

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

بعنوان

متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية دراسة حالة

تحت إشراف

د. لعمور رميلة

من إعداد الطالبة:

عمراني فاطمة

عزوز هند

تم تقييم المذكرة بتاريخ: 2020/10/05

أما اللجنة مكونة من السادة:

اللقب الاسم	الجامعة	الصفة
د.المهدي هتهات	جامعة غرداية	رئيسا
د. لعمور رميلة	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ.محمدالبشير شلاللي	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية : 2020/2019

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات
جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني
حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في
عملي إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب و
العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة

إلى أختي وأخي الذي تقاسموا معي عبء الحياة "راضية"، "عدنان"

إلى من ساندني ودعمني، بالراي والمشورة، شكرا وامتنانا خطيبي "مهيري عبد الغاني"
إلى "جدتي مسعودة" و "جدتي عائشة" إلى "عمتي و أعمامي" إلى أخوالي و أولادهم و إلى
خالاتي و بناتهم "عبلة، جهاد، صارة، صورية، أسماء، سهى، منال، صوفيا، خيرة".
إلى من كانت معي خطوة بخطوة في إنجاز هذا العمل إلى من ساندتني وكانت معي ساعدي
الأيمن حتى توقفنا في عملنا "فاطمة"

إلى ورود الريحان إلى أقرب الناس إلى قلبي صديقتي ورفيقتي دربي اللواتي عشت معهن أجمل

أيامي: يمنى، رانيا، فاطمة الزهراء، كامليا، نور الهدى، بشرى

إلى كل من وسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي.

هند

إهداء

- اهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلى بطاعتك و لا تطيب اللحظات ألا بذكرك لك الحمد كما ينبغي لجلالي وجهك و عظيم سلطانك.
- إلى منارة العلم و الإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم التعليم إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم مُحَمَّد صلى الله عليه و سلم.
- اهدي عملي إلى من احمل اسمه بكل فخر إلى سندي و قوتي منذ الصغر إلى معلمي ورفيق دربي و مشجعي إلى من تحمل مسؤولتي دون دجر إلى راحتي و أماني إلى اغلى إنسان في حياتي "أبي العزيز" خالد أطال الله في عمره و رعاها.
- إلى بسمتي و املي إلى نبع الحنان و وصيت الرحمان إلى الجود و العطاء إلى من ربت و سهرت إلى معنى الحب و الوفاء إلى روح الجسم و نبض القلب إلى " أمي الحبيبة " أطال الله في عمرها و رعاها.
- إلى شريك حياتي و سندي في التقدم العلمي و الذي كان دعما لي و سر نجاحي بتوفيق من الله ثم بفضلله "زوجي الغالي"
- إلى ضحكتي و فرحي إلى من اظهر لي ما هو اجمل من الحياة إلى سعادة وطمأنينة إلى إخوتي أحبتي " هدى . بشرى . احمد. "
- إلى الأخوة اللواتي لم تلدهن أمي إلى من تلجوا بإخاء و تميز بالوفاء إلى من تذوقت معهم اجمل لحظاتي إلى إخوتي في الله " رانيا . خيرة . هند . أسماء . عبلة"
- إلى صديقتي و رفيقة عمري إلى الأخت التي لم تنجها أمي إلى من ساعدتني في مشروع تخرجي " هند. "
- إلى عائلتي الكبيرة إلى جدي و زوجته إلى خالاتي و إلى أخوالي إلى عماتي و أعمامي إلى كل أقاربي.
- إلى من سأفتقدهم و أتأمل أن يفتقدوني إلى كل من عرفتهم صدفةً في حياتي إلى زملائي في دراسة
- إلى أساتذتي و كل من اشرف على تعليمي منذ الصغر إلى من وسعهم قلبي و لم يوسعهم قلبي إلى كل قلمي إلى كل من كان ذكرى حلوا في حياتي

فاطمة

شكر و عرفان

قال الله تعالى : (قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

أسهب بشكرنا العظيم لله سبحانه و تعالى على فضله أن يسر لنا إتمام هذه
الدراسة و الهامه لنا هبة الصبر و تحمل عناء هذا المشوار.

أتقدم بشكر الخاص إلى :

الأستاذة الفاضلة لعمور سهيلة رميلة لإشرافها على هذا العمل و صبرها طوال مدة
انجازه رغم مشاغلها الكثيرة بحكم مسؤوليتها ، ومساهمتها في إثراء هذا البحث من
خلال تقديمها لنصائح القيمة و التوجيهات والآراء السديدة نشكركم جزيل الشكر
كما نقدم شكرنا لكلي أساتذة و موظفي قسم علوم التسيير و لكل أستاذ قام
بجهوده الخاصة لتعليمنا من السنة الأولى ليسانس ، لكم منا كل الثناء و التقدير
بعدد قطرات المطر و ألوان الزهر على جهودكم الثمينة من أجل الرقي بمسيرتنا
العلمية فأنتم أهل للشكر و الثناء.

قم للمعلم وفيه التبجيلاكاد المعلم أن يكون رسولا

فاطمة و هند

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بغرداية" و هذا من خلال معرفة اتجاهات العاملين في هذه المؤسسة نحو متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم توزيعها على عينة تقارب 60 إطار ، كما تم استخدام برنامج SPSS 25 في التحليل الإحصائي للبيانات، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك فهم وادراك لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية ، كما أثبتت الدراسة هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية، ليس هناك معوقات تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، و توصلت أيضا أنه ليس هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: تخطيط، تخطيط استراتيجي، متطلبات، معوقات، مؤسسة توزيع كهرباء وغاز غرداية.

Summary :

The current study aims to know the requirements and obstacles to the application of strategic planning in public institutions “Case Study of SONELGAZ in Ghardaia” and this is by knowing the attitudes of the employees of this institution towards the requirements and obstacles to the application of strategic planning, and to achieve the research objectives, we used the questionnaire tool to collect information and data. It was distributed on a sample of approximately 60 frameworks, and the SPSS program was used in the statistical analysis of the data, and in the end the study reached the following results: There is an understanding and awareness of the strategic planning process from the point of view of the employees of SONELGAZ Corporation in the state of Ghardaia, as the study proved that there are a set of necessary requirements for the success of implementing strategic planning from the viewpoint of the employees of SONELGAZ Corporation in the state of Ghardaia. There are no obstacles preventing the success of implementing strategic planning from the viewpoint of the employees of the institution under study, and I also found that there are no differences between the answers of the study sample about the requirements and obstacles to the application of strategic planning. Attributed to personal and job variables

Key words: planning, strategic planning, requirements, constraints, Ghardaia Electricity and Gas Distribution Corporation.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الأول : الاطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول : مفاهيم حول تخطيط و التخطيط الاستراتيجي
7	المطلب الأول : مفاهيم حول التخطيط
7	الفرع الأول : مفهوم التخطيط
8	الفرع الثاني : أهمية التخطيط
9	الفرع الثالث : أنواع التخطيط
10	الفرع الرابع : أهداف التخطيط
12	المطلب الثاني : مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي
12	الفرع الأول : مفهوم و أهمية التخطيط الاستراتيجي
12	أولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي
13	ثانيا : أهمية التخطيط الاستراتيجي
15	الفرع الثاني : أنواع و خصائص تخطيط الاستراتيجي
15	أولا : أنواع تخطيط الاستراتيجي
16	ثانيا : خصائص التخطيط الاستراتيجي
17	المطلب الثالث : متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية
17	الفرع الأول : متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية
22	الفرع الثاني : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية

26	المبحث الثالث : الدراسات سابقة
26	المطلب الأول : الدراسات السابقة
26	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
32	الفرع الثاني:الدراسات باللغة الأجنبية
33	المطلب الثاني : مقارنة بعض الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
33	الفرع الأول: مقارنة بعض الدراسات باللغة العربية مع الدراسة الحالية
35	الفرع الثاني: مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية بالدراسة الحالية
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز	
37	تمهيد :
38	المبحث الأول: منهجية الدراسة
38	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
39	المطلب الثاني: المنهج المستخدم ومجتمع عينة الدراسة
39	الفرع الأول: المنهج المستخدم
39	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة و اهم خصائصها
40	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات والبيانات و الوسائل الإحصائية المستخدمة
40	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات و المعلومات
41	الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة
42	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات تحليل و تفسير نتائج
42	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
43	المطلب الثاني: تحليل و تفسير النتائج
43	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة
49	الفرع الثاني: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية
55	الفرع الثالث : مناقشة و اختبار فرضيات الدراسة
68	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
73	المصادر و المراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
30	الجدول رقم (1-1) مقارنة بعض الدراسات باللغة العربية مع الدراسة الحالية
32	الجدول رقم (2-1) مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية بالدراسة الحالية
36	الجدول رقم (1-2) تطور عدد عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بوحدة غرداية في سنوات الأخيرة
40	الجدول رقم (2-2) الإحصائيات الخاصة باستثمارات الاستبيان
41	الجدول رقم (3-2) مقياس ليكارت الخماسي
42	الجدول رقم (4-2) معامل ألفا كرو نباخ لكامل محاور الاستبيان
44	الجدول رقم (5-2) معامل الفا كرو نباخ لكل محور
45	الجدول رقم (6-2) توزيع افراد عينة دراسة حسب متغير الجنس
45	الجدول رقم (7-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
47	الجدول رقم (8-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية
48	الجدول رقم (9-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
49	الجدول رقم (10-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مؤهل العلمي
50	الجدول رقم (11-2) معايير الاتجاه
51	الجدول رقم (12-2) متوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول المحور الأول
52	الجدول رقم (13-2) متوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني
52	الجدول رقم (14-2) اختبار التوزيع الطبيعي
54	الجدول رقم (15-2) اختبار T. Test لفرضية الاولى
56	الجدول رقم (16-2) اختبار T. Test لفرضية الثانية
56	الجدول رقم (17-2) اختبار T. Test لفرضية الثالثة
58	الجدول رقم (18-2) اختبار T. Test لتباين فروق افراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا للجنس
59	الجدول رقم (19-2) اختبار T. Test لتباين فروق افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا للجنس
61	الجدول رقم (20-2) تحليل التباين الأحادي العمر على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

61	الجدول رقم (2-21) تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهلات التعليمية على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
62	الجدول رقم (2-22) تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة المهنية على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
62	الجدول رقم (2-23) تحليل التباين الأحادي لأثر الوظيفة الحالية على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
63	الجدول رقم (2-24) تحليل التباين الأحادي لأثر العمر على معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
64	الجدول رقم (2-25) تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهلات التعليمية على معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
64	الجدول رقم (2-26) تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة المهنية على معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
65	الجدول رقم (2-27) تحليل التباين الأحادي لأثر الوظيفة الحالية على معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
37	الشكل رقم (2-1): أنواع التخطيط
47	الشكل رقم (2-2): يوضح دائرة نسبية لمتغير الجنس
48	الشكل رقم (2-3): يوضح دائرة نسبية لمتغير السن
49	الشكل رقم (2-4): يوضح دائرة نسبية لمتغير الوظيفة الحالية
50	الشكل رقم (2-5): يوضح دائرة نسبية لمتغير الخبرة المهنية
51	الشكل رقم (2-6): يوضح دائرة نسبية لمتغير المؤهل العلمي

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
80	الملحق رقم 01: استمارة استبيان
85	الملحق رقم 02: مخرجات برامج Spss
97	الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية
98	الملحق رقم 04: قائمة المحكمين

مقدمة

أ- التوطئة :

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الوسائل لتعزيز نجاح المؤسسة و تحقيق رؤيتها و رسالتها و أهدافها ، التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى يأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية و الخارجية في المؤسسة و يقوم بتحديد جميع الشرائح و القطاعات المستهدفة إضافة لطرق المنافسة ، يعتبر التخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة لتعامل مع متغيرات المحيط و تعقيداته ، و بذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل المهمة لنجاحها كما أن بقاء و نمو المؤسسة مرتبط إلى حد كبير بمدى تطبيقها لتخطيط الاستراتيجي في إدارتها ، و هو عملية تطوير و الحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين المنظمة و فرص التسويق المتغيرة، يعطي التخطيط الاستراتيجي التماسك على المدى الطويل ، يواجه التخطيط الاستراتيجي عدة معوقات و صعوبات التي تؤخر من عملية التنفيذ لا بد من وضعها في الحسبان بمعنى مراعاة التغيرات الداخلية و الخارجية عند وضع الخطة لضمان استمرار الحصول على الموارد في الوقت المناسب و التكلفة المناسبة .

و كما يوجد لتطبيق التخطيط الاستراتيجي معوقات تحد من تنفيذه يوجد أيضا متطلبات يجب توفيرها في المؤسسة لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي و تحقيق أهدافها.

من خلال التطرق لكل عنصر و التعمق في دراسته حتى نتوصل لفهمه قد اخترنا كمجال للدراسة الحالية مؤسسة عمومية ، تتمثل في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية و ذلك لكون تطبيق التخطيط الاستراتيجي هدف أساسي من أهداف المؤسسة المرجوة لتطويرها ، و عليه سنحاول الكشف على متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى هذه المؤسسة .

ب- إشكالية البحث

بناءً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

• فيما تتمثل متطلبات نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية

وما هي المعوقات التي تحول دون ذلك؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسة لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما مفهوم التخطيط وأهميته؟
- ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي وما أهميته في المؤسسة؟
- ماهي متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- فيما تتمثل المعوقات التي تحول دون نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك فروق بين إجابات افراد عينة الدراسة حول متطلبات ومعوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟ وما طبيعة تلك الفروق ان وجدت؟



ت-فرضيات الدراسة:

1. هناك فهم وأدراك لعلمية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.
2. هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.
3. هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.
4. هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات هم الشخصية والوظيفية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.

ث- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي الموضحة في الآتي:
أولاً: الأهمية العلمية:

تعد الدراسة مكملية للدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال التعرف على أهم متطلبات ومعوقات تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات خاصة منها العمومية بالإضافة الى محاولة إفادة الباحثين في اجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما وصلت إليه من اقتراحات، وإمكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات مؤسسات أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية:

يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف القائمين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية سونلغاز بمتطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يمكن المؤسسات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا تحويل نقاط الضعف.

ج- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى الاجابة على السؤال الرئيسي المتمثل فيما تتمثل متطلبات نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية وما هي المعوقات التي تحول دون ذلك؟ بالإضافة الى ذلك تحقيق جملة من الاهداف تتمثل في:

- التعرف على مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى تبنيه في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على المتطلبات الضرورية التي تساهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بنجاح في مؤسسة محل الدراسة

- التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأبرز المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة.

- تقديم عدد من المقترحات للقائمين في مؤسسة سونلغاز حول متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

ح- حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة، وفهم جوانبها المختلفة، حدد مجال دراسة كما يلي:

● **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة الحالية بدراسة متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، أي أن البحث يهتم ب ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وما معوقات التي تحد من تطبيقه وما المتطلبات الضرورية لتطبيقه من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

● **الحدود البشرية:** اقتصرنا على عينة تقدر ب 60 اطار عامل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.

● **الحدود الزمنية:** يتمثل في الوقت الذي قمنا فيه بإجراء التربص في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية حيث امتدت الدراسة بين تاريخ شهر مارس إلى غاية ماي من سنة 2020 .

● **الحدود المكانية:** اجريت الدراسة الحالية على دراسة متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.

خ- منهج الدراسة:

المهدف الرئيس للدراسة هو الإجابة على الإشكالية الرئيسة والمتمثلة فيما تتمثل متطلبات نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية سونلغاز و ما هي المعوقات التي تحول دون ذلك؟

و للإجابة على الأسئلة الفرعية التي طرحت ضمن الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي و أسلوب دراسة حالة ولتدعيم مختلف جوانب موضوع تم الاعتماد على المراجع المتاحة من (الكتب و المجلات ،مذكرات)،لبناء الاطار النظري و بناء الفرضيات بالإضافة إلى جمع البيانات والمعلومات الميدانية عن طريق تصميم استبيان يتناسب مع إشكالية وفرضيات الدراسة تم توزيعه على عينة تقدر ب 60 إطار في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية، حيث تم اختبار الفرضيات و تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25.

د- صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي عمل نقوم به من صعوبات، وعوائق، ومن أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة الدراسة ما يلي:

● عدم الجدوية في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

- طول فترة توزيع واسترجاع الاستبيانات وإيجاد العدد الكافي من العاملين بالمؤسسة بسبب تسريح جزء من العمال "العطلة الاستثنائية" بسبب جائحة كورونا.
- ناهيك عن العراقيل البيروقراطية في الحصول على ابسط معلومة، كما لا ننفي وجود عمال نزهاء ومتعاونين لأبعد.

ذ- هيكل الدراسة:

لدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من فرضيات: سيتم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة وفصلين. حيث تناولنا في مقدمة الدراسة طبيعة المشكلة فرضيات الدراسة أهميتها وأهدافها والمنهج المستخدم بالإضافة ، الى حدود الدراسة الحالية المكانية والزمانية البشرية والموضوعية أما الفصل الأول فتناولنا فيه الاطار النظري للدراسة وهذا بالوقوف على متغيرات الدراسة وتطرقنا كذلك للدراسات السابقة والتي كانت في صلب الموضوع وقمنا بمقارنتها مع الدراسة الحالية أما الفصل الثاني فتناولنا فيه دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية و تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول: كان عبارة عن تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني: كان حول الطريقة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة بدا بتحديد أداة الدراسة وصولا الى تحليل البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها. وفي الأخير تم إنهاء الدراسة بخاتمة حيث تم التطرق فيها إلى اهم النتائج المتوصل اليها وتقديم عدد من المقترحات والتوصيات للقائمين في المؤسسة محل الدراسة وآفاق مستقبلية للدراسة لتكون بداية لمهتمين اخرين.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

و الدراسات السابقة

تمهيد :

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من الضروريات القصوى لنجاح أي مؤسسة تريد ان يكون أداؤها على المدى البعيد أفضل من غيرها من مؤسسات التي لا تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي ، اذ يعد خارطة رسم المستقبل فيجعل المؤسسة قادرة على تحديد أهدافها لفترة زمنية مقبلة . و نظرا لأهمية التخطيط الاستراتيجي مما يلعبه من دور فعال في تغيير و بناء استراتيجية للمؤسسة ، لدى سنتطرق في هذا الفصل عن التخطيط وأهميته ،أنواعه و خصائصه و كذا بعض مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي ، متطلباته و معوقاته كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع و ذلك لمعرفة طريقة معالجة المعطيات و اهم النتائج المتوصل اليها حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : مفاهيم حول التخطيط و التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني الدراسات السابقة .

المبحث الأول : مفاهيم حول التخطيط و التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط عنصر ضروري للقيام بأنشطة المؤسسة و يختص بتحديد الأهداف و الوسائل ، فبالنسبة للبعض يعتبره اصطلاحاً شاملاً له منفعة مؤكدة بينما البعض الآخر يعتقد انه جزء من كل شيء يقوم به الفرد ، سنتعرف على أهم مواضيع التخطيط من خلال المطالبين الآتيين :

الأول : مفاهيم حول التخطيط .

الثاني : مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي .

المطلب الأول : مفاهيم حول التخطيط

عند بداية الحديث عن التخطيط ، و أهميته ، في منظمات الأعمال يجب التنويه إلى انه يعتبر الوظيفة الجوهرية للإدارة و هو العنصر الذي يجب وجوده في أي منظمة كانت لنجاحها ، و سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم و أهمية التخطيط.

الفرع الأول : مفهوم التخطيط

التخطيط هو ذلك الفعل المتعمد والمنسق الذي يقوم به المخططون هادفين من ورائه إلى تحقيق أهداف عامة أو أغراض محددة من أجل مصلحة ومنفعة المؤسسة

التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف و تعظم النتائج .¹

كما أنه أسلوب علمي و عملي للربط بين الأهداف و الوسائل المستخدمة لتحقيقها و رسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات و السياسات ، و كيفية تنفيذها مع محاولي التحكم في الأحداث بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف و النتائج .²

عرفه (اليونسكو 1973) على انه معالجة عقلانية و عملية للمشكلات ، و معالجة تستوجب المطابقة بين الأهداف و الموارد المتاحة و تحري مضامين طرائق الفعاليات البديلة و الاختيار الواعي فيما بينها ، و تحديد الأهداف النوعية التي ينبغي الوصول إليها في فترات زمنية محددة .³

¹ - مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014 ، ص25.

² - أحمد السعيد ، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بفاعلية الأداء المؤسسي ، مذكرة الماجستير ، International virtual universu ، سلطنة عمان ، بدون سنة ، ص17.

³ - حسين محمد جواد الجبوري ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014 ، ص29

نستنتج أن التخطيط يساعد على التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له و التنبؤ بالتغيرات ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل و التأقلم مع الظروف المتغيرة .

الفرع الثاني : أهمية التخطيط

إن العمل بلا تخطيط يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى إذ تعم الفوضى و يصبح الوصول للأهداف بعيد المنال، و تبرز أهميته في توقعاته للمستقبل و ما قد يحمل من حوادث غير متوقعة و مفاجآت و تقلبات حيث ان الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية

للتخطيط أهمية بالغة ، حيث انه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة ، فهو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة ، و حينما يفكر المخطط في وضع خطة ادارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك ، و تكمن أهمية التخطيط في النقاط الآتية :¹

➤ التخطيط يساعد المنظمة على تشخيص و معرفة الانحرافات في العمل ، و المشكلات المتوقعة حدوثها في المستقبل ؛

➤ يمنح التخطيط التوجيه و الإرشاد اللازم لكل العاملين نحو ما مطلوب منهم أدائه في المنظمة عبر ممارسة التنسيق في أنشطتهم و فعاليتهم و مهامهم و خلق التعاون مع بعضهم البعض وصولاً لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة و فعالية ؛

➤ التخطيط يساعد المنظمة على الإدارة العليا للاستفادة من القوى العاملة البشرية و كذلك المعدات و المواد الأولية و الأموال بشكل فعال و دون الوقوع في الأخطاء ؛

➤ يساعد التخطيط على بلورة و تحديد الأهداف حتى يفهمها الأفراد كما أنه من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتبعها الأفراد و يتعاونوا على تنفيذها ؛

➤ يساعد التخطيط على التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر ، و بدون إسراف .؛

¹ - حيدر كريم سعيد تويح ، (مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية)، العدد 02 ، 2017 ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة ، ص 91

➤ يسهل التخطيط مهمة القيادة ، و ذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته و إجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهك و كيف يستطيعون إنجازه¹؛
نستنتج أن التخطيط له أهمية كبيرة بسبب التغير يجب على كل المؤسسات أن تخطط و ذلك من أجل الوصول إلى غايتها وأهدافها .

الفرع الثالث: أنواع التخطيط

من واقع الحقيقة التي تقول أن أي منظمة تتعدد أهدافها، فإن الخطط داخل أي منظمة تتعدد أيضا، وللمواجهة تحقيق هذه الأهداف سوف تتعدد الخطط وفقا للمجال الوظيفي داخل المنظمة وسوف نتطرق لأهم ثلاث أنواع من أنشطة التخطيط. التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي، التخطيط التشغيلي

1. التخطيط الاستراتيجي : يهتم التخطيط الاستراتيجي بصياغة الأهداف العام للمنظمة وتختص الإدارة العليا بوضع وتطوير الخطط الاستراتيجية وذلك لتوجيه المنظمة ككل نحو إنجاز هذه الأهداف .

وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل

وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعني:

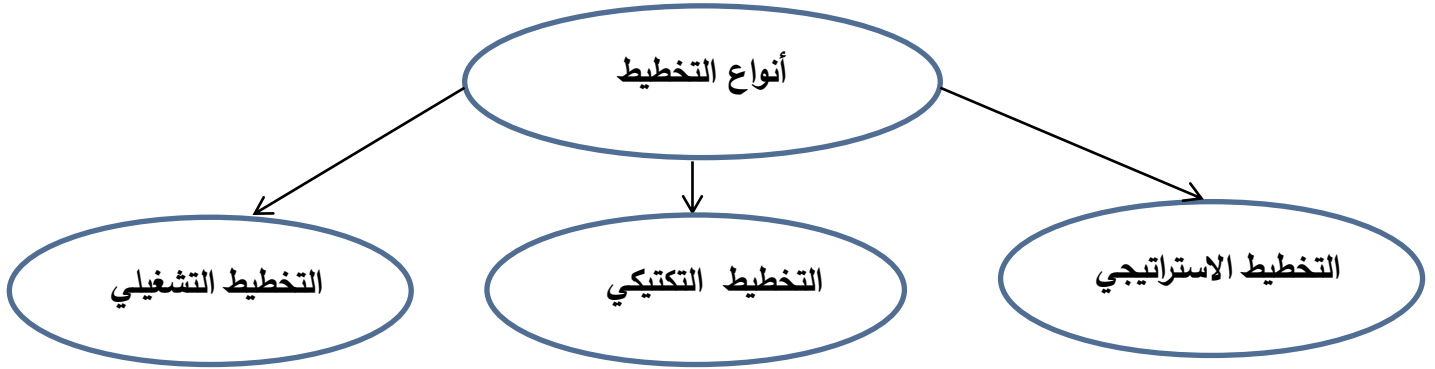
- كشف المستقبل الخاص بالمنظمة؛
- تصور توجه ومسار المؤسسة في المستقبل؛
- تحديد رسالة وأهداف المؤسسة مستقبلا؛
- تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تعمل بها أو سوف تدخل فيها المنظمة.

2. التخطيط التكتيكي : يغطي التخطيط التكتيكي مدى زمني أقل ومجالات أقل شمولاً بالمنظمة مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي، ويركز التخطيط التكتيكي أساساً على الأفراد والأفعال حيث يهتم التخطيط التكتيكي بكيفية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، في إطار من الموارد المحددة وقيود الوقت وأخيراً تهتم الإدارة الوسطى بوضع الخطط التكتيكية

3. التخطيط التشغيلي : تتطلع الإدارة في المستوى الإشرافي الأول " الإدارة الدنيا " بمسؤولية وضع وتحديد الخطط التشغيلية، وواقع الحال أن الخطط تأخذ أشكالاً عديدة.¹

¹ - أحمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 21

الشكل رقم (01) أنواع التخطيط



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الرابع: أهداف التخطيط

يهدف نظام التخطيط في أي منظمة إلى تحقيق عديد من الأهداف كمجموعة متكاملة ، و من بين الأهداف ما يلي:

- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة و الضعف ، و تحديد متطلبات التعامل معها ؛
- تحديد و توجيه المسارات للاستراتيجية المنظمة؛
- تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المنظمة ؛
- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة؛
- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات ؛
- تدعيم و تطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة؛²

بما أن التخطيط عملية مقصودة تعنى بالمستقبل و مواجهته بخطوات منظمة لتحقيق أغراض و أهداف محددة فإن من أهداف التخطيط على الصعيد المؤسسي ما يأتي:

أهداف التخطيط المؤسسي: تختلف المنظمات في تحديد أهدافها من التخطيط حسب فلسفة الإدارة التي تتبناها و لكن يمكن القول إن أهداف التخطيط تنحصر فيما يأتي :

¹ - بركان عادل ، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة ، (رسالة ماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضة ، قسم التربية البدنية و الرياضة)، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي ، سوق أهراس ، 2010/2011 ، ص 17-18.

² - مصطفى محمود أبو بكر ، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة ،الدار الجامعية الإسكندرية ، ط1 ، 2003 ، ص 112-116.

- التخطيط من أجل الاستمرار ، ولتحقيق هذا الهدف فإنها تتبع سياسة تطوير المنتجات أو إدخال أساليب جديدة في الإنتاج إما لخفض تكاليف الإنتاج أو رفع مستوى جودة المنتجات ؛
 - التخطيط من أجل النمو ، و ذلك باتباع سياسة زيادة نصيبها من السوق ، و هذا الهدف يتم من خلال وضع الخطط الطويلة و القصيرة الأجل ؛
 - التخطيط من أجل المحافظة على المظهر القيادي و ذلك من خلال السيطرة على العمل و المشكلات الطارئة؛
 - تحديد معايير للأداء يتم بموجبها الرقابة على أعمال الآخرين من أجل تحقيق الهدف ؛
 - استغلال الطاقات الموارد المتاحة أو التي يمكن توفيرها أي وضع الموارد المناسبة فب الأماكن المناسبة و في التوقيت المناسب¹؛
- نستنتج أن التخطيط يهدف إلى توضيح و معرفة ما عليك فعله سواء على فترات زمنية قصيرة الأجل أو طويلة الأجل و يهدف إلى تحديد وجود الخلل و معالجته .

¹ - أيوب دخل الله ، التربية و مشكلات المجتمع في عصر العولمة ، دار الكتاب العلمية ، بيروت ، 1971، ص48

المطلب الثاني : مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين. وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا سنطرق في هذا المبحث إلى أهم مفاهيم التخطيط

الفرع الأول : مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

إن التطور الملحوظ في عالم اليوم أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، لما له من أهمية للمؤسسة خصوصا وللإقتصاد عموما اذ يمكن التخطيط من التحوط لأزمات المستقبل. وعليه سيتم تسليط الضوء في المطلب على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته.

أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

هو العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لكل المؤسسات لأنها تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية

موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة يظهر ذلك من خلال الأبحاث و الدراسات التي تناولت هذه الموضوع و أغلبية هاته الدراسات تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المؤسسة ، ووضع أهدافها ، و تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية ، ومن بين هذه التعريف نذكر¹ في حين هناك من يعتقد بأنه محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة و الفعاليات الإدارية و التشغيلية على مستوى المؤسسة ككل فضلا عن دراسة العلاقة ما بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها ، وترتبط جميع الوحدات الوظيفية (المالية ، التسويق ، إدارة الموارد البشرية ، الإنتاج وغيرها) مع المنظمة خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و تعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة ، و كذلك لغرض الرقابة على الفرص و المسائل التي تبرز في بيئة المنظمة .²

¹ - نعمة عباس الحفاجي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2004 ، ص32.

² - عادل منصور سليمان اللوح ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)، جامعة الفلسطينية قطاع غزة ، 2007 ، ص11.

و هناك من يرى أن تخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية و الخارجية و يحدد القطاعات و الشرائح السوقية المستهدفة و أسلوب المنافسة . و هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية و الداخلية .¹

و هناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه الصياغات بعيدة المدى و الخطط الاستراتيجية و السياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة .²

يخلق التخطيط الاستراتيجي إطار عمل للميزة التنافسية من خلال التحليل الدقيق للمنظمة و بيئتها الداخلية و الخارجية وإمكاناتها. هذا يسمح للمنظمات للاستجابة للاتجاهات والأحداث والتحديات والفرص التي تنشأ الحاضر ، كجزء من الرؤية والرسالة التي طورها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.³

نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها و أهدافها أو إرضاء الفئة المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة من فرص و تهديدات في البيئة الخارجية و نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية .

نستنتج من خلال التعاريف السابقة بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تساعد المؤسسة على تحديد أهدافها لتصميم مستقبل مرغوب فيه و يساعد التخطيط الاستراتيجي في التعرف على مشكلات المستقبل و يجعل الاستعداد لمختلف الطوارئ.

ثانيا : أهمية التخطيط الاستراتيجي

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات و المهام الاستراتيجية ، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة ، و هذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط و النشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها كما انه يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية و التعامل معها .

و من هنا نتطرق إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي :

➤ يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم و تدريبهم

على التفكير و المشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة ؛

² - علاء الدين ناطورية ، الإدارة الاستراتيجية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص235.

³ - خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، بدون سنة ، ص5

⁴ -mouhsine lakhdissi ,methodologie de planification strategique des systemes d'information basee sur l'architecture d'entreprise ,thèse de doctorat,école nationale supérieure d'informatique et d'analyse des systèmes,2015,p07

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة و تحقيق درجة من الرضى لديهم¹؛
- التخطيط الاستراتيجي يساعد إدارة المؤسسة لمعرفة البيت من الداخل بكل إيجابيات و سلبياته ومعرفة الوضع الخارجي سواء في المجتمع أو في سوق العمل ، و بذلك يمكن المؤسسة التركيز في البناء الداخلي متمثلا بالبيئة الداخلية و كذلك الاهتمام بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ؛
- يعطي التخطيط الاستراتيجي الفرص لتقييم المرحلة السابقة من خلال الدراسة و المسح البيئي الشامل و الوقوف على نواحي القوة و الضعف في منظومة المؤسسة و التحديات التي تواجهها²؛
- وقد أضاف ثابت،2006 مجموعة من العناصر اعتبرها فوائد التخطيط للمؤسسات وهي :
 - يوضح الإطار و الاتجاه الذي يقود و يدعم إدارة المؤسسة ؛
 - يحدد رؤية و غاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة ؛
 - يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة و أهدافها³؛
- علاوة على ذلك ، يسهل التخطيط الاستراتيجي التعاون. في الوقت الحاضر ، تشرك معظم الشركات المديرين المتوسطين للمناطق الوظيفية في عملية صياغة الخطة الاستراتيجية. المدراء المتوسطون هم الأشخاص الذين ينفذون الاستراتيجيات المنصوص عليها في الخطة ، وإذا لم يشاركوا في وضع الخطة ، فإنهم ليسوا ملتزمين بدعمها. وبالتالي ، يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ودمج جميع المجالات الوظيفية للشركة من خلال تسهيل التواصل بين المديرين من جميع المستويات⁴ .
- أشار الحسن و العفيف إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن بما يأتي :
- يساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف طويلة الأمد ، و ذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية و الأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية و برامج و موازنات قابلة للتنفيذ؛

¹ - خالد محمد بني حمدان ، مرجع سابق، ص 15.

² - حسين محمد جواد الجبوري ، مرجع سابق ، ص 76/75.

³ - أمل نمر حسين صيام ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة .(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية الاقتصاد و العلوم

الادارية ، ، جامعة الأزهر بغزة ، 2010 ، ص 17.

⁴ - Stevens Maleka ,strategy management and strategic planning process,first edition,p23

➤ زيادة المقدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار و أخذ التدابير اللازمة¹؛

نستنج أن لي التخطيط الاستراتيجي أهمية قصوى في أي إدارة مما يساعد على توضيح المستقبل و تحديد الخيرات و يوضح الرؤية و يحدد الأهداف و يعزز العمل الجماعي .

الفرع الثاني: أنواع و خصائص تخطيط الاستراتيجي

اولا: أنواع تخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات و أثارها في المستقبل ، وضع الأهداف و الاستراتيجيات و البرامج الزمانية ، و التأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة .
وتسفر عملية التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط :

➤ **الخططة الاستراتيجية :** الخططة هي خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المنظمة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها و البرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. و تعتبر الخططة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات و الوصول على قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها ، الموارد و الاستثمارات اللازمة ، مصادر التمويل ، الأسلوب التقني المستخدم ، و احتياجات القوى البشرية... الخ.

و تتميز هذه الخططة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة . و من خصائصها أنها ذات خطوط عريضة و تتم في المستويات الإدارية العليا . كذلك يجب أن تتميز بالمرونة ، و تعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية ، و كإطار لتوجيه القرارات في المنظمة ؛

➤ **الخطط التكتيكية متوسطة الأجل :**

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج و الخدمات و الأفراد و البحوث و التجهيز و ذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخططة الاستراتيجية ، و يتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3 إلى

¹ - حسين خليل عبد القادر، (مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية)، واقع التخطيط الاستراتيجي و مستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية، العدد 02، 2019، جامعة بانهة ،ص 317

5 سنوات . و مجال الخطط هنا يكون محدد بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل . و تتميز هذه الخطط بالثبات نسبيا مقارنة مع الخطط الاستراتيجية ؛

➤ الخطط التكتيكية قصيرة الأجل :

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية و توفر خطوطا مرشدة لكافة الأوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية ، و موازنة المصاريف و النفقات مع الموارد ، و الميزانيات السنوية ، و بالنسبة للمنشآت التجارية تضمنا هذه الخطط عمليات المبيعات و جداول الإنتاج... الخ و يتم وضع هذه الخطط عادات على مستوى التشغيل ، و تتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة ، و من خصائصها أيضا انها محددة المجال و تقتصر على نشاط معين. كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة؛¹

ثانيا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية :

- يركز على البيئة الداخلية و الخارجية على حد سواء و يعتمد على المعلومات الكمية و النوعية معا؛
- يتميز بأنه عمليات مترابطة و ليس وظائف معزولة عن بعضها ؛
- يسعى إلى توحيد الجهود الخاصة بالمنظمة عن طريق إشراك الجميع في الخطة؛²
- تكوين رؤية مستقبلية تحدد اتجاهات المنظمة و مجالات عملها في المستقبل؛
- منح المخططين فرص أوسع لدراسة بدائل لاختيار التمويل و الموارد ؛
- منح المنظمة فرص أفضل للمتابعة و التقييم و تعديل الخطط و الاستراتيجيات و السيناريوهات بما يكفي لإتقان و الإنجاز ؛
- تحديد التقنيات الأفضل لتنفيذ التعديلات على خطوط الإنتاج ، و تحديد أفضل وسائل التنفيذ في ضوء التطور التقني المتسارع في أقصر وقت و بأقل تكلفة و جهد ؛
- مساعدة المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها و التأقلم معها؛
- مساعدة المنظمة على حسن توزيع الموارد المتاحة و تحديد كيفية و أولوية استخدامها؛³

¹ - بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 ، ص43-44.

² - صفاء تايه نجاد (مجلة أوروک للعلوم الإنسانية ، مهارات القائد الاداري و أثرها في التخطيط الاستراتيجي) ، العدد 02 ، 2012 ، كلية التربية للبنات ، جامعة الكوفة ، ص390

³ - فيحان فهد غازي السهلي ، متطلبات التخطيط الاستراتيجي و دورها في الحد من أضرار الكوارث، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية) ، جامعة نايف العربية ، رياض ،

➤ لعملية تخطيطية لكونها تتضمن وضع غايات إرادية، بمعنى اختيار مستقبل مرغوب، ووضع أسلوب لتحقيق تلك الغايات؛

➤ العملية الاستراتيجية لأنها تتضمن الإعداد لأفضل طريقة للاستجابة إلى ظروف بيئة المنظمة، سواء كانت تلك الظروف معروفة مسبقاً أم لا، خاصة وأن المنظمات الحكومية وغير الربحية كثيراً ما يفرض عليها الاستجابة إلى أجواء ديناميكية وقد تكون عدائية. وكون العملية استراتيجية يعني الوضوح في أهداف المنظمة وإدراك ما لدى المنظمة من موارد، ووفقاً لهذين العاملين فعلى المنظمة أن تكون مستجيبة بوعي إلى بيئة ديناميكية¹؛ تشمل خصائص التخطيط الاستراتيجي في توحيد الجهود التي تساهم في ناء المؤسسة و تطويرها و ارتقائها لمواكبة التغيرات و التطورات .

المطلب الثالث: متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية

رغم تعدد المزايا التي تحققها المؤسسات المعتمدة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عملها، إلا أنها تواجه بعض المعوقات كأى تخطيط أو كأي عملية إدارية ، نظراً لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي :

الفرع الأول : متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي فب المؤسسات العمومية

يحتوي التخطيط الاستراتيجي على متطلبات متنوعة كتهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط و توفير المعلومات التي تطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي مع استمرارية التفكير الاستراتيجي و إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الاستراتيجي أولاً: تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي: تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي أحد أهم متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي ، حيث تتم هذه التهيئة من خلال ما يلي:

- ضرورة وجود مناخ مشجع داخل الشركة للبدء بتطبيق التخطيط الاستراتيجي ؛
- ضرورة وجود حماس من قبل الإدارة في جميع المستويات الإدارية للشركة لبذل الجهود لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ؛

¹ - عصام بن يحي الفيلالي و آخرون، التخطيط الاستراتيجي للدول ، العدد 29، 2010 ، جامعة عبد العزيز ، سعودية ص21.

- ضرورة وجود فريق عمل متكامل مهمته الأساسية القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي حيث يتألف هذا الفريق من أفراد متنوعين في اختصاصاتهم لديهم مؤهلات كافية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي و يتألف هذا فريق من: المدير العام رئيس مجلس الإدارة - استشاريون و خبراء خارجيون ؛
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للشركة ، و إدراك وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي ، و طبيعة و عمق علاقاتها و ما يتوفر لديها من إمكانيات و موارد ؛
- ثانيا: توافر نظام معلومات استراتيجي كفاء و مستقل : يتمثل في قاعدة بيانات أساسية يتوافر لها الثقة و المصدقية لمساندة الاستراتيجيات التنافسية . حيث يجب تحديد المعلومات المتوفرة و غير متوفرة و مصادر الحصول على هذه المعلومات ، إضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية و البرنامج الزمني للحصول على المعلومات ، و تحديد كيفية الاستفادة منها ، و من المسؤول عن توفرها وحفظها و متابعة تحديثها . و هناك عشرة مواضيع أساسية يجب أن تتوفر معلومات عنها للشركة كمتطلبات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي و هي :
- هي العناصر الداخلية و الخارجية المطلوب توافر معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية؟
- ما هي المعلومات المطلوب الحصول عليها عن هذه العناصر لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ؟
- ما هي المعلومات المتوفرة و التي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية ؟
- ما هي المعلومات غير المتوفرة و التي يجب توفرها من أجل صياغة الخطة الاستراتيجية ؟
- ما هي مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة ؟
- ما هي الأدوات و الوسائل اللازمة للحصول على هذه المعلومات ؟
- ما هي الإجراءات التنفيذية و البرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات ؟
- من هي الجهات المسؤولة عن توفير هذه المعلومات ؟
- ما هي الأساليب و الأدوات التحليلية التي سنفسر و نحلل بها هذه المعلومات ؟
- كيف سنستفيد من هذه المعلومات و من المسؤول عن تداولها و حفظها و متابعة تحديثها؟¹

ثالثا: منهج التفكير الاستراتيجي : يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه مستوى عال من مهارة صنع القرار ، و هو يشمل معرفة الاتجاهات و الافتراضات التي تنطوي على تحد مع المحافظة رؤية شمولية عالية للأوضاع و تشجيع و تبني مبادرات التغيير و التجديد و التطوير . و على مستوى الإدارة يضمن التفكير الاستراتيجي حسن التركيز و

¹ - محمد عباس ديوب ، مجلة جامعة البعث (متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لمرافق طرطوس)، العدد 79 ، 2017 ، جامعة طرطوس ، سورية ، ص20

التوجيه نحو الأهداف . و لتنمية منهج التفكير الاستراتيجي داخل الشركة يجب على المدراء تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي لدى جميع العاملين من خلال :

- طرح الأسئلة التي توجه تفكير العاملين نحو نمط التفكير الاستراتيجي ؛
 - عند مناقشة قرار اتخذه المدير عليه أن يناقش القرار بشكل شامل بما في ذلك المنهجية و المعلومات التي استند إليها و البدائل المختلفة و النتائج المأمولة ؛
 - إيجاد الفرص للعاملين ليكونوا أكثر مشاركة في معالجة الأوضاع التي تتطلب تفكير استراتيجي ؛
- رابعاً: نشر و توضيح عملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية للشركة : يتطلب تحقيق فعالية التخطيط الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة أن يكون أعضاء المنظمة على دراية بمكونات عملية التخطيط و المراحل و النتائج و متطلبات التحقيق و ذلك من خلال :

➤ اقتناع المسؤولين بالمنظمة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، و الجدية في التعامل مع هذا الموضوع ، من خلال التعرف بأهمية التخطيط بصفة عامة و الخطة الاستراتيجية بصفة خاصة ، و توضيح ضرورتها و جدواها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؛

➤ التعريف بالمفاهيم و المصطلحات الاستراتيجية الأساسية كالرسالة و الرؤية الاستراتيجية و توضيح الفروق بينهما و طبيعة العلاقة و مدى أهميتهما بالنسبة للمنظمة ،بالإضافة إلى الغايات و الأهداف الاستراتيجية التي تشكل أساس صياغة الخطط الاستراتيجية ؛

➤ توافر متطلبات الخطة الاستراتيجية من موارد مالية و بشرية و تنظيمية و تقنية ...¹

و قد أوردت الدراسات عدداً من المتطلبات تحقيق التطبيق الاستراتيجي ، ومن أمثلتها تلك التي عرضها أوزدم (Ozdem. 2011) و هي كما يأتي : تحديد الأهداف و الغايات الخاصة بالمؤسسة ، و تحديد الطرق التي تمكن من الوصول إلى هذه الأهداف و الغايات ، في ظل توفير الميزانية الكافية و بما يتفق و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها . فضلاً عن وضع الخطط الاستراتيجية و تحديد الأولويات التنظيمية ، و تخصيص الموارد المطلوبة للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي ، و وضع نظام خاص بالمؤسسة من أجل متابعة و تقييم تطبيق التخطيط الاستراتيجي و تحديد المسؤوليات و توجيه المساءلة لأي فرد في المؤسسة مسؤولاً عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في حال تقصيره.²

¹ - محمد عباس ديوب ، مرجع سابق ، ص 20

² - أريج مصطفى شحادة الحايك ، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي و معيقاته ، (رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية) في كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2018 ، ص 18.

و نذكر أيضا متطلبات أخرى و هي كالتالي :

- اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط و الجدية في التعامل مع هذا الموضوع ؛
 - توفير متطلبات الخطة من موارد مالية و بشرية و تنظيمية و تقنية ؛
 - وجود قيادات و كوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية ؛
 - وضع برنامج زمني مناسب و تسمية المعنيين بالتنفيذ و مساءلتهم؛
 - توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية ؛
 - دعم معلوماتي فاعل؛
 - إتباع نظام موازنات فاعل ؛
 - الواقعية في التقديرات و الخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام و آماني ؛
 - المرونة و السهولة في الاتصالات و المتابعة ؛¹
- تحتاج أي منظمة عامة إنتاجية أو خدمية أو منظمة أعمال إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي ، و عدم توافر هذه المتطلبات يعني أن النظام سيعاني من عدم الاستقرار و التوازن و بعض المشاكل .

و من ابرز هذه المتطلبات ما يلي :

- **إقناع الإدارة العليا** : عندما تقتنع الإدارة العليا في المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي و تؤمن بجدوى أساليبه في مختلف مجالات العمل بحيث يكون لديها تصور واضح عن أفكاره و اتجاهاته و فلسفته بوصفه فكرا إداريا معاصرا و بذلك تزداد فرص نجاح تطبيقه في كل المستويات الإدارية بالمنظمة ؛
- **ثقافة المنظمة** : يجب ان تعمل المنظمة على تثقيف العاملين في مختلف المستويات الوظيفية و العملية بأسس و مفاهيم التخطيط الاستراتيجي و اتجاهاته المعاصرة من خلال إلحاقهم بدورات أو برامج تدريبية مكثفة لتطوير ثقافتهم و زيادة وعيهم في هذا المجال و بالتالي تزداد قناعتهم بهذا الفكر الإداري المعاصر ؛
- **كفاءة المدير** : كلما كان المدير الأعلى للمنظمة يمتلك كفاءة عالية في الإدارة و التخطيط و قادر على تحمل المخاطر ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمة
- **مهارات إدارية** : يجب أن يكون لدى المديرين و على مختلف المستويات الإدارية للمنظمة (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة التنفيذية) مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه و مبادئه و

¹ - ديفيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة : علاء الدين ناطورية ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 2009،ص239

فلسفته و كذلك ينبغي ان تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات الفكر الاستراتيجي عموما و التخطيط الاستراتيجي خصوصا؛

➤ **نظم معلومات و قاعدة بيانات :** تتطلب عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى نظام لجمع المعلومات و تحليل البيانات عن البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و إعدادها و تنظيمها في تقارير علمية لكي تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة قدراتها و إمكانياتها الذاتية لتهيئة معلومات حديثة و بيانات علمية دقيقة بحيث تكون قاعدة أساسية و خطوة تمهيدية للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي ، إذ يعتبر نظام المعلومات من العوامل التي تساهم في نجاح المنظمة بوصفها وظيفة العصر الحالي ؛

➤ **موارد مالية :** لا بد ان تكون هنالك ميزانية تقديرية و مخصصات مالية للإنفاق على الخطط و البرامج و الدراسات الاستراتيجية و المستشارين و الخبراء و المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي؛

➤ **قوة التنظيم في المنظمة :** تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي إلى فهم طبيعة أنشطة و فعاليات الوحدات الإدارية و الأقسام التنظيمية المختلفة و الصلاحيات المسموحة لهم ، و كيفية التنسيق بين الوحدات نفسها و بينها و بين الأقسام الأخرى و موقعها في الهيكل التنظيمي و نطاق المسؤوليات المتاحة بعهدة تلك الوحدات والأقسام التنظيمية ؛

➤ **الحوافز :** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى جهود إدارية و تنظيمية و فنية مضاعفة و طاقات مبدعه من المديرين في مختلف المستويات الإدارية ، الأمر الذي يستوجب منح مكافآت مالية و حوافز معنوية تشجيعا لهم لبذل مزيد من الطاقات و مضاعفة الجهود في مختلف ميادين العمل¹؛

نستنتج أن متطلبات تساعد المديرين أو المسؤولين في المؤسسة على تطبيق تخطيط استراتيجي و خلق بيئة مشجعة و توفر متطلبات في المؤسسة يؤدي إلى نجاح تطبيق الاستراتيجي بأريحية .

الفرع الثاني : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية

يواجه التخطيط الاستراتيجي معوقات متعددة منها التغير السريع في البيئة وعدم القدرة على تحديد الأهداف والموارد المالية مع عدم وضوح المسؤوليات والمعلومات الإحصائية.

¹ - حيدر كريم سعيد تويج، مرجع سابق، ص 100/101

- لقد لاحظنا أن التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً ، فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً . و فيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي :
- 1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب ، للأسباب التالية :
 - اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي ؛
 - اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته؛
 - اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ للتخطيط الاستراتيجي ؛
 - 2- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل أن يبدأ للأسباب التالية :
 - تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية و السياسية و الاقتصادية ، الخ)؛
 - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب و بصورة مستمرة ؛
 - 3- مشكلات التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئاً في ذهن المدير و ذلك للأسباب التالية :
 - مشكلات وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي و غموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة ؛
 - مشكلات جمع البيانات و تحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة ؛
 - وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.¹
 - 4- ضعف الموارد المتاحة مثل :
 - ضعف الموارد المتاحة و صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية ؛
 - صعوبة الحصول على مواد أولية و نقص في القدرات الإدارية ؛
 - 5- التخطيط يحتاج إلى وقت و تكلفة كبيرة و ذلك لأسباب التالية :
 - تستغرق المناقشات حول رسالة الشركة و أهدافها وقتاً طويلاً من الإدارة العليا ؛
 - 6- عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص و المخاطر الحقيقية ؛
 - 7- الميل نحو تجاهل المعلومات المتعلقة باتجاهات تغيير غير مألوفة ؛
 - 8- جمع المعلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة؛
 - 10- اضطراب البيئة الداخلية حدوث متغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عمل المنظمات و تعرضها لصعوبات مما يخلق بيئة غير مناسبة داخل المنظمة ؛¹

¹ - عامر ذابب العتيبي ، مرجع سابق، ص 19

يتفق المعنيون في الفكر الإداري الاستراتيجي على وجود معوقات كثيرة لفشل التخطيط الاستراتيجي، والتي ينبغي أخذها بالاعتبار من قبل الإدارات العليا وهي كالاتي :

- سوء التنسيق والتوجيه بين أقسام المنظمة الذي قد يولد ضعفاً في مقدار التعاون الواجب بذله، ومقدار تحمل المسؤولية التي يفترض تحملها لغرض إنجاز ما قد تم تكليفه للأقسام والشعب والوحدات للإسهام في إجراء التغييرات ضمن مواقع المسؤولية ؛
 - سوء فهم الاستراتيجيات، وضعف الإيمان بها، وما ستؤديه من فشل محتمل من قبل الإدارات بكل مستوياتها العليا، والوسطى، والتنفيذية ؛
 - قلة الموارد البشرية التي تفهم التخطيط الاستراتيجي وتستوعبه وتتقبله، فضلاً عن مشكلاتها الكثيرة التي تشغل فكر الإداريين، وضعف الحوافز والتدريب، وعدم فاعلية نظام الاتصالات والمعلومات؛
 - التغيير والتبدل السريع في البيئة ؛
 - عدم مقدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية ؛
 - مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير ؛
 - عدم توفر الموارد المالية الكافية لإتمام عملية التخطيط الاستراتيجي؛
 - ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات فقط؛²
- أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه المؤسسات خلال عملية التطبيق والممارسة للخطط الاستراتيجية الخاصة بها. والتي يمكن حصرها في العوامل التالية :
- الصعوبات والعوائق الخاصة بعدم استقرار الظروف والمتغيرات البيئية وزيادة حدة المنافسة؛
 - الصعوبات والعوائق الخاصة بإمكانيات وقدرات المنظمة الذاتية، خاصة المهارات والكوادر الإدارية العليا، والمسئولة عن التخطيط الاستراتيجي؛

¹ - موفق مجد الضمور ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام في الاردن ، (أطروحة دكتوراه إدارة أعمال) كلية العلوم المالية و المصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، 2008، ص44/45.

² - علاء خالد عوده، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الحكومية في بغداد ، (رسالة ماجستير في الادارة و القيادة التربوية) ، جامعة الشرق الأوسط ، 2017، ص44-45.

- المشاكل والصعوبات الخاصة بالقصور في نظم المعلومات الكفاء التي توفر البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تشغيل هذه المعلومات من خلال الحاسب الآلي وتطبيق البرامج المساعدة في اتخاذ القرار؛
 - الصعوبات والعوائق الخاصة بعدم توافر المناخ الملائم لاستخدام وممارسة التخطيط الاستراتيجي بمنظمات الأعمال من حيث (الثقافة التخطيطية - الهيكل التنظيمي المناسب - المهارات المؤهلة - المعلومات المناسبة)؛
 - إغفال الجانب الإنساني: يؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها. وكثيرا ما تحدث اتجاهات سلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها .
 - الانشغال بالأعمال الروتينية اليومية وإغفال الدور الحقيقي للإدارة العليا المتمثلة بجوانب التخطيط والتطوير، وعدم القدرة على إدارة الوقت بالشكل المناسب¹.
 - بسبب تعقيد البيئة و التغير المستمر ؛
 - عدم توافر إدارة فاعلة ؛
 - عدم وضوح و فاعلية قنوات الاتصال ؛
 - بعض رؤساء الوحدات غير فاعلين في وضع الأهداف ؛
 - قد تظهر بعض المشاكل في بداية التطبيق ؛
 - خلل أو قصور في الموارد المتاحة ؛
 - عدم التحلي بالصبر لان التخطيط يحتاج إلى وقت و تكلفة و جهد عالي²؛
- من خلال المطلب السابق نستنتج أنه توجد معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات و ذلك تمنع المؤسسات من تحديد و تحقيق أهدافها و تحقيق الميزة التنافسية التي من خلالها تحقق التنمية لدى يجب على أي مؤسسة التغلب على هذه المعوقات لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي الآن في المبحث الموالي

¹ - عادل منصور سليمان نوح ، مرجع سابق ، ص 38-39

² - صفاء تايه مجد ، مرجع سابق ، ص 391-392.

سنتطرق لمجمل الدراسات الاجنبية و العربية التي تناولت دراسة كل من تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم عرض الدراسات السابقة والحديثة معا التي عالجت موضوع متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، وسيتم التطرق لمنهج وأهداف الدراسة وإبراز مختلف النتائج التي توصلت إليه هذه الأبحاث وذلك من خلال مقارنتها بالدراسة التي سيتم إنجازها.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

1-الدراسة الأولى: دراسة حسين خليل عبد القادر (2019) "بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي و مستوى

جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية" ، جامعة الاستقلال -فلسطين

و هذه الدراسة عبارة عن دراسة حالة في البلديات الفلسطينية تهدف إلى التعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية و معرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية إلى جانب الكشف عن المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي ،تم الاعتماد على المنهج الوصفي و أداة الاستبيان التي تم توزيعها على جميع الإداريين في بلديات شرق القدس و شملت بلديات (أبوديس و العيزرية و السواحة الشرقية) ، البالغ عددهم 83 ،توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :أنه يوجد في البلديات خطط استراتيجية تعمل من خلالها ، و أن التخطيط يسهم في تحديد احتياجات البلدية بدقة متناهية ، كما أن الموظفين في البلديات يحرصون على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي . الدراسة كشفت أيضا أت الإدارة تضع برامج مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، و بدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة ، و أن البلديات تستعين بخبراء من الخارج في مجال التخطيط الاستراتيجي ،إلى جانب أن هذا الأخير يساعد على استخدام وسائل اتصال مختلفة عند الموظفين و في الاخير قدمت الدراسة توصيات حول ضرورة متابعة و تقييم أداء تنفيذ الخطط الاستراتيجية .¹

2-الدراسة الثانية: دراسة أريج مصطفى الحايك (2018) بعنوان " متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقات

تطبيقه لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان " من وجهة نظر العاملين

و هذه الدراسة عبارة عن دراسة حالة في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ، تهدف إلى الكشف أبرز متطلبات التخطيط الاستراتيجي و معيقات تطبيقه لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان، و تم توزيع استبيان على عينة تكونت من 368 معلم و معلمة و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

¹ - حسين خليل عبد القادر ،مرجع سابق .

- أن درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ككل ومجال المتطلبات المادية ومتوسطة للمجال التنظيمي والمادي.

- وأن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ولكل المجالات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 05.0)$ في درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 05.0)$ في درجة معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة
وقدمت الدراسة توصيات¹

3-الدراسة الثالثة : دراسة الروقي (2015) بعنوان " " تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى"، مكة.

و هذه الدراسة عبارة دراسة استطلاعية في جامعة أم القرى بمكة هدفت إلى تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية واقتراح مجموعة من الحلول للتغلب على هذه المعوقات، تكون مجتمع الدراسة من 94 عضو . وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وما نتائج الدراسة قد أظهرت أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس على معوقات التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة في جميع محاورها، وجاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى من بين المحاور مجتمعة²

4-الدراسة الرابعة: دراسة فايز مُجدَّ عبد الله المجالي و نواف أحمد حسن سماره(2014) بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن"، الأردن .

هذه الدراسة عبارة عن دراسة حالة في جامعة مؤتة في الأردن تهدف إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن ، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت أداة الدراسة من استبان احتوى مجموعة فقرات بلغ عددها 20 فقرة توزعت على عينة نواب الرئيس، العمداء، نواب العمداء، رؤساء الاقسام الأكاديمية ، مدراء المراكز و الوحدات و الدوائر و بلغ عددهم 180 فردا.

- أظهرت النتائج ان درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة قوي بشكل إجمالي حيث بلغ المتوسط (3.78) . كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل

¹ - أريج مصطفى شحادة الحايك، مرجع سابق،ص96.

² - إيمان جميل عبد الفاتح عبد الرحمن ، مجلة العلوم التربوية ،معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية و التطلعات المستقبلية لتجاوزها ، العدد 02، 2019

عام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93) و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مونة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي و متغير الخبرة أو التفاعل بينهما. و أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي و وجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير الخبرة و وجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي الجامعة تعزى إلى تفاعل بين متغيري المؤهل العلمي و الخبرة

و قدمت الدراسة أهم التوصيات ضرورة العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة الجامعة و العاملين فيها و ايضا ضرورة مشاركة جميع فئات العاملين في الجامعة في عملية التخطيط الاستراتيجي لها من أهمية في إثراء عملية تحليل واقع الجامعة¹

5-الدراسة الخامسة: دراسة الميطري , عبيد بن زيدان مزيد، الغامدي (2013) بعنوان " متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمنية " في إطار رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، سعودية .

هذه الدراسة عبارة عن دراسة ميدانية في المنظمات الامنية بالرياض هدفت الدراسة إلى ما متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمنية بالرياض ، تكونت أداة الدراسة من استبيان تم توزيعه على 460 ضابط ، كما أظهرت النتائج الدراسة أن :

- أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في موافقتهم على تبني القيادات الأمنية لمنهج التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي(3.34 من 5).

- أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في موافقتهم على المحور المتعلق بمدى توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمنية بمتوسط حسابي(3.20 من 5).

- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على معوقات التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الأمنية بمتوسط حسابي(3.72 من 5).

- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.38 من 5).

¹ - فايز محمد عبد الله الجمالي ، واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مونة ، جامعة الأردن، 2014 .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة باختلاف متغيري(المؤهل العلمي - الخبرات العملية), بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغيري(الرتبة, الدورات التدريبية في مجال التخطيط)

قدمت الدراسة أهم التوصيات: 1. العمل على إنشاء قواعد بيانات ومعلومات حديثة في الأجهزة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي. 2. الحد من المركزية الشديدة في المنظمات الأمنية, وإتباع سياسة مشاركة كافة الإدارات والعاملين في تصميم الخطة الاستراتيجية. 3. ضرورة توفير برامج تدريبية متنوعة لتنمية العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي. 4. ضرورة تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي. 5. العمل على توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.¹

6- الدراسة السادسة : دراسة الكردي (2010) بعنوان " درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية و التعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين"

هذه الدراسة عبارة عن دراسة حالة في مديريات التربية و التعليم في محافظات الضفة الغربية ، هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية و التعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، تم استخدام استبيان كأداة دراسة ،توصلت إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية و التعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة ،بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فأعلى، كما أن من ضمن النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة.

7- الدراسة السابعة : دراسة السرحني (2010) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان"

هذه الدراسة هي عبارة عن دراسة ميدانية في وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان و هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم ، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، وكذلك مستوى ممارستهم لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي تواجههم أثناء ممارساته، وقاد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، أما أداة الدراسة فكانت الاستبيان ، و من النتائج التي خرجت بها الدراسة :

¹ - عبيد بن زيدان المطيري، متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمنية، (رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . 2013.

- هناك مستوى متوسط من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في الوزارة التربية و التعليم.

- هناك 56.67% من المديرين ليس لديهم فهما صحيحا وواعيا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي .

- هناك 43.24% لديهم وضوح بمفهوم التخطيط الاستراتيجي .

- هناك مستوى متوسط من المعوقات التي تم بحثها في هذه الدراسة

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتغير المؤهل العلمي و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لخصائصهم الشخصية و الوظيفية¹

8- الدراسة الثامنة : دراسة عمر بن سديرة (2010) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي و الواقع في المؤسسة

الصغيرة والمتوسطة الجزائرية" ، جامعة فرحات عباس - سطيف .

هذه دراسة عبارة عن دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف هدفت إلى دراسة الواقع التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي و تحديد أهم معوقاته على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسطيف . لجمع البيانات اللازمة لتحليل إشكالية البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، من خلال تصميم استمارة بحث موجهة لمسير الم ص م بسطيف و أظهرت النتائج :

- ضعف الممارسة الميدانية للتخطيط الاستراتيجي في الم ص م بسطيف، حيث تقع قيمة المتوسط الحسابي العام (1.455) .

- يتأثر معنويا تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الم ص م بسطيف بدرجة وجود معوقات البيئة الداخلية وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و درجة وجود معوقات البيئة الداخلية في الم ص م بسطيف بمعنى كلام ارتفعت درجة وجود هذه المعوقات كلام انخفضت درجة الممارسة الميدانية للتخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات.

- يتأثر معنويا تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الم ص م بسطيف بدرجة وجود معوقات البيئة الخارجية وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و درجة وجود معوقات البيئة الخارجية في الم ص م بسطيف

¹ - نبيل بن محمد بن زاهر العبري، درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي، (رسالة ماجستير في مجال التربية تخصص إدارة تعليمية)، قسم

التربية و الدراسات الإنسانية، كلية العلوم و الآداب، جامعة نزوى، 2016،

بمعنى كلام ارتفعت درجة وجود هذه المعوقات كلام انخفضت درجة الممارسة الميدانية للتخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات¹.

9- الدراسة التاسعة : دراسة عادل منصور اللوح (2007) بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" و هذه الدراسة عبارة عن دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، اتبع المنهج الوصفي التحليلي و كانت أداة الدراسة استبيان و توصل إلى : أن نسبة 68.78% من أفراد العينة توافق على متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة و مناسبة و لكنها بحاجة إلى تطوير، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية تليها جامعة الأزهر، و من أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة 1 العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية و تحديثها باستمرار 2 تطوير الهيكل التنظيمي بما يناسب مع طبيعة عمل المؤسسة 3 بذل المزيد من الجهود في سبيل نضرة ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة²

10- الدراسة العاشرة : دراسة الغزالي (2000) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية" دراسة حالة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم الإدارة العامة ، جامعة اليرموك ، هذه الدراسة عبارة عن دراسة حالة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية ، هدفت الدراسة إلى تعرف مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقته بدرجة الممارسة ، وكذلك تعرف مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث، وتعرف مدى المشاركة في وضع الخطط من المستويات المختلفة، واتجاهات المديرين نحو ميزات التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية. تم استخدام أداة الدراسة استبيان وقد تكون مجتمع الدراسة من 235 فرداً. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يأتي:

¹ - عمر بن سديرة ، التخطيط الاستراتيجي و الواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، سنة 2013

² - بن سالم وسام ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الإنتاجية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم) ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج البويرة ، 2014./2015.

إن (3,57%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي, كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو ميزات التخطيط ومدى ممارسته.¹

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

11- الدراسة الحادية عشر : دراسة Glaister and Flashaw (1999) بعنوان **strategic**

planning : still going strong "التخطيط الاستراتيجي: هل مازال فعالاً؟" دراسة عبارة عن

دراسة ميدانية في الشركات البريطانية ، هدفت هذه الدراسة على التعرف على درجة ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم وأساليب التخطيط الاستراتيجي، من خلال استقصاء اتجاهات المستجوبين نحو التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية قوية نحو التخطيط الاستراتيجي.²

12-الدراسة الثانية عشر :دراسة J Martin (1989) بعنوان "الفجوة بين النظرية والتطبيق لعملية

التخطيط الاستراتيجي للشركات البريطانية" دراسة عبارة عن دراسة حالة في الشركات البريطانية هدفت الدراسة تناولت الدراسة مشكلة الفجوة بين النظرية والتطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال المسح الذي أجراه على حوالي 1500 شركة مختلفة النشاط بهدف تحديد نمط التخطيط الذي يمارس بالواقع العملي لهذه الشركات من خلال المقابلات الشخصية واستقصاء آراء أعضاء الإدارة العليا.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك معوقات استخدام وممارسة التخطيط الاستراتيجي بكثافة وفعالية في بعض الشركات البريطانية

اتضح أن (10%) من الشركات البريطانية موضع الدراسة تمارس نمط التخطيط الغير رسمي حيث يقتصر التخطيط على استخدام نظم الموازنات السنوية فقط.

¹ - عاطف محمود عوض، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية) التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، العدد 01، 2013، قسم إدارة الاعمال، كلية

الأعمال و التمويل، جامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، غباغب- سورية

² -عمر بن سديرة، مرجع سابق

أن (40%) من الشركات البريطانية تستخدم التخطيط الرسمي وهو عبارة عن التخطيط طويل الأجل القائم على التنبؤ وامتداد الموازنات السنوية لأكثر من سنة (الخطط الخمسية)، والأخذ في الاعتبار التنبؤ بكل من المبيعات والطاقة الإنتاجية مع إغفال الرؤية الشاملة والقصور في البحوث والتطوير وتنمية الموارد البشرية.

أن (10%) من الشركات البريطانية موضع الدراسة هي التي تقوم بممارسة منهج التخطيط الاستراتيجي الشامل على مستوى المنظمة ككل.¹

المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

يمكن تجميعها و مقارنتها في الجدول التالي سوف نبين اهم ما ميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية.

الفرع الأول: مقارنة الدراسات السابقة باللغة العربية مع الدراسة الحالية

الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (1-1) : مقارنة بعض الدراسات باللغة العربية مع الدراسة الحالية

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	الدراسة السابقة باللغة العربية
ركزت هذه الدراسة على واقع التخطيط الاستراتيجي و مستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات بينما الدراسة الحالية ركزت على متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة واحدة	حسين خليل عبد القادر ، واقع التخطيط الاستراتيجي و مستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية " جامعة الاستقلال - فلسطين ، 2019.
ركزت الدراسة على متطلبات التخطيط الاستراتيجي و معيقاته لدى مديري المدارس الخاصة بينما الدراسة الحالية ركزت على المؤسسة العمومية	أريج مصطفى الحايك متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ، 2018،
ركزت الدراسة على معوقات التخطيط الاستراتيجي و اتبعت أسلوب المسح أما الدراسة الحالية ركزت على متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي اعتمدت على أسلوب دراسة حالة .	الروقي تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، مكة ، 2015 .

¹ - عادل منصور سليمان لوح ، مرجع سابق

<p>ركزت الدراسة على واقع التخطيط الاستراتيجي و مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في الجامعة و ما درجة ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي اما الدراسة الحالية ركزت على اهم متطلبات و اهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة عمومية</p>	<p>فايز محمد عبد الله المجالي و نواف أحمد حسن سماره واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن ، جامعة مؤتة-الأردن، 2014</p>
<p>ركزت الدراسة على مدى تبني منهج التخطيط الاستراتيجي و مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي و معوقات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة الأمنية و الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، وتم اختيار توزيع الاستبانات على مجتمع البحث بطريقة عشوائية. اما الدراسة الحالية ركزت فقط على متطلبات و معوقات وتم اختيار توزيع الاستبانات على مجتمع البحث بطريقة منتظمة</p>	<p>المطيري ،عبيد بن زيدان مزيد ، الغامدي متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمنية في إطار رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2013.</p>
<p>ركزت الدراسة على التخطيط الاستراتيجي و الواقع في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية اعتمدت على أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات الازمة لتحليل الاشكالية بينما الدراسة الحالية اعتمدت على أسلوب دراسة حالة</p>	<p>عمر بن سديرة التخطيط الاستراتيجي و الواقع في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية 2010</p>

الفرع الثاني: مقارنة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية بالدراسة الحالية

الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (1-2) : مقارنة بعض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية بالدراسة الحالية

<p>اعتمدت الدراسة على أسلوب استقصاء أما الدراسة الحالية اعتمدت على أسلوب دراسة حالة .</p>	<p>Glaister and Flashaw strategic planning : still going strong هل مازال التخطيط الاستراتيجي فعالاً؟ 1999</p>
<p>ركزت الدراسة على مشكلة الفجوة بين النظرية والتطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال أسلوب المسح الذي أجراه على حوالي 1500 شركة أما أداة الدراسة اعتمدت على المقابلات الشخصية واستقصاء آراء أعضاء الإدارة العليا اما الدراسة الحالية</p>	<p>J. Martin. الفجوة بين النظرية والتطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي للشركات البريطانية" 1989</p>

اعتمدت على أسلوب دراسة حالة أما أداة الدراسة اعتمدت على استبيان .	
---	--

المصدر : من إعداد الطالبتين

اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها، وكذا التعقيب على هاته الدراسات لخصنا في جدول أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية و ما تم الاستفادة منه، حيث أن أغلب الدراسات كانت تصب معظمها على القطاع العام دون الخاص.

خلاصة الفصل:

بعدها تطرقنا لأهم المفاهيم التخطيط و التخطيط الاستراتيجي و التعرف على متطلبات التخطيط الاستراتيجي و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي مما ينعكس سلبا على المؤسسة و تؤثر في تطبيق التخطيط الاستراتيجي . لهذا الغرض قمنا بإدراج الدراسات السابقة سواء الأجنبية او العربية لإثبات او تفنيد ما توصلنا له نظريا و معرفة الفروق بينها و بين الدراسة الحالية .

و سنتناول في الفصل الموالي دراسة حالة و التي كانت على مستوى مؤسسة عمومية و المتمثلة في توزيع الكهرباء و الغاز غرداية ، لدراسة ما إذ كان هناك متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز

بولاية غرداية

تمهيد :

تطرقنا إلى موضوع الدراسة و إبراز أهميتها و أهدافها كما تعرفنا في الإطار النظري لكل من التخطيط و التخطيط الاستراتيجي و ما توصل له الباحثون من دراسات ترتبط بهذه الدراسة ، و انطلاقا من هذا فإن هدف الدراسة هو الكشف على متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، و عليه فكل دراسة تحتاج إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث و الأهداف التي يسعى للوصول إليها و في هذا الفصل خاص الإجراءات المنهجية للدراسة سيتم التطرق إلى منهج البحث المستخدم ، و التعرف بمجتمع الدراسة و وصف العينة و طريقة اختيارها ، بالإضافة إلى الأدوات التي يتم استخدامها في جمع البيانات كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أدوات الدراسة ، و الاجراءات التي يتم إتباعها للتحقق من صدق الاستبيان و ثباته ، وصلا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل و معالجة البيانات المجمعة للدراسة ، و نتناول خلال هذا الفصل المبحثين هما:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات تحليل و تفسير النتائج

المبحث الأول: منهجية الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة محل الدراسة و إلى المنهج المستخدم و مجتمع و عينة الدراسة و خصائص العينة المدروسة و اجراءات تكوين استبيان الدراسة ، ثم إلى الاساليب الاحصائية المستخدمة .

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز :

نظراً لكون دراستنا استهدفت المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة و وصف مختلف

وظائفها، هيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز غرداية

نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن

إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة ، حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز

بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية SDC - التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي

وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و يقدر رأس مال المديرية بـ

: 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز و الجدول الموالي

يوضح تطور عدد العمال في السنوات الأخيرة

الجدول رقم(1-2) تطور عدد عمال مؤسسة سونلغاز بوحدة غرداية في سنوات الأخيرة

السنوات	اطار	عون تحكم	عمال تنفيذ
2014	99	229	109
2013	93	215	98
2012	92	204	102

المصدر: وثائق من المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: المنهج المستخدم ومجتمع عينة الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب الى منهج البحث المستخدم و مجتمع و عينة الدراسة و أهم خصائصها

الفرع الأول: المنهج المستخدم

ان اختيار منهج الدراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، كذلك الغاية منه و يعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة و لإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث"¹.

و تبعا لموضوع بحثنا و مجال طبيعته اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه:

"مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة"².

و قد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية وأسلوب دراسة حالة .

الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة و خصائصها

مجتمع الدراسة: و يتكون مجتمع الدراسة من كل الاطارات العاملة في شركة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز"بغرداية، اما عينة الدراسة: فلم يتم تحديد حجم عينة دراسة بشكل مسبق قبل توزيع الاستبيان، وانما تم توزيع حوالي 60 استبيان و قد اعتمدنا طريقة التسليم و الاستلام المباشر لمفردات العينة، وبعد استرجاع الاستبيانات تمت عملية فرزها حيث يبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 50 استبيان من مجموع 60 استبيان موزع ، بعد عملية فرز الاستبيانات قمنا باستبعاد 6 استمارات لعدم الاجابة عليها بشكل كامل من طرف بعض مفردات الدراسة ، والجدول التالي يبين مراحل توزيع و استرجاع استبيان الدراسة .

الجدول رقم (2-2) الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان	الاستبيان
--------	-----------

¹ محمد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990، ص30.

² بشير صالح الرشيد، منهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

النسبة المئوية	العدد	
60.60%	60	عدد الاستثمارات الموزعة
10%	06	عدد الاستثمارات الغير مجاب عليها
6.67%	04	عدد الاستثمارات المفقودة
50.50%	50	عدد الاستثمارات الصالحة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-2) أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغت 60 استمارة، كما تم الغاء 10 استثمارات منها ما لم يسترجع ومنها بسبب نقص المعلومات فيها، تم الابقاء على 50 استمارة صالحة للتحليل لتمثل عينة الدراسة أي ما يعادل 50.50%

المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات و البيانات و الوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و كذا الوسائل الاحصائية المستخدمة، تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة في دراستنا:

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات و المعلومات

تم اختيار اداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة عمومية لدى إطارات مؤسسة سونلغاز حيث تم تصميم الاستبيان قبل البدء في عملية توزيعه ب:

- ✓ إعداد الاستبيان من أجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات بناء على مراجعة دراسات سابقة.
- ✓ عرض الاستبيان على المشرفة من أجل تقييمه و تم تعديله تعديلا أوليا حسب توجيهاتها
- ✓ تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.
- ✓ توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.
- ✓ اشتمل الاستبيان على توطئة لحث المبحوثين على الاجابة بكل دقة و موضوعية

تضمن الاستبيان 41 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء حيث يشمل الجزء الأول على البيانات الشخصية و الذي يحتوي على 5 أسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على 36 سؤال موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي 20 عبارة

المحور الثاني: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي 16 عبارة

الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- معامل ألفا كرو نباخ: لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان نستخدم أكثرها شيوعا معامل (الفا كرو نباخ) ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين 0 1 الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح . وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.
 - التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.
 - المتوسط الحسابي: و ذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارات الاستبيان، وهو يمثل مقياس من مقاييس النزعة المركزية، ويعتبر الأكثر استخداما، والمتوسط الحسابي للعينة يستخدم في الغالب كمقياس لتقدير المتوسط الحسابي لعينة الدراسة.
 - الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس وبيان تشتت اجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا انحرافها المعياري قليل.
 - معامل الارتباط بيرسون: و ذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين محاور، و قوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، و ضعيفا عند اقترابه من الصفر، و تكون قيمته موجب عندما يكون الارتباط طردي، و الارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.
 - استخدام اختبار **t-test**: لاختبار الفرضيات الأولى والثانية والثالثة .
 - استخدام اختبار التباين **ANOVA** لاختبار الفرضية الرابعة
- و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارث الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات، و هذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) مقياس ليكارث الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات تحليل و تفسير نتائج

في هذا المبحث نتعرض الى صدق و ثبات الاستبيان، عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و إجراء تحليل و تفسيرها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

أولاً/ معامل ألفا كرو نباخ: إن معامل الثبات ألفا كرو نباخ من بين الطرق المستخدمة لتقييم صدق و الثبات في القياس و تتسم بدرجة عالية من الدقة .

الجدول رقم (2-4) معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان كامل

عدد الأسئلة	36
معامل ألفا كرو نباخ	0,936

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss25

من الجدول رقم (2-4) نلاحظ أن معامل ألفا كرو نباخ يصل 0,936 اي أكثر من 93% حيث يعتبر ذو مستوى جيد جدا من الثقة و الثبات و هذا يعني هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير في حين لو تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على نفس العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الجدول رقم (2-5) معامل الفا كرو نباخ لكل محور

عدد الأسئلة	المحور الأول	المحور الثاني
معامل ألفا كرو نباخ	0,899	0,878

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss25

نلاحظ من الجدول رقم (2-5) معامل الفا كرو نباخ في محاور الاستبيان:

المحور الأول و المتعلق ب متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي و الذي يضم 20 سؤالا فقد تميز بدرجة عالية من الصدق و الثابت بحيث بلغ معامل الفا كرو نباخ 0,899 أي أن هناك استقرار كبير في نتائج هذ المحور.

المحور الثاني والذي يضم 16 سؤالاً حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي فقد تميز بدرجة ثبات و ثقة ترجمها معامل الفا كرو نبخ ل 0,878 و هي درجة عالية و أقل نوعا ما بالنسبة للمحور الأول.

المطلب الثاني: تحليل و تفسير النتائج

سوف نقوم في هذا المطلب من الدراسة بعرض المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة وتحليلها بما يتناسب مع معطيات البرنامج الاحصائي SPSS 25.

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

تتمثل البيانات والمعلومات الشخصية في الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، المهنة ، الخبرة .

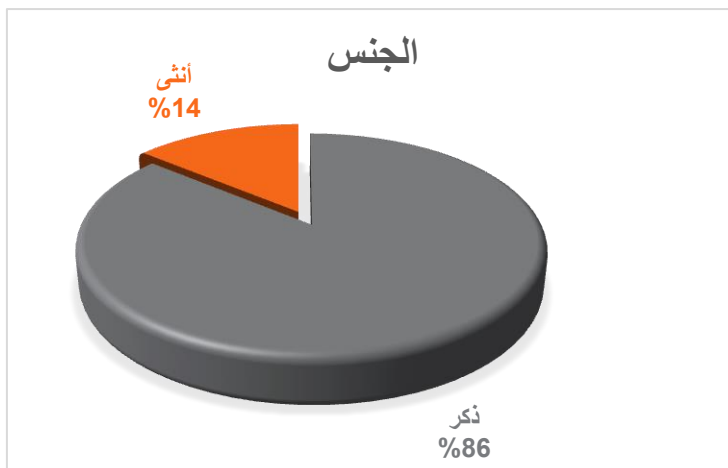
أولاً: متغير الجنس

الجدول رقم(2-6) توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
86%	43	ذكر
14%	7	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss 25

الشكل رقم(2-2): دائرة نسبية لمتغير الجنس



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

من خلال الجدول رقم (2-6) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور الغالبة على افراد العينة المدروسة مقارنة بنسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور %86 أما النسبة الباقية فتمثل الإناث بنسبة %14 وتعود هذه النسبة لغياب معظم الموظفات و ذلك راجع لمنحهم العطل الاستثنائية الخاصة بسبب جائحة كورونا .

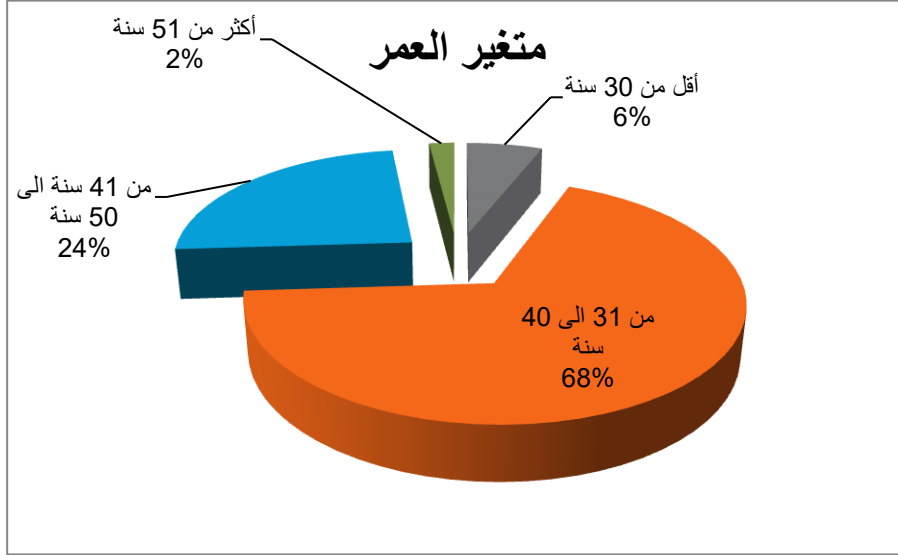
ثانياً: متغير العمر:

الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	3	%6
من 31 الى 40 سنة	34	%68
من 41 سنة الى 50 سنة	12	%24
أكثر من 51 سنة	1	%2
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم(2-3) : دائرة نسبية لمتغير العمر



نلاحظ من خلال الجدول (2-7) السابق ان متغير السن لدى عينة الدراسة في أغلبها تتراوح بين سن 31 الى 40 سنة بنسبة 68% بـ 34 فرداً تليها الفئة من 41 سنة الى 50 سنة بنسبة 24% فيما تأتي فئة أقل من 30 سنة في المركز الثالث بنسبة 6% بعدد 3 افراد و في الاخير فئة أكثر من 51 سنة بفرد واحد كانت النتائج هكذا لان المؤسسة تعتمد في التوظيف على فئة الشباب .

ثالثاً: متغير الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	التكرار النسبي
مدير	00	%00
نائب مدير	01	%02
رئيس مصلحة	18	%36
رئيس مكتب	31	%62
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss25

الشكل رقم(2-4) : دائرة نسبية لمتغير الوظيفة الحالية



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

نجد في هذا المتغير ان المركز الوظيفي لعينة الدراسة منقسم الى مراكز وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم(2-8) أي أن اغلبية أفراد العينة يشغلون منصب رئيس مكتب بنسبة 62% أي ما يعادل 31 فردا وهم أكبر نسبة تليهم نسبة الذين يشغلون مركز رئيس مصلحة بـ 36% بـ 18 عاملا، بينما تبلغ نسبة يشغلون مركز نائب مدير بـ 02% أي ما يعادل فرد واحد في حين نجد ان افراد العينة لا يشملون المدير.

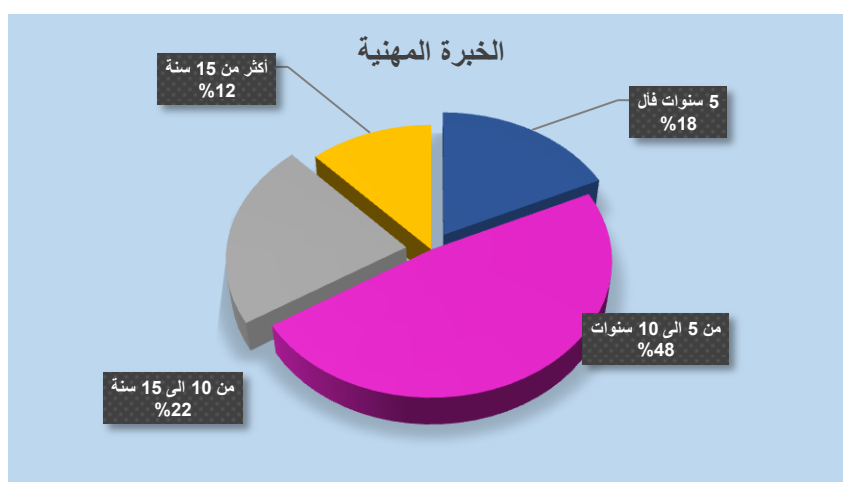
رابعاً: متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	9	%18
من 5 سنوات الى 10 سنوات	24	%48
من 10 الى 15 سنة	11	%22
أكثر من 10 سنوات	6	%12
المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss 25

الشكل رقم(2-5): دائرة نسبية لمتغير الخبرة المهنية



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

نجد في هذا المتغير ان سنوات الخبرة لعينة الدراسة مرتفع وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول(2-9) تقترب من نصف العينة بنسبة %48 أي ما يعادل 24 فردا وهم أكبر نسبة، تليهم نسبة الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم من 10

الى 15 سنة بـ 22% بـ 11 موظفا، بينما تبلغ نسبة الموظفين الذين تقل مدة عملهم عن 5 سنوات بـ 18% بـ 9 موظف ، أما الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات بـ 12% متمثلين بـ 6 أفراد فقط و هذا لأن أغلب الذين لديهم خبرة مماثلة قد تقاعدوا عن العمل و لم يتبقى إلى القليل ذوي الخبرة العالية. رقم(2-11) أي أن اغلبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية ، حيث ان نسبة الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم من 5 الى 10 سنوات

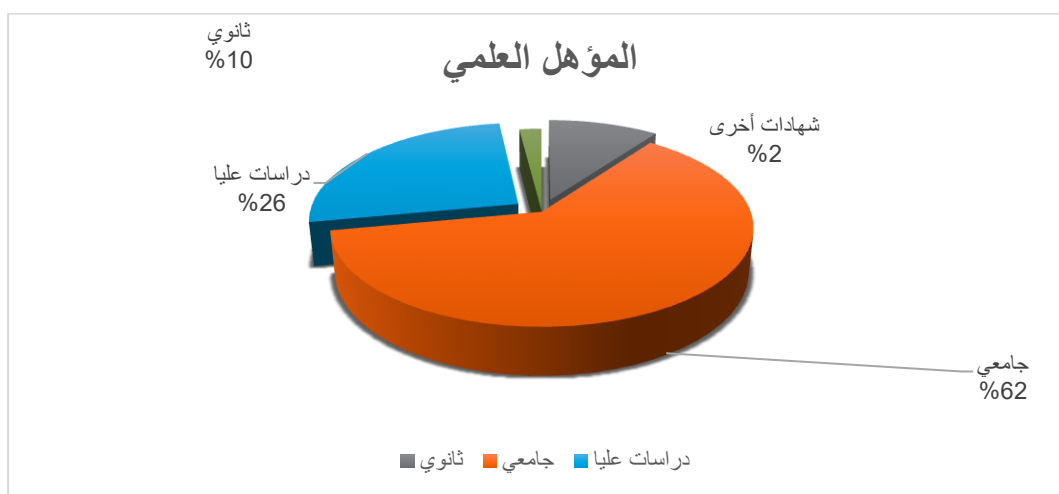
خامسا: متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-10):توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

التكرار النسبي	التكرار	المؤهل العلمي
10%	5	ثانوي
62%	31	جامعي
26%	13	دراسات عليا
02%	1	شهادة أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss25

الشكل رقم(2-6): يوضح دائرة نسبية لمتغير المؤهل العلمي



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-10) المتعلق بالمؤهلات العلمية للعينة المدروسة أن عدد الشهادات الجامعية يمثل أكثر من نصف العينة بنسبة 62% بعدد 31 فرد، فيما يأتي في المركز الثاني أصحاب دراسات العليا بنسبة 26% بـ 13 فرد فيما يدل الترتيب الثانوي بنسبة 10% بـ 5 أفراد و أخيرا 1 من أفراد شهادات الاخرى و هذا يعود أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الكفاءات المتحصلة على الشهادات الجامعية وذلك لطبيعة عملها .

الفرع الثاني:: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات و محاور الاستبيان

من خلال هذا العنصر سنحاول وصف و تحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة و هذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي، حيث قمنا بحساب طول الفئة و الذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات و التي هي 4 مسافات على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين و التي هي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و عليه يساوي طول الفئة $0,8=5/4$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

و بهذا يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11) يمثل معايير تحديد الاتجاه

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط المرجح	من 1 الى 1.80	من 1.81 الى 2.60	من 2.61 الى 3.40	من 3.41 الى 4.20	من 4.21 الى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام spss، الجزء الثالث، ص 538.

الجدول رقم(2-12) المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عبارات محور
الاول

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المجال الأول: نشر و توضيح عملية التخطيط الاستراتيجي			
1. رسالة و رؤية المؤسسة معروفة و واضحة لدى جميع العاملين	3,84	,976	موافق
2. تمتلك المؤسسة رسالة تنطوي على قيم و أهداف طويلة المدى تسعى إلى تحقيقها .	4,06	,913	موافق
3. يتم وضع الخطط بالمشاركة مع جميع المستويات الإدارية.	3,34	1,118	محايد
4. أهداف و غايات المؤسسة واضحة للجميع .	3,56	1,110	موافق
5. تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف طويلة الأمد من خلال العمل على تحقيق الأهداف الاجرائية قصيرة الأمد.	3,86	,990	موافق
المتوسط العام للمجال	3,84	0,99	موافق
المجال الثاني: منهج التفكير الاستراتيجي			
1. تتوفر لدى المؤسسة الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي .	3,94	,978	موافق
2. تتيح المؤسسة لأعضائها الفرصة لا طلاق طاقاتهم الابداعية و تحفزهم على ذلك .	3,12	1,100	محايد
3. تحفز المؤسسة أعضائها على التجريب و عدم الخوف من الفشل في سبيل البحث عن أفضل الطرق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي .	3,12	1,136	محايد
4. تهتم المؤسسة بتدريب الكوادر لتطبيق الخطط الاستراتيجية .	3,88	,718	موافق
5. تأخذ الادارة بعين الاعتبار لآراء العاملين في التخطيط الاستراتيجي .	3,02	1,059	محايد
6. تقوم المؤسسة بإقامة دورات لتحفيز التفكير الاستراتيجي لدى إطاراتها .	3,46	1,110	موافق

	1,0795	3,94	المتوسط العام للمجال
المجال الثالث: توافر نظام المعلومات كفاء و مستقل			
1. لدى المؤسسة قسم يهتم بالمعلومات يعتمد على الحساب الآلي .	3,94	956,	موافق
2. يوجد في المؤسسة نظم معلومات حاسوبية لمعالجة المعطيات.	3,76	981,	موافق
3. يوجد في المؤسسة نظم حاسوبية تستخدم نماذج مثل البرمجة الخطية ، التحليل الشبكي و غيرها من اجل دعم قراراتكم في العمل .	3,24	1,135	محايد
4. توفر المؤسسة التطبيقات التكنولوجية و قواعد بيانات الضرورية للمساعدة في اتمام عملية التخطيط الاستراتيجي	3,48	1,054	موافق
	3,76	1,0175	المتوسط العام للمجال
المجال الرابع: تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي			
1. يوجد لديكم استعداد لتحمل أعباء تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3,96	781,	موافق
2. يوجد لديكم معرفة بكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة .	3,40	948,	محايد
3. تتوافر في المؤسسة قيادة تمتلك مهارة التواصل مع الآخرين .	3,58	1,032	موافق
4. يوجد لديكم معرفة بكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي .	3,46	788,	موافق
5. توفر شركتكم المستلزمات المادية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي.	3,82	1,044	موافق
	3,89	0,948	المتوسط العام للمجال

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss25

من خلال الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن إجابات افراد العينة المدروسة لعبارات المحور الأول و المتعلق متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، كما يتبين لنا أن أغلب الاجابات كانت تتراوح بين "موافق" و "موافق

بشدة"، و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين 3.02 الى 4.06 و كانت الفقرة الثانية ، الخامسة و الاولى من المجال الأول لديها أعلى نسبة في المتوسط الحسابي ، أما بالنسبة في المجال الثاني فقد ترتبت الفقرات الاولى ، الرابعة و السادسة لأعلى نسبة من المتوسط الحسابي ، و ترتبت في المجال الثالث الفقرات الاولى و الثانية و الرابعة كأعلى نسبة للمتوسط الحسابي و في المجال الرابع ترتبت الفقرات كالاتي الاول ، الخامسة و الثالثة ، أما في ما يخص الفقرات التي احتوت على أكبر من 1 بالنسبة للانحراف المعياري يعود ذلك لأكثر عدد من اجابات لأفراد العينة .

الجدول رقم(2-13) المتوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عبارات

للمحور الثاني

العبــــــــــــــــارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المجال الأول: الهيكل التنظيمي			
1- الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة	3,52	,995	موافق
2- يتم إدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي بما يخدم تطبيق الخطة الاستراتيجية .	3,48	,974	موافق
3- يتم اعلام المستويات الادارية كافة بمحتويات الخطة الاستراتيجية .	3,10	1,035	محايد
4- تعزز المؤسسة دور التخطيط الاستراتيجي في كافة مستويات الهيكل التنظيمي .	3,38	,923	محايد
المجال الثاني: تأثير إدارة الوقت على تخطيط الاستراتيجي			
1. تتخذ المؤسسة الوقت الكافي لإعداد الخطة الاستراتيجية.	3,26	1,026	موافق
2. توجد برامج متطورة لتدريب العاملين على إدارة الوقت و التعامل مع ضغوط العمل.	2,88	1,043	محايد
3. توفر المؤسسة الجو المناسب للعمل .	3,26	,922	محايد
4. تعطي المؤسسة الاهتمام الازم لإدارة الوقت .	3,06	1,150	محايد
المجال الثالث: البيئة المحيطة			

موافق	,909	3,48	1. تراعي المؤسسة البيئة الخارجية عند إعداد خطة استراتيجية .
موافق	,945	3,62	2. التحديات الناتجة عن التغيرات البيئة الخارجية تعيق التخطيط الاستراتيجي .
موافق	,812	3,44	3. لدى المؤسسة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة و القدرة على التكيف معها .
محايد	,958	3,02	4. تواظب المؤسسة على إجراء تحليل بيئي داخلي و خارجي لتحديد الأولويات التي يجب التعامل معها.
المجال الرابع: توافر الموارد المالية			
محايد	1,042	3,34	1. تخصص المؤسسة جزءا مناسباً من ميزانيتها للتخطيط الاستراتيجي .
موافق	,985	3,64	2. يعتبر المبلغ المخصص للخطة الاستراتيجية كافياً لتحقيق الأهداف .
محايد	1,074	3,10	3. تقدم المؤسسة حوافز مناسبة للجهات التي تتعهد في تطبيق التخطيط الاستراتيجي .
موافق	1,012	3,58	4. تتم دراسة المخصصات المالية الخاصة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss25

من خلال الجدول رقم(2-13) يتبين لنا اجابات افراد العينة المدروسة على المحور الثاني و المتعلق ب معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، حيث نلاحظ أن اجابات معظم أفراد العينة كانت بين "موافق" و "موافق بشدة"، بحيث ترجمها المتوسط الحسابي الذي يفوق 3 درجة الحياد ، و هاذا ما يدل على أن أفراد العينة على اطلاع بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

1- اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولجروف - سمرنوف)

اختبار كولجروف - سمرنوف نتعرف من خلاله على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الجدول رقم(2-14) اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	قيمة الاختبار z	مستوى المعنوية sig
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	0.978	0,294
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	0,594	0,873

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss25

يوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمحاو الاستبيان (متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي) sig أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثالث: مناقشة و اختبار فرضيات الدراسة

اولا: مناقشة و تحليل الفرضيات باستخدام المتوسطات و اتجاه العينة:

1- اختبار الفرضية الاولى التي تنص على :

"هناك فهم وادراك لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية "

H0: ليس هناك فهم وادراك لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية

H1 : هناك فهم وادراك لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية

الجدول رقم(2-15) اختبار (T.test) لفهم و إدراك لعملية التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الجنس

t	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فهم وادراك لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين
---	---------------	-------------------	-----------------	--

5.563	0.000	0.573	3.45	في مؤسسة
-------	-------	-------	------	----------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-15) أن هناك فهم و إدراك لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين إذ أن وجدنا مستوى الدلالة بلغ 0.000 و هو أقل من مستوى دلالة α تساوي 0.05 ، كما تبين ذلك من خلال المتوسط العام للإجابة و الذي بلغ 3,45 و الانحراف المعياري العام المقدر بـ 0.573 و مستوى الدلالة أقل من 0,05 و هذا يرجع الى رأي المستجوبين فيما يخص الفقرات الخاصة ببعد فهم و إدراك لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة و بالتالي يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك فهم وادراك لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية غرداية .

2: اختبار الفرضية الثانية التي تنص على :

" هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية غرداية "

H0: ليس هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية غرداية

H1: هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية غرداية

الجدول رقم(2-16) اختبار (T.test) لمجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

تبعاً لمتغير الجنس

T	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
7.05	0,000	0.594	3.593	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج Spss25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-16) أن هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة إذ أن وجدنا مستوى الدلالة بلغ 0.000 و هو أقل من مستوى

دلالة α تساوي 0.05 ، كما تبين ذلك من خلال المتوسط العام للإجابة و الذي بلغ 3.593 و الانحراف المعياري العام المقدر بـ 0.594 و هذا يرجع الى رأي المستجوبين فيما يخص الفقرات الخاصة لمجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة و بالتالي يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية .

3: اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على :

هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية

H0: ليس هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية

H1: هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية

الجدول رقم (2-17) اختبار (T.test) لمجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط

الاستراتيجي

T	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
2.821	0.007	0.658	3.262	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 25 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-17) أن ليس هناك مجموعة من معوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة إذ أن وجدنا مستوى الدلالة بلغ 0.007 و هو أكبر من مستوى دلالة α تساوي 0.05 ، كما تبين ذلك من خلال المتوسط العام للإجابة و الذي بلغ 3.262 و الانحراف المعياري العام المقدر بـ 0.658 و هذا يرجع الى رأي المستجوبين فيما يخص الفقرات الخاصة لمجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة و بالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن ليس هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية.

4: اختبار الفرضية الرابعة:

هناك فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة حول متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

الفرضيات المتعلقة بمتطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

- 1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير الجنس.
- 2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير العمر.
- 3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير المستوى العلمي.
- 4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (لوظيفية) لمتغير سنوات الخبرة.
- 5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (لوظيفية) لمتغير الوظيفة الحالية.

H0: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير الجنس

H1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير الجنس

جدول رقم (2-18) اختبار (T.test) لتباين فروق افراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس

الجنس	عدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكر	43	3.595	0.599	0.063	0.378
أنثى	7	3.579	0.608		

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برامج spss25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-18) ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير الجنس في مؤسسة إذ أن وجدنا مستوى الدلالة بلغ 0.378 و هو أكبر من مستوى دلالة α تساوي 0.05 ، كما تبين ذلك من خلال المتوسط الحسابي للذكور و الذي بلغ 3.595 و بالنسبة للإناث بلغ 3.579 و الانحراف المعياري للذكور المقدر بـ 0.599 و الاناث بـ 0.608 و بالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير الجنس

H0: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير الجنس

H1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير الجنس

جدول رقم (2-19) اختبار (T.test) لتباين فروق افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس

الجنس	عدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكر	43	3.257	0.678	-0.140	0.580
أنثى	7	3.295	0.562		

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برامج spss25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-19) ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير الجنس في المؤسسة إذ أن وجدنا مستوى الدلالة بلغ 0.580 وهو أكبر من مستوى دلالة α تساوي 0.05 ، كما تبين ذلك من خلال المتوسط الحسابي للذكور و الذي بلغ 3.257 و بالنسبة للإناث بلغ 3.295 و الانحراف المعياري للذكور المقدر بـ 0.678 و الاناث بـ 0.562 و بالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار تحليل التباين Anova الأحادي

لوقوف على صحت الفرضية قومنا باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي تبعا لمتغير العمر ، المستوى العلمي ، سنوات الخبرة ، الوظيفة الحالية

الجدول رقم (2-20): تحليل التباين الأحادي لأثر العمر على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية

,884	,217	,079	3	,236	بين المجموعات
		,363	46	16,686	داخل المجموعات
			49	16,922	المجموع

مصدر : من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج spss25

من خلال الجدول (2-20) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير العمر في متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة f 0,217.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير العمر.

و عليه يمكننا ان نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل. أي

”ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير العمر”

الجدول رقم (2-21): تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهلات العلمية على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	,829	3	,276	,790	,506
داخل المجموعات	16,093	46	,350		
المجموع	16,922	49			

مصدر : من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج spss25

من خلال الجدول (2-21) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير العمر في متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة f 0,790.

H0: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير المؤهل العلمي.

H1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير المؤهل العلمي.

و عليه يمكننا أن نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

” ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير المؤهل العلمي ”

الجدول رقم (2-22): تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة المهنية على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	2,311	3	,770	2,425	,078
داخل المجموعات	14,611	46	,318		
المجموع	16,922	49			

مصدر : من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات برامج spss25

من خلال الجدول (2-22) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير الخبرة المهنية في متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة f 2,425.

H0: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الخبرة المهنية.

H1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الخبرة المهنية.

و عليه يمكننا أن نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (2-23): تحليل التباين الأحادي لأثر الوظيفة الحالية على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	,239	2	,120	,337	,715
داخل المجموعات	16,682	47	,355		
المجموع	16,922	49			

مصدر : من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات برامج spss25

من خلال الجدول (2-23) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير الوظيفة الحالية في متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة f 0,337. **H0**: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الوظيفة الحالية. **H1**: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الوظيفة الحالية. و عليه يمكننا أن نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الوظيفة الحالية.

الجدول رقم (2-24): يمثل تحليل التباين الأحادي لأثر العمر على معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية

بين المجموعات	,562	3	,187	,523	,669
داخل المجموعات	16,472	46	,358		
المجموع	17,034	49			

مصدر : من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج spss25

من خلال الجدول (2-24) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير العمر في معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة f 0,523.

H0: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير العمر.

H1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير العمر.

و عليه يمكننا أن نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير العمر.

الجدول رقم (2-25): تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهلات العلمية على معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	1,006	3	,335	,962	,419
داخل المجموعات	16,028	46	,348		
المجموع	17,034	49			

مصدر : من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج spss25

من خلال الجدول (2-25) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير العمر في معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة f 0,962.

H0: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير المؤهل العلمي.

H1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير المؤهل العلمي.
و عليه يمكننا أن نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (2-26): تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة المهنية على معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	2,006	3	,669	2,047	,120
داخل المجموعات	15,028	46	,327		
المجموع	17,034	49			

مصدر : من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات برامج spss25

من خلال الجدول (2-26) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير الخبرة المهنية في معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة f 2,047.

H0: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الخبرة المهنية.

H1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الخبرة المهنية.
و عليه يمكننا أن نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (2-27): تحليل التباين الأحادي لأثر الوظيفة الحالية على معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	,318	2	,159	,446	,643
داخل المجموعات	16,716	47	,356		
المجموع	17,034	49			

المصدر : من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات برامج spss25

من خلال الجدول (2-27) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير الوظيفة الحالية في معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة f 0,446.

H0: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الوظيفة الحالية.

H1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الوظيفة الحالية. و عليه يمكننا أن نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الوظيفة الحالية.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في ما تتمثل متطلبات نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة سونلغاز و ما هي المعوقات التي تحول دون ذلك؟ . حيث حاولنا الإجابة عليها

من خلال الاعتماد على دراسة حالة. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى منهجية الدراسة و تقديم لمحة عامة حول مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية، و تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة و المبحث الثاني تم عرض فيه اختبار الفرضيات تحليل و تفسري النتائج ، وقد تم معالجة الدراسة الإحصائية باستخدام اختبارات الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و النسب و التكرارات و اختبار ANOVA و T-TEST و قمنا بتحليلها بغرض اثبات او نفي فرضيات الدراسة، و كما تم استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها بواسطة الاستبيان من عينة الدراسة، وهذه الاختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة فخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج و التوصيات موضحة بالتفصيل في خاتمة هذه الدراسة.

الخاتمة

يمثل التخطيط الاستراتيجي، أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير في المؤسسات، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية و المزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة و الابتكار والتميز و الإبداع في مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات و تحديات المستقبل فيجب على أي مؤسسة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد إن أرادت تحسين وتطوير أداؤها، وزيادة قدراتها التنافسية، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.

و على ضوء مختلف العناصر و المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم التخطيط و التخطيط الاستراتيجي و ما مدى أهميته و التعرف على متطلباته و معوقاته و تناولنا في الفصل الثاني إلى إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري بمعالجة الإشكالية الرئيسية التي تمثلت : فيما تتمثل متطلبات نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز و ما هي معوقات التي تحول دون ذلك ؟ و حاولنا الكشف على متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية ، اتضح أنه يوجد وعي لتطبيق لتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة و لكي يكون تخطيط استراتيجي ناجح لابد أن تكون المؤسسة مستعدة لذلك سواء من حيث توفر الإمكانيات ، و وجود التنظيم الملائم ، و المناخ المشجع ، و عليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة و الأفاق بالشكل التالي :

كانت هذه النتائج التي تم التوصل إليها نقطة الارتكاز للانطلاق في محاولة الإجابة على مشكلة الدراسة المنطلقة من التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مفاده: فيما تتمثل متطلبات نجاح تطبيق التخطيط في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بولاية غرداية و ماهي معوقات التي تحول دون ذلك ؟

و من خلال طرح التساؤلات و فرض الفرضيات و اختبارها توصلنا الى عدد من النتائج، موضحة في النقاط التالية:
أولا /نتائج الدراسة:

❖ هناك فهم وادراك لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية .

❖ هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية .

❖ ليس هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غرداية .

- ❖ ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير الجنس
- ❖ ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير العمر.
- ❖ ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير المؤهل العلمي.
- ❖ ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الخبرة المهنية.
- ❖ ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الوظيفة الحالية.
- ❖ ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير الجنس
- ❖ ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير العمر
- ❖ ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الشخصية) لمتغير المؤهل العلمي.
- ❖ ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الخبرة المهنية.
- ❖ ليس فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى (الوظيفية) لمتغير الوظيفة الحالية.

ثانيا/ توصيات و مقترحات الدراسة : في ضوء النتائج السابقة توصلت الدراسة الى المقترحات التالية:

- ❖ محاولة وضع الخطط بالمشاركة مع جميع المستويات الإدارية.
- ❖ العمل على زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي .
- ❖ تحفيز المؤسسة أعضائها على التجريب و عدم الخوف من فشل في سبيل البحث على أفضل طرق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي .

- ❖ مواظبة المؤسسة على إجراء تحليل بيئي داخلي و خارجي لتحديد الأولويات التي يجب التعامل معها .
- ❖ ضرورة الاستفادة من النماذج التخطيطية الاستراتيجية المطبقة في المؤسسات الأخرى .
- ❖ نشر الوعي بأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بألية التطبيق من خلال القيام بالمحاضرات و الندوات و اللقاءات و ذلك بمشاركة جميع المستويات الإدارية .
- ❖ تخصيص المؤسسة جزءا مناسبا من ميزانيتها للتخطيط الاستراتيجي .

ثالثا /آفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية، لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي:

- ❖ دراسة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي و أساليب التغلب عليها.
- ❖ أثر دورات التدريب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى تطبيقه .
- ❖ دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية .

المصادر و المراجع

المصادر باللغة العربية :

أ- الكتب:

- 1) أيوب دخل الله ، التربية و مشكلات المجتمع في عصر العولمة ، دار الكتاب العلمية ، بيروت ، 1971.
- 2) بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، 2000.
- 3) بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010.
- 4) حسين مُجّد جواد الجبوري ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2014.
- 5) خالد مُجّد بني حمدان وائل مُجّد إدريس ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 6) ديفيد هاريسون، الادارة الاستراتيجية ، ت : علاء الدين ناظرية ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 2009، ص239
- 7) عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- 8) علاء الدين ناظرية ، الادارة الاستراتيجية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
- 9) فايز مُجّد عبد الله المجالي و آخرون ، واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة ، الأردن .
- 10) مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014.
- 11) مُجّد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990.
- 12) مُجّد عباس ديوب ، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، العدد 79 ، 2017 ، جامعة البعث.
- 13) مصطفى محمود أبو بكر ، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة،الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، 2003 .
- 14) نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، عمان ، 2004.

ب- الرسائل الجامعية :

- (1) أحمد السعيد ، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، مذكرة الماجستير ، International virtual universu، سلطنة عمان .
- (2) أريج مصطفى شحادة الحايك ، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي و معيقاته ، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2018.
- (3) أمل نمر حسين صيام ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الازهر بغزة ، 2010 .
- (4) بركان عادل ، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة ، (رسالة ماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضة ، قسم التربية البدنية و الرياضة)، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي ، سوق أهراس ، 2011/2010
- (5) عادل منصور سليمان اللوح ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، (رسالة ماجستير)، جامعة الفلسطينية قطاع غزة ، 2007.
- (6) عامر ذابب العتيبي ، اثر التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت ، (رسالة ماجستير إدارة أعمال)، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.
- (7) فيحان فهد غازي السهلي ، متطلبات التخطيط الاستراتيجي و دورها في الحد من أضرار الكوارث، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية ، رياض ، 2011.
- (8) موفق محمد الضمور ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام في الاردن ، (أطروحة دكتوراه إدارة أعمال)، 2008.
- (9) نبيل بن محمد بن زاهر العبري، درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي، (رسالة ماجستير في مجال التربية تخصص إدارة تعليمية)، قسم التربية و الدراسات الإنسانية ، كلية العلوم و الآداب ، جامعة نزوى ، 2016،

ج- المقالات في المجالات العلمية :

- 1) إيمان جميل عبد الفاتح عبد الرحمن و آخرون ، مجلة العلوم التربوية ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية و التطلعات المستقبلية لتجاوزها ، العدد 02، 2019
- 2) حسين خليل عبد القادر ، واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات من البلديات الفلسطينية، (مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية)، العدد 02 ، سنة 2019 ، جامعة باتنة .
- 3) حيدر كريم سعيد تويح ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية)، العدد 02، 2017، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة.
- 4) صفاء تايه محمد (مجلة أوروك للعلوم الإنسانية ، مهارات القائد الاداري و أثرها في التخطيط الاستراتيجي) ، العدد 02 ، 2012 ، كلية التربية للبنات ، جامعة الكوفة.
- 5) عاطف محمود عوض، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية : التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية)، العدد 01، 2013، قسم إدارة الاعمال ، كلية الأعمال و التمويل ، جامعة الدولية الخاصة للعلوم و التكنولوجيا ، غباغب - سورية
- 6) فريق علمي، التخطيط الاستراتيجي للدول ، العدد 29، 2010 ، جامعة عبد العزيز.

د- المراجع الأجنبية :

- 1) -Mouhsine lakhdissi ,methodologie de planification strategique des systemes d'information basee sur l'architecture d'entreprise ,thèse de doctorat,école nationale supérieure d'informatique et d'analyse des systèmes,2015 .
- 2) Stevens maleka ,strategy managment and strategic planning process,first edition.

الملاحق

الملحق 01 :استمارة استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

الموضوع: تعبئة استبيان في إطار بحث لنيل شهادة ماستر إدارة الأعمال:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الكريم، أختي الكريمة تحية طيبة وبعد:

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان "متطلبات و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتكم من وجهة نظركم"، حيث قمنا بالعمل على تحضير هذا الاستقصاء الذي نضعه بين أيديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط وسنتعامل معها بسرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبتين: عمراي فاطمة ، عزوز هند

لبيانات الشخصية والمهنية: الرجاء وضع علامة X في المكان المناسب

الجنس : ذكر () أنثى ()

العمر: 30 فأقل () من 31-40 سنة () من 41-50 سنة () أكثر من 51 سنة ()

المستوى العلمي: أقل من ثانوي () ثانوي () جامعي () دراسات عليا () شهادات أخرى حددتها رجاء

.....

سنوات الخبرة: 5سنوات فأقل () من 5 إلى 10سنوات () من 10 إلى 15سنة () أكثر من 15سنة ()

الوظيفة الحالية :مدير () نائب مدير () رئيس مصلحة () رئيس مكتب ()

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

ارجو الإجابة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
المجال الأول : نشر و توضيح عملية التخطيط الاستراتيجي					
					1- رسالة و رؤية المؤسسة معروفة و واضحة لدى جميع العاملين
					2- تمتلك المؤسسة رسالة تنطوي على قيم و أهداف طويلة المدى تسعى إلى تحقيقها .
					3- يتم وضع الخطط بالمشاركة مع جميع المستويات الإدارية.
					4- أهداف و غايات المؤسسة واضحة للجميع .
					5- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف طويلة الأمد من خلال العمل على تحقيق الأهداف الاجرائية قصيرة الأمد.
المجال الثاني : منهج التفكير الاستراتيجي					
					1- تتوفر لدى المؤسسة الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي .
					2- تتيح المؤسسة لأعضائها الفرصة لا طلاق طاقاتهم الابداعية و تحفزهم على ذلك .
					3- تحفز المؤسسة أعضائها على التجريب و عدم الخوف من الفشل في سبيل البحث عن أفضل الطرق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي .
					4- تهتم المؤسسة بتدريب الكوادر لتطبيق الخطط الاستراتيجية .
					5- تأخذ الادارة بعين الاعتبار لآراء العاملين في التخطيط الاستراتيجي .
					6- تقوم المؤسسة بإقامة دورات لتحفيز التفكير الاستراتيجي لدى إطاراتها .
المجال الثالث : توافر نظام معلومات كفاء و مستقل					
					1- لدى المؤسسة قسم يهتم بالمعلومات يعتمد على الحساب الآلي .

					2- يوجد في المؤسسة نظم معلومات حاسوبية لمعالجة المعطيات .
					3- يوجد في المؤسسة نظم حاسوبية تستخدم نماذج مثل البرمجة الخطية ، التحليل الشبكي و غيرها من اجل دعم قراراتكم في العمل .
					4- توفر المؤسسة التطبيقات التكنولوجية و قواعد بيانات الضرورية للمساعدة في اتمام عملية التخطيط الاستراتيجي .
المجال الرابع :تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي					
					1- يوجد لديكم استعداد لتحمل أعباء تطبيق التخطيط الاستراتيجي .
					2- يوجد لديكم معرفة بكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة .
					3- تتوفر في المؤسسة قيادة تمتلك مهارة التواصل مع الآخرين .
					4- يوجد لديكم معرفة بكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي .
					5- توفر شركتكم المستلزمات المادية لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي .

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

ارجو الإجابة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك

					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المجال الأول : الهيكل التنظيمي					
					1- الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة
					2- يتم إدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي بما يخدم تطبيق الخطة الاستراتيجية .
					3- يتم اعلام المستويات الادارية كافة بمحتويات الخطة الاستراتيجية .
					4- تعزز المؤسسة دور التخطيط الاستراتيجي في كافة مستويات

					الهيكل التنظيمي .
المجال الثاني: تأثير إدارة الوقت على تخطيط الاستراتيجي					
					1- تتخذ المؤسسة الوقت الكافي لإعداد الخطة الاستراتيجية.
					2- توجد برامج متطورة لتدريب العاملين على إدارة الوقت و التعامل مع ضغوط العمل.
					3- توفر المؤسسة الجو المناسب للعمل .
					4- تعطي المؤسسة الاهتمام الازم لإدارة الوقت .
المجال الثالث : البيئة المحيطة					
					1- تراعي المؤسسة البيئة الخارجية عند إعداد خطة استراتيجية .
					2- التحديات الناتجة عن التغيرات البيئة الخارجية تعيق التخطيط الاستراتيجي .
					3- لدى المؤسسة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة و القدرة على التكيف معها .
					4- تواظب المؤسسة على إجراء تحليل بيئي داخلي و خارجي لتحديد الأولويات التي يجب التعامل معها.
المجال الرابع: توافر الموارد المالية					
					1- تخصص المؤسسة جزءا مناسباً من ميزانيتها للتخطيط الاستراتيجي .
					2- يعتبر المبلغ المخصص للخطة الاستراتيجية كافياً لتحقيق الأهداف .
					3- تقدم المؤسسة حوافز مناسبة للجهات التي تجتهد في تطبيق التخطيط الاستراتيجي .
					4- تتم دراسة المخصصات المالية الخاصة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

إذا كنت ترى ان هناك متطلبات او معوقات أخرى يمكن اضافتها او إضافة أمور أخرى

تتعلق بالموضوع يرجى اضافتها

..... هنا

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 02 : مخرجات برامج spss

الجنس

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
ذكر	43	86,0	86,0	86,0
أنثى	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العمر

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
أقل 30	3	6,0	6,0	6,0
من 31 سنة الى 40 سنة	34	68,0	68,0	74,0
من 41 سنة الى 50 سنة	12	24,0	24,0	98,0
أكثر من 51 سنة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
ثانوي	5	10,0	10,0	10,0
جامعي	31	62,0	62,0	72,0
دراسات عليا	13	26,0	26,0	98,0

شهادات أخرى	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
سنوات فأل 5	9	18,0	18,0	18,0
من 5 الى 10 سنوات	24	48,0	48,0	66,0
Valid من 10 الى 15 d سنة	11	22,0	22,0	88,0
أكثر من 15 سنة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
نائب مدير	1	2,0	2,0	2,0
رئيس مصلحة	18	36,0	36,0	38,0
Valid رئيس d مصلحة	31	62,0	62,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ملحق المتوسط الحسابي والانحراف

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
متطلبات مجال رقم واحد 1	50	1	5	3,84	,976
متطلبات مجال رقم واحد 2	50	1	5	4,06	,913
متطلبات مجال رقم واحد 3	50	1	5	3,34	1,118
متطلبات مجال رقم واحد 4	50	1	5	3,56	1,110
متطلبات مجال رقم واحد 5	50	1	5	3,86	,990
متطلبات مجال رقم اثنين 1	50	1	5	3,94	,978
متطلبات مجال رقم اثنين 2	50	1	5	3,12	1,100
متطلبات مجال رقم اثنين 3	50	1	5	3,12	1,136
متطلبات مجال رقم اثنين 4	50	2	5	3,88	,718
متطلبات مجال رقم اثنين 5	50	1	5	3,02	1,059

متطلبات مجال رقم اثنين 6	50	1	5	3,46	1,110
متطلبات مجال رقم ثلاثة 1	50	1	5	3,94	,956
متطلبات مجال رقم ثلاثة 2	50	1	5	3,76	,981
متطلبات مجال رقم ثلاثة 3	50	1	5	3,24	1,135
متطلبات مجال رقم ثلاثة 4	50	1	5	3,48	1,054
متطلبات مجال رقم أربعة 1	50	2	5	3,96	,781
متطلبات مجال رقم أربعة 2	50	1	5	3,40	,948
متطلبات مجال رقم أربعة 3	50	1	5	3,58	1,032
متطلبات مجال رقم أربعة 4	50	2	5	3,46	,788
متطلبات مجال رقم أربعة 5	50	1	5	3,82	1,044
معوقات مجال رقم واحد 1	50	1	5	3,52	,995
معوقات مجال رقم واحد 2	50	2	5	3,48	,974
معوقات مجال رقم واحد 3	50	1	5	3,10	1,035
معوقات مجال رقم واحد 4	50	1	5	3,38	,923

معوقات مجال رقم 1 اثنين	50	1	5	3,26	1,026
معوقات مجال رقم 2 اثنين	50	1	5	2,88	1,043
معوقات مجال رقم 3 اثنين	50	1	5	3,26	,922
معوقات مجال رقم 4 اثنين	50	1	5	3,06	1,150
معوقات مجال رقم 1 ثلاثة	50	2	5	3,48	,909
معوقات مجال رقم 2 ثلاثة	50	1	5	3,62	,945
معوقات مجال رقم 3 ثلاثة	50	2	5	3,44	,812
معوقات مجال رقم 4 ثلاثة	50	1	5	3,02	,958
معوقات مجال رقم 1 اربعة	50	1	5	3,34	1,042
معوقات مجال رقم 2 اربعة	50	2	5	3,64	,985
معوقات مجال رقم 3 اربعة	50	1	5	3,10	1,074

Descriptive Statistics

	N	Minim um	Maxim um	Mean	Std. Deviation
معوقات مجال رقم 4 اربعة	50	1	5	3,58	1,012

Valid N (listwise)	50				
-----------------------	----	--	--	--	--

المحور 1 المجال 1

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,701	5

المحور 1 المجال 2

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	6

RELIABILITY

المحور 1 المجال 3

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	4

المحور 1 المجال 4

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items

,754	5
------	---

المحور 2 المجال 1

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	4

المحور 2 المجال 2

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	4

المحور 2 المجال 3

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,591	4

المحور 2 المجال 4

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	4

المحور الأول متطلبات كامل

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	20

المحور الثاني كامل

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	16

كامل الاستبانة

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	36

الارتباط "الصدق الداخلي" المحور الثاني

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور_الكلي	50	3,4509	,57304	,08104

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور_الكل ي	5,563	49	,000	,45086	,2880	,6137

Test T

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور_الاو ل	50	3,5931	,59435	,08405

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور_الاو ل	7,056	49	,000	,59308	,4242	,7620

Test T

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور_الثاني ي	50	3,2627	,65851	,09313

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور_الثاني ي	2,821	49	,007	,26267	,0755	,4498

Test T

Remarques

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور_الاول ل	ذكر	43	3,5953	,59934	,09140
	انثى	7	3,5798	,60843	,22997

Test des échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
المحور_الاول ل	Hypothèse de variances égales	,790	,378	,063	48
	Hypothèse de variances inégales			,063	8,017

Test des échantillons indépendants				
		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
المحور_الاول	Hypothèse de variances égales	,950	,01549	,24474
	Hypothèse de variances inégales	,952	,01549	,24746

Test des échantillons indépendants				
		Test t pour égalité des moyennes		
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		Inférieur	Supérieur	
المحور_الاول	Hypothèse de variances égales		-,47659	,50757
	Hypothèse de variances inégales		-,55495	,58593

Test T

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور_الثاني	ذكر	43	3,2574	,67856	,10348

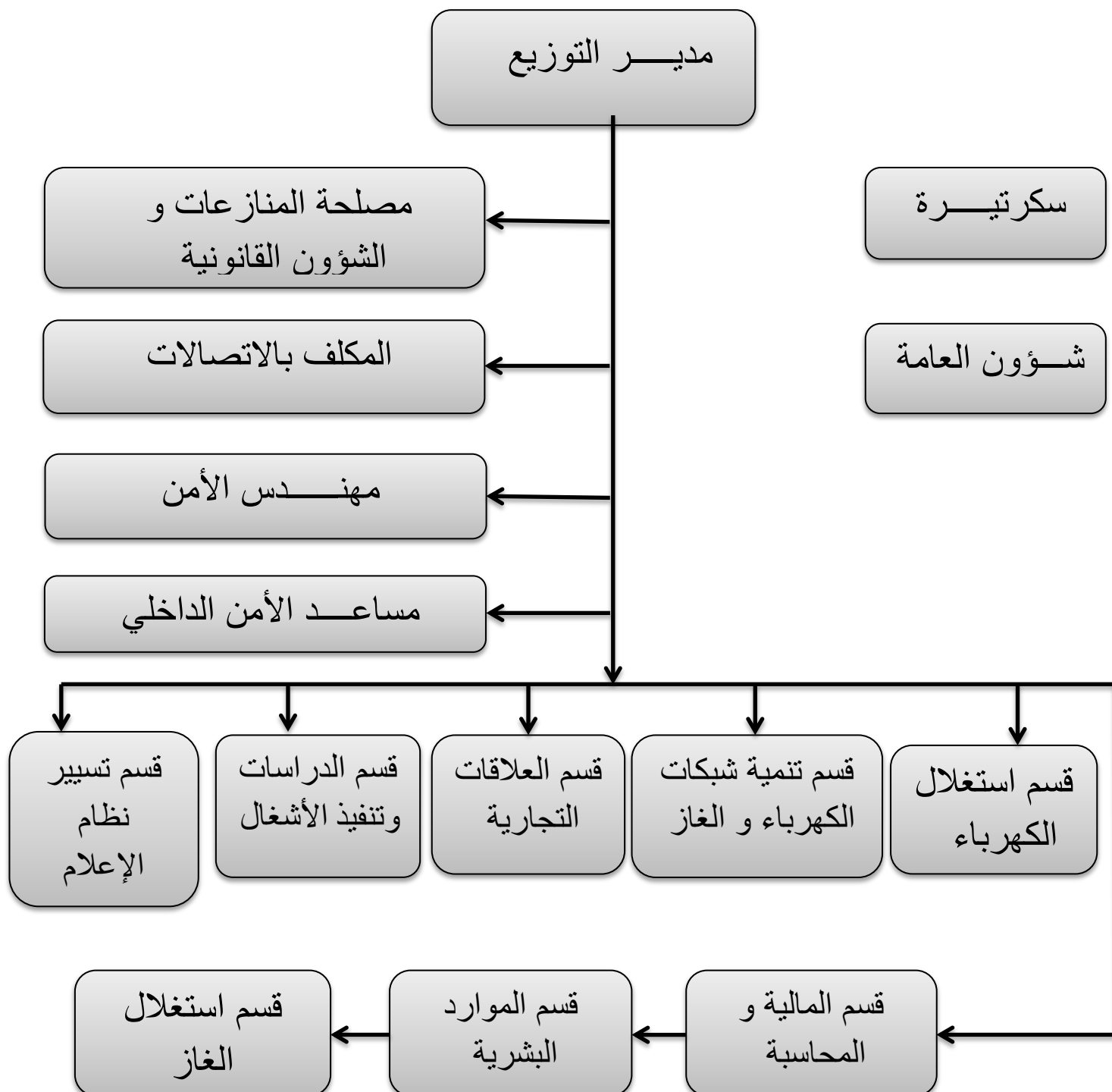
ي	انثى	7	3,2952	,56287	,21275
---	------	---	--------	--------	--------

Test des échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
المحور_الثاني ي	Hypothèse de variances égales	,311	,580	-,140	48
	Hypothèse de variances inégales			-,160	9,102

Test des échantillons indépendants				
		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
المحور_الثاني	Hypothèse de variances égales	,889	-,03787	,27111
	Hypothèse de variances inégales	,876	-,03787	,23658

Test des échantillons indépendants			
		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
المحور_الثاني	Hypothèse de variances égales	-,58299	,50724
	Hypothèse de variances inégales	-,57213	,49639

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



الملحق رقم 04: قائمة المحكمين

الوظيفة	اللقب و الاسم	الرقم
أستاذ مساعد أ	شلاي محمد البشير	01
استاذة محاضرة ب	شرفاوي سمية	02
أستاذ محاضر ب	باسيمان عبد المالك	03