

DOI: <http://doi.org/10.52716/jprs.v12i4.524>

دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز تقانة الحيود السداسية (Six sigma) / دراسة استطلاعية في شركة نفط الشمال

The Role of Strategic Planning in promoting six-sigma Technology A Reconnaissance Study in North Oil Company

Ali S. Gazal

Ministry of Oil / North Oil Company

*Corresponding Author Email: ali.sami.g@st.tu.edu.iq, ali86_love@yahoo.com

Received 18/8/2021, Accepted in revised form 12/4/2022, Published 15/12/2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الخلاصة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز مرتكزات تقانة الحيود السداسية في شركة نفط الشمال/شركة عامة- كركوك بوصفها ميداناً للبحث، والدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في دعم المنظمات من خلال تبني أسلوب تقانة الحيود السداسية لتشكل خارطة طريق تسيير عليها المنظمة وكذلك اتخاذ قرارات تتسم بدراسة المستقبل ومواكبته، وان المعنى العام للحيود السداسية (Six Sigma) في منظمات الأعمال أنها مقياس للجودة يسعى للوصول بها لما يقارب الكمال. إنها منهج منضبط مقاد بالمعطيات يركز على الوصول إلى اقل مستوى للعيوب بل إلغاء العيوب ومن هذا المنطلق فإن الإطار الاستطلاعي لهذا البحث يتمحور من خلال تشخيص مرتكزات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفها في الشركة مدار البحث من خلال الاستخدام الأمثل والاعتماد على تقانة الحيود السداسية وتوظيف إبعادها للوصول إلى حل لمشكلة البحث. اعتمد الباحث خطة من خلال تحديد أهداف البحث وفرضياته واستخدام التحليل الإحصائي والطريقة الوصفية من خلال المنهج الاستقرائي من الخاص إلى العام لتحقيق النتائج. تم توزيع (90) استمارة استبانة على عينة من الأفراد العاملين وبعده مستويات في وزارة النفط / شركة نفط الشمال، وتم إرجاع (73) استمارة خضعت للتحليل. توصل البحث إلى أهم الاستنتاجات:

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي مديري المنظمات على فهم ما يدور حولهم من أحداث في البيئة المحيطة نتيجة لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية ليتمكنوا من التعامل مع المستقبل بشكل مفيد وتجعل منهم أكثر قدرة على اتخاذ قرارات صائبة تقود إلى النجاح والتفوق .
2. يرتبط كل من التخطيط الاستراتيجي وتقانة الحيود السداسية في الميدان مدار البحث بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية على المستوى الكلي والجزئي.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي، تقانة الحيود السداسية، الكفاءة الانتاجية، التحسين المستمر، العمل الجماعي.

Abstract

This research aims to identify the role of strategic planning in strengthening the foundations of hexagonal diffraction technology in the North Oil Company / public company - Kirkuk as a field for research, and the role that strategic planning plays in supporting organizations by adopting the method of hexagonal diffraction technology to form a roadmap for the organization as well

as Making decisions characterized by studying the future and keeping pace with it, and from this point of view, the exploratory framework for this research is centered on diagnosing the pillars of strategic planning and employing them in the company in the course of the research through optimal use and reliance on hexagonal diffraction technology and employing its dimensions to reach a solution to the research problem

The researcher adopted a plan by defining the research objectives and hypotheses and using statistical analysis and the descriptive method through the inductive approach from the specific to the general to achieve the results. (90) questionnaires were distributed to a sample of working individuals at several levels in the Ministry of Oil / North Oil Company, and (73) questionnaires were returned, subjected to analysis.

The research reached the most important conclusions and suggestions:

1. Strategic planning helps the managers of organizations to understand what is going on around them in the surrounding environment as a result of analyzing the internal and external environments so that they can deal with the future in a beneficial manner and make them more able to make correct decisions that lead to success and excellence.
2. Both strategic planning and hexagonal diffraction technology in the investigated field have a positive, moral relationship with statistical significance at the macro and micro levels.

Keywords: planning; hexagonal diffraction technology; productivity; continuous improvement; teamwork.

المقدمة:

إن التغيير الكبير والمتسارع الذي يشهده العالم في مختلف ميادين الحياة، في ظل هذا التغيير ينبغي ان يصاحبه تطور في المنظمات العامة الامر الذي يتطلب امتلاك الإدارة العليا مواصفات وقدرات استراتيجية في التعامل مع المشكلات المطروحة فضلا عن عدد من الأولويات الرئيسة لنماذج القرارات التي تؤثر في بناء الاتجاه العام وطبيعة انعكاساتها على واقع المنظمة، إذ لا تستطيع اية منظمة مهما كان نوعها ان تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها سواء كانت البيئة تشكل عائقاً أمامها ام فرصة بالشكل الذي يحقق أهدافها المنشودة، و كلما كانت الإدارة العليا تحمل رؤية طموحة بالتأكيد سوف يتبعها اتخاذ قرارات استراتيجية، عندها ستكون هذه القرارات المفتاح لتعزيز وتحسين أداء المنظمة وبالتالي تترجم الخطط إلى مشاريع تخدم مستقبل المنظمة، وبهذه المعطيات فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد منظمات الأعمال لوضع خيارات تسهم وتعزز من الكفاءة والفاعلية والجودة بالعمل والاستغلال الامثل للإمكانات في اقصر وقت واقل جهد وبأدنى قدر من التكلفة من خلال تبني منهج تقانة الحيويد السداسية (six sigma)، التي تمثل الوسيلة التي تجعل العمليات الانتاجية اكثر كفاءة من خلال التركيز والقضاء على الانحرافات والاطخاء التي تعتمد على دقة قياسات العملية ونتائج المتغيرات وبنفس الوقت يتطلب من الإدارة العليا أن تجعلها مطلباً أساسياً لنجاحها.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من اهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من اهداف قصيرة ومتوسطة المدى وتحويلها الى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمات الاعمال، وقد راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات خاصة في الولايات المتحدة بعملية التخطيط الاقتصادي وتبني بعض المنظمات أساليب التخطيط

والبرمجة، وقد تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط، إضافة إلى تجاهله التحليل البيئي في البيئتين الداخلية والخارجية، ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي strategic planning ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى.

إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطوير وتغيير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضا يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة.

وفي ضوء تلك المعطيات، فإن الإطار الفكري لهذا البحث يتمحور من خلال تشخيص مرتكزات وفعاليات التخطيط الاستراتيجي ودورها في تعزيز أنشطة وفعاليات ثقافة الجودة السداسية (six sigma)، واختيرت إحدى شركات شركة النفط الوطنية العراقية/شركة نفط الشمال ميدان للبحث، وصيغت تلك الجزئيات في سياق منطقي وعملي لتكون أنموذجاً ونقطة انطلاق نحو استطلاع آراء الإدارات العليا والعاملين.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

وفي إطار مشكلة البحث، ذهب الباحث باتجاه إعطاء دور فعال للتخطيط الاستراتيجي وضرورة توظيفه من خلال دعم أسلوب الجودة السداسية في حلول ممكنة التطبيق لتشكيل خارطة طريق تسيير عليها وكذلك اتخاذ قرارات تهتم بدراسة المستقبل ومواكبته، ومن أولويات تلك الخطط التعامل مع البيئة وكل ما هو جديد ومفاجئ بفعل التغيرات غير المتوقعة أو غير المخطط لها. ومن هذا المنطلق فإن الإطار الاستطلاعي للبحث يتمحور من خلال تشخيص الدور الاستراتيجي في تحقيق منهج الجودة السداسية في المنظمة مدار البحث، وتوخياً للدقة والجدية في التوصل للحلول الكفيلة لمشكلة البحث، بين الباحث صياغة المشكلة من خلال عدة تساؤلات لان فهم المشكلة هو بداية حلها لذلك تشكلت لدى الباحث عدة تساؤلات ومنها ما يلي:-

- 1- هل للتخطيط الاستراتيجي دور فاعل في تدعيم مرتكزات الجودة السداسية للمنظمات؟
- 2- هل لدى الإدارة العليا تصور عن مراحل وأنشطة التخطيط الاستراتيجي وإبعاده؟
- 3- هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومنهج الجودة السداسية في الميدان مدار البحث؟
- 4- هل يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد في تعزيز أسلوب جديد يتبنى منهجية الجودة السداسية وبالتالي زيادة الكفاءة وتقليل الوقت والكلفة؟

ثانياً: أهمية البحث

محاولة طرح الأطر النظرية والفنية للمنظمات من حيث التطور والتي تولي اهتمام كبير بالتخطيط الاستراتيجي ووضع خطط (سنوية) وكيف تبقى محافظة على تقدمها، لذا فإن هذا البحث ينص على تشخيص الأدوات التي ينبغي أن تولي اهتماماً من قبل الإدارة العليا وتمثل أهمية البحث بالنقاط التالية:

1. التحقق من إمكانية تطبيق الخطط الاستراتيجية ومدى تحسين الخدمات والعمليات والمنتجات من خلال تكامل الجودة السداسية وإمكانية تطبيقها في الشركة مدار البحث.
2. يرى الباحث إن الأهمية الميدانية لموضوع البحث ينعكس من خلال تحديد طريقة تفكير الإدارة العليا في الشركة مدار البحث.

3. يسهم هذا البحث في إطلاع الإدارة العليا على التطور الهائل في مجال التطوير الإداري والتقني وأثر ذلك على بلورة الأطر الحديثة التي من خلالها تعزز الحيود السداسية.
4. إن دراسة المتغير المستقل الأول (التخطيط الاستراتيجي) والثاني (الحيود السداسية) يؤدي إلى معرفة المستوى المطلوب من الدعم لهذه المتغيرات المؤثرة بشكل ايجابي للميدان المبحوث.

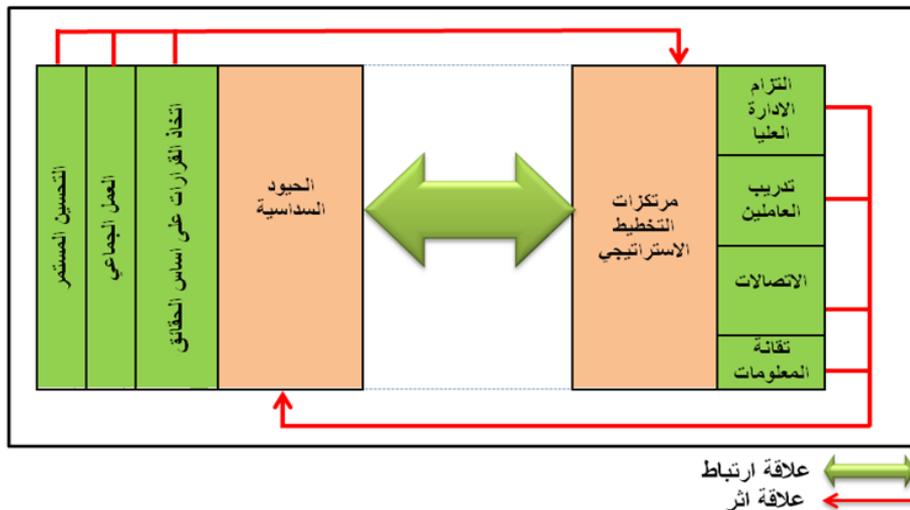
ثالثاً: أهداف البحث

هدف البحث إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة الحيود السداسية، ويتفرع من الهدف الرئيسي للبحث أهداف فرعية تتمثل بالجوانب التالية:

- 1- تقديم معالم نظرية تشخيصية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في الميدان عينة الدراسة، والقرارات التي من شأنها النهوض بالمنظمات وتحسين جودة العمل باستخدام ثقافة الحيود السداسية (Six Sigma).
- 2- عرض سبل الاهتمام بمجال التخطيط الاستراتيجي، واستخدام أسلوب يرتقي بالأداء ويُمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مهمة في وقت قياسي وإحداث التغيير مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- 3- وضع ميدان ومجتمع وزارة النفط العراقية/شركة نفط الشمال حيال المضمون العام للافتراضات التي انطلق منها البحث في مجال التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الفاعلية والكفاءة للخدمات والمنتجات والعمليات.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يقدم مخطط البحث صورة معبرة، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين المتغيرات، وقد حرصنا على تقديم مخطط يكون شاملاً لجميع متغيرات البحث في صورته الإجمالية كما في الشكل (1).



الشكل (1) مرتكزات التخطيط الاستراتيجي وارتباطها بأنشطة وفعاليات الحيود السداسية

يبين الشكل (1) أن التخطيط الاستراتيجي يركز على مرتكزات تساهم في دعم الخطط الإستراتيجية يرتبط ارتباط وثيق بأبعاد الحيود السداسية وهذا الارتباط يشكل مصدر قوة ويحسن من العمليات والمنتجات للمنظمات.

خامساً : فرضيات البحث

هذا البحث أتى بفرضيات يمكن صياغتها بالاتي :

- **الفرضية الأولى:** "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين أنشطة التخطيط الاستراتيجي مجتمعة و تقانة الحيود السداسية".
- **الفرضية الثانية:** "يوجد تأثير موجب ذو دلالة معنوية لأنشطة التخطيط الاستراتيجي في تقانة الحيود السداسية".
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** "تتباين أنشطة التخطيط الاستراتيجي في الأهمية والتأثير في تقانة الحيود السداسية".

سادساً: وصف مجتمع وعينة البحث

يشتمل مجتمع البحث على كافة الإدارات العاملة في شركة نفط الشمال، اذ تضمن العاملين والمسؤولين وحسب المستويات (مسؤول وحدة، مسؤول شعبة، مدير قسم، مدير هيئة، مدير عام). وتم استخدام عدد من استمارات الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات لمتغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي، تقانة الحيود السداسية) كما في الجدول (1).

الجدول (1) عدد استمارات الاستبانة الموزعة والمستلمة من الأفراد عينة البحث

البيان	الإجمالي
عدد استمارات الاستبانة الموزعة	90
عدد استمارات الاستبانة المستلمة الصالحة للتحليل	73
نسبة استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل إلى الموزعة	%81

المصدر:- الجدول من إعداد الباحث.

سابعاً: وصف أداة البحث

تضمنت استمارة الاستبانة مجموعة من العبارات لقياس متغيرات البحث، إذ تم قياس البعد الأول التخطيط الاستراتيجي ضمن (28) عبارة من خلال أربعة متغيرات (التزام الإدارة العليا ودعمها، الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين) وبواقع (7) عبارات لكل متغير، في حين تم قياس البعد الثاني تقانة الحيود السداسية ضمن (15) عبارة من خلال ثلاثة متغيرات هي (التحسين المستمر، العمل الجماعي، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق)، وبواقع (5) عبارات لكل متغير، كما مبين في الجدول رقم (٢).

الجدول (2) هيكلية اداة البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات
1	المعلومات الشخصية	العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي الحالي	-
2	التخطيط الاستراتيجي	التزام الإدارة العليا ودعمها	7
		الاتصالات	7
		تكنولوجيا المعلومات	7
		تدريب العاملين التفكير	7
3	الحيود السداسية (six sigma)	التحسين المستمر	5
		العمل الجماعي	5
		اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	5
		المجموع	43

المصدر:- الجدول من إعداد الباحث.

لغرض قياس متغيرات البحث، تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي وهو مقياس يستخدم في الاستبيانات وخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما ويتكون من المستويات (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً).

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفة الرئيسية والأولى للإدارة العليا، لأنها هي من تلتزم وتدعم الخطط الإستراتيجية وتتخذ قرارات دائماً ما تؤثر على مستقبل المنظمة التي تنتمي إليها، والتخطيط بهذا المعنى يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذه [1] ولقد ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية وأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في تحقيق أهداف المنظمة، إذ إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي كان شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات والسبعينات، وبناءً على ما تقدم ومن أجل إعطاء مفهوم محدد للتخطيط الاستراتيجي سوف نعرض مجموعة من التعاريف التي أوردها الأدبيات المعاصرة وكما في الجدول رقم (3).

الجدول (3) مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفق آراء مجموعة من الباحثين

ت	المصدر	التعريف
1	[2]	"بأنه مفهوم قد تم تبنيه من قبل العاملين في المنظمة ويتضمن تطوير وإعادة النظر في رسالة المنظمة وأنشطتها الأساسية، تحديد أولويات الأنشطة التي يتعين الاطلاع عليها وفقاً للرسالة، تطوير استراتيجيات واسعة النطاق من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحديد الموارد المادية والبشرية والمالية المطلوبة وإنشاء آلية للمراجعة الدورية للتقدم في هذه الخطة، اصطفاة الطابع المؤسسي على وظيفة التخطيط، وضع الأسس الإستراتيجية، إجراء التشخيص الظرفي، وضع الخطط الإستراتيجية، وإدارة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية".

التعريف	المصدر	ت
(هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، وفق اهداف محددة لاتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات) وهي: أين نحن الآن؟ أين نريد أن نكون؟ كيف سنصل إلى هناك؟ كيف سنقيس مدى تقدمنا؟	[3]	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر في الجدول.

ومما تقدم يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو الخطوة التي عن طريقها تستطيع الإدارة العليا رسم صورة المنظمة من خلال التسلح بالمعرفة والخبرة والقدرة والإمكانية التقنية والمعلوماتية لمواجهة التحديات والأزمات بشكل فاعل ومتميز من خلال رؤية شاملة وواضحة لمختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تجعل من عملية التغيير، والتطوير عملية سلسة وبسيطة. إذ يعد التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي على قدر كبير من الأهمية إذا ما أردنا لأعمالنا التميز ولمنظمتنا النجاح والتفوق والارتقاء بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً، وعليه فإن الغلبة سوف تكون لأصحاب العقول الإستراتيجية الذين يتطلعون لاقتناص الفرص قبل غيرهم ممن تتوفر لديهم أبعاد فكرية غير اعتيادية تتيح لهم (النظرة الشمولية، التبصر، الإدراك) بهدف اختراق المجهول ورسم صورة واضحة المعالم للمستقبل تمهيداً لتهيئة الإمكانيات اللازمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتناسب مع الواقع الذي يتسم بالتسارع والغموض.

ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي

لقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع بين المنظمات على اختلاف أنواعها وأعمالها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المنظمة وبيئتها وما يحيط بها بشكل يضمن تحقيق النجاح والمضي برسالتها، كما تتجلى أهميته في معرفة القضايا الجوهرية الفعالة، والاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي زيادة مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تنمية طريقه التفكير [4] ويأخذ بعين الاعتبار رسالة المنظمة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل بين مختلف الوظائف التي تؤديها وقد ذكر في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات [5]. وهي كالاتي:

- 1. تحسين النتائج:** تبني رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمنظمة تؤثر بشكل ايجابي على أدائها، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمنظمة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم وانجاز الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والواقعية وهذا ما تسعى له المنظمات.
- 2. التركيز والتوجيه:** التخطيط الاستراتيجي الجيد يعطي اندفاع للمنظمات على التفكير للمستقبل وإعادة التركيز وكذلك يساعد المنظمات على التنظيم وتصحيح مسارها.

3. **حل المشاكل:** إن المنظمات غالباً ما تواجه مجموعة من المعوقات التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل لذا يعد التخطيط الاستراتيجي هو الأداة التي تساهم في حل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها مسبقاً ومدروسة بشكل جيد.

4. **فرصة للتعلم وبناء الفريق:** التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المنظمة والأفراد ذوي العلاقة بشكل جماعي مما يعزز من فرص النجاح.

5. **التغلب على العقبات وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية:** التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها من خلال الاستعداد للسياريوهات المحتملة الحدوث وكذلك يساهم في تحديد مواردها واستخدام امثل لهذه الموارد كما ان امتلاك المهارات وتهيئتها يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل وأجود للمجتمع.

ثالثاً: مرتكزات التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الرئيسية التي تستهدف تصميم ورسم الأنشطة اللازمة وصولاً لأهداف محددة وضمن منظور بعيد المدى، إذ يحمل في طياته فكر وتصور للمستقبل ورسم معالم طريق للمراجعات القياسية والطرق المثلى ومقارنة الأداء داخل المنظمة مع المؤسسات والمنظمات المرموقة ذات الأداء العالي والنشاط المماثل، إذ يمثل عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة وتتعلق بأعداد الخطة وتنفيذها من خلال عدة أنشطة.

أهم الأنشطة والفعاليات التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي:

1. التزام الإدارة العليا ودعمها:

إن التزام الإدارة العليا ودعمها لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الرؤية الإستراتيجية التي تمتلكها تلك الإدارة، وكذلك هو من الواجبات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي فالتخطيط الاستراتيجي هو ليس مجرد كلام إنما هو تنفيذ على أرض الواقع وهذا التنفيذ يتطلب دعم وإسناد من قبل الإدارة العليا لتلك الخطط [6].

كما إن التزام الإدارة العليا ودعمها يرسخ رسالة المنظمة وان هذا الالتزام يجعلها تتميز بعدة خصائص، منها ما يلي [7].

- **مُلهمة:** بحيث تساهم في إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة.
 - **واسعة الأفق:** لكي تسمح بتوليد مدى واسع من الأهداف الملائمة والاستراتيجيات البديلة.
 - **قابلة للتحقيق:** واقعية وموضوعية بما فيه الكفاية؛ لكي يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج عملية.
 - **سلامة الصياغة:** مكتوبة بلغة سليمة وواضحة، ودقيقة في انتقاء المصطلحات.
 - **مقبولة:** أن تحظى بتأييد من أعضاء المنظمة.
- مؤكدة على الانسجام والتناسق بين إمكانات المؤسسة مع أهدافها من جهة، وبين أهداف المؤسسة.

2. نظام الاتصالات:

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فانه لا يقل أهمية في حياة المنظمات إن معظم مشكلاتنا اليوم في عالم الأشياء وان اكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه إنها مشكلة اتصال . لذا يعتبر الأكاديميون إن الاتصالات هي الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها ويقول

(Cheaster Bernard) الرئيس الأسبق لشركة نيوجرسي للهاتف النقال إن هيكل المنظمة وانتشارها ومجال عملها يتحدد بواسطة أدوات وأساليب الاتصال بها. ولا يرى إن هنالك مبالغة في طرحة ويقول إن مديري الشركات يقضون 80% من أوقات عملهم في عملية الاتصالات. ويمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا إن التجارب أثبتت إن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاتها إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال فعال [8]. إن التطور الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وتزايد إجماعها وبالتالي الابتعاد عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات وان العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى إذ تتأثر إنتاجية الإدارة بنجاح أو فشل اتصالاتها الإدارية، لذلك تلعب الاتصالات دورًا مهمًا في عملية التخطيط الاستراتيجي وتنوع خطط العمل والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحقيق شرط المقبولية، إي إن العملية الإستراتيجية عملية واسعة النطاق لذا تتطلب توسيع المشاركة ومن جميع المستويات من أجل تحسين نوعية القرار الذي يتم اتخاذه.

3. تقانة المعلومات:

لقد أدى تطور وانتشار خدمات FTP (File transfer protocol) وشبكة Usenet و Gopher وبشكل أساسي (World Wide Web) إلى زيادة هائلة في عدد مستخدمي شبكات الانترنت والى رفع شعبيتها بدرجة كبيرة وتوجه العديد من منظمات الأعمال إلى استخدامها، وان تقانة المعلومات أصبحت في الوقت الحالي أداة مهمة جداً فمن خلال التكنولوجيا تستطيع المنظمات من بناء نظام تكنولوجي وقاعدة بيانات كبيرة تساعد إدارة المنظمة متابعة الأنشطة والفعاليات ومعرفة احتياجات كل جزء من أجزاء الشركة هذا فيما يخص المعلومات الداخلية، إما فيما يخص المعلومات الخارجية كلما امتلكت المنظمة معلومات وتكنولوجيا حديثة على ما يدور داخل المنظمات المتميزة كلما ساهم ذلك في نجاح التخطيط الاستراتيجي ومن مميزات نظام تقانة المعلومات [9] كالاتي:

- أ- اختصار الوقت: كلما كان المديرون قادرين على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه.
- ب- توافر معلومات عن البيئة: إن توافر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين وموردين وتكنولوجيا يؤدي إلى خلق بيئة نموذجية لإعمال المنظمات.
- ج- الاستجابة: أنظمة المعلومات الجيدة، تسهل وتختصر أمور عديدة وتلبي احتياجات فائقة السرعة.
- د- توليد فكر: تساهم في توليد فكر مشجع للتخطيط الاستراتيجي ويؤدي لنجاحه.
- هـ- المرونة: من خلال التكنولوجيا تتوفر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
- و- الابتكار: كلما زادت درجة الابتكار والإبداع لدى المدراء، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعليته.
- ز- تقليل التلوث: إن لتكنولوجيا المعلومات واستخدام الطرق الحديثة بكافة المجالات الصناعية يقلل من التلوث الحاصل وخاصة في الصناعة النفطية وانبعاث الغازات الخطرة على سلامة العاملين.
- ح- تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام أجهزة وبرامجيات تهتم بتحليل البيانات وجمع التقارير.

4. تدريب العاملين:

التخطيط الاستراتيجي يحتم على الإدارة العليا ويحملها مسؤولية متابعة تدريب العاملين والتأكد أن كل فرد من أفراد المنظمة يدخل في برنامج بلانم ويلبي طموحاته فمبدأ عمل التخطيط الاستراتيجي تقديم السند ومناقشة الأفكار لكي يبرهن للأفراد إن ما يحمله المخطط الاستراتيجي هو فعل ناجح ويلبي طموحات المنظمات ولا يسمح إلى إفشال الأفكار التي يحملها الأفراد العاملين، بل التدريب يسمح بان تناقش الأفكار وتدعم ذلك يسهم في تولد أفكار وطاقت تؤدي إلى رفد المنظمة وتطورها هنالك مزايا عديدة بالنسبة للفرد والمنشأة يتبناها التدريب كما أكدها [10] ومنها ما يلي:

أ. المزايا التي تعود على الفرد هي:

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم لاكتساب معلومات وخبرات جديدة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.
- تحسين مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى رفع قيمتهم الوظيفية.
- إتاحة الفرصة للتقدمي مما يجعلهم أكثر اماناً واستقرار في العمل.

ب. مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة وهي:

- يساهم التدريب في تخصيص عوائد إضافية للعاملين من أجل رفع معدل إنتاجهم وبالتالي زيادة المردود المتمثل في الأجور والحوافز النقدية بالإضافة الى ان التدريب يساهم في تحقيق النمو الوظيفي حيث يهيئ الفرصة لترقية العاملين لوظائف ذات مسؤوليات اكبر.

رابعاً: الحيود السداسية (Six Sigma)

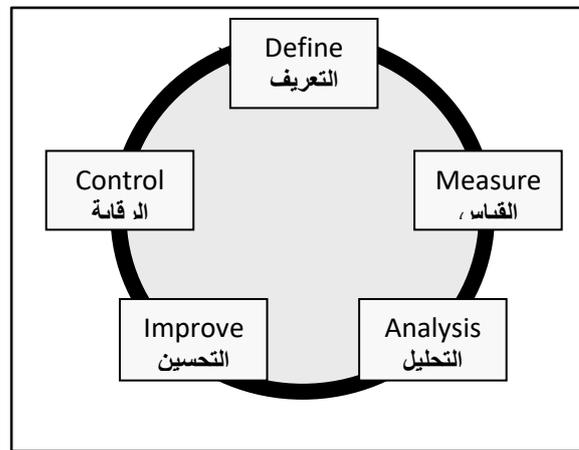
الحيود السداسية تعد منهجية عمل قائمة على التطبيق، والهدف هو تحسين فاعلية الكفاءة للخدمات والمنتجات والعمليات، وان مصطلح الحيود السداسية، (Six Sigma) عُرف منذ أن تقدمت شركة موتورولا بالفكرة في عام 1986م، التي كانت تطبقها على نطاق واسع في العديد من قطاعات الصناعة المختلفة. لكن الكثيرين مازالوا لا يعلمون على وجه التحديد ماذا تعني بالفعل. ومن هذا المنطلق سيتم التعرف على الحيود السداسية، وأهمية تطبيقها، وأطوارها الخمسة وإبعادها فسي أي منظمة والنتائج المرجوة من تطبيقها.

يُعرّف عيب الحيود السداسية (six sigma) بأنه أي شيء يقع خارج مواصفات المستفيد، إن النتائج الواردة من الشركات التي تتبع منهج الحيود السداسية تبدو مقنعة حول ما قدمته للصناعة.

فإن الطرق الحديثة والناجحة في إدارة الجودة تعتمد على الجمع بين الإدارة الفعالة والتقنية الحديثة والبرمجيات الإحصائية بصورة مترابطة ومستمرة، وهذا ما يشكل الركيزة الأساسية للحيود السداسية (Six Sigma) [11].

إن الحيود السداسية (Six Sigma) تم تطبيقها في العديد من الشركات ذات العلاقة، مثل شركة "جنرال موتور" و "فورد" و "سوني" وغيرها لذلك نجحت في توفير ملايين الدولارات نتيجة للتطبيق الصحيح لأسلوب الحيود السداسية. وكانت شركة موتورولا من أوائل الشركات التي وضعت أسلوب الحيود السداسية وحقق هذا الأسلوب توفيراً بلغ 2.2 مليار دولار خلال أربع سنوات ووفقاً لأكاديمية الحيود السداسية وكذلك شركة جنرال الكنتريك واحدة من الشركات التي تنفذ أسلوب الحيود السداسية أو (six sigma)، إذ استطاعت إن تحقق عوائد بمقدار (10) مليارات دولار خلال الخمس سنوات الأولى من التنفيذ إذ تعمل الحيود السداسية على تعظيم إيرادات الشركات عبر

ترشيق العمليات والتخلي عن الأعمال، التي تسبب إهداراً للوقت والجهد، وتكون نتيجة العمليات المبسطة لتلبية متطلبات المستفيدين وعلى نحوٍ أسرع وأكثر كفاءة وأفضل جودة [12] لذلك فإن أسلوب الحيوود السداسية او (sixsigma)، وهي إستراتيجية مدعومة تدعى (DMAIC)، اي (عرف وقس وحلل وحسن واضبط) (Define·Measure·Analysis·Improve·Control) في هذه الإستراتيجية أولاً في مرحلة (عرف) تعرف المشاريع ، ثانياً (قس)استناداً إلى المشاريع المعرفة يجري قياس المستوى الحالي لجودة المنتج ويحدد مستوى الحيوود، ثالثاً (حلل) تستكشف أسباب المشاكل من خلال التحليل إذ نتمكن من تحسين مستوى الحيوود ، رابعاً (حسن)الوضع الأمثل الذي تم توليده من خلال الأطوار السابقة تبذل الجهود لتحسين الحالة عن طريق العمل للتغلب على أسباب المشاكل، خامساً وأخيراً (اضبط) والمحافظة عليه ومراقبته. لذلك يبين شكل(2) مراحل وأطوار الحيوود السداسية(six sigma) .



الشكل (2) حلقة DMAIC

المصدر : من تصرف الباحث بالاستناد إلى [13]

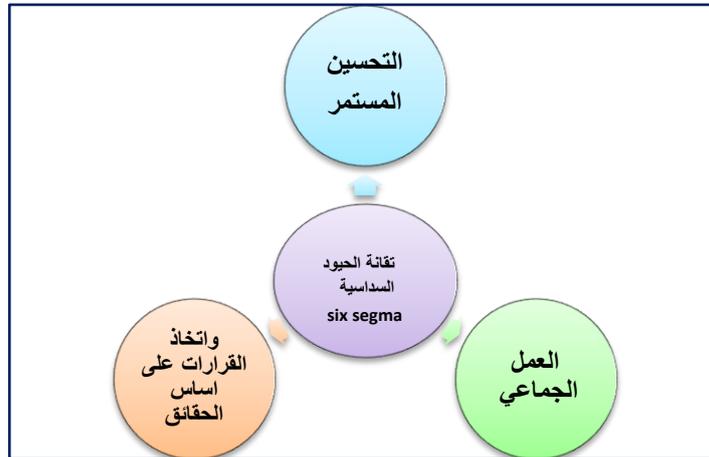
خامساً: أنشطة تقانة الحيوود السداسية(six sigma):

إن فلسفة الإدارة تركز على القضاء على الأخطاء والتقليل من هدر الموارد واستغلالها أفضل استغلال وتخفيض العيوب والوصول إلى العيب الصفري وهذا الأمر يتطلب الكثير من العمل والجهد والدراسة للوصول بالجودة إلى (3.4) خطأ لكل مليون عملية، ومن خصائصها أنها منضبطة جداً وتركز على العميل والخدمة في كل مراحلها وتعتمد اعتماداً كلياً على البيانات في تحسين الخدمات والمنتجات والعمليات.

هناك مجموعة من المبادئ لتطبيق تقانة الحيوود السداسية يمكن تلخيصها في الجوانب الآتية:

1. التحسين المستمر يُعد أمر ضروري للنجاح.
2. يُمكن من قياس العمليات التجارية وتحسينها.
3. البيانات القابلة للتحقق هي غير قابلة للتفاوض (لا التخمين).
4. اتخاذ القرارات على أساس البيانات والحقائق الدقيقة، وتستخدم الحيوود السداسية أدوات إحصائية منها: المدرجات التكرارية، ومخطط باريتو، والخرائط الانسيابية، وغيرها.

يرتكز أسلوب الحیود السداسية على (التحسين المستمر، والعمل الجماعي، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق) كما موضح بالشكل رقم (3) الآتي:



الشكل (3) أنشطة ثقافة الحیود السداسية (six sigma).

المصدر من إعداد الباحث.

أنشطة الحیود السداسية (six sigma):

1- التحسين المستمر

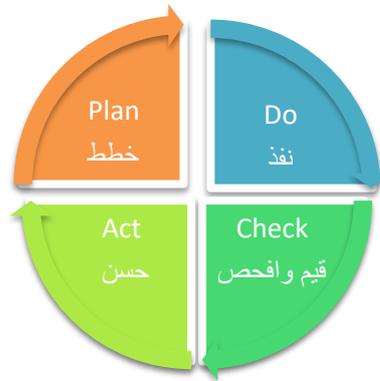
ان تبني تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المنظمات على اختلاف أنواعها يهدف إلى تقديم مخرجات ذات جودة عالية تحقق ميزة تمكن المنظمة من الوقوف بصلاية في مواجهة المعوقات التي تقابلها وذلك من خلال التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات التنظيمية المختلفة بدءاً من القيادة وانتهاءً بقاعدة الهرم التنظيمي وتوفير بنية تحتية ملائمة للإبداع باستخدام ثقافة المعلومات التي أصبحت من أهم عوامل نجاح المنظمات أذ أنها تساعد على خلق المرونة في العمليات التنظيمية وتساعد على التواصل بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة ورفع مستوى فهمهم وتفكيرهم الذي يدفع بهم نحو الاستمرار في الإبداع وتبني الابتكار، الجدير بالذكر إن التحسين المستمر يعد من أهم الركائز في إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت من أهم متطلبات منظمات الأعمال باختلاف أنشطتها.

أ- أهمية التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر من أهم المتطلبات التي تساعد المنظمات في تنفيذ استراتيجياتها لأنها عملية لا تنتهي ومواكبة التغيير في معالجة العمليات الإنتاجية والوصول بها إلى الكفاءة المثلى وفق خطوات مدروسة ومفهومة من قبل العاملين [14]. تتضح أهمية التحسين المستمر كونه طريقة حياة ورحلة بلا نهاية ويعد من المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمة ويقوم على مبدأ عمل صحيحاً وبطريقة صحيحة منذ البداية ويجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الغاية الرئيسية الواجب انجازها من أجل استمرار المنظمة وتطورها ويشمل التحسين المستمر الآتي:

- التحسين المستمر للعاملين.
- التحسين المستمر للإدارة.

- التحسين المستمر من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.
 - التحسين المستمر للنظام المالي.
- ب- هدف والية عمل التحسين [15].**
- إن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى اعلي مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للشركة ولتحقيق الهدف يستلزم الآتي:
- استخدام تقنية المقارنة المرجعية والتي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في مجال الصناعة ما بين الشركات بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر.
 - تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية والقابلية للتعديل فضلا عن القدرة على البحث عن مصادر المشكلات والتي تعوق هذه العمليات.
 - الفحص المستمر للعمليات والأنشطة التي لا تضيف قيمة بهدف تقليصها أو التخلص منها.
 - الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام خرائط السيطرة.
- ج- خطوات التحسين المستمر:**
- إن أول من وضع خطوات التحسين المستمر (Walter Stewart) في عام 1920 وعززت وطورت بشكل فعال من قبل (Edwards Deming) عام (1950) والمتمثلة بأربعة خطوات وتسمى دورة (PDCA) [16] كما في الشكل رقم (4) وهي كالأتي:
1. التخطيط (plan): في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب إن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والمواصفات والعمليات الضرورية.
 2. التنفيذ (Do): في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما خطط له.
 3. التقييم والفحص (Check): في هذه المرحلة يتم فحص النتائج التي تم الحصول عليها ومقارنتها بالأهداف والمواصفات المطلوبة .
 4. التحسين (Act): في هذه المرحلة يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية للوصول الى المواصفات أو العودة إلى المرحلة الأولى وهكذا.



الشكل (4) خطوات التحسين المستمر

2- العمل الجماعي:

إن المشاركة الكبيرة في العمل الجماعي من مسؤولية كل أفراد المنظمة وبما فيها الإدارة العليا لأنها هي المثال الذي يحتذى به كل من أفراد المنظمة كما تكون هي السند ومصدر القوة للأفراد العاملين وكلما كان التزام الإدارة العليا بالمشاركة بالعمل وتقديم الدعم سواء كان الدعم مباشر أو من خلال تشكيل فرق ولجان، وتأخذ على عاتقها ترأس هذه اللجان وفرق العمل وهذا الأمر يشكل دافع كبير للعاملين لذلك العمل الجماعي وما يحققه في ميدان العمل لا يقارن إطلاقاً بالعمل الفردي.

مزايا العمل الجماعي كما في الاتي [17]:-

1. كثرة العطاء وعظمة النتائج.
2. العمل الجماعي ينتج فوائد عديدة وأهمها الشورى.
3. التكامل بالعمل (synergy).
4. العمل المنهجي المنظم والبعيد كل البعد عن العشوائية.
5. الاستفادة من تراكم الخبرات الجماعية.
6. مواجهة تحديات الواقع.
7. استثمار الجهود واختصار الأوقات.
8. تطوير قدرات ومهارات الأفراد.

إن استخدام تقنية الحيود السداسية دور مهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وهذا مناط بالإدارة العليا وفعاليتها في استخدام الموارد المتاحة لها، بالشكل الذي يحقق الحصول على النتائج المطلوبة بمعايير معينة وطبقاً لأهداف محددة مسبقاً وعرفت الكفاءة الإنتاجية بأنها: (زيادة الأداء في العمل وفعاليتها بأوفر جهد وأقل تكلفة وأقصر وقت، بحيث يكون ذلك الأداء مناسباً وملئماً ومحققاً لأهداف المؤسسة، ومن ثم الوصول إلى سلامة وصحة الإجراءات فيها) وهي أيضاً (تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات والموارد أفضل استغلال يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي والوقت والمال) [18] لذا يشير الباحث على أنها الاستخدام الأمثل للامكانيات لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، لذا يمكن الحصول على فوائد وخدمات كبيرة بادنى قدر من التكلفة وبفترات زمنية قصيرة.

3- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

هو تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعاً للقياس العلمي ومعدلات البحث والنظرية العلمية والأساليب الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة واستنتاجات وتوصيات لوضع الحل في مجال التطبيق العلمي حيز التنفيذ [19].

وهو نشاط أنساني مركب يبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما وينتهي باختيار احد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وبذلك تساعد في الوصول الى حل المشكلة [20].

يرى الباحث إن عملية اتخاذ الخيارات التي تلعب دوراً في صنع القرار اليومي، بحيث يتم اتخاذ القرارات على أساس كل حالة على انفراد وليس بشكل عام مما يشكل خصوصية كل قرار، وهذه التخصصية تعزو إلى تقسيم العمل وتقديم القرارات وبما يلائم كل جزء، لذلك على المنظمة السعي لتوفير معلومات خاصة بأنشطتها باستمرار لكي تستطيع ان تشخص الخلل وتقدم

الحلول الناجعة لها، لذلك يتطلب من الإدارة العليا إن تكون قريبة من القرارات التي تتخذها وإن يكون تشخيصها مبني على الاهتمام بكل أجزاء المنظمة.

عناصر عملية اتخاذ القرارات:

إن عناصر اتخاذ القرارات تكون مكتملة لبعض [21] ومنها:

- موضوع القرار ويمثل المشكلة التي بشأنها يتم اتخاذ القرار.
- الأهداف والدوافع وكلما زادت زاد القرار أهمية.
- المعلومات والبيانات.
- التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل.
- البدائل اتخاذ القرارات يتضمن اختيار واحد من مجموعة بدائل متاحة.

سادساً: العلاقة النظرية بين التخطيط الاستراتيجي والحيود السداسية.

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة وفعالة في الإدارة وكذلك إدارة الإنتاج والعمليات للمنظمات الصناعية ومن المفاهيم الحيوية في الإدارة الصناعية ومن الموضوعات المهمة، إذ تظهر أهميتها في مساعدة المنظمات الصناعية في المحافظة على نجاحها من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية، لذلك يعرض هذا البحث بعض الأطر النظرية التي تظهر طبيعة العلاقة بين المتغيرات الحالية وهي التخطيط الاستراتيجي، وتقانة الحيود السداسية عن طريق ما تم تأشيره في عدد من الدراسات والبحوث، ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات.

لذا نحاول من خلال البحث الحالي التعرف على العلاقة النظرية بين التخطيط الاستراتيجي وتقانة الحيود السداسية، ومرتكزات التخطيط الاستراتيجي ومنهجية الحيود السداسية وأثرها على تحسين الكفاءة والفاعلية للخدمات والمنتجات والعمليات بالعمل.

التخطيط الاستراتيجي وتقانة الحيود السداسية:

يعتمد نجاح أو فشل المنظمة بدرجة كبيرة على التخطيط، إذ إن التخطيط السليم يعمل على تحسين إنتاجية المنظمات، ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ويرتبط أساساً بالعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، لذلك إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تتضمنه من خصائص فريدة ومتميزة ومتجددة ومرنة باستطاعتها الاستجابة والتكيف مع التغيرات والمعطيات البيئية، كما إن الخطة بحد ذاتها لا يمكن اعتمادها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل وتحسين الفاعلية والكفاءة للعمليات المنتجة عنها، ويشير [22] أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي:

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول فكري وحقيقي، إي إن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.
- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.

- تطور من قبل فرق عمل متكاملة.
 - عمليات التخطيط الاستراتيجي الفعالة تعطي اتجاهاً، وليس تشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل تعتبر حلقات زائدة ولا مبرر لها.
 - عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة، وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
 - عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة.
 - أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة ، وليست متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
 - عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالولوج الى المستقبل وليست عمليات تأثير سلمي وردود أفعال.
- يرى الباحث أن درجة نجاح أي منظمة لا يعتمد فقط على توفير الموارد المرتبطة بالعمل، بل على تقبل أعضاء المنظمة لأهدافها وامتلاك الأدوات الفعالة وكذلك استخدام أساليب وطرق حديثة بلمسة تكنولوجية وهذا يأتي من متابعتها وسعيها ويأتي الدور بصفة أساسية على التخطيط الاستراتيجي ومن هو مسؤول عن وضع الخطط الإستراتيجية، وتتضح علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين الخدمات والمنتجات والعمليات من خلال استخدام منهجية الحيويد السادسة ومن خلال التعرف على أنشطة وفعاليات ومراحل التخطيط الاستراتيجي إذ يتضح مدى الاهتمام بعناصر المدخلات لتحقيق المخرجات المرجوة.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف وتشخيص ابعاد ومتغيرات البحث

يتم من خلال هذا المبحث التعرف على (دور التخطيط الاستراتيجي) في الشركة مدار البحث وفق استجابة افراد عينة البحث، إذ تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة وترتيب الأهمية واتجاه الاستجابة لآراء العينة وحسب اجاباتهم . وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بخمس مستويات والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) مقياس (Likert) الخماسي ومستوى الاجابة

مستوى الاجابة	مقياس الاجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	لا أتفق تماماً	(2-1)
ضعيف	لا أتفق	(3-2)
متوسط	محايد	(3.5-3)
جيد	أتفق	(4-3.5)
جيد جدا	أتفق تماماً	(5-4)

$$\text{الوسط الفرضي} = 5/15 = 5/(5+4+3+2+1) = 3$$

ثانياً: وصف وتشخيص أنشطة وفعاليات التخطيط الاستراتيجي:

يتضح من النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (5) الخاصة بمواقف عينة الدراسة حول أنشطة التخطيط الاستراتيجي مع اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن عمليات

التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي قد حقق وسطاً حسابياً قدره (3.503) وهو مستوى جيد نسبياً، إذ بلغت نسب الإجابة إلى مساحة المقياس (70) ، وهذا يؤشر إلى مستوى جيد في تأكيد ضرورة أن يكون التخطيط الاستراتيجي مهم في تطوير الأنشطة اللازمة، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (1.018) يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة البحث مما يعني امتلاكهم تصوراً واضحاً عن محاور الدراسة.

أما فيما يتعلق بمواقف عينة البحث لكل بعد من مرتكزات التخطيط الاستراتيجي (التزام الإدارة العليا، الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين) ففي هذا السياق يتضمن وصف الأنشطة بالآتي.

1- التزام الإدارة العليا ودعمها:

تشير معطيات الجدول (5) إلى النسب المئوية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا النشاط ان هذا النشاط في تحديد توجهات واستراتيجية المنظمة واهدافها وسياساتها ونشاطها لدى الافراد إذ بلغت نسبتهم (73%) من الأفراد عينة البحث بأنهم يتفقون تماماً، ويتفقون على ضرورة التزام الإدارة العليا دعمها للتخطيط الاستراتيجي، بينما جاءت النسبة (27%) بدرجة لا اتفق ولا اتفق تماماً، إذ جاءت نسبة الوسيط الحسابي لهذا البعد (3.692) وانحراف معياري (0.955).

ومن أبرز العبارات التي ساهمت في إيجابية هذا المحور هي (X1 و X2) والتي تنص على أنه (تهتم الإدارة العليا بدعم مشروع العمليات الانتاجية)، (تحرص الإدارة العليا على مشاركة الاقسام في انجاح مشروع العمليات الانتاجية) على التوالي، إذ جاء كل منهما بوسط حسابي (3.89) و(3.90) وانحراف معياري (0.906) و(0.915) على التوالي، وهذا يدل على وجود دعم من الإدارة العليا للعمليات الانتاجية) وكذلك حرص الإدارة العليا مشاركة الاقسام لانجاح وزيادة العملية الانتاجية.

ومن أبرز العبارات التي ساهمت في نسب اقل في هذا البعد هي (X6) والتي تنص على (يتم التخطيط لاستقطاب ملاكات مؤهلة وكفاءة لإدارة التخطيط الاستراتيجي)، إذ جاءت بوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.166) مما يشير الى ان هذا الجانب مهم وضرورة زيادة الاهتمام به من قبل القائمين على الشركة مدار البحث.

جدول (5) استجابات عينة البحث حول أنشطة مرتكزات التخطيط الاستراتيجي

ت	العبارات	وسط حسابي	انحراف معياري	نسبة الاستجابة
X1	تهتم الإدارة العليا بدعم مشروع العمليات الانتاجية.	3.89	0.906	77.8
X2	تحرص الإدارة العليا على مشاركة الاقسام في انجاح مشروع العمليات الانتاجية.	3.90	0.915	78
X3	تحسن الإدارة العليا فهم التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنظيم العمليات الانتاجية .	3.63	0.993	72.6
X4	تفوض الإدارة العليا منح صلاحيات ومسؤوليات للمديرين لتساعد في العمليات الانتاجية .	3.84	0.727	76.8
X5	توفير الموارد المالية التي تدعم الإدارة العليا في تنفيذ السياسات والعمليات الانتاجية.	3.71	0.964	74.2
X6	يتم التخطيط لاستقطاب ملاكات مؤهلة وكفاءة لإدارة التخطيط الاستراتيجي.	3.21	1.166	64.2
X7	يحدد أسلوب معين من قبل الإدارة العليا لتدريب وتأهيل الملاكات الفنية لتقديم أفضل المنتجات.	3.67	1.015	73.4
	متوسط نشاط (التزام الإدارة العليا ودعمها)	3.692	0.955	73.8
X8	توضع اجراءات للاتصالات الفاعلة تقود الشركة نحو النجاح والتطور وكسر الحواجز بين الرئيس والمرؤوس.	3.42	1.040	68.4
X9	تقوم الاتصالات على نقل وتبادل الأفكار والآراء بسرعة وكفاءة.	3.60	0.924	72
X10	يوجد اهتمام لزيادة فاعلية الاتصالات وتنوع ادواتها.	3.36	0.903	67.2
X11	يجري التأكيد على الاتصالات الفاعلة لاتخاذ القرارات بسرعة.	3.59	0.984	71.8
X12	توفير بيئة عمل للاتصالات فاعلة دائمة ومستمرة.	3.49	0.852	69.8

70.6	1.042	3.53	يتم تدريب العاملين على الاتصال الفاعل.	X13
69	1.001	3.45	يجري تحديد أسباب الاخطاء والمشكلات الناجمة عن عملية الاتصال.	X14
69.8	0.963	3.491	متوسط نشاط (الاتصالات)	
62.4	1.013	3.12	توضع الشركة برامج لتقديم خدماتها الكترونيا على وفق برنامج يسمى (بالحكومة الالكترونية).	X15
61.4	1.122	3.07	يوجد نظام معلومات خاص ببرنامج الربط مع الشبكة الالكترونية (الانترنت) خارجية مع الجهات الاخرى للوصول الى كافة المعلومات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي.	X16
65.4	1.121	3.27	يتم توفير شبكة داخلية تسهم في توفير قاعدة معلومات لجميع العاملين في الشركة.	X17
65.4	1.205	3.27	يتم توفير اجهزة حاسوب حديثة تسهم في تطبيقات التخطيط الاستراتيجي.	X18
63.2	1.269	3.16	تحرص الشركة على استقطاب الكفاءات البشرية للإفادة منها في عملية التطور التكنولوجي.	X19
71.6	1.079	3.58	تهتم الشركة بتخزين كافة المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بواسطة اجهزة الحاسوب وقاعدة بيانات كفوءة.	X20
71	0.958	3.55	يتم تنفيذ خطط طوارئ للوصول والتوفير المتواصل لنظم المعلومات.	X21
65.6	1.110	3.289	متوسط نشاط (تكنولوجيا المعلومات)	
75.5	0.957	3.79	تحدد برامج تطويرية متخصصة لتطوير العاملين في المراكز التدريبية المحلية.	X22
69	1.131	3.45	يجري تنفيذ برامج تدريبية مع منظمات دولية لتطوير الملاكات الفنية في مجال العمليات الانتاجية.	X23
70.4	1.015	3.52	يتم توفير جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذ البرامج التدريبية	X24
69	1.106	3.45	توضع برامج تدريبية لغرض رفع مستوى مهارات الابداع والابتكار.	X25
70.8	1.027	3.56	يتم اعداد جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب المتعلقة بتقديم الخدمة.	X26
70.8	1.014	3.56	يلزم العاملون بالمشاركة في برامج تطويرية خلال السنة الواحدة.	X27
69	1.068	3.45	يتم تداول المعارف الفنية التي اكتسبها العاملون فيما بينهم.	X28
70.8	1.045	3.540	متوسط نشاط (تدريب العاملين)	
70	1.018	3.503	المتوسط العام للمتغير	

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS V.23 .

2- الاتصالات:

يظهر الجدول رقم (5) ان هذا البعد جاءت نسبة الوسيط الحسابي (3.491) ونسبة الانحراف المعياري (0.931) وأن نسبة (69%) من أفراد العينة يتفقون على الاتجاه الايجابي ونسبة (31%) لا يتفقون حيث كانت اجابتهم سلبية مما يدل على تجانس في الاجابات لدى عينة البحث وتشتتها باتجاه ان يكون للاتصالات جانب مهم في اكتساب خبرات ومهارات جديدة لتحقيق نتائج اداء منظمي عالية ونال المتغير (9x) اعلى وسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.924) , في حين نجد أن ما يقارب (31%) من افراد عينة البحث، لا يتفقون تماما، اذ جاءت العبارة (X8) بوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.040), وهذا يعكس مدى أهمية نظام الاتصالات في الميدان المبحوث باعتباره احدى أنشطة التخطيط الاستراتيجي.

3- تقانة المعلومات:

من خلال استعراض نتائج الجدول (5) الذي يبين الوسيط الحسابي للبعد ككل (3.289) ونسبة الانحراف المعياري (1.110)، نجد أن الإجابات اتسمت بدرجة موافقة إذ تشير النتائج إلى أن (65%) من أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن التخطيط الاستراتيجي في مجال تكنولوجيا المعلومات في الميدان عينة البحث، بينما كانت نسبة (35%) بالاتجاه السلبي، إذ نال المتغير (20x) اعلى وسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (1.079)، اما اقل متغير من حيث الاجابة فكان (16x) ونسبة الوسيط

الحسابي (3.70) ونسبة الانحراف معياري (1.022)، وهذا يعكس ضرورة تشارك العاملين بالمعلومات وعلى الإدارة العليا في الشركة مدار البحث الاهتمام باستراتيجية تكنولوجيا المعلومات كونها من الأنشطة المهمة والضرورية في المنظمات.

4- تدريب العاملين:

يتبين من خلال نتائج الجدول (5) الذي يبين نسبة الوسيط الحسابي لهذا البعد (3.540) ونسبة الانحراف المعياري (1.045) وكانت نسبة (70%) من أفراد عينة الدراسة يتفقون بالاتجاه الايجابي وجاءت نسبة (30%) من افراد عينة الدراسة بالاتجاه السلبي، مما يدل على تجانس الاجابات لدى عينة الدراسة وتشتتها باتجاه ان يكون دور تدريب العاملين جانب مهم في اكتساب خبرات ومهارات جديدة لتحقيق نتائج اداء منظمي عال وحصل المتغير (X22) اعلى وسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.975)، في حين نجد أن ما يقارب (30%) من الأفراد عينة الدراسة لا يتفقون تماما، اذ جاءت العبارة (X23) بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.131)، وهذا يعكس مدى أهمية تنفيذ برامج تدريبية مع منظمات دولية لتطوير الملاكات الفنية في مجال العمليات الانتاجية في الميدان المبحوث، باعتباره احدى أنشطة التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: وصف وتشخيص أنشطة الحيود السداسية (six sigma):

يتضح من النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (6) والخاصة براء عينة البحث حول الحيود السداسية للإدارة العليا مع اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس ، كما تشير النتائج إلى أن البعد الثاني تقانة الحيود السداسية على المستوى الكلي قد حقق وسطاً حسابياً قدره (3.56) وهو مستوى عال، ونلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.970) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة في فقرات هذا البعد وهذا يدل على اهمية هذا البعد ضمن ادراكات عينة الدراسة، وأما فيما يتعلق بمواقف عينة الدراسة حول ادوات وانشطة تقانة الحيود السداسية وهي (التحسين المستمر، العمل الجماعي، اتخاذ القرارات على اساس الحقائق) ففي هذا السياق يتضمن وصف الادوات بالاتي:

1- التحسين المستمر:

تشير معطيات الجدول (6) الى حصول هذا البعد على وسط حسابي بنسبة (3.63) وانحراف معياري بنسبة (0.937) وجاءت النسب المئوية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نشاط التحسين المستمر، إلى أن نسبة عالية من أفراد العينة يتفقون على تحلي الإدارة في منظماتهم بضرورة الاهتمام بالجودة في العمل من خلال أنشطة الحيود السداسية (six sigma) باعتبارها أحد القدرات والسلوكيات التي يجب ان تتصف بها المنظمات التي تسعى الى التميز، اذ بلغت النسب المئوية للإجابات لهذا النشاط بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري قدره (0.944)، وأن من أبرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا المحور هي (X29) والتي تنص على أنه (تسعى شركتنا لتحسين أداء العمليات الانتاجية لها باستمرار) وهذا يتفق مع الاستمرارية في التحسين من أجل التميز.

جدول (6) استجابات عينة الدراسة حول نشاطات الحيود السداسية

ت	العبارات	وسط حسابي	انحراف معياري	نسبة الاستجابة
X29	تعمل شركتنا على تحسين أداء عملياتها الإنتاجية باستمرار.	3.67	0.944	73.4
X30	تسعى شركتنا لتحسين أداء العمليات الإنتاجية لها باستمرار.	3.70	0.893	74
X31	تسعى الإدارة العليا في شركتنا إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين.	3.64	0.991	66.8
X32	تؤكد شركتنا على الوصول إلى الإتقان الكامل للإعمال عن طريق التحسين المستمر.	3.58	1.053	71.6
X33	تسعى شركتنا من خلال عمليات التحسين المستمر إلى التخلص من الأخطاء والعيوب باستمرار.	3.56	0.986	73.6
	متوسط نشاط التحسين المستمر	3.63	0.937	72.6
X34	تلتزم شركتنا بمعالجة المشاكل بسهولة من خلال مشاركة العاملين جميعهم.	3.36	0.963	67.2
X35	تسعى شركتنا لتطبيق مفهوم فرق العمل لبناء نظام إدارة جودة صحيحة.	3.41	0.925	68.2
X36	تعمل شركتنا على تطبيق سياسة تدريب العاملين الجماعية للقيام بالأعمال بصورة كفوءة	3.48	0.930	69.6
X37	ترى الإدارة العليا لشركتنا بأن العمل الجماعي يعد ركيزة أساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.	3.70	0.996	74
X38	تسعى شركتنا من خلال مشاركة العاملين إلى تحميلهم مسؤولية تحسين جودة المنتجات.	3.45	1.093	69
	متوسط نشاط العمل الجماعي	3.48	0.981	69.6
X39	تعمل إدارة الشركة على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار.	3.58	0.881	71.6
X40	تسعى شركتنا لإقامة نظام لمعلومات جودة المنتجات بما يخدم اتخاذ القرارات.	3.47	0.959	69.4
X41	تأخذ شركتنا حاجات ورغبات الزبائن (المرضى) بنظر الاعتبار عند اتخاذها القرارات المتعلقة بجودة الخدمات الصحية.	3.45	0.972	69
X42	تعتمد شركتنا النتائج المتحققة عند استخدام أساليب الحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة المنتجات.	3.60	0.954	72
X43	تعتمد شركتنا التوصيات الواردة في محاضر الأقسام عند اتخاذ بعض القرارات الخاصة بجودة المنتجات.	3.75	1.024	75
	متوسط نشاط اتخاذ القرارات على اساس الحقائق	3.57	0.985	71.4
	المعدل العام	3.56	0.970	71.2

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

2- العمل الجماعي:

تشير معطيات الجدول (6) اذا حصل هذا البعد بوسط حسابي بنسبة (3.48) وبانحراف معياري بنسبة (0.981) والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نشاط العمل الجماعي، إلى أنّ أعلى نسبة من أفراد العينة يتفقون على هذا النشاط باعتبارها إحدى الصفات التي يجب أن يتصف بها افراد المنظمة وخصوصاً مشاركة الرؤساء مرؤوسيههم ومبدا عمل الادارة بالأهداف، وان أبرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا المحور هي (X37) والتي تنص على أنه (ترى الإدارة العليا لشركتنا بأن العمل الجماعي يعد ركيزة أساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة)، إذ جاءت هذه الإجابة بوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.996).

3- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

اذ تشير معطيات الجدول (6) اذ حصل هذا البعد على وسط حسابي بنسبة (3.57) وانحراف معياري بنسبة (0.958) وحصلت قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات هذا النشاط، إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة يتفقون مع هذا النشاط، وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري قدره (0.954). ومن أبرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا المحور هي (X43) والتي تنص على أنه (تعتمد شركتنا التوصيات الواردة في محاضر الأقسام عند اتخاذ بعض القرارات الخاصة بجودة المنتجات)، إذ جاء ذلك بوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.024) مما يدل على أهمية هذه الفقرة في ميدان عينة الدراسة.

ولترتيب الأهمية لأبعاد البحث، تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما هو مبين في الجدول (7) إذ يتضح أن (نشاط التزام الادارة العليا ودعمها ونشاط الاتصالات) ضمن أنشطة التخطيط الاستراتيجي جاء بالترتيب الأول والثاني من حيث أنشطة التخطيط الاستراتيجي ككل، إذ كانت أغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى) وان (التحسين المستمر واتخاذ القرارات على اساس الحقائق) ضمن أنشطة الحيود السداسية جاء بالترتيب الأول والثاني.

جدول (7) ترتيب الأهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد متغيرات التخطيط الاستراتيجي والحيود السداسية

ت	الانشطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب حسب المتغيرات الفرعية	الترتيب على مستوى المتغير
التخطيط الاستراتيجي						
1	(التزام الادارة العليا)	3.69	0.955	0.258	1	1
2	(الاتصالات)	3.49	0.963	0.275	3	5
3	(تكنولوجيا المعلومات)	3.28	1.110	0.337	4	7
4	(تدريب العاملين)	3.54	1.045	0.302	2	4
الحيود السداسية						
5	التحسين المستمر	3.63	0.973	0.268	1	2
6	العمل الجماعي	3.48	0.981	0.281	3	6
7	اتخاذ القرارات على اساس الحقائق	3.57	0.958	0.268	2	3

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23 .

رابعاً: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يعنى هذا المبحث بمهمة الفرضيات التي تؤثر على كشف الواقع القائم لمخطط البحث في الميدان المبحوث بشكل عام وذلك اعتماداً على العرض لإجابات عينة الدراسة تجاه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز تقانة الحيود السداسية في المنظمة التي حددها البحث. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. وقد استخدم الباحث لهذا الغرض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع اختبار كل فرضية وفقاً للآتي:

أولاً : اختبار الفرضية الأولى:

لاختبار الفرضية الأولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين أنشطة التخطيط الاستراتيجي مجتمعة وتقانة الحيود السداسية"، ان العلاقة بين أنشطة التخطيط الاستراتيجي و تقانة الحيود السداسية كما يشير الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة التخطيط الاستراتيجي باعتبارها متغيرات مستقلة و تقانة الحيود السداسية باعتباره متغيراً معتمداً حيث بلغت قيمة الارتباط (0.82*)، عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يعني كلما زادت الشركة قيد البحث من اهتمامها وتنفيذها كلما تحققت تقانة الحيود السداسية من التحسين المستمر والعمل الجماعي واتخاذ القرارات الصحيحة، واتساقاً مع ما تقدم تتحقق الفرضية الأولى. والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين أنشطة التخطيط الاستراتيجي وتقانة الحيود السداسية".

الجدول (8) علاقة الارتباط بين المتغيرات

تحليل نتائج علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و الحيود السداسية	
أنشطة التخطيط الاستراتيجي	المتغير التفسيري
	المتغير المستجيب
0.82*	تقانة الحيود السداسية

$$*n=730.05 \leq P$$

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

لاختبار الفرضية الثانية والتي تنص على "يوجد تأثير موجب ذو دلالة معنوية لأنشطة التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في تقانة الحيود السداسية".

يتبين من الجدول (9) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب لأنشطة التخطيط الاستراتيجي في تقانة الحيود السداسية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.277) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1.71) وبلغ معامل التحديد (R²) (0.72) وهذا يعني إن (72%) من الاختلافات المفسرة في تقانة الحيود السداسية تفسرها أنشطة التخطيط الاستراتيجي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها تبين إن قيمة (T) المحسوبة (13.427*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.409) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.71).

الجدول (9) تأثير الانحدار

F المحسوبة	R ²	أنشطة التخطيط الاستراتيجي		المتغير التفسيري
		B1	B0	المتغير المستجيب
82.277	0.72	0.847 (13.427*)	0.847	تقانة الحيود السداسية

$$*P \leq 0.05$$

$$(1.71) = 73D.F = n$$

واستناداً لما سبق ان نتائج التحليل حققت الفرضية الثانية والتي تنص على "يوجد تأثير موجب ذو دلالة معنوية لأنشطة التخطيط الاستراتيجي في تقانة الحيود السداسية".

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

نتائج تحليل اختبار تباين تأثير أنشطة التخطيط الاستراتيجي في تقانة الحيوود السداسية: هذه الفقرة تحدد تباين التأثير لأنشطة التخطيط الاستراتيجي تقانة الحيوود السداسية باعتماد تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise).

الجدول (10) نتائج الاختبار والتباين

المرحلة	المتغيرات الداخلة في الأنموذج	معامل التحديد R ²
الأولى	تكنولوجيا المعلومات، التدريب	0.783
الثانية	تكنولوجيا المعلومات، التدريب، اتصالات	0.788

يتبين من الجدول (10) يوجد تباين في التأثير مع أنشطة التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا ودعمها، تكنولوجيا المعلومات، وتدريب العاملين، والاتصالات) في تقانة الحيوود السداسية وكالاتي:
الأولى: أثرت الأنشطة (تكنولوجيا المعلومات، التدريب) بمجموعها في تقانة الحيوود السداسية في المرحلة الأولى، إذ تفسر (0.788%) من التغيرات الحاصلة في تقانة الحيوود السداسية، ويعود باقي التأثير لتغيرات خارجية أو غير متضمنة في هذه المرحلة في الشركة مدار البحث.
الثانية: في هذه المرحلة تبين دخول نشاط (الاتصالات) إلى الأنشطة الأخرى مما شكل بمجموعها (تكنولوجيا المعلومات، التدريب، الاتصالات) وتفسر ما مجموعه (0.788) في تقانة الحيوود السداسية.
ومن خلال هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على " تتباين أنشطة التخطيط الاستراتيجي في الأهمية والتأثير في تقانة الحيوود السداسية".

المحور الرابع**اولاً: الاستنتاجات**

- ان استكمال منهجية البحث والإطار النظري والفكري لمتغيراته ونتائج التحليل الإحصائي المستخدم يتناسب مع حدود البحث وفرضياته، وقد توصل الباحث في إطار هذه الدراسة على جملة من الاستنتاجات ومنها الاتي:
- 1- اصبح التخطيط الاستراتيجي يشكل ضرورة استراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة، لما يدور الآن من تسارع واستخدام امثل للموارد وبأحدث التقانة المعلوماتية، إذ يعد وجود التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة، لذا على الإدارة العليا ان تعي هذا جيداً وان تتبنى دعم لا محدود للتخطيط الاستراتيجي.
 - 2- يساعد التخطيط الاستراتيجي مدراء المنظمات على فهم ما يدور حولهم من إحداث في البيئة المحيطة نتيجة لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية ليتمكنوا من التعامل مع المستقبل بشكل مفيد وتجعل منهم أكثر قدرة على اتخاذ قرارات صائبة تقود إلى النجاح والتفوق.
 - 3- يسهم التخطيط الاستراتيجي في ترتيب أسبقيات الأعمال بدءاً بالأكثر أهمية ثم المهم ومن ثم الأقل أهمية ، وكذلك تقليل نسب الأخطاء وكذلك يسهم بالتعامل مع المواقف الحرجة وتوجيه رؤى المنظمات لما يصب في مصالحها والمساهمة بتطورها.

- 4- تتطلب الحیود السداسية (six sigma) درجة متقدمة من المهارات التحليلية والتخطيطية والتشخيصية، الأمر الذي يقتضي تفسيراً موضوعياً للمعلومات المتوافرة بهدف التوصل لتصور مستوف للوضع القائم ومن ثم تقييم البدائل المطروحة بموضوعية ومنطقية للوصول إلى الخيارات الأفضل.
- 5- يسهم التخطيط الاستراتيجي في المنظمة إلى الاستفادة من الأفكار المبدعة والطموحة التي يمتلكها أفراد المنظمة، من خلال جمع تلك الأفكار وتحليلها وبلورتها واختيار المناسب منها، وهذا يحقق شعور لدى الأفراد بالانتماء وأهميتهم وكذلك الاستفادة من تلك الأفكار وتشجيعها.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، لأنه من المواضيع المهمة والحساسة الذي يسهم في التوجه الاستراتيجي وفتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى افق الاعمال المستقبلية .
- 2- ضرورة تبني رؤية شاملة يحدد من خلالها حال المنظمة مستقبلاً، ثم تليها الرسالة والقيم والتي تترجم إلى أهداف عامة .
- 3- تبني منهجية منضبطة أساسها تحديد المعوقات وتشخيصها والوصول إلى جذورها بشكل دقيق من خلال استغلال أنشطة وفعاليات الحیود السداسية.
- 4- ضرورة امتلاك العاملين وباختلاف مستوياتهم رؤية مستقبلية شاملة تتصف بالواقعية وبالإمكان الاعتماد عليها في عملها، لتسهم في توجيه التخطيط وتعزز من القدرات ذات الجودة العالية.
- 5- ضرورة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، لأنه من المواضيع المهمة والحساسة والابتعاد عن الأساليب التقليدية القائمة على الأمر والتحكم وتبادل المنافع الشخصية على نطاق ضيق والانتقال إلى أنماط جديدة قادرة على تقديم الرعاية المتميزة لجميع العاملين في المنظمة وغرس فيهم الثقة والقيم الأخلاقية وكل هذه الأعمال تساعد على تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين جميعهم والتي تعد سبباً مباشراً في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.
- 6- ضرورة قيام المنظمة عينة الدراسة خاصة بمهارات تقنية، وبما يمكن من تعزيز الرؤية الاستراتيجية وتعزيز المفاهيم الاستراتيجية باتجاه طرح مشاريع ابداعية جديدة تشكل صورة جديدة تبدو عليها المنظمة من خلال توظيف الخطط الاستراتيجية بصورة جريئة ومرتكزة على ثقة عالية بإمكانيات ومهارات الافراد العاملين.

المصادر:

1. سالم ، فؤاد ، واخرون، "المفاهيم الادارية الحديثة"، مركز الكتب الاردني، عمان، الاردن (1995،8).
2. Caribbean Development Bank, "strategy Governance and Institutional Development", CDB, Bridgetown, (7, 2003).
3. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر، (10،2007).
4. اللوح، عادل، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين، (16، 2007).
5. Okuma, P, "Strategic Planning and Management", UNASO Organizational Development Program. Kampala, Uganda. Retrieved in January 15, 2010. (4,2003) from:<http://www.unaso.org.ug>.
6. المغربي، عبد الحميد، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي عشر" (د.ط)، مجموعة النيل العربية القاهرة- مصر، (25، 1999).
7. الزنفلي، احمد محمود، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم: دورة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، (د.ط) مكتبة الانجلو المصرية القاهرة- مصر، (90، 2012).
8. Dunod paris "strategic dent reprise et communication" Dunod paris (p9,1992).
9. متون محمد، "اثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي"، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (87، 2019).
10. عبد العزيز علي حسن، "الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلاحدود"، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع المنصورة- مصر، (143، 2009).
11. Jeffrey N Lowenthal, "Six Sigma (progect, management), ASO Quality Press, New York, USA, Asq Pr; 1958th edition (August 1, 2001).
12. عبد الرحمن توفيق، "سته سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن"، مركز الخدمات المهنية للإدارة – القاهرة، (54، 2008).
13. Timothy D. Blackburn, An Introduction to Lean Six Sigma -Improving Quality, Efficiency, Profitability and Customer Satisfaction, An Approved Continuing Education Provider, Meadow Estates Drive Fairfax, VA 22030-6658 Phone&Fax., 8, (55, 2012).
14. غانم محمود احمد الكيكي، "امكانية تطبيق عناصر الانتاج الرشيق"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (8)، العدد (26)، كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت – العراق، (122، 2012).
15. مهدي عدنان، رشا، "اثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم

- الاقتصادية العدد السادس والثلاثون كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة- العراق (2013، 232).
16. Mohamed Aichouni & Abdulaziz I. Al-Ghonamy, Third Conference on, "Quality in University Education in the Islamic World", (130, 2010).
 17. علي غزال، "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز تقانة الحيويد السداسية"، رسالة دبلوم عالي مقدم لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة تكريت – العراق، (51، 2020).
 18. المطوع، سعود، "أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (51، 1993).
 19. طاهر الكلالدة، "القيادة الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن (245، 1997).
 20. محمد سويلم، "الإدارة"، دار الهاني للطباعة والنشر، عمان- الاردن (7، 1999).
 21. ربيع زروالي، "اثر التخطيط الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التيسير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية – الجزائر، (56، 2014).
 22. Bean, William C. "strategic planning That Makes Things Happy", Human Resources Development press, Inc, (18, 1993).
 23. Aqdas, R., Zirwa F., Ahmad, H., "Strategic Planning Role in Non- Profit Organizations", Journal for Studies in Management and Planning, 3 (6), 166-170. (2017).
 24. Justin And Farah, "Reducing Call Center Wait Times Through Six Sigma", The Journal of Business Inquiry, 17, Issue volume 17 ISSN 2155-4072, Florida State College at Jacksonville (2017).