



**دور الجاهزية التنظيمية في معالجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي  
( ( بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة العراقية ))**

المهندس محمد كاظم الساعدي  
وزارة الشباب والرياضة

أ.م.د. رافد حميد الحدراوي  
كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الكوفة

**المستخلص**

سعى هذا البحث إلى تشخيص معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة العراقية والسبل الكفيلة لمعالجة هذه المعوقات لذلك ركز البحث على تشخيص مستوى الاهتمام بالجاهزية التنظيمية بأبعادها: (جاهزية العمل، جاهزية الرؤية والأهداف، جاهزية الأنظمة والعمليات، جاهزية الثقافة والهياكل، جاهزية الموارد البشرية) ومعوقات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (المعوقات المادية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية).

ولغرض تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي وبالاعتماد على مصادر متعددة من أجل الحصول على البيانات اللازمة وذلك من خلال مراجعة الوثائق ذات العلاقة وكذلك الملاحظة لبعض جوانب عمل الوزارة، والمصدر الرئيسي كان الاستبانة التي تم اعتمادها في البحث والتي تضمنت (65) فقرة تم توزيعها على مجموعة من المسؤولين عن وضع الخطط الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة بواقع (120) فرداً من أصل المجتمع البالغ (149) فرداً، واختبر البحث فرضيتين رئيسيتين للكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

توصل البحث إلى إنَّ للجاهزية التنظيمية بأبعادها دور إيجابي في تجاوز نسبة من معوقات التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني إن إدراك الوزارة المبحوثة لأهمية الجاهزية التنظيمية يساعدها في معالجة معوقات التخطيط الاستراتيجي، ويستمد البحث الحالي قيمته من مساهمته في مساعدة وزارة الشباب والرياضة على ضمان التخطيط الاستراتيجي الناجح وكيفية الاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية المستقبلية عن طريق الجاهزية التنظيمية.

الكلمات الدالة : الجاهزية التنظيمية، جاهزية العمل، التخطيط الاستراتيجي، وزارة الشباب والرياضة

**Abstract**

This research sought to diagnose the obstacles to strategic planning in the Iraqi Ministry of Youth and Sports and ways to address these obstacles. Therefore, the research focused on diagnosing the level of interest in organizational readiness with its dimensions: (work readiness, readiness of vision and goals, readiness of systems and operations, readiness of culture and structures, readiness of human resources And obstacles to strategic planning in its dimensions: (physical obstacles, organizational obstacles, administrative obstacles, human obstacles).

For the purpose of achieving the objectives of the research, the descriptive approach was used and based on multiple sources in order to obtain the necessary data, by reviewing the relevant documents as well as the observation of some aspects of the ministry's work. The main source was the questionnaire that was adopted in the research, which included (65) paragraphs that were distributed to A group of officials in charge of developing strategic plans in the ministry under study amounted to (120) individuals out of the community of (149) individuals.



The research concluded that organizational readiness in its dimensions has a positive role in overcoming a percentage of the obstacles to strategic planning, and this means that the researched ministry's awareness of the importance of organizational readiness helps it to address the obstacles to strategic planning, and the current research derives its value from its contribution to helping the Ministry of Youth and Sports to ensure successful strategic planning and how Prepare to face future environmental changes through organizational readiness.

**Keywords:** organizational readiness, work readiness, strategic planning, Ministry of Youth and Sports

#### المقدمة:

تمثل الخطة الاستراتيجية وثيقة تلخص التفكير الاستراتيجي الحاسم من عملية التخطيط الاستراتيجي، والذي يحدد المكان الذي ترى فيه المنظمة نفسها اليوم والتحديات التي تواجهها. كما يصف أيضاً الحالة النهائية المطلقة التي تريد أن تنشئها (رؤيتها)، والمسار الرفيع الذي تخطط لسلوكه للانتقال من حيث الحاضر إلى المستقبل، وأخيراً الأولويات الأساسية في الأمد القريب للبدء بهذه الرحلة.

وبسبب معوقات التخطيط التي تؤثر على خطط المنظمات ومنها الوزارة المبحوثة برزت أهمية هذا البحث بتسليط الضوء على القيود التي تواجهها فرق الإدارة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بسبب الوتيرة السريعة للتغيير داخل الوزارة وكيفية تفاعلها مع الطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية التي تعمل فيها وكيفية تجاوز هذه القيود . الأمر الذي يتطلب من الوزارة عمل الاستعدادات والتحضيرات الكاملة لتفادي تلك المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق خطط الوزارة الاستراتيجية . إذ تُشكل الجاهزية التنظيمية متمثلة في أبعادها (جاهزية العمل، جاهزية الرؤية والأهداف، جاهزية الأنظمة والعمليات، جاهزية الثقافة والهيكل التنظيمي، جاهزية الموارد البشرية) إحدى الأدوات التي يُمكن للوزارة اعتمادها للتغلب على تلك المعوقات .

أن الجاهزية التنظيمية من المفاهيم المهمة والحديثة والتي اهتمت بها منظمات الأعمال وتوسعي إلى تحقيقها بكافة الوسائل الممكنة، وهي مستوى توافر وجاهزية موارد المنظمة (المادية والبشرية) ونظمها وهيكلها وثقافتها لمعالجة حالة ما أو تنفيذ مجموعة من الإجراءات أو التغييرات وقدرة المنظمة على إجراء ذلك بنجاح.

واعتماداً على ما تم ذكره تجسدت مشكلة البحث الحالية بالتساؤل الآتي: **(ظهور معوقات التخطيط الاستراتيجي لعدم الاهتمام بالجاهزية التنظيمية)**. لقد مثل مجتمع دراستنا الحالية الافراد المسؤولين عن وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في وزارة الشباب والرياضة العراقية والبالغ عددهم (149) فرداً وهم (موظفي دائرة التنسيق والمتابعة بجميع اقسامها، شعب التخطيط والمتابعة في دوائر الوزارة، مسؤولي الاقسام في دوائر الوزارة ) تم توزيع (130) استمارة استبيان واسترجع منها (124) استبانة وبعد فرزها تبين وجود (4) استمارات غير صالحه للتحليل الاحصائي، ليصبح حجم العينة المعتمد في البحث الحالي هو (120) فرداً من اصل المجتمع البالغ (149) فرداً وهي مطابقة لحجم العينة المطلوبة لتمثيل المجتمع . وتبين الخصائص الديموغرافية للعينة ان نسبة الاناث تبلغ(36.67 % ) بواقع (44) فرداً اما نسبة الذكور فقد بلغت (63.33 % ) بواقع (76) فرداً.



### المحور الاول: البنية الاجرائية للبحث

**اولاً: مشكلة البحث:** على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بمساهمته في تحديد أهداف واضحة ودقيقة للمنظمة، وتوفير الجهد والوقت والأموال فضلاً عن رسم مسارات مستقبل المنظمة، إلا أن تطبيقه عملياً ينطوي على صعوبات كثيرة.

أن التخطيط الاستراتيجي يُعد نشاطاً إدارياً يهدف إلى التطلع إلى المستقبل، إنه جهد منظم ينتج قرارات وإجراءات أساسية ترشد وتشكل ماهية المنظمة، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك (Maleka ;2014:15). ومع ذلك فإن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي يواجه قيود متعددة يجب على المديرين وقادة المنظمات التغلب عليها لمنع المنظمة من الوصول إلى مستوى مرتفع من عدم التأكد (Jofre;2011:13).

إذ كشفت بعض الدراسات أن نسبة فشل المنظمات في تنفيذ خططها الاستراتيجية تصل إلى (70%) وفي دراسة أخرى أن معدل نجاح الخطط الاستراتيجية يتراوح بين (10 إلى 30%) فقط (Esfahani et al; 2019:564). وان منظمات القطاع العام العراقي تتوافق مع نسب الإخفاق هذه في التخطيط الاستراتيجي. فعند مراجعة التقييم السنوي للأنشطة المركزية للدوائر العامة في وزارة الشباب والرياضة (مجال تطبيق البحث الحالي) لعام (2018) نجد إن عدد الأنشطة المخططة هي (1453) نشاطاً، في حين المنفذ منها خلال العام نفسه هو (663) نشاطاً فقط، أي بنسبة تنفيذ (45.6%). أما عدد الشباب المخطط استهدافه كان (210231) فرداً، في حين الذي تم استهدافه بالفعل هو (34531) فرداً أي بنسبة نجاح (16.5%) فقط.

إن هذا الإخفاق الواضح في التخطيط الاستراتيجي يعود إلى عدد من العقبات التي تحول دون نجاحه، مثل الافتقار إلى التزام الإدارة العليا، وعدم كفاية المعرفة، وعدم كفاية الاستراتيجيات، وسوء تخصيص الموارد، وثقافة المنظمات، والافتقار إلى العمل الجماعي، ومقاومة التغيير، السياسة التنظيمية، وعدم كفاية الإجراءات التدبير التنفيذية (Esfahani et al; 2019:564).

ومن أجل إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والتغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذه بفاعلية يتطلب من المنظمات الاستعداد واتخاذ الإجراءات لإعادة ضبط اهتماماتها وتركيزها والتأكيد على جهودها ومواردها وتقييم مدى جاهزيتها (الجاهزية المادية، الموارد البشرية، الثقافة والهيكل التنظيمي.... الخ) لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بفاعلية. واستناداً إلى ما تم ذكره برزت مشكلة البحث الحالي التي تمثلت بالاتي **ظهور معوقات التخطيط الاستراتيجي لعدم الاهتمام بالجاهزية التنظيمية).**

ويمكن تجسيد مشكلة البحث بشكل أكثر وضوحاً من خلال التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى اهتمام وزارة الشباب والرياضة بالجاهزية التنظيمية متمثلة ب(الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير، الرؤية والأهداف، الانظمة والهيكل التنظيمي).
2. ما مدى ادراك الإدارة العليا في الوزارة لأهمية التخطيط الاستراتيجي؟ (التخطيط لوضع خطط مدروسة تحقق أهداف الوزارة وليس لمجرد التخطيط).
3. هل يوجد تشخيص دقيق في الوزارة المبحوثة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي؟ لتحقيق الملاءمة بين الخطط الموضوعة وقدرات الوزارة (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، موارد المنظمة).



4. هل تؤثر الجاهزية التنظيمية للوزارة في تجاوز عقبات التخطيط الاستراتيجي؟ لسد الفجوات الواضحة بين خطط الوزارة ونسب تحققها.

**ثانياً : أهمية البحث :** تتبع أهمية البحث في تشخيص اهم المعوقات التي تعيق وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لوزارة الشباب والرياضة، وبيان الإجراءات الواجب اتخاذها لتجاوز هذه المعوقات عن طريق الجاهزية التنظيمية لضمان تحقيق الأهداف والتميز والريادة وتوضح أهمية البحث في :

**• أهمية البحث على مستوى المتغيرات**

1. توفير مصدر للجاهزية التنظيمية قد يساعد في رfid المكتبات العربية بدراسة حديثة.
2. بيان أهمية موضوع الجاهزية التنظيمية، والذي اكتسب اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة وخاصة في توقع وتجاوز العقبات الناتجة من التغييرات المستقبلية.
3. ضرورة استعداد المنظمة المستمر للتغيرات المستقبلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والريادة في الأعمال.

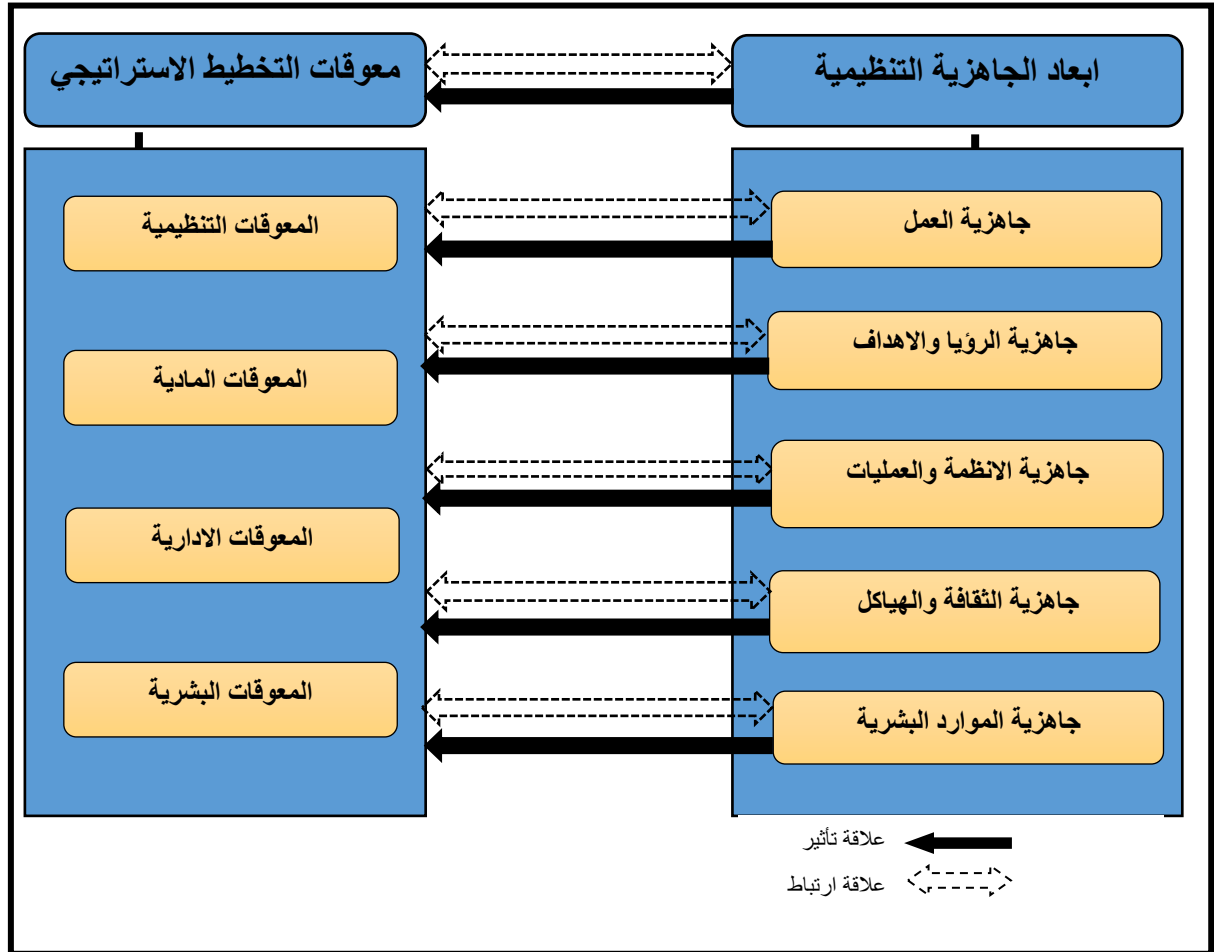
**• أهمية البحث على مستوى الوزارة المبحوثة:**

1. التعرف على مستوى توفر الجاهزية التنظيمية في وزارة الشباب والرياضة العراقية.
2. تشخيص المعوقات المرافقة للخطة الاستراتيجية للوزارة المبحوثة.
3. وضع منهاج عمل للوزارة المبحوثة في وضع الخطط بما يتناسب مع امكاناتها والعمل على توفير مستوى من الجاهزية التنظيمية .

4. التعرف على مستوى الجاهزية التنظيمية للموظفين عند ممارستهم في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.  
**ثالثاً : اهداف البحث:** ان اهداف البحث تتمثل بما يأتي:

1. تشخيص معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة.
2. بيان مدى تأثير الجاهزية التنظيمية في تجاوز عقبات التخطيط الاستراتيجي.
3. إثارة اهتمام مجتمع البحث وعينته والمهتمين في التنظيم والتخطيط الاستراتيجي بمتغيرات البحث وإمكانية الاستفادة من نتائجه والتوصيات التي ستتوصل اليها.
4. بيان كيفية تحقيق الجاهزية التنظيمية للوزارة المبحوثة بأبعادها الرئيسية والذي يُسهم في جاهزية الوزارة وكادرها في تجاوز عقبات التخطيط.

**رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:** اعتمد البحث الحالي في صياغة مخططه الفرضي على عدد من البحوث العلمية المهمة اذ مثل متغير الجاهزية التنظيمية المتغير المستقل في البحث واعتمد في تحديد ابعاده على الباحث (Razmi et al.; 2008) ومثل متغير معوقات التخطيط الاستراتيجي في البحث المتغير التابع وتم تحديد اربعة معوقات بالاعتماد على الباحثين (Aliabadi; 2015) و(عوده؛2017)، ومن اجل تحديد ابعاد مشكلة البحث وتحقيق اهدافه قام الباحث بصياغة مخطط فرضي للبحث الشكل (1) يعكس علاقة التأثير والارتباط بين متغيري البحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامسا : فرضيات البحث: نصت فرضيات البحث

1. الفرضية الاولى: وجود علاقة تأثير معنوية لجاهزية العمل في معوقات التخطيط الاستراتيجي.
2. الفرضية الثانية: وجود علاقة تأثير معنوية لجاهزية الرؤية والاهداف في معوقات التخطيط الاستراتيجي.
3. الفرضية الثالثة: وجود علاقة تأثير معنوية لجاهزية الانظمة والعمليات في معوقات التخطيط الاستراتيجي.
4. الفرضية الرابعة: وجود علاقة تأثير معنوية لجاهزية الثقافة والهياكل في معوقات التخطيط الاستراتيجي.
5. الفرضية الخامسة: وجود علاقة تأثير معنوية لجاهزية الموارد البشرية في معوقات التخطيط الاستراتيجي.

### المحور الثاني: الجانب النظري

#### 1. الجاهزية التنظيمية:

الجاهزية هي مسألة اساسية لا بد من وجودها بمستوى معين في مجال التطوير التنظيمي من اجل تحقيق الاهداف الاساسية التي ينشدها. اما اليوم فان المنظمات المعاصرة تعيش في بيئة تتزاحم فيها المتغيرات



والمفاجات وتشتد فيها المنافسة، وتتوعد فيها ثقافات المستهلكين والعاملين فقد اصبح العالم مكان المنظمة ونشاطها، واصبح التغيير السمة الطبيعية في سلوكية المنظمات وانشطتها الفكرية والتنفيذية ولكي تقوم بهذا التغيير يجب تكون جاهزة تنظيميا. ويركز البحث الحالي على بيان الاطر الفكرية والمفاهيمية للجاهزية التنظيمية واهميتها وكيفية بناؤها واهم ابعادها.

**اولا: مفهوم الجاهزية التنظيمية:** يعرف قاموس أكسفورد مدى الجاهزية على أنه حالة التجهيز الكامل لأمر ما أو الاستعداد للقيام بشيء ما . إن بعض أنواع التدخلات تتناسب على أفضل وجه مع مناخ تنظيمي معين في أوقات معينة وليس في أوقات أخرى، وهذا هو الفارق عندما تكون التفاعلات متوافقة وفقاً للتوقيت والملاءمة يكون هناك جاهزية (Dym & Hutson;2004:2) . ان الجاهزية التنظيمية تتوقف على دقة التخطيط وكفاءات الموظفين وكفاية التدريب ومدى وجود عمليات الدعم الرئيسية الثابتة، وجودة الخدمات والنظم داخل المنظمة(Thompson & Masuelli; 2017:4). هناك خلاف حول ما إذا كانت الجاهزية تتضمن نية أم لا، إن النية هي العزم على التصرف بطريقة معينة، بمعنى شيء ما خطط للقيام به أو تحقيقه (رغبة إلى بعض العمل المحدد) (Bouckennooghe;2010:4) . بعض التعاريف تشمل صراحة النية كعنصر من عناصر الجاهزية بينما قام آخرون بتضمينها من خلال مكون التحفيز مثل الالتزام بالتغيير (Weiner;2009;67) .

وفي المقابل يرى كل من (Rafferty et al.; 2013:114) وزملاءه ان من غير المناسب تضمين النوايا، كمكون من عناصر الجاهزية وكما إن الجاهزية تشكل ملخصاً تقييمياً، حيث يتحدد الحكم الذي يسبق النية ويؤثر عليها، تماماً كما تحدد المواقف. وأشار(Albers et al.; 2020 :107-101) الى ان مفهوم الجاهزية في الخطاب اليومي يشير إلى حالة الجاهزية للعمل المستقبلي، سواء كان استباقياً أو مستجيباً وهذا التوجه المستقبلي مهم. وفي السياق نفسه اوضح هناك ثلاثة تطورات حديثة طرأت على الكيفية التي تم بها تصور مدى الجاهزية، وهي الاهتمام بالتالي:

1. بدأ علماء الاجتماع في إدراج عنصر عاطفي في تعريف الجاهزية، التأثير يعني ببساطة تجربة المشاعر، أن هذه المشاعر تشكل جوانب مهمة من الجاهزية حيث انها قادرة على صياغة وتشكيل التغيير .

2. ينظر علماء الاجتماع على نحو متزايد إلى الجاهزية باعتبارها ظاهرة غير عادية للتحليل على مستوى الفرد والمجموعة والمستوى التنظيمي .

3. يدعو بعض علماء الاجتماع إلى وضع مفهوم للجاهزية كعملية مستمرة وهذا المنظور ناتج من تفاعل ثلاثة أفكار. أولاً، الجاهزية ليس حالة ثابتة . ثانياً، يمكن اعتبار الجاهزية نفسها بمثابة تدفق للنشاط يقع في الوقت المحدد وليس كحدث منفصل. ثالثاً، الجاهزية هي بناء ذو صلة ليس فقط قبل البدء، بل خلال عملية البدء .

الجاهزية التنظيمية هي المقدمة المعرفية للسلوك، سواء كانت معارضة أو مساندة للتغيير (Armenakis et al.; 2007; 234) ان تحديد ما إذا كانت الجاهزية التنظيمية موجودة هو ممارسة مهمة ستسمح للمنظمة بفهم ما إذا كانت مجهزة على أفضل وجه لتنفيذ مشروع جديد أو لفهم ما إذا كان



من المرجح رفضه ولماذا يمكن رفضه. (Millar & Doherty; 2020:5) عندما ترتفع درجة الجاهزية التنظيمية يبدأ الأعضاء بالتغيير، (Weiner et al.; 2009:296) .

الجاهزية التنظيمية بمثابة مقدمة حاسمة لنجاح التنفيذ (Albers et al.;2020:101). وهي ليست استراتيجية لمرة واحدة بل عملية مستمرة (Cruz–Cunha & Varajao;2011:102). وهي تؤدي الدور الحاسم والمهم لتقرير القدرة التنافسية (Porter & Schwab; 2008 :5) . ان الجاهزية التنظيمية واسعة النطاق إذ يُعترف بها بوصفها عاملا حاسما للنجاح في تنفيذ الابتكارات الجديدة ( Scaccia et al.; 2015:485). ويرى الباحثان ان الجاهزية التنظيمية تمثل تحديا كبيرا امام المنظمات، يتطلب منها التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة ويتضح ان الوصول اليها يتطلب وجود الجاهزية الفردية والجماعية والتنظيمية. وهي عملية مستمرة ويمكن ان تتغير في اتجاه إيجابي أو سلبي مع مرور الوقت اعتمادا على مجموعة متنوعة من التأثيرات الداخلية والخارجية. هناك مفهومان لجاهزية المنظمة، الاول تؤكد على الحالة النفسية لاجزاء المنظمة، فيما يتعلق بتغيير تنظيمي محدد كما تتبين هذه الحقيقة في معتقدات أعضاء المنظمة، والمواقف والنوايا بشأن مدى الحاجة إلى التغيير، وقدرة المنظمة على إحداث هذه التغييرات. الثاني فإن (الجاهزية) يتم وصفها من الناحية الهيكلية، حيث تركز على مدى توفر الموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ التغيير وتختلف الموارد والقدرات والمؤشرات اختلافا كبيرا تبعا لنوع التغيير التنظيمي الذي جرى تحليله. أن الجاهزية تشكل جزءاً من إطار تخطيط شامل يتضمن تقييم الاحتياجات، وتحديد الأهداف، وتحديد أفضل الممارسات الواعدة، والتخطيط، والتقييم . اصبحت الجاهزية مطلبا استراتيجيا وليست ترفا فكريا او انفاقا غير منتج .

**ثانيا: ابعاد الجاهزية التنظيمية:** الجاهزية التنظيمية هي مستوى الجاهزية لموارد المنظمة ونظمها وهيكلها لمعالجة حالة ما أو تنفيذ تسلسل مخطط للإجراءات (Thompson & Masuelli; 2017:4) . وهي تشير إلى الآليات أو العمليات أو السياسات القائمة التي يمكن أن تشجع أو تعطل التغيير مثل الهيكل التنظيمي والثقافة والمناخ والالتزام بالقيادة (Vakola;2013:101). يجب تهيئة الأنظمة الحالية بمستوى جيد لضمان الجاهزية التنظيمية (Yang et al.; 2007:789). لذلك سوف يتم اعتماد ابعاد الجاهزية التنظيمية التي ناقشها (Razmi et al.; 2008:483) وذلك لشمولها على اغلب الفقرات الواردة في البحوث الخاصة بالجاهزية التنظيمية وتناولها لابعاد الجاهزية التنظيمية بصورة اكثر شمولية وتفصيل وتصنف هذه العوامل في خمس فئات على أنها جاهزية "العمل"، "الرؤية والأهداف"، "الأنظمة والعمليات"، "الثقافة والهيكل" و"الموارد البشرية".

**1. جاهزية العمل:** هي عملية توزيع المسؤوليات والصلاحيات وانشاء مجموعات العمل وتخصيص موارد المنظمة وتحديد نطاق العمل لضمان جاهزية العمل. ولتحقيق ذلك يجب توفر العناصر (بطولة العمل، تخصيص الموارد، تعيين المسؤوليات، فريق العمل، نطاق العمل). ان البطولة تتمحور حول الأعمال وتكوين فريق متوازن: إن الحصول على البطل المناسب من جانب الأعمال في المؤسسة أمر بالغ الأهمية لنجاح التنفيذ، فالبطل الذي يتمتع بفضيلة تجارية ممتازة مهم لأنه سيتمكن من التنبؤ بالتحديات التنظيمية ووضع الحلول لها (Yeoh & Koronios;2010: 27). وتوافر الموارد (موارد التمويل، الموارد



التكنولوجية، الموارد البشرية، الخ) هو عامل أساسي اخر يضمن جاهزية تنظيمية (Shahrasbi & Rohani; 2018:254). ومن الامة ايضا تعيين المسؤولية حيث ان الفارق بين المتطلبات اللازمة لتنفيذ الوظائف الاستراتيجية بفاعلية والقدرات الحالية للشركة يمثل "فجوة كفاءة" تقيس مدى جاهزية الشركة للعمل (Kaplan & Norton; 2004:3). لكي تتجح المنظمة تحتاج إلى معنويات عالية وموظفين متجانسين نفسياً قادرين بشكل جماعي على تعبئة الموارد وتحقيق التغيير بنجاح (Shahrasbi & Rohani; 2018:252). يتألف فريق العمل من موظفين يتمتعون بخلفية قوية ومعارف تجارية يكملها أولئك الذين يتمتعون بالخبرة التقنية (Hawking; 2013:37). ادارة نطاق العمل تضمن تنفيذ الواجبات اللازمة لانجاز العمل، ويتطلب بيان محدد لنطاق العمل لتركيز الجهود اللازمة لحشد جميع الموارد اللازمة للنجاح (Pheng; 2017:63). نطاق العمل يؤثر على وقت التنفيذ وتكلفة العمل (Abdilahi et al.; 2020:4).

2. **جاهزية الرؤية والأهداف:** ان أعضاء المنظمة الذين يعتبرون جاهزين هم يحملون رؤية ومواقف إيجابية ومعتقدات وفهماً سليماً للتغيير ولماذا هو مهم للمنظمة، في أدبيات القيادة هذه هي عملية خلق رؤية جذابة لحالة المستقبل، وتعزيز الثقة في أن هذه الحالة المستقبلية يمكن أن تتحقق. ان الرؤية تعتبر قوة ملهمة ومحفزة وإرشادية تحدد اتجاه التغيير وتلهم جهود أعضاء المنظمة في التغلب على التردد في تبنيها (Haque et al. ; 2016:2-3). اما عناصرها هي ( الرؤية، الرسالة والأهداف). الرؤية هي هدف تنظيمي يوجه الاستراتيجية والسياسات والمهام؛ كما أنها مصدر أساسي لتكوين الثقافة والإدارة المستدامة. (Liao & Huang; 2016:22). ان النجاح التنظيمي يأتي من رؤية واضحة (Benzer et al.; 2016:46). ان البحوث تبين أن صياغة الرؤية والتواصل معها أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات لكي تتمكن من التعامل بنجاح مع التغيير (Baum et al.; 1998:43). ان المنظمات التي تقتصر إلى وضوح الرسالة أو الأهداف فإنها أقل ميلاً إلى تحديد احتياجاتها بشكل فعال، وبالتالي فمن غير المرجح أن تتمكن من إدارة التغيير على النحو الذي يحسن من أداء البرامج (Lehman et al.; 2002: 200). يمكن ان تعكس الجاهزية للقيم والأهداف الملاءمة بين خصائص المؤسسات الهيكلية (لحجم التنظيمي، والمركزية، وإضفاء الطابع الرسمي، والاستقلال الذاتي، والتخصص، والتمايز الوظيفي، والأهداف الاستراتيجية والغايات) وغير الهيكلية الحالية (الثقافة، والبيروقراطية، وبيئة المهام، والمناخ السياسي) وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتنقلة (Basole; 2007:6).

3. **جاهزية الانظمة والعمليات:** ان الجاهزية للعمليات والانظمة تعكس مستوى التوافق والملائمة بين الممارسات والعمليات الحالية وتلك المطلوبة وبالتالي، فإن انخفاض الجاهزية في هذا البعد يتطلب إعادة تصميم المشاريع على نطاق المنظمة قبل البدء بأنشطة التنفيذ (Shahrasbi & Paré; 2014:9). ان سمة جاهزية المنظمة هي النضج وهو درجة وجود العمليات والأنظمة الرئيسية وتحسين الأداء (Thompson & Masuelli; 2017:4). ومن عناصره (الانظمة القائمة، العمليات). من المهم تحديد وتنفيذ ما يلزم من تغييرات في الانظمة القائمة في المنظمة واكتمال جاهزيتها وتوافقها وقابليتها للاستخدام وتكاملها، يجب أن يتم تحقيق الأنظمة الحالية بمستوى جيد لضمان الجاهزية التنظيمية (Yang



et al.; 2007:789). تشير جاهزية العملية إلى قدرة العمليات التنظيمية (مثل العمليات البشرية، وعمليات المعلومات، وعمليات التغيير التنظيمي، وما إلى ذلك) على تيسير اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتنقلة وتنفيذها، وتشير العمليات المحددة جيداً والموثقة والمدارة وقابلة للتكرار والمحسنة إلى مستوى عالٍ من الجاهزية على طول هذا البعد (Basole; 2007:6).

4. **جاهزية الثقافة والهيكل:** ان لبعدها جاهزية الثقافة والهيكل أهمية كبيرة لتحقيق الجاهزية التنظيمية من خلال جاهزية عناصره (الثقافة، آلية اتخاذ القرار، الاتصالات، الهيكل التنظيمي) ان الثقافة التنظيمية هي التي تحدد المواقف المشتركة والمعتقدات والعادات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها على مر الزمن (Williams S. & Williams N.; 2004:7). فالثقافة تملّي القبول لكل تغيير تنظيمي، وتتعبّر ثقافة المنظمة في ثلاثة مستويات من السلوك البشري والإدراك (الإبداع والنتيجة، القيم، المعتقدات والافتراضات الأساسية) (McNabb & Sepic; 2015:373). أن بعض القيم التنظيمية، مثل خوض المجازفة، والانفتاح، والرؤية المشتركة، والاحترام والثقة والأهداف الواضحة والمرسومة جيداً، وإدارة المناخ الإيجابية، ودعم الزعامة، كل هذا يساعد في تعزيز الجاهزية الثقافية في أي منظمة (Shahrasbi & Paré; 2014:9). تتأثر الجاهزية التنظيمية بالقدرة التعامل مع المعلومات بطريقة متسقة وواعية. وهي تتأثر عموماً من خلال خصائص "علم البيئة المعلوماتي" للمنظمة، بما في ذلك ممارسات النظام الحالية، والمصطلحات، والمعرفة، والسلوك والقيم المتعلقة باستخدام المعلومات، فضلاً عن التكنولوجيات المستخدمة (Albano; 2010:148). واتخاذ القرار يعتمد على عدد من العوامل من بينها البيانات والخبرة الشخصية والخبراء الخارجيين والتطبيقات التحليلية (Yeoh & Koronios; 2010:28).

اما التواصل التنظيمي هو تدفق الاتصالات وعملية الاتصال في المؤسسات او المنظمات استناداً إلى الهيكل التنظيمي، يحتاج الفريق إلى النظر في استراتيجيات الاتصال واستخدامها كجزء مهم من خطة التغيير لتكون قادرة على زيادة جاهزية المنظمة للتغيير (Rahma & Setiawan; 2019:3) وهيكل المؤسسة هو عامل يؤثر على مدى الجاهزية للتغيير (Vanluchene & Jonsson; 2019:15). يمكن للمؤسسات ذات الهياكل والعمليات التجارية الأكثر مرونة الاستجابة بشكل أسرع وأكثر فعالية للتغيير وهو ما يسمى (المرونة والنضج التشغيلي) (Shahrasbi & Rohani; 2018:252).

5. **جاهزية الموارد البشرية:** إن الموارد البشرية هي رأس المال البشري المستخدم في أي منظمة، ولنجاح المنظمات يجب توفر جاهزية عناصر الموارد البشرية (الأفراد (الموظفين)، دعم الإدارة العليا). أن الدعم الإداري هو مؤشر مهم لجاهزية الموظفين للتغيير ويجب على الموظفين أن يروا أن إدارتهم تدعم مبادرات التغيير، ويمكن أن يكون هذا الدعم في شكل سياسات وممارسات واضحة فيما يتعلق بالتغيير، مما يسمح للموظفين بأن يكونوا أكثر دعماً لمبادرة التغيير (Mardhatillah et al.; 2017:34). ان الإدارة العليا هي محور الحد من المقاومة وإدارة عملية التغيير والتغلب على المشاكل التنظيمية المستمرة في كل مرحلة من مراحل التنفيذ (Adamala & Cidrin, L; 2011:109). يعمل الأفراد داخل المنظمات معاً في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية ولتحقيق هذه الغاية فإن تصور المتلقي للتغيير عن جاهزيته التنظيمية سوف يحدد موقفه من التغيير، وبالتالي يحدد مسار تطور المنظمة (Samal & Patra; 2019: 3).



تعكس جاهزية الموظفين موقف المستخدمين النهائيين تجاه التغيير ومستوى مهاراتهم والمزايا التي يدفعها المستخدمون النهائيون (Basole; 2007:6). قد يؤدي الإخفاق في تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات ذات الصلة بمبادرة التغيير إلى انخفاض فاعلية التغيير بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الجاهزية والفشل في تنفيذ مبادرة التغيير (Mardhatillah et al.; 2017:357).

ويرى الباحثان ان اهمية النجاح في تحقيق ابعاد الجاهزية التنظيمية هو لتحسين أداء المؤسسة وهي قضية حاسمة تواجه قادة المؤسسة اليوم ويمكن تحقيقها من خلال :

1. لتحقيق جاهزية العمل يتطلب التركيز على اكمال ما هو مطلوب بنجاح، ومن اجل ضمان الاكتمال لابد من بيان نطاق الجاهزية وذلك لتركيز الجهود وتخصيص الموارد وتحديد الفريق المسؤول، وكذلك توزيع المسؤوليات وتحديد بطل العمل لما له من اهمية في دفع توافق الاراء والاشراف على العمل بالكامل.

2. تحتاج المنظمة إلى صياغة رؤية ملهمة تؤكد على مجموعة من القيم والمهام الأساسية، تكون ضرورية لتنفيذ خطوات الجاهزية وتحديد المهمة والاهداف المنشودة من التغيير.

3. ان الجاهزية التنظيمية تشمل جميع الأنظمة (اجتماعية، اقتصادية، سياسية، قانونية أو إدارية) التي يجب ان تتصف بالمرونة وتتوافق مع العمليات المقترحة للجاهزية التنظيمية . فلا بد أن تكون القيادة متيقظة لانفعالات من تتناولهم تلك الأنظمة وبالاخص الذين ينهضوا بأعباء التغييرات المطلوبة فإن لم يفعلوا ذلك اصطدم التغيير بالمقاومة الواعية وغير الواعية .

4. ان الجاهزية الهيكلية هي قدرة المنظمة على اكتساب السمات الهيكلية اللازمة وكذلك دعم نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية للتغيير التنظيمي. ويجب على المديرين فهم كيفية تخطيط المعلومات ومشاركتها وتحديد أولوياتها وإدارتها واتخاذ القرارات التي تدعم استراتيجية منظمته. اما الثقافة التنظيمية فهي تلعب دور مهم في الجاهزية التنظيمية يمكن أن تكون مساعدة للتغيير أو عقبة رئيسية.

5. ان مقياس الجاهزية التنظيمية للموارد البشرية هو مستوى المهارات المناسبة للموظفين للقيام بالعمليات الداخلية الحرجة على خريطة الاستراتيجية. وان تصور الموظف للجاهزية دليلاً على قدرة المنظمة على التغيير بنجاح، وعلى الإدارة العليا دعم الجاهزية التنظيمية وذلك بتشخيص أين توجد مجموعة العمل الآن، وأين يجب أن تكون في المستقبل، وصياغة استراتيجية للوصول إلى هناك. وتطوير قاعدة للتعامل مع الافراد، وتحفيزهم على الالتزام، والعمل معهم للتغلب على عقبة التغيير.

## 2. معوقات التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي هو افضل الوسائل التي تضمن تحقيق الاهداف وهو أحد أكثر المناهج الإدارية شعبية في المنظمات المعاصرة (George et al; 2019:810). إن عملية التخطيط وتحديد الاهداف التنظيمية والاستراتيجيات وكيفية تحقيقها هي جميعها التسهيلات اللازمة للمهام التنظيمية الناجحة، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على تحديد أهداف المنظمة الطويلة الاجل واتخاذ القرارات على أساس أساليب تحقيق هذه الاهداف التي سبق التنبؤ بها. (Bagheri; 2016:433). ولضمان نجاح المنظمات بتحقيق اهدافها يجب التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي، إن عملية التخطيط عمومًا ليست



بالعملية السهلة، إذ إنها تتعامل مع المستقبل المجهول، وعليه سيكون حتماً التخطيط الاستراتيجي أكثر صعوبة وتعقيداً.

**أولاً/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط الاستراتيجي هو عملية دورية ذات طابع رسمي تقريباً، توفر نهج منظم لصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، والرقابة عليها، والغرض منه هو التأثير على التوجه الاستراتيجي للمنظمة لفترة معينة والتنسيق والتكامل بين القرارات الاستراتيجية (Wolf & Floyd; 2013:5). أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تنمية الاستراتيجية، بما في ذلك كيفية صياغة المنظمات الحلول لمشاكلها الكبرى، ووضع الموارد الأساسية، وتحليل البدائل، واختيار الاستراتيجية (Hopkins & Hopkins; 1997:637).

ولذلك تم تحديد التخطيط الاستراتيجي كآلية رئيسية للتكامل والتنسيق، وأساساً لكل من إضفاء المركزية على صنع القرار التنظيمي في المنظمة وتحقيق اللامركزية فيه (Spee & Jarzabkowski; 2011:1218). تعتمد جدولة عملية التخطيط الاستراتيجي على طبيعة المنظمة واحتياجاتها، والبيئة الخارجية المباشرة وقد يتم تنفيذها مرة واحدة أو مرتين في السنة في سلسلة من الخطوات التدريجية من خلال النظر في المهام والرؤية والقيم والمسح البيئي والأهداف والاستراتيجيات والمسؤوليات والخطوط الزمنية والميزانيات (Bagheri; 2016:433).

من الواضح أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يوحي لصانعي القرار بالأمن الذي لا يمكن أن يضمنه، إن التخطيط الاستراتيجي الجيد مطلوب غير أن الاستراتيجية التي تُخطط لها بشكل جيد لا تؤدي بالضرورة إلى النجاح ولكن الذي يؤدي هو الفهم المنظم والمنهجي للاستراتيجية (Kotler et al; 2016:15). إن في التخطيط الاستراتيجي لا يتوقع بالضرورة أن يكون المستقبل تحسناً على مدى الماضي، ولذلك كخطوة أولى يتم تحليل توقعات الشركة وهو ما يحدد الاتجاهات والتهديدات والفرص والأحداث المفاجئة التي قد تغير المستقبل (Ansoff et al; 2019:23,28). لذلك يجب على عمليات التخطيط الاستراتيجي النموذجية تفحص البيئة والقدرات الحالية للمؤسسة (الوضع الحالي)، والاعتبارات حول الكيفية التي ترغب في النمو أو التطور بها (المستقبل المرغوب)، وطموحاتها كمنظمة (ما سوف تسعى إلى القيام به)، ونواياها للمضي قدماً (كيف سيمضي قدماً) (Gates; 2010:3).

ويستنتج الباحثان من هذه المفاهيم أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحديد أهداف المنظمة وغاياتها واختيار الطريقة الأكثر ملاءمة لتحقيق هذه الأهداف، وتيسير اتخاذ القرارات السليمة، وتحديد الاتجاه الذي سوف تتبعه الشركة، والمساهمة في فاعلية الشركة في الأمد البعيد. وإن جدولة عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على طبيعة المنظمة واحتياجاتها، والبيئة الخارجية المباشرة وقد يتم تنفيذها مرة واحدة أو مرتين في السنة في سلسلة من الخطوات التدريجية من خلال النظر في المهام والرؤية والقيم والمسح البيئي والأهداف والاستراتيجيات والمسؤوليات والخطوط الزمنية والميزانيات. إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد اتجاه العمل، وتحديد مسار من الحاضر نحو مستقبل أفضل. خطة استراتيجية تجسد مهمة المنظمة والمبادئ الأساسية، وعرض صورة للأهداف الكبيرة وطرق محددة لتحقيقها.



**ثانيا/معوقات التخطيط الاستراتيجي:** إن التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة ومتشابكة ومركبة وهي تنقل منظمة إلى مناطق مجهولة ولا توفر وصفة جاهزة للاستخدام لتحقيق النجاح بل إنها تأخذ المنظمة عبر رحلة وتقدم إطاراً لمعالجة الأسئلة وحل المشاكل، إن إدراك المخاطر المحتملة والاستعداد لمعالجتها أمر ضروري للنجاح وهناك العقبات التي يجب مراقبتها وتجنبها في التخطيط الاستراتيجي (David & David (2017:18); وفي بحثنا هذا تم الاعتماد على المعوقات التخطيطية الاستراتيجية التي تم ذكرها في دراسة كل من (Aliabadi; 2015) و(عوده؛2017) حيث تم تقسيم معوقات التخطيط الاستراتيجي الى اربع ابعاد رئيسية :

**1. المعوقات المادية:** أن أي خطة إستراتيجية مهما كانت اهدافها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعائق هو الموارد المالية . أن الانشغال بالأرقام المالية يحول دون التخطيط الاستراتيجي الحقيقي بشكل فعال، ينبغي أن تهتم الإدارة بالآثار المالية لخطة الأعمال على كامل أفق التخطيط ويجب دعم كل رقم في الميزانية بمجموعة من الإجراءات لتحقيقه (Marx;1991:25). إن من العوامل التي لها تأثيرات عالية كعقبات للتخطيط الاستراتيجي هي غموض الحسابات المالية وغموض النظام المحاسبي للشركة وضعف في تخصيص موارد كافية للتخطيط والهيكل التقليدي للشركة (Aliabadi; 2015:2132). ينبغي أن يصاغ التخطيط في مكانه وزمانه، ويستغرق التخطيط الجيد وقتا وجهدا بعض الشركات تريد النتائج ولكنها ليست مستعدة أو قادرة على الاستثمار، يجب أن يكون المديرون واقعيين حول ما يمكنهم استثماره، وبهذا المعنى من المهم إيجاد طريقة للتخطيط تناسب مواردك المتاحة والتي تشمل وقتك وطاقتك وأموالك(Mandel; 2020:11).

**2. المعوقات التنظيمية:** ان عدم وجود هيكل تنظيمي وانظمة فعالة تلبى حاجة العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية. حيث ان من اهم المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي ان لا تفهم المنظمة ما هي الخطة الاستراتيجية التي تم تصميمها بالفعل (Maleka;2014:16). والفشل في بناء توافق الآراء، ينبغي للتخطيط الاستراتيجي أن يزيد من سرعة التقدم التنظيمي، ولكي يحدث ذلك فإنه يلزم إجراء بعض التغييرات(Mandel; 2020:11). وهناك مناسبات عديدة لاتخاذ القرارات قد يكون فيها التخطيط الشامل غير فعال أو غير مفيد عندما تكون درجة الاستعجال مرتفعة إلى الحد الذي لا يسمح بالتخطيط، يحدث هذا عادة أثناء الأزمات ( Ansoff et al; 2019:55). وكذلك من العوامل التي تشكل بعض المعوقات التنظيمية هي عرض التخطيط على أنه غير ضروري أو غير مهم، والانشغال في المشاكل الحالية بحيث لا يتم التخطيط بشكل كافٍ أو لا يوجد تخطيط على الإطلاق، وأن يكون التخطيط رسمياً بحيث يتم خنق المرونة والإبداع (David & David (2017:17-18);).

**3. المعوقات الادارية:** أن أغلب المنظمات ترى في التخطيط الاستراتيجي نشاطاً منفصلاً عن المسؤوليات والواجبات الأساسية التي تتحملها الإدارة، ويوصف التخطيط الاستراتيجي بأنه ساحة معركة داخلية للصراعات فيما بين الإدارات (Recklies; 2008:4). وان القيادة العليا لا تعتبر التخطيط الاستراتيجي مهماً لمستقبل المؤسسة، فالمسؤولون التنفيذيون والمديرون لا يفهمون الإدارة الاستراتيجية ولا يعتبرون



التخطيط الاستراتيجي جزءاً مهماً من الإدارة الاستراتيجية (Simerson;2011:35). ان من المعوقات الادارية عدم امكانية الحصول على معلومات شاملة وفي الوقت المناسب فيما يتعلق بالاحداث الحالية للتغيرات وإصرار الإدارة على الإدارة التقليدية وعدم وعي الإدارة بمزايا التخطيط الاستراتيجي (Aliabadi; 2015:2132). ان الإدارة العليا لاتتبع عملية أو منهجية محددة من شأنها أن تؤدي إلى وضع خطة استراتيجية بطريقة فعالة في الوقت المناسب وشاملة في الوقت المناسب ونتيجة لهذا فإن أشهر من الجهد تُهدر في خلق رزم من الورق لا تملك محتوىً استراتيجياً (Maleka;2014:16).

**4. المعوقات البشرية:** ان الفشل في نقل الخطة الاستراتيجية إلى الموظفين الذين يواصلون العمل في الظلام، واتخاذ كبار المديرين للعديد من القرارات التي تتعارض مع الخطة الرسمية مع عدم إشراك الموظفين في جميع مراحل التخطيط يؤدي الى الفشل في خلق مناخ تعاوني داعم للتغيير (David & David; 2017:17). ان لم يكن هناك مشاركة من جميع الأفراد داخل المنظمة، هذا يتسبب بالمتاعب على المدى الطويل (Mandel; 2020:10). ان عدم ادراك أعضاء المنظمة أهمية التخطيط الاستراتيجي لنجاح منظماتهم، كما عدم فهمهم نتائج صياغة الاستراتيجية من حيث المفاهيم والمبادئ التي تساهم عادةً في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح، وعدم امتلاكهم أدوات وتقنيات من المحتمل أن تثبت فائدتها في صياغة الاستراتيجية تعد من المعوقات البشرية للتخطيط الاستراتيجي (Simerson;2011 :36-37). لذلك يجب استبدال أسلوب القيادة الرسمي للأسفل بأسلوب أكثر ديمقراطية ومشاركة بمشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي، ينبغي على كبار المدراء كقادة أن يعملوا على إنشاء رؤية مشتركة فريدة وإلهام التميز وتحديد الأهداف الاستراتيجية للموظفين وتخصيص الموارد الضرورية وإدارة التغيير وقيادة الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Esfahani et al.; 2019:2). ويرى الباحثان أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن هناك كثير من الخطط الجيدة ومتكاملة العناصر ولكن لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية. ويتطلب التغلب على عقبات التخطيط الاستراتيجي نوعاً مختلفاً من عملية التفكير يجب أن يأتي الأفراد إلى مكان يكون فيه التخطيط واتخاذ القرار طويل المدى بدلاً من التركيز على المدى القصير والحفاظ على التركيز الاستراتيجي والقيادة في خضم التنفيذ والإدارة اليومية. وجود التزام مشترك عبر المنظمة فمن الضروري للمنظمات إشراك موظفيها قدر الإمكان في تطوير الخطة الإستراتيجية الرسمية . تترك المنظمات التي تنجح في التخطيط الاستراتيجي أهمية الإستراتيجية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من نسيج وثقافة الشركة.

### **المحور الثالث: الجانب العملي للبحث**

**أولاً: التحليل الاحصائي الوصفي :** يركز هذا المبحث التعرف على وتشخيص استجابة العينة المبحوثة لمتغيرات البحث الرئيسة والفرقات الفرعية ووصفها، بالاعتماد على بعض مؤشرات التحليل الاحصائي الوصفي، اذ يمثل هذا التحليل خطوة هامة لتحليل البيانات تحليلاً كميّاً، (Triola,2012:4). وتتمثل المؤشرات الاحصائية التي تعبر عن الإحصاء الوصفي ب(الوسط الحسابي) الذي يبين استجابة العينة



للمتغيرات المبحوثة، ومؤشر (الانحراف المعياري) الذي يبين مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي. كذلك سيتم التعرف على النسبة المئوية لكل فقرة من الفقرات ذات الصلة بمقياس البحث، علما انه سيتم اعتماد قيمة الوسط الفرضي بحدود ( 3 ) أي ان قيم الوسط الحسابي المتحققة التي تساوي او تزيد عن قيمة الوسط الفرضي تعد قيمة مقبولة وبعبارة أخرى تعد قيمة مرفوضة ، وبالاعتماد على مقياس (Likert) خماسي الرتب (اتفق تماما، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وعلى النحو الآتي:

1. متغير الجاهزية التنظيمية يقاس هذا المتغير من خمسة ابعاد فرعية وكالاتي: تبين نتائج الجدول (1) ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لمعدل العام لابعاد الجاهزية التنظيمية انه حقق استجابة مقبولة بالحد الأدنى، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (3.012) أي تساوي قيمة الوسط الفرضي المعتمد ، مما يدل على ضرورة تعزيز استجابة العينة على مضمون ابعاد الجاهزية التنظيمية، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري ( 1.02) ، ونسبة مئوية بلغت (0.60) ، وعلى مستوى معدلات الابعاد الفرعية فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين القبول والرفض ، إذ حقق المعدل العام لبعدها (جاهزية الموارد البشرية) اعلى استجابة بين الابعاد الأخرى وبوسط حسابي (3.124) في حين حقق المعدل العام لبعدها (جاهزية الثقافة والهيكل) ادنى استجابة وبوسط حسابي (2.852).

**الجدول (1) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لابعاد الجاهزية التنظيمية**

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	المعدل العام لبعدها جاهزية العمل	3.082	1.044	20.6	2
2	المعدل العام لبعدها جاهزية الرؤية والاهداف	2.934	1.041	0.59	4
3	المعدل العام لبعدها جاهزية الأنظمة والتعليمات	3.070	1.019	0.61	3
4	المعدل العام لبعدها جاهزية الثقافة والهيكل	2.852	1.016	0.57	5
5	المعدل العام لبعدها جاهزية الموارد البشرية	3.124	0.982	0.62	1
	المعدل العام للجاهزية التنظيمية	3.012	1.020	0.60	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

2. متغير معوقات التخطيط الاستراتيجي يقاس هذا المتغير من اربعة ابعاد فرعية وكالاتي: تبين نتائج الجدول (2) ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لمعوقات التخطيط الاستراتيجي قد حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت ( 3.832) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.991) ، ونسبة مئوية بلغت (0.77) ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية فقد كانت قيم الوسط الحسابي مقبولة لجميع الابعاد ، إذ حقق المعدل العام لبعدها (المعوقات المادية) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.069) في حين حقق المعدل العام لبعدها (المعوقات التنظيمية) ادنى استجابة وبوسط حسابي ( 3.719) .



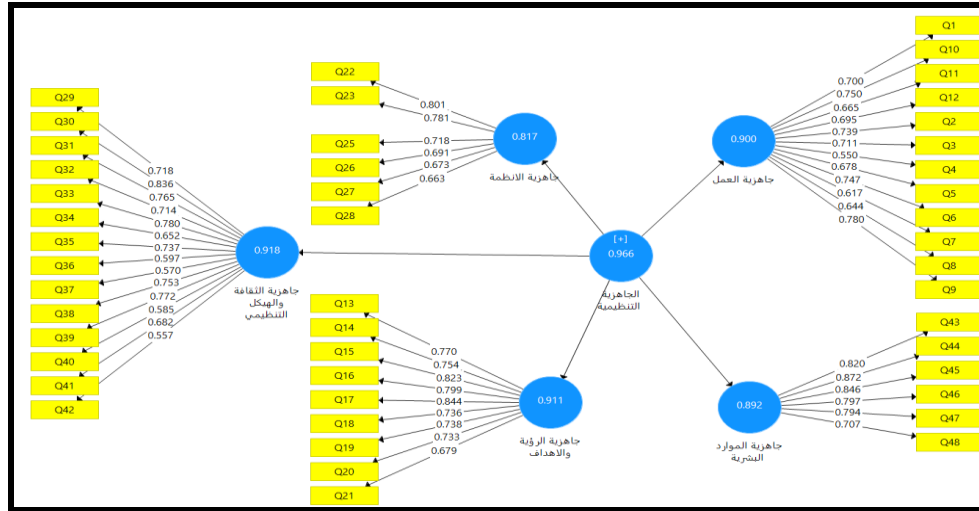
**الجدول (2) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده المعوقات المادية**

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1	0.81	0.984	4.069	المعدل العام لبعده المعوقات المادية	1
4	0.74	0.994	3.719	المعدل العام لبعده المعوقات التنظيمية	2
2	0.76	0.997	3.775	المعدل العام لبعده المعوقات الادارية	3
3	0.75	0.990	3.763	المعدل العام لبعده المعوقات البشرية	4
	0.77	0.991	3.832	المعدل العام لمعوقات التخطيط الاستراتيجي	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

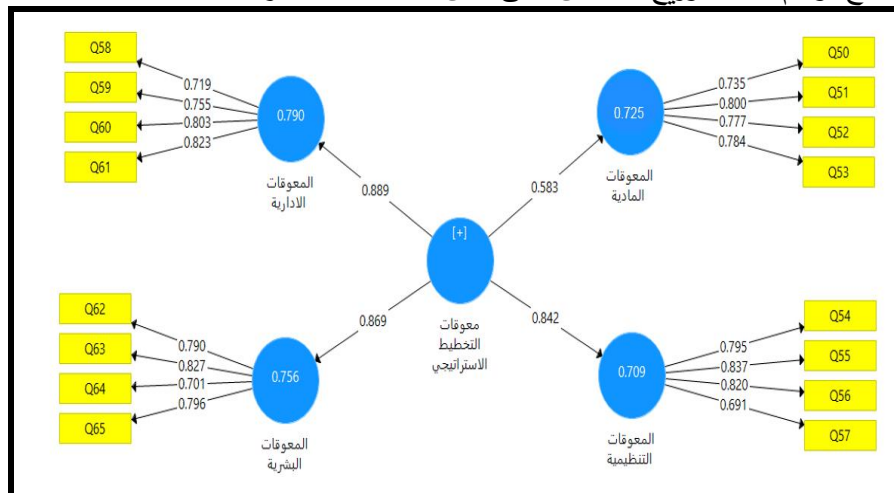
**ثانياً: التحليل العاملي لفقرات البحث وثبات ابعاده :** ان التحليل العاملي هو احد الطريقة الإحصائية التي تهدف إلى تقليل العوامل والفقرات المتعلقة بمقياس محدد، فسيتم استخدام (تحليل العوامل التوكيدي) الذي يهدف الى تحديد مدى تناسق استجابات العينة على فقرات الاستبانة ويستعمل عند استخدام الباحث لقياس جاهزة مستعملة في الأدبيات السابقة او ابحاث سابقة، النتائج التي تظهرها هي من أجل وجود اتساق استجابات العينة التي تعكس وضوح الفقرات للعينة وكذلك حسن اختيارها وكفاية حجمها، وان معدل التشبع الذي يوفره برنامج الاحصائي SMART PLS، حيث يُظهر مستوى معنوية لكل عامل من العوامل او الفقرات على السهم المتصل بين الفقرة والبعد الذي تنتمي له واذا كان أقل من أو يساوي (0.05) تعد الفقرة مقبولة وتعكس وجود تناسق في استجابات العينة. أما ثبات المقياس فسيتم استخدام طريقة معامل (Alpha Cronbach) وإذا كانت هذه النسبة تزيد أو أكبر من (68%) فيعد المقياس ثابتاً، وتكون النتائج كالتالي:

1. اختبار التحليل العاملي لفقرات الجاهزية التنظيمية وثبات ابعادها: ان ابعاد الجاهزية التنظيمية هي متغير مستقل تكون مقياسها من خمس ابعاد وهي (جاهزية العمل، جاهزية الرؤية والاهداف، جاهزية الانظمة والعمليات، جاهزية الثقافة والهيكل التنظيمي، جاهزية الوارد البشرية) وشمل المقياس على (48) فقرة توزع على ابعادها الخمسة. وسيتم استخدام البرنامج الاحصائي (SMART PLS) لاستخراج النتائج وهي كما في الشكل (2)، وعلى وفق نتائج التحليل تبين ان جميع فقرات الجاهزية التنظيمية لابعادها الخمس حققت نسب تشبع مقبولة عند مستوى معنوية (0.05) ما عدا الفقرتان (124) و(149) وتم حذفهما. وهذا يعني ان هناك تناسق في اجابات العينة على فقرات مقياس الجاهزية التنظيمية والذي يعكسه وضوح الفقرات للعينة فضلاً عن الاختيار لها وكفاية حجمها. كما ان جميع ابعاد المتغير ثابتة لانها حققت نسب الفا كرونباخ اكبر من (0.68) وسنحصل على نفس النتائج لو تم اعادة توزيع المقياس على نفس العينة خلال فترة محددة.



الشكل (2) نتائج اختبار الثبات (الفا كرونباخ) لابعاد الجاهزية التنظيمية

2. اختبار التحليل العاملي لفقرات معوقات التخطيط الاستراتيجي وثبات ابعادها: ان معوقات التخطيط الاستراتيجي هو متغير تابع يكون مقياسه من اربع ابعاد وهي (المعوقات المادية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الادارية، المعوقات البشرية) وشمل المقياس على (16) فقرة توزعت على ابعاده، سيتم استخراج معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات ابعاد ومتغير البحث وتكون هذه الابعاد ثابتة اذا كانت قيمة الفا كرونباخ اكبر من (0.68) اي لو اعد توزيع الاستبانة مرة اخرى سنحصل على تشابهه في الاجابة بنسبة اكبر من (68%). وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SMART PLS) لاستخراج النتائج وهي كما في الشكل (3): على وفق نتائج التحليل تبين ان جميع فقرات معوقات التخطيط الاستراتيجي لابعادها الاربعة حققت نسب تشبع مقبولة عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يعني ان هناك تناسق في اجابات العينة على فقرات مقياس معوقات التخطيط الاستراتيجي والذي يعكسه وضوح الفقرات للعينة فضلا حسن الاختيار لها وكفاية حجمها. كما ان جميع ابعاد المتغير ثابتة لانها حققت نسب الفا كرونباخ اكبر من (0.68) وسنحصل على نفس النتائج لو تم اعادة توزيع المقياس على نفس العينة خلال فترة محددة.



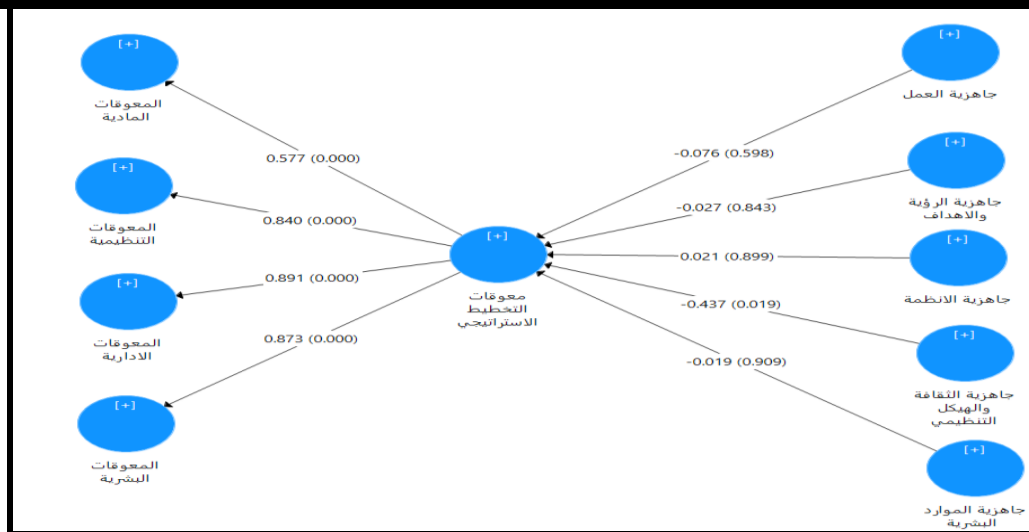
الشكل (3) نتائج اختبار الثبات (الفا كرونباخ) لابعاد معوقات التخطيط الاستراتيجي



ثالثاً: اختبار فرضيات البحث: في هذا المبحث، سيتم تحديد معامل التأثير (Beta)، ومعامل التحديد او التفسير ( $R^2$ ) ومستوى معنويتها من خلال تحديد القيمة المحسوبة (t), فضلا عن معامل الارتباط للتعرف على العلاقات بين ابعاد ومتغيرات البحث. وتم افتراض الفرضية الرئيسية تختبر علاقة تأثير الجاهزية التنظيمية في تقليل معوقات التخطيط الاستراتيجي. والفرضيات الفرعية منها تختبر ابعاد الجاهزية التنظيمية في تقليل معوقات التخطيط الاستراتيجي، وسيتم استخدام برنامج الإحصائي (SMART PLS) ويتم عرض النتائج كما يلي: ان الجدول (3) اظهر ان معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.262) وهذا يعني ان ابعاد الجاهزية التنظيمية تفسر ما مقدار (0.262) من التباين الحاصل في معوقات التخطيط الاستراتيجي . ولذلك سوف يتم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية وكالاتي:

الجدول (3) بعض احصاءات اختبار معامل التأثير لابعاد الجاهزية التنظيمية في معوقات التخطيط الاستراتيجي

العلاقة	R معامل الارتباط	Original Sample (O) معامل التأثير	Standard Deviation (STDEV)	$R^2$ معامل التفسير	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية
جاهزية العمل -> معوقات التخطيط الاستراتيجي	.3260-	076-0.	0.144	0.262	0.528	0.598
جاهزية الرؤية والاهداف -> معوقات التخطيط الاستراتيجي	.4000-	027-0.	0.134		0.198	0.843
جاهزية الانظمة والعمليات -> معوقات التخطيط الاستراتيجي	.2170-	210.0	0.164		0.128	0.899
جاهزية الثقافة والهياكل -> معوقات التخطيط الاستراتيجي	.4210-	437-0.	0.186		2.353	0.019
جاهزية الموارد البشرية -> معوقات التخطيط الاستراتيجي	.3620-	019-0.	0.167		0.115	0.909



الشكل (4) معامل التأثير لابعاد الجاهزية التنظيمية في معوقات التخطيط الاستراتيجي



1. **الفرضية الاولى:** نصت هذه الفرضية على وجود علاقة تايثر ذات دلالة معنوية لجاهزية العمل في معوقات التخطيط الاستراتيجي, وحسب النتائج التي عكسها الشكل (4) والجدول (3) اظهرت ان معامل التايثر لعلاقة تايثر جاهزية العمل في معوقات التخطيط الاستراتيجي قد بلغت (-0.076) وهي علاقة تايثر عكسية ويعني كما زادت جاهزية العمل وحدة واحدة قلت معها معوقات التخطيط الاستراتيجي, وهي ليست ذات معنوية عند مستوى معنوية (0.05), وحسب هذه النتيجة ترفض هذه الفرضية.

2. **الفرضية الثانية:** نصت هذه الفرضية على وجود علاقة تايثر ذات دلالة معنوية لجاهزية الرؤية والاهداف في معوقات التخطيط الاستراتيجي, وحسب النتائج التي عكسها الشكل (4) والجدول (3) اظهرت ان معامل التايثر لعلاقة تايثر جاهزية الرؤية والاهداف في معوقات التخطيط الاستراتيجي قد بلغت (-0.027) وهي علاقة تايثر عكسية ويعني كما زادت جاهزية الرؤية والاهداف وحدة واحدة قلت معها معوقات التخطيط الاستراتيجي, وهي ليست ذات معنوية عند مستوى معنوية (0.05), وحسب هذه النتيجة ترفض هذه الفرضية.

3. **الفرضية الثالثة:** نصت هذه الفرضية على وجود علاقة تايثر ذات دلالة معنوية لجاهزية الانظمة والعمليات في معوقات التخطيط الاستراتيجي, وحسب النتائج التي عكسها الشكل (4) والجدول (3) اظهرت ان معامل التايثر لعلاقة تايثر جاهزية الانظمة والعمليات في معوقات التخطيط الاستراتيجي قد بلغت (0.021) وهي علاقة تايثر ايجابية ويعني كما زادت جاهزية الانظمة والعمليات وحدة واحدة زادت معها معوقات التخطيط الاستراتيجي, وهي ليست ذات معنوية عند مستوى معنوية (0.05), وحسب هذه النتيجة ترفض هذه الفرضية.

4. **الفرضية الرابعة:** نصت هذه الفرضية على وجود علاقة تايثر ذات دلالة معنوية لجاهزية الثقافة والهياكل في معوقات التخطيط الاستراتيجي, وحسب النتائج التي عكسها الشكل (4) والجدول (3) اظهرت ان معامل التايثر لعلاقة تايثر جاهزية الثقافة والهياكل في معوقات التخطيط الاستراتيجي قد بلغت (-0.437) وهي علاقة تايثر عكسية ويعني كما زادت جاهزية الثقافة والهياكل التنظيمي وحدة واحدة قلت معها معوقات التخطيط الاستراتيجي, وهي ذات معنوية عند مستوى معنوية (0.05), وحسب هذه النتيجة تقبل هذه الفرضية.

5. **الفرضية الخامسة:** نصت هذه الفرضية على وجود علاقة تايثر ذات دلالة معنوية لجاهزية الموارد البشرية في معوقات التخطيط الاستراتيجي, وحسب النتائج التي عكسها الشكل (4) والجدول (3) اظهرت ان معامل التايثر لعلاقة تايثر جاهزية الموارد البشرية في معوقات التخطيط الاستراتيجي قد بلغت (-0.019) وهي علاقة تايثر عكسية ويعني كما زادت جاهزية الموارد البشرية وحدة واحدة قلت معها معوقات التخطيط الاستراتيجي, وهي ليست ذات معنوية عند مستوى معنوية (0.05), وحسب هذه النتيجة ترفض هذه الفرضية.



### المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات :

يحتوي هذا الفصل على الخلاصة النهائية للبحث، إذ يتضمن مبحثين رئيسيين هما الاستنتاجات التي توصل لها البحث من خلال الجانب النظرية والميدانية، واهم التوصيات والمقترحات المستقبلية التي تم التوصل لها.

#### اولاً: الاستنتاجات

1. أتضح ان الوزارة المبحوثة تهتم الى حدٍ ما بجاهزية العمل من خلال اعتمادها على فرق العمل في انجاز اعمالها وتشجيعها على تنمية مهارات فريق العمل ورفدها بمختلف التخصصات المطلوبة وحرصها على احاطة الجهات المختصة بالمعلومات الكافية عن الية تنفيذ المشاريع وجداول تسليمها .
2. لم يحظى بعد جاهزية الرؤية والاهداف الاهتمام الكافي من الوزارة المبحوثة، وهذا يعني ضبابية رؤية الوزارة بشأن توجهاتها المستقبلية الخاصة بمشاريع تنمية الشباب ،فضلا عن ضعف الاهتمام بالتغيرات المستقبلية المتوقع حدوثها.
3. اتضح ان انظمة الوزارة الحالية تهتم بإنجاز الاعمال بفاعلية وتؤكد على اعتماد التوثيق الرسمي والارشفة الالكترونية في جميع عملياتها.
4. على الرغم من اهمية اهمية الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة الا انها لم يحصلوا على الاهتمام الكافي من قبل الوزارة المبحوثة، إذ لم تحرص الوزارة على امتلاكها منظومة عمل متطورة للاستفادة منها في رصد وتحليل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، فضلا عن عدم مراعاة المصلحة الفعلية في القرارات المتخذة احيانا .
5. تمتلك الوزارة المبحوثة موارد بشرية مؤهلة وكفؤة في مجال عملها وتعمل على تشجيعهم على تنمية قابلياتهم وتطوير مهاراتهم باستمرار وادخالهم دورات تخصصية وتشجع النقاش والحوار المفتوح بين زملاء العمل من اجل التعلم واكتساب المعارف .
6. وجود معوقات تنظيمية تحول دون تنفيذ الوزارة لخططها الاستراتيجية متمثلة بضعف المتابعة لمستويات تنفيذ الخطط الاستراتيجية، فضلا عن ضعف في توحيد الرؤى والاهداف والخطط بين الدوائر التابعة للوزارة.
7. ان الجاهزية التنظيمية على المستوى الكلي بأبعادها مجتمعة (جاهزية العمل، جاهزية الرؤية والاهداف، جاهزية الانظمة والمعلومات، جاهزية الثقافة والهيكل، جاهزية الموارد البشرية) لها مساهمة ايجابية فاعلة في تجاوز نسبة من معوقات التخطيط الاستراتيجي وهذا يعني الوزارة المبحوثة مدركة لأهمية ودور الجاهزية التنظيمية في معالجة معوقات التخطيط الاستراتيجي.
8. على الرغم من اهتمام الوزارة بجاهزية الأنظمة ألا ان هذا البُعد لا يُسهم في تقليل معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تعاني منه الوزارة . وهذا يعني استمرار معاناة الوزارة من مشاكل التخطيط الاستراتيجي في حال عدم تغييرها لبعض آليات وإجراءات العمل السائدة فيها.
9. ان ضبابية رؤية الوزارة المبحوثة بشأن توجهاتها المستقبلية أدى الى ان جاهزية الرؤيا والاهداف لا تقلل من مشاكل التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، اي ان بقاء الوزارة على توجهاتها الحالية ذاتها يعني استمرار مشاكل التخطيط مستقبلا.



10. إن للهيكل التنظيمي المعتمد في الوزارة وثقافتها السائدة دوراً بارزاً ومساهمة إيجابية في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي في الوزارة .

11. على الرغم من اهتمام الوزارة المبحوثة ببعد جاهزية الموارد البشرية الا انه لا يقلل من مشاكل التخطيط الاستراتيجي, أي إن الأساليب التي تتبعها الوزارة في تشجيع ملاكاتها الوظيفية على تنمية مهاراتهم، وتقديم أفكار جديدة للعمل، والتشجيع على سياسة النقاش والحوار المفتوح بين الزملاء، ان هذه الأساليب لا تسهم بتقليل معوقات التخطيط الاستراتيجي في الوزارة. **ثانياً: التوصيات**

1. ضرورة ترسيخ مفهوم الجاهزية التنظيمية ضمن ثقافة الوزارة واحاطة العاملين فيها بمضامين هذا المتغير فكراً وممارسة لما له من اهمية في تحقيق خطط واهداف الوزارة بانسيابية وبدون مشاكل. وتشخيص معوقات التخطيط الاستراتيجي (المالية، التنظيمية، الادارية والبشرية) التي تعاني منها الوزارة والتي تظهر بشكل واضح عند مقارنة الخطط الاستراتيجية مع مديات تنفيذها واحاطة المسؤولين والعاملين بالأقسام ذات العلاقة بالتخطيط بتلك المعوقات وسبل تفاديها.

2. المحافظة على مستوى اهتمام الوزارة بجاهزية العمل مع ضرورة التأكيد على تغيير بعض الاليات المتبعة في ذلك وتوفير الموارد المطلوبة لإنجاز العمل في وقته المحدد.

3. ضرورة زيادة اهتمام الوزارة بجاهزية الرؤية والاهداف واعادة النظر بالطرق المتبعة في ذلك، فضلاً تبنى رؤية واحدة ووضع اهداف واقعية محددة بفترات زمنية لتقيد مشاريع تنمية لبناء جيل من الشباب يمتلك معرفة ومؤهلات تتماشى مع متطلبات المرحلة.

4. يتطلب من الوزارة اعتماد انظمة عمل كفؤة وذات مرونة كبيرة واعتماد التكنولوجيا المتطورة في تنفيذ برامجها، فضلاً عن العمل الجاد على ايجاد حلول ومعالجات فعلية للتخلص من التناقضات في الانظمة والقوانين التي تحكم عمل الوزارة.

5. ضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن يسمح للوزارة اجراء التعديلات والتحديثات التي تتطلبها تنفيذ البرامج والخطط الاستراتيجية وبما يتماشى مع المتغيرات البيئية.

6. المحافظة على مستوى اهتمام الوزارة بجاهزية الموارد البشرية مع ضرورة تغيير الاساليب المتبعة في ذلك كونها لا تقلل من معوقات التخطيط واعتماد اساليب اكثر فاعلية في تنمية الموارد البشرية وادخالها ببرامج تنمية وتطويرية تخصصية بما يتماشى ومتطلبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

7. ضرورة متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم مستويات الانجاز من قبل فريق متخصص بالتخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن الاستعانة بمختصين من خارج الوزارة.

استحداث قسم جديد مستقل متخصص في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة وتوفير الادوات والتقنيات للقيام بأعمال التخطيط الاستراتيجي مثل اجراء تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

#### **ثالثاً: المقترحات المستقبلية**

1. نظراً لقلّة الدراسات السابقة على الصعيدين (الأجنبية والعربية) يقترح الباحث باجراء دراسات مستقبلية جديدة في مجال الجاهزية التنظيمية ودورها في دعم الخطط الاستراتيجية والعمل على مقارنة نتائجها مع البحث الحالي.



2. تطوير منهاج عمل للوزارة المبحوثة في وضع الخطط بما يتناسب مع إمكانياتها والعمل على توفير مستوى من الجاهزية التنظيمية

3. استحداث قسم جديد مستقل متخصص في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة وتوفير الأدوات والتقنيات للقيام بأعمال التخطيط الاستراتيجي مثل إجراء تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

#### المصادر العربية

#### القرآن الكريم

1. عوده علاء خالد(2017) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن

#### المصادر الاجنبية

1. Abdilahi Sakariye Mahamed , Fashina Adebayo Adeboye & Fakunle Funke Folasade (2020) An overview of the applications of project scope management in Somaliland telecommunication industry: Approaches, impacts, constraints and practices, PM World Journal, Vol. IX, Iss VI, June
2. Adamala, S., & Cidrin, L. (2011). Key Success Factors In Business Intelligence. Journal of Intelligence Studies in Business, 1(1), 107-127
3. Albano Valentina (2010) Organizational Readiness And Success Of The Ehr-S Adoption, Springer-Verlag Berlin Heidelberg Doi 10.1007/978-3-7908-2404-9\_18
4. Albers Bianca , Shlonsky Aron & Mildon Robyn (2020 ) Implementation Science 3.0, Springer Nature Switzerland Ag
5. Aliabadi Ali (2015) Ranking the Obstacles of Strategic Planning in the Artificial Leather Industry: A Case Study of Sadaf Leather Company, Journal of Natural and Social Sciences 2015; www.european-science.com Vol.4, No.1
6. Ansoff H. Igor , Kiple Daniel, Lewis A. O., Stevens Roxanne Helm, Ansoff Rick (2019) Implanting Strategic Management, Springer Nature Switzerland AG, Third Edition
7. Armenakis Achilles A., Feild Hubert S., Harris Stanley G. (2007) Creating Readiness For Organizational Change The Systematic Development of a Scale, The Journal Of Applied Behavioral Science, Vol. 43 No. 2, June 2007 232-255
8. Bagheri Jalil(2016) Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 ( 2016 ) 430-438
9. Basole Rahul C. (2007) Strategic Planning for Enterprise Mobility: A Readiness-Centric Approach, Reaching New Heights. 13th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2007, Keystone, Colorado, USA, August 9-12, 2007
10. Baum J. Robert, Locke Edwin A & Smith Shelley A. (1998), "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms", Journal of Applied Psychology, Vol. 83 No. 1, pp. 43-54.
11. Benzer Justin K, Charns Martin P, Hamdan Sami and Afable Melissa(2016)The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration, Health Services Management Research 2017, Vol. 30(1) 34-46
12. Bouckennooghe D. (2010) Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change In The Organizational Change Literature, Journal Of Applied Behavioral Science, 46(4), 500-531
13. Cruz-Cunha Maria Manuela & Varajao Joao (2011) E-Business Issues, Challenges And Opportunities For Smes:Driving Competitiveness, Business Science Reference (An Imprint Of Igi Global)
14. David Fred r.& David Forest r.(2017) Strategic management: concepts and cases , by Pearson education, inc. or its affiliates, Sixteenth edition
15. Dym Barry & Hutson Harry (2004) Leveraging Organizational Readiness For Change ,The Systems Thinker ,Vol. 15, No. 9



16. Esfahani Parvaneh, Mosadeghrad Ali Mohammad, Akbarisari Ali(2019) The success of strategic planning in health care organizations of Iran, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 31 Issue: 6, pp.563-574
17. Gates Linda Parker (2010) Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework. Massachusetts: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute.
18. George Bert, Walker Richard M. & Monster Joost (2019) Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis, Public Administration Review, Vol. 79, Iss. 6, pp. 810–819
19. Haque Dulal, Liu Lu, TitiAmayah Angela (2016), The role of vision in organizational readiness for change and growth, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 Iss 7 pp.
20. Hawking Paul (2013) Factors Critical To The Success of Business Intelligence Systems, College Of Business Victoria University
21. Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (1997) Strategic planning–financial performance relationships in banks: A causal examination. Strategic Management Journal, 18: 635-652
22. Jofre S. (2011) Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations, DTU Management 2011, No. 1
23. Kaplan Robert S. & Norton David P. (2004) Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review On Point edition 5887
24. Kotler Philip, Berger Roland, Bickhoff Nils (2016) The Quintessence of Strategic Management What You Really Need to Know to Survive in Business, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Second Edition.
25. Lehman Wayne E. K., Greener Jack M., Simpson D. Dwayne (2002) Assessing organizational readiness for change, Journal of Substance Abuse Treatment 22 (2002) 197 – 209
26. Liao Kun- Hsi & Huang I-Shung (2016) Impact of Vision, Strategy, and Human Resource on Nonprofit Organization Service Performance, social and Behavioral Sciences 224 (2016) 20 - 27
27. Maleka Stevens (2014) Strategic Management and Strategic Planning Process, DTPS Strategic Planning & Monitoring 1, s. 1-29. Pretoria: South African Perspective
28. Mandel Daniel Roberto Pinto (2020) Strategic Planning Constraints within a Fast Pace Changing Organizational Context, Master's Thesis in Management and Business Strategy, Lisbon
29. Mardhatillah Amy ,Rahman Shukran Abdul And Ismail Khamsiah (2017) The Relationship Between Psychosocial Predictors and Employee Readiness to Change, Journal of Economics and Management 11 (S2) : 345 – 364 (2017).
30. Marx Thomas G.(1991) Removing the Obstacles to Effective Strategic Planning, Long Range Planning, Vol. 24, No. 4, pp. 21 to 28,
31. McNabb David E. & Sepic F. Thomas (2015) Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change, Public Productivity & Management Review, Vol. 18, No. 4
32. Millar Patti & Doherty Alison (2020): Readiness To Build Capacity In Community Sport Organizations, Managing Sport and Leisure(2020)1-19.
33. Pheng Low Sui (2017) Project Management for the Built Environment: Study Notes (Management in the Built Environment), Springer Nature Singapore
34. Porter, M. E., & Schwab, K. (2008). The Global Competitiveness Report 2008–2009 Geneva: World Economic Forum
35. Rafferty Alannah E., Jimmieson Nerina L, Armenakis Achilles A. (2013) Change Readiness: A Multilevel Review, Journal Of Management Vol. 39 No. 1, January 2013 110-135
36. Rahma Mia & Setiawan Romadona Sigit (2019) Impact of Communication in Organization to Readiness for Change: Case of Research Organization X, Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference, SU-AFBE 2018, 6-7 December 2018, Indonesia
37. Razmi Jafar, Ghodsi Reza and Sangari Mohamad Sadegh(2008) A fuzzy ANP model to assess the state of organizational readiness for ERP implementation, International Conference on Information and Automation for Sustainability (ICIAFS), 2008



38. Recklies Oliver(2008) Problems and barriers to strategic planning, Institute of Organization and Management in Industry ,ORGMASZ Vol 1(1); p. 3 – 11
39. Samal Arbind & Patra Sabyasachi (2019) Impact of culture on organizational readiness to change: context of bank M&A, Benchmarking an International Journal.
40. Scaccia Jonathan P., Cook Brittany S., Lamont Andrea, Wandersman Abraham, Castellow Jennifer, And Katz Jason (2015) A Practical Implementation Science Heuristic For Organizational Readiness:  $R = Mc^2$ , Journal Of Community Psychology, Vol. 43, No. 4, 484-501
41. Shahrabi Nasser & Paré Guy (2014)Rethinking the Concept of Organizational Readiness: What Can IS Researchers Learn from the Change Management Field?, Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah, 2014
42. Shahrabi Nasser & Rohani Mina (2018)Organizational Readiness in the Operations Management and Information Systems Disciplines :Concept Review and a Crisp Set Comparative Analysis, Journal of Supply Chain and Operations Management, Volume 16, Number 3
43. Simerson B. Keith(2011) Strategic planning: a practical guide to strategy formulation and execution , B. Keith Simerson
44. Thompson Mike & Masuelli Mark (2017) Organizational Readiness: Why Organizations Struggle To Adopt Agile, ISG White Paper © 2017 Information Services Group, Inc
45. Vakola Maria (2013) Multilevel Readiness To Organizational Change: A Conceptual Approach, Journal Of Change Management Vol. 13, No. 1, 96–109
46. Vanluchene Indy& Jonsson Sara (2019) Change Readiness for Sustainability Oriented Change :A mixed-method study about how ready Swedish organizations are for change towards sustainability, Digitala Vetenskapliga Arkivet
47. Weiner Bryan J.(2009) A Theory Of Organizational Readiness For Change, Implementation Sci 4, Springer Nature Switzerland Ag
48. Weiner Bryan J., Lewis Megan A. &Linnan Laura A. (2009) Using Organization Theory To Understand The Determinants Of Effective Implementation Of Worksite Health, Health Education Research Vol.24 No.2 2009 Pages 292–305
49. Williams Steve & Williams Nancy (2004). Assessing BI Readiness: A Key to BI ROI. ,Business Intelligence Journal, 9, 15-23
50. Wolf Carola& Floyd Steven W. (2013) Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda, Journal of Management Volume: 43 issue: 6, page(s): 1754-1788.
51. Yang Jyh-Bin , Wu Chih-Tes, Tsai Chiang-Huai (2007) Selection of an ERP system for a construction firm in Taiwan: A case study, Automation in Construction 16 (2007) 787–796
- Yeoh William & Koronios Andy (2010). Critical Success Factor for Business Intelligence Systems. Journal of Computer Information System, 50(3), 23-32.