



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

واقعا التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية
(دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي -)

من اعداد الطالبات: إشراف الاستاد:

- آمنة حامدي

د. محمد شوراب

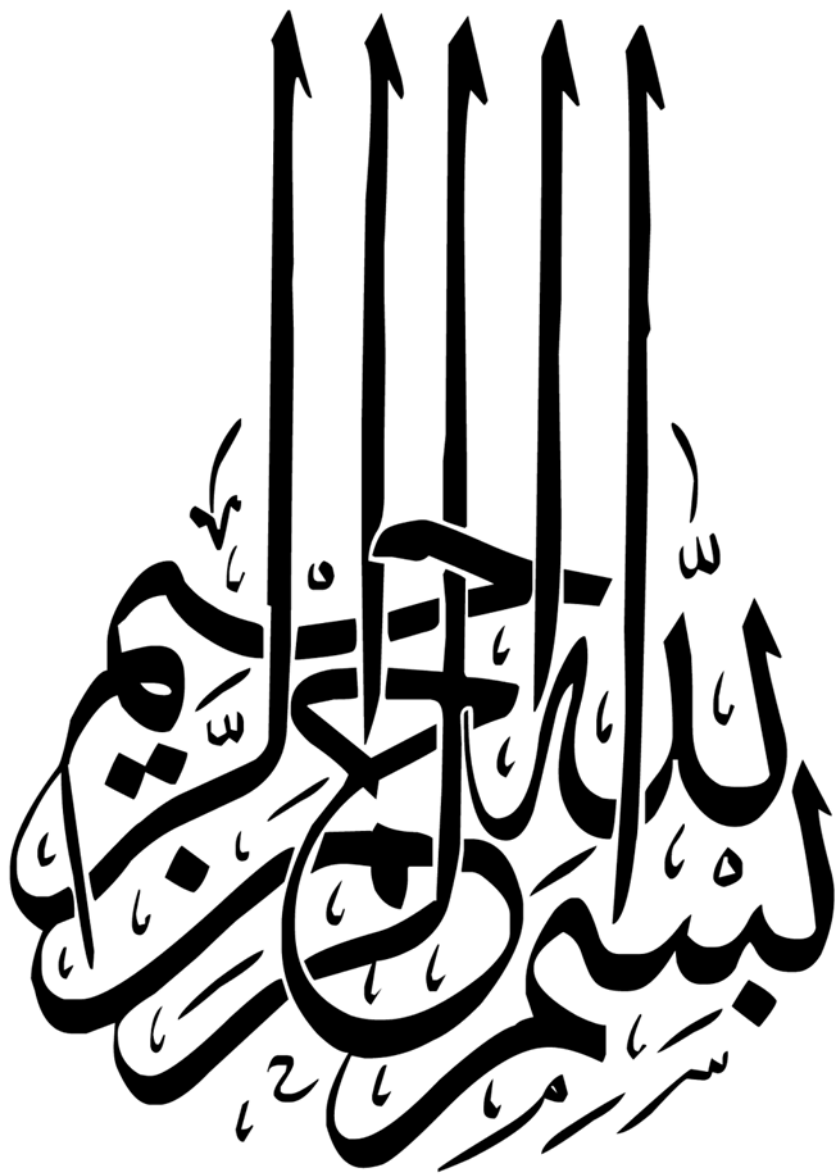
وجدان عدانة

مروة شنية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. زكرياء بله باسي	أستاذ محاضر - أ.	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيساً
د. شوراب محمد	أستاذ محاضر - أ.		مشرفاً ومقرراً
د. بالي مصعب	أستاذ محاضر - أ.		مناقشاً

السنة الدراسية: 2021/2020.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَتَعْلَمُ أَنَّ اللَّهَ الْمَلِكُ الْحَقُّ لَا تَعْجَبُ بِالْقُرْءَانِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ
وَأَنَّ قُلُوبَ بَنِي دُنْيَاكَ غَافِلَةٌ﴾

[سورة طه: 114]

شكرو عرفان

لقول رسول الله عليه الصلاة وسلم: «ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله.»

نشكر الله عز وجل الذي مدّنا بالقوة والصبر لإنجاز هذه
الدارسة، كما نصلي ونسلم على سيدنا محمد خاتم الأنبياء
 والمرسلين.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان إلى الأستاذ
المشرف "محمد شوراب" الذي شرفنا بقبوله الإشراف على هذا
العمل وعلى توجيهاته ودعمه لنا فبارك الله له.
أما الشكر الخاص الذي نتقدم به فهو إلى كل من وفر لنا كل
التسهيلات للحصول على المعلومات القيمة.
أيضاً الشكر موصول لأساتذة قسم العلوم الاقتصادية خاصة
أساتذة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات وإلى عمال مكتبة
الكلية، وإلى كل الزملاء الذين لم يبخلوا علينا بمساعداتهم خلال
إنجاز هذه المذكرة.
وأخيراً نتقدم بخالص شكرنا للجنة المناقشة على تصويباتهم.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى روح والدي رحمه الله
والى إخوتي وأخواتي وأبنائهم
والى كل صديقاتي.

امنة حامدي

الإهداء

اليك يا امي من علمتني دون انتظار المقابل , يامن زرعتني في قلبي اسمى معاني
الافاضل.

الى ذلك الصرح العظيم الذي علمني الخلق الكريم , والذي صاحب الفضل العظيم .

اليك استاذي الكريم الذي علمتني ان تشجع المعلم لطالبة دافع قوي له على تقدم .

الي اخوتي .. رجب , طه حسين واخوتي رانيا سندي في حياتي انار الله دربهم .

الى جميع الاهل والاقارب الى كل من دعمني وساعدني في هذا العمل زهرة .

الى صديقاتي.....امنة ومروة.

والى كل من شجعني في حياتي واعطاني دفعة نحو امام.

وجدانعدانة

الإهداء

اهدي هذا العمل:

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم ... الغد ... وإلى الأبد

والدي العزيز محمد الصغير

إلى من بسمتها غاييتي وما تحت قدميها جنتي إلى من حملتني في بطنها وأسقتني من صدرها وأسكنتني قلبها فغمرتني بحبها إليك
أمي الحنونة بسمة

إلى من بهم أكبر و عليهم اعتمد إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي

إخوتي : حنان ، عبد الرحمان ، صفاء ، محمد

إلى عائلتي الثانية التي كانت لي عوناً وسنداً... أُمي الزهرة، أبي ابراهيم

إلى من ساندني وخطى معي خطواتي ويسر لي الصعاب إلى زوجي العزيز

يحي

إلى ملائكتي ومصدر قوتي... إلى الأرواح التي سكنت روحي أتمنى أن أكون لكما
خير قدوة أكرم إسحاق.

إلى صديقتي... آمنة، وجدان لولاكما لما حققت هذا النجاح، لكما مني كل الحب
والاحترام.

مرورة شنية

ملخص الدراسة:

في ظل التطورات الحديثة لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، أصبح لزاما على المؤسسة الاعتماد على الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لحل المشكلات التي قد تواجهها في علاقتها بمحيطها من خلال الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة بإتباع سياسات مدروسة ومحددة وحسن التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد الجيد لمواجهة التهديدات التي قد تصادفها واستغلال الفرص التي تتاح لها، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي حلقة الوصل بين

المؤسسة ومحيطها، فهو يمكنها من التكيف مع عوامل المحيط المعقدة والمتغيرة باستمرار من جهة، ويكسبها مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والنمو من جهة ثانية.

يهدف هذا البحث الى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية، وما مدى توفر هذه المؤسسات على شروط تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي، من خلال أخذ عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية الوادي ومحاولة الكشف عن مدى تطبيقها لأسلوب التخطيط الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية:

المؤسسة الإقتصادية، التخطيط الإستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية، رسالة المؤسسة، التحليل الأستراتيجي والخيارات الإستراتيجية.

Resume:

In light of recent developments in the internal and external environment of the institution, it has become necessary for the institution to rely on management and strategic planning to solve the problems that it may face in its relationship with its surroundings by linking between the objectives and the means used by following well-studied and specific policies and a good expectation of what the situation will be in the future with a good readiness to confront Threats that may encounter and

take advantage of the opportunities that are available to them, as strategic planning is the link between the institution and its surroundings, it enables it to adapt to the complex and constantly changing factors on the one hand, and earns it competitive advantages that guarantee its survival and growth on the other hand.

This research aims to identify the reality of strategic planning in the economic institution, and the extent to which these institutions provide the conditions for applying the strategic planning process, by taking a sample of economic institutions in the state of the valley and trying to reveal the extent of their application of the strategic planning method.

Keywords: economic institution, strategic planning Strategic vision, corporate mission, strategic analysis and strategic options.

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الاهداء
	الملخص
III-II-I	فهرس المحتويات
VI-V-IV	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ- د	مقدمة
34-6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي
7	المطلب الأول: مدخل للاستراتيجية
7	الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية
8	الفرع الثاني: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي
11-10	الفرع الثالث: خصائص وأسس الاستراتيجية
12-11	الفرع الرابع: مراحل اعتماد الإستراتيجية
12	المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
15-12	الفرع الأول: تعريفه و خصائصه
17-15	الفرع الثاني: الأهمية والأهداف
21-18	الفرع الثالث: مراحل ومستوياته
22-21	الفرع الرابع: معوقاته
23	المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي
23	الفرع الأول: نموذج swot
23	الفرع الثاني: نموذج كوفمان
24	الفرع الثالث: نموذج فورد
24	الفرع الرابع: نموذج التخطيط الهرمي
25	الفرع الخامس: نموذج ستينر
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
26-25	الفرع الأول: الدراسات المحلية
28-26	الفرع الثاني: الدراسات العربية
30-28	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
30	المطلب الثاني :موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
32-30	الفرع الأول: خصائص الدراسات السابقة
32	الفرع الثاني: مقارنة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الأول

95-36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
36	تمهيد
37	المبحث الأول: إحصائيات لعدد المؤسسات في الوادي
37	المطلب الأول :تطور تعداد المؤسسات الاقتصادية وتوزيعها في ولاية الوادي
37	الفرع الأول :التعريف بولاية الوادي
38-37	الفرع الثاني:تطور تعدد المؤسسات الاقتصادية
41-38	الفرع الثالث:توزيع وحركية المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي
42	المبحث الثاني: الطريقة المعتمدة والادوة المستخدمة في اجراء الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في اجراء الدراسة الميدانية
43-42	الفرع الأول: نموذج الدراسة
43	الفرع الثاني:مصادر جمع البيانات
43	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في اجراء الدراسة الميدانية
47-43	الفرع الأول: اعداد الاستبيان
48	المبحث الثالث: عرض نتائج ومناقشتها
48	المطلب الأول: عرض نتائج والصدق والثبات للدراسة الميدانية
51-48	الفرع الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
57-51	الفرع الثاني:قياس الثبات والاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان
57	المطلب الثاني : عرض نتائج مختلف محاور الاستبيان
74-57	الفرع الأول: مناقشة نتائج المحاور من الاستبيان
90-74	الفرع الثاني: دراسة اثر الفروق في الخصائص الوظيفية على مختلف المحاور
94-90	الفرع الثالث : التحليل والمناقشة
95	خلاصة الفصل الثاني
98-97	الخاتمة
104-100	قائمة المراجع
140-106	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
23	نموذج swot.	01
37	تطور عدد المؤسسات الاقتصادية و في ولاية الوادي.	02
39-38	التوزيع البلدي للمؤسسات الاقتصادية الثلاثة سنوات الأخيرة من 2017 إلى 2019.	03
40-39	المجموع الكلي لممارسي الأنشطة مختلف الأنشطة حسب الجنس	04

	و البلديات لسنة 2020.	
40	المجموع الكلي لممارسي الأنشطة حسب الجنس والمنطقة لسنة 2020.	05
41	تركيبية المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي حسب النشاطات المهنية.	06
41	توزيع العمال حسب قطاعات النشاط.	07
42	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان.	08
45	ترميز أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.	09
45	ترميز أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية.	10
45	ترميز أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	11
45	ترميز أفراد العينة حسب النشاط المؤسسة.	12
45	ترميز أفراد العينة حسب حجم المؤسسة.	13
45	ترميز أفراد العينة حسب الطابع لقانوني للمؤسسة.	14
46	ترميز المحاور.	15
47	مقياس ليكارت الخماسي.	16
47	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.	17
48	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.	18
49	توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية.	19
49	توزيع أفراد العينة حسب متوسط سنوات الخبرة.	20
50	توزيع أفراد العينة حسب نوع نشاط المؤسسة.	21
50	توزيع أفراد العينة حسب الطابع القانوني للملكية.	22
51	توزيع أفراد العينة حسب حجم المؤسسة.	23
52	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة ومعاملات الصدق ألفا كرونباخ.	24
53	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول (الرؤية الإستراتيجية).	25
53	معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني (الرسالة الإستراتيجية).	26
54	معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث (الأهداف الإستراتيجية).	27
54	معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي بين عبارات المحور الرابع (التحليل الاستراتيجي).	28
55	معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي بين عبارات المحور الخامس (الخيار الاستراتيجي).	29
55	معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي بين عبارات المحور السادس (التقييم والمتابعة).	30
56	معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي بين عبارات المحور السابع (المعوقات).	31
57	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمختلف محاور الدراسة	32
58	تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الأول.	33
60	تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني.	34

35	تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثالث.	62
36	تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الرابع.	64
37	تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الخامس.	67-66
38	تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور السادس.	69
39	تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور السابع.	72-71
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي.	75
41	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات.	76-75
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا. المؤهلات العلمية.	77
43	تحليل التباين الاحادي بين المتوسطات.	78
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا لمتوسط سنوات الخبرة.	80
45	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات.	81
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا لنوع نشاط المؤسسة.	83
47	تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات.	84
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا لطابع القانوني للمؤسسة .	86
49	تحليل التباين الاحادي بين المتوسطات.	87-86
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا لحجم المؤسسة.	88
51	تحليل التباين الاحادي بين المتوسطات.	89

رقم الصفحة	بيان الشكل	رقم الشكل
12	مراحل الاستراتيجية.	01
18	المكونات الرئيسية لرؤية الاستراتيجية	02
43	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان.	03
52	التمثيل البياني لتوزيع معامل الصدق والثبات الفاكرونباخ.	04

فهرس الاشكال

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان الدراسة	109-106
02	نتائج الدراسة ببرنامج V22v22Spss	140-110

مقدمة

تمهيد:

تشهد المؤسسات الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين عدة تحولات عميقة ، وتطورات متسارعة ، تشكل لها رهانات وتحديات في مجال ادارة الأعمال . ونتيجة لتغير حجم المؤسسات وتنوع نشاطها وتعقد مهامها وزيادة حجمها؛ ومن أجل ضمان البقاء والاستمرارية، وفي خضم هذه التحولات والتغيرات البيئية المحيطة بها والتي تستهدفها، والتي تمتاز بعدم الثبات والاستقرار وعدم التأكد، كان لزاما على المؤسسات القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي والرمي بكل ثقلها للبحث عن الوسائل والطرق والأساليب والاستراتيجيات ذات الفعالية، والتي تتضمن تصور رؤية واضحة، وتحديد رسالة المؤسسة ووضع الأهداف والتحليل والتوقعات لاتخاذ أفضل قرار اتوأكثرها قابلية للتنفيذ، لتأمين الموارد وتوزيعها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

اشكالية الدراسة :

انطلاقا مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية، والتي من خلالها تمحورت إشكالية بحثنا حول:

ما مدى ممارسة المؤسسة الجزائرية للتخطيط الاستراتيجي.

الأسئلة الفرعية :

- ما مدى وضوح الرؤية الإستراتيجية، وتحديد الرسالة.
- هل استطاع التخطيط الإستراتيجي أن يحقق أهداف المؤسسة.
- الى اي مدى تهتم المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي.
- هل لدى المؤسسة خيارات استراتيجية ملائمة.
- هل تقوم المؤسسة بعملية التقييم والمتابعة.
- ماهي المعوقات التي تحد من تطبيق الخطة الإستراتيجية.

فرضيات الدراسة :

للإجابة عن التساؤلات السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: المؤسسات محل الدراسة تقوم باستخدام التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة.

الفرضيات الفرعية:

- لدى المؤسسات محل الدراسة رؤية استراتيجية واضحة ورسالة محددة.
- استطاع التخطيط الإستراتيجي تحقيق بعض أهداف المؤسسة.

- تهتم المؤسسات محل الدراسة بالتحليل الإستراتيجي.
- لدى المؤسسة خيارات استراتيجية ملائمة.
- تقوم المؤسسة بعملية التقييم والمتابعة.
- توجد مجموعة من المشاكل تعيق تطبيق الخطة الإستراتيجية.

4 . مبررات اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب الموضحة في العناصر التالية:

- اثراء ودعم المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة.
- الميلول الشخصي للبحث في المواضيع ذات الطابع الاستراتيجي.
- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة التخطيط الاستراتيجي.
- ارتباط الموضوع بتخصصنا العلمي اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- عدم اهتمام المؤسسات بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- معرفة مدى تطبيق المؤسسات بالولاية للتخطيط الاستراتيجي.

5 . أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في ما يلي:

- كونها تبين كيف أحاد المفاهيم الإدارية الهامة، وهو التخطيط الاستراتيجي حيث إن إخضاعها للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية.
- الحاجة الماسة للمؤسسات الاقتصادية لمثل هذه الدراسات التي لها أهمية كبيرة في التقليل من مشاكل التسيير التي تعترضها، وتكون عائق أمام وصول المؤسسة للأهداف المسطرة.

6 . أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث للوصول الى عدد من الأهداف التي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- محاولة التعرف والإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.
- تقديم صورة شاملة على واقع المؤسسة الاقتصادية.
- معرفة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية.
- ضرورة معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

7 . حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** وقع الاختيار لإجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي.

- **الحدود الزمانية:** تنحصر المدة الزمنية لهذه الدراسة في الفترة بين فيفري و جوان 2021.

- **الحدود الموضوعية:** لقد تمحورت الدراسة الحالية على موضوع التخطيط الاستراتيجي بين الإطار النظري ومدى الممارسة الفعلية داخل المؤسسة.

8 . **المنهج والأدوات المستخدمة:** لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، الذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة وتحليل بياناتها وتبيان العلاقة بين مكوناتها، أما الجانب التطبيقي فإننا استخدمنا الأسلوب الإحصائي الاستدلالي والأخذ بأراء العينة المدروسة.

9 . **مرجعية الدراسة:** في الجانب النظري ركزنا على المذكرات والكتب بدرجة أولى، أما في الجانب الميداني فقمنا بجمع البيانات مباشرة من عينة الدراسة وذلك باستخدام استمارة الاستبيان.

10. **صعوبات الدراسة:** من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا ما يلي:

- قصر الفترة الممنوحة لإعداد المذكرة.
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسات عديدة.
- عدم توفر المراجع الكافية و المتخصصة.

11. **هيكل الدراسة:** للإجابة عن الإشكالية الرئيسية قسمنا دراستنا الى فصلين بالإعتماد على طريقة حيث تطرقنا في الفصل الأول للأدبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي، الذي ينقسم الى مبحثين، حيث خصص المبحث الأول للإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي، أما المبحث الثاني خصص للدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد تطرق الى الدراسة الميدانية التي بدورها تنقسم الى مبحثين، الأول عالج الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لعرض النتائج المتوصل اليها ومناقشتها والتعليق عليها ثم ختمنا الموضوع بخاتمة عامة لخصت جميع النقاط التي تطرقنا لها في هذه الدراسة.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لاقتصاد أي بلد ومركز لخلق الثروة، والتغير التكنولوجي السريع والمنافسة الشديدة على الموارد والأسواق تفرز ضغوطاً وتحسيناتاً، وذلك يقتضي من المسيرين بالبحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير يمكن من خلالها تحسين أداء مؤسساتهم وخاصة من خلال الاستشراف ما قد يحدث في المستقبل ومن ثم استجلاء الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة والتهديد التي تتحلى دون ذلك، وهو ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير وخاصة منها التخطيط الاستراتيجي، ويحتل موقعاً بارزاً في العملية الإدارية، فهو الذي يوضح معالم الطريق، ويحدد مسار العملية الإدارية في استراتيجية المؤسسة تصقل سياساتها وتوظف جميعاً الأبعاد لخلق استراتيجية ناجحة.

يعتبر هذا الأخير عاملاً أساسياً في السبيل لرئيس لنجاح المؤسسة وتحقيق ما تريد ويعتمد نجاح أو فشل المنظمة على مدى كبر عتق التخطيط الاستراتيجي، وقدمارست المنظمات التخطيط طويل المدى ومن ثم التخطيط الاستراتيجي وتطور النماذج في اليوم الإدارة الاستراتيجية وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الأول من من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

حظي مفهوم التخطيط الاستراتيجي في العصر الحديث لجملة من المفاهيم المتعلقة بتعريفه بشكل عام أو ضمن السياق التعريفي للمؤسسات وقبل التطرق لذلك ارتأينا أن نلقي نظرة على مفهوم الاستراتيجية، خصائصها ومراحل تطور الفكر الاستراتيجي.

المطلب الأول: مدخل للاستراتيجية

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من بين المفاهيم المستعملة بصفة موسعة في العديد من المجالات، والتي من بينها مجال إدارة الأعمال، وفي هذا الإطار سوف نتطرق لهذا المفهوم من خلال تعريف الاستراتيجية، خصائصها ومراحل تطورها.

الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة الإغريقية "إستراتيجن" "strategan" ومعناها "الإمرة على الجيش" ومنها تولدت كلمة "إستراتيجما" ومعناها مناورة الحرب. أما في مجال إدارة الأعمال فقد تم تعريفها كما يلي:

- عرف Ansoff الإستراتيجية بأنها " تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم التأكد، ومن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكييف المؤسسة مع هذه البيئة".¹
- عرف Chandler الإستراتيجية بأنها: " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف".²
- عرف Porter الإستراتيجية بأنها: " خطة ومركز في السوق ورأنا الإستراتيجية التنافسية تمثل الوسائط التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الأغايات التي تصبو إليها، وأكد أن الإستراتيجية تعنياً لا ختبار المدروس لمجموعة من النشاطات المختلفة الهادفة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات أو الخدمات ذات قيمة متميزة لـ زبائنهم بالمقارنة مع منافسين".³
- بناء على ما تقدم فالإستراتيجية إطار عام للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا، ويكون مستمداً من الأهداف العليا للمؤسسة ليصبح وسيلة للتحقيق وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها الإدارة في تعبئة مواردها نحو التطوير المستمر لموقفها التنافسي من خلال أحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها.⁴

الفرع الثاني: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي

استخدم مصطلح الإستراتيجية لأول مرة في العمليات الحربية، ولقد مر الفكر الإستراتيجي بعدة مراحل أهمها:

■ الإستراتيجية في العلوم العسكرية:

- عرف مفهوم الإستراتيجية العسكرية منذ القدم، إذ أنها تدرس كيفية توزيع العتاد وحركة الجنود قبل الحرب، والتقنية المطبقة خلال المواجهة، كما يرتبط وجود القوة العسكرية بصفة عامة بأربعة عناصر أساسية للإستراتيجية:⁵
- التوزيع الجيد للعتاد بما يضمن فعاليته.
- وفرة العتاد بشكل اضافي حتى يستفاد من جميع الفرص.
- السرعة لأجل الحاق الخسارة للعدو.
- تحفيز الجيش والضباط.
- مرحلة التخطيط طويل الأجل:

¹ عايد سعيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 1985، ص: 35.

² ناصر داديعدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 8.

³ صالح عبد الرضا الرشيد، إحصاء هسجلا، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2009، ص: 1.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، صص: 362 – 360.

⁵ Armand Dayan, Manuel de gestion, Volume 1-, Edition Ellipses, Paris, France, 1999, p : 130.

ساد أثناء هذه المرحلة في المؤسسات الاقتصادية مفهوم التخطيط وعرفت أيضا البوادر الأولى لمفهوم الإستراتيجية مع مدرسة هارفارد، لذا سنشير لمفهوم التخطيط أولاً ثم لنماذج مدرسة هارفارد ثانياً:

أولاً: التخطيط هو ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال، وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل، ويعرف بأنه أسلوب علمي وعملي للربط بينهما ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها باتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج.¹ كما عرفه "هارسن" بأنه عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور بتحديد طريقة الإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعّل، وأين ومتى وكيف.²

ثانياً: إن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي.³ كما قام كل من (Newman, al et Learned, 1965) بتقديم نموذج يعد من النماذج الأولى للتحليل الاستراتيجي ويعرف باسم LCAG الذي تعود تسميته لباحثي مدرسة هارفارد للأعمال حيث اقترح من قبل (Guth, Andrews, Christensen, Learned) الذي يعبر عن تشخيص المؤسسة ووضعها مقارنة مع المحيط ومنافسيها، فهو تشكيل لتحليل خارجي (يدعى أيضاً بالتدقيق الخارجي) وتحليل داخلي (يدعى بالتدقيق الداخلي) حيث قام بإنهائه ومتابعته سنة 1971.⁴ وخلال (1970) قدم كل من Chandler, Laurans, Loxch نموذج CLL الذي أضاف بعداً جديداً للتفكير الإستراتيجي، حيث إهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.⁵

■ مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

خلال فترة السبعينيات حدث مزج بين التخطيط وما ظهر من فكر استراتيجي، فأصبحت هذه الفترة تسمى بمرحلة التخطيط الاستراتيجي حيث أضافت عنصراً جديداً في نموذج بناء الإستراتيجية وهو التحديد المسبق للأهداف، وقد طور Ansoff مفهوم التخطيط الاستراتيجي خلال العشرية (1965- 1975)، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة وبيئتها، واقترح بذلك نمودجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج (swot) الذي يقوم على تحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق أفضليات تنافسية

ليظهر في المقابل سنة (1975) ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي و من أشهر هذه النماذج ، BCG , ADL , MCK ولكن ما شهدته هذه الفترة من اضطرابات في المحيط جعل من الصعوبة على المؤسسات الاقتصادية التأقلم معها بجدارية، لذا تتطلب منها إدخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط، وبالتالي الدخول في مرحلة جديدة سميت بمرحلة التسيير الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية.⁶

1 أحمد السعدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، سلطنة عمان، ص: 17.

2 رحمة عبيد، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكر تلمذ لشهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص: 28.

3 سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 200، ص: 27.

4 صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص: 72.

5 أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي " مفاهيم ونظريات وتوجهات تطبيقية"، ط1، عمان، 1996، ص: 15.

6 كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان 2004، ص: 65.

■ مرحلة التسيير الإستراتيجي:

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي ،

وانطلاقاً من بؤر الفشل في الميدان بادر (Ansoff)

إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحوي في مابعد التخطيط الاستراتيجي وينفذ الاستراتيجية

من العقلانية المفرطة كما قدم كل من (Ansoff, Declerck, Hayes)

سنة 1976 دراسة تأخذ بالحسبان مكونات المحيط الجانب المتغير التالسريعة

المصاحبة له، أيضاً الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، كما

أهتموا بصياغة الإستراتيجية وتنفيذها من

خلال التوفيق بين المدا القصير والمدا الطويل.¹ وأهم ما تنصف به هذه المرحلة ما يلي:

- أصبحت الإستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة وتسعى لتحقيقه؛ من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها وبناء غاياتها وأهدافها بوعي، وإدراك عناصر التأثير المتعددة.
- التركيز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون التدخل في التفاصيل.
- إن الإستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا.
- زيادة أهمية التسيير الإستراتيجي بتحديد عناصر القوة والضعف، والفرص والمخاطر.²

الفرع الثالث: خصائص الإستراتيجية³

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة ذات أهمية متباينة لكل منها علاقة

بالمؤسسة ومنها الخصائص كما نلحظ في المايلي:

الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور

(أو الوضعية المستقبلية) الذي يرد المؤسسة أنت تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً وشاملاً للمؤسسة، بحيث يمكنها أن تلمح جميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح حيث واجداً لبيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية

(تسويق، إنتاج، موارد بشرية

... الخ.) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتداخلة من أجل تحقيق الأهداف الأساسية،

فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسته وتحصيل هذا النظام كإحدى مختلف جزئياتها وتوجيهه

بما يضمن تحقيق هذا التصور.

مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية

للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات وتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون

مالية.

إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جداً، إذ يجب صياغته وتطبيقه الإستراتيجية في

الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى

ها.

¹ صبر بنتر غيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرة على الإبداع للمؤسسة، مرجع سابق، 2014 - 2015، ص: 74.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص: 34.

³ بو عزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة للمؤسسة الصناعية - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرالتسوير، جامعة باتنة، 1999-2000، ص: 67.

الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حذو ومقاومة، أو تعار ضيفاً لأهداف أسلوب المشاركة:

فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب أن يكون لدى الإدارة أهداف واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حذو ومقاومة، أو تعار ضيفاً لأهداف أسلوب المشاركة:

محددة من حيث المراحل: هنا اختلا ففهم هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة، التطبيق والرقابة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، علماً بأن العملية الرقابية لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوي الصياغة على مستوي التطبيق، أي أن العملية الرقابية مستمرة وتخص كل المراحل.

المرونة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متنازماً مع المتابعة المستمرة للمحيط وتغيير ميولها المستقبلية وتستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات، تطبق متحدثون ذلك لتقليل الأخطاء المرئية.

تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

الفرع الرابع: مراحل اعتماد الإستراتيجية:

يتفق جل الباحثين على فرضية ضمنية مفادها أن الممارسة الإستراتيجية تتم في زمنين، متعاقبين: زمن التصور وزمن التنفيذ. وأغلب المؤلفات تقدم العملية الإستراتيجية في سلسلة مراحل، التحليل، التصور، القرار، التصرف والتقييم، منهذاً الفرضية على الكثير من المهتمين خصوصاً الممارسين فشلا للإستراتيجية الرسمية، ودفعاً لمر بعض المؤلفين بالطرح التساؤل التالي: هل العملية التنفيذية تنطعن في الممارسة الإستراتيجية؟ أم هي المتهمة بما كلال للإستراتيجية؟ وفي معرض تناولها لإشكالية من مختلف جوانبها (العوامل الأساسية، المعالجات الفكرية، الرئيسة، تعدد النماذج (...)

خلص Dufour إلى أن الفصل بين الإعداد والتنفيذ هو الذي يفسر الكثير من نقائص الإستراتيجية، لذلك يجب إعادة إدماج البعدين التنفيذيين العملية الإستراتيجية ككل. من منظور آخر، وجد Mintzberg فيدراسة مقارنة بين أنجزتها المؤسسات ذاتها بعد مضيمدة معينة وما تبنتها كإستراتيجية رسمية، أن الممارسين فعلياً غالباً لا ينجحون وتناما سطوراً، وإنما تفرض الكثير من الإستراتيجيات نفسها، في الأطر يقال بالأفق المنشود. وهي التي يسميها بالإستراتيجيات الناشئة وبالتمتع بالإستراتيجيات الرسمية (المعتمدة) نجد أهدافاً أصلاً لا تترجم إلى أهداف المؤسسة الطويلة المدى لذلك يقسم العملية الإستراتيجية بعد انتهائها - نسبياً - إلى أربعة أشكال:

- النوايا الإستراتيجية.
- الإستراتيجية المعتمدة.
- الإستراتيجيات الناشئة.

1مزهودة عبد الملوك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2007، ص ص: 33-34.

- ويرى "داركر" أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات.¹
- أما **القحطاني** فعرفه «القدرة على التوقع والتوافق بين القدار تال ذاتية للمؤسسة وفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية».²
- ولقد عرفه Glaister and Flashaw بأنه "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضعاً لأهدافها الاستراتيجية واتخاذ السياسات لتأمين الموارد وتوزيعها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة".³
- ويعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة لخلق قدر من عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المنظمة ككل، فضلاً عن دراسة العلاقة ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وترتبط جميعها بالموارد البشرية، الإنتاج، وغيرها) مع المنظمة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة،
- وتعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، وكذلك لخلق رقابة على الفرص والمسائل التي تبرز في بيئة المنظمة.⁴
- يعرف التخطيط الاستراتيجي علأنه "عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة لإنشائها".⁵
- حسب Kotler التخطيط الاستراتيجي هو "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل".⁶
- في حينما زان (2008) رأياً أن التخطيط الاستراتيجي هو "عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف".⁷
- أما الغاليو إدريس (2007) فعرفه "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات

¹ - لعروسي عبد الملك، دحماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال-جامعة بشار، 2000-2001، ص: 23.

² - زعبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2016، ص: 31.

³ Glaister, K& Flashaw, J.1990.Strategic Palanning: Still Going Strong? Long Range Planning, 32 (1) : 107-116.

⁴ أبو دولة، جمال داود، صالحيه، لؤي محمد، بحث بعنوان تقييم ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية (دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية) المجلة العربية للإدارة، مج25، ع 1، يونيو 2005، ص: 90.

⁵ Planification Strategique, Une Approche Par Enquêtes, Série De Manuels De Fomation Du Cedpa, Volume X, The Centre For Development And Population Activities, p: 07.

⁶ الكبيسي، محمد عادل حمد. "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية-دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الإلكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2005، ص: 13.

⁷ مازن، سليم محمود نور الدين، "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، 2008، ص: 61.

والعمليات المطلوبة لتحقيق

ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح فحققة¹.

بناء علميات متقدمة يفترض أنها التخطيط الاستراتيجي هو

"أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية. أعلد رجة من الكفاءة والفعالية".

2- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط بالحد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية. كما أنها الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل لعل التطوير العمليات الناتجة عنها الخطة. وتتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة بمجموعة من الخصائص المتمثلة في:

- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا².
- يحق التخطيط الاستراتيجي

التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث (العلية الوسطى الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطور ه، ويرشدا اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

- يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أساسيات اتخاذ القرار ات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدارسة والتليل والتوقعات لأفضل القرار ات وأكثرها قابلية للتنفيذ³.

- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات

جوهريّة هامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة.

- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كيبستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ⁴.

ويمكن أيضا أن نلخص خصائص التخطيط الاستراتيجي كما يلي⁵:

- تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة الحديثة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات داخل الصناعة الواحدة من جهة أخرى.

- الاختلاف في التغيير في أوقور غبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

- التقدم التكنولوجي في أدوات وأقور غبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة. نسبياً أدوات المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور السائد من جهة.

- قلة الموارد مميّزة ضرورة التوزيع على حساب الأولويات من قبل الإدارة العامة للمنظمات، وهذا يعني حساس استخداماتها المشار إليها الجوده الاقتصادية والاجتماعية.

- اتساع السوق وأدب الضرورة تبني مفهوم تخطيطيا الاستراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.

¹ الغالي، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي. "الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007، ص: 104.

² محمد، صفاء تايه. "مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة - أوروكل علوم الإنسانية"، مج 5، ع 2، 2007، ص: 390.

³ الدجني، إيد علي. "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتورا في المناهج طرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق سورية، كلية التربية، 2011، ص: 52.

⁴ مساعدة، ماجد عبد المهدي. "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية -"، ط 1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 82، 83.

⁵ مدوكي مصطفى، عمومات التخطيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص: 7.

- * وهناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال وهي:¹
- أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول وويو حقيقي معنأناً لأفكار الواردة بالخطية يجب أن تستغل بمنظور مستقبل وواضح.
- تدعبطار للعمل وليس بمجر دتنبؤ اتمادية.
- عملية شمولية ومتكاملة وليست عملياتية تجمع لروية وقيموا أهدافوا أفكار متناثرة.
- تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي
- الجيدة تعطي اتجاهها، وليس ارباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
- أنتكون فاعلة باتجاهها لفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأثيرك دودفع للالأحداث البيئية.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليس بعمليات تتأثر سلبيوردود أفعال.

- أنتكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

1- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي علوجها لخصوصاً هما لوظائف إدارية لأنها يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا المتو جد لدبا لإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف.²
- لقد تفرق العديد من الكتابو الباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي نذكر منها:
- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمة لمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعر هم بالمشاركة وتحقيق نموها لرضا لديهم.³

- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لأن تكون قرارا المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.

- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.¹

¹ خالد محمد بني حمدان و وائل إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار البازوري، 2009، ص: 15.

² موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 40.

³ الكبيسي، محمد عادل حمد، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الإلكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2012، ص: 13.

- التقليل من الآثار السلبية للظروف والمحيط التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.²
 - التخطيط يساعد المنظمة على التكيف مع تغيرات المحيط والتنبؤ بها قبل حصولها، مما يجعل المنظمة تتعالج هذا التغيرات ومحاولة الاستفادة منها من خلال استغلال الفرص وتجنب المخاطر الموجودة في البيئة.
 - التخطيط يشجع على استخدام المنطقة العلمية في التفكير والتصرف، حيث أنه يتطلب بجمع المعلومات وتحليلها وتصنيف الأفكار، واستخدام الأساليب الكمية في التحليل واتخاذ القرارات.
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيهه وتكامله لأنشطة الإدارة والتنفيذية فهو يوجهها لأفراد داخل المنظمة بالطريقة الصحيحة لتحقيق النتائج المرغوبة، كذلك يؤدي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهدافها وحداتها، فهو يحدد الأولويات.
 - *للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن أن يركز هذه الأهمية في بعض النقاط:³
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقاييس لرعاية الأداء وتقييمه.
 - إن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على أفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.
 - يعد التخطيط الاستراتيجي أحد التقنيات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعامل مع المشاكل التي تواجه المنظمة.
 - إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.⁴
 - يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.
- 2- أهداف التخطيط الاستراتيجي:**
- تبلور أهداف التخطيط الاستراتيجي في جملة من النقاط التالية:
- يساعد على تسهيل الاتصال والمشاركات.⁵
 - توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.

¹المدھون، منى ابراهيم خليل، "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات-، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 18

²عطا الله، سمر رجب، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص: 37.

³الكبيسي، محمد عادل حمدر، مرجع سابق، ص: 16.

⁴أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا-الأردن، 2009-2010، ص: 6.

⁵م. برايسون، جون، "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية -دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته"، (ترجمة) عبد الموجود، محمد عزت. ط 1، بيروت لبنان، مكتبة لبنان، 2003، ص: 41.

- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.¹
- توفير المعلومات لإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة.²

الفرع الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي ومستوياته

1-مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تصنف مراحل التخطيط عموماً إلى خمسة مراحل وهي: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية

الأهداف، التحليل، الخيار والتبني لتلخيصها يلي:

• الرؤية الاستراتيجية:

"هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدارت والإمكانات التي تخطط لتنميتها"³.
والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وأهداف المؤسسة، فهي تركز على صورتهما وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها.⁴
وبالتالي تبين الرؤية البأى تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال المستقبلية، فهي يذ لك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي بحث خطاً لعمالها.⁵

الشكل رقم 2: المكونات الرئيسية لرؤية

¹ Sarah Simpson, (2012) « Top Ten Leadership Skills » Book 1, p: 46.

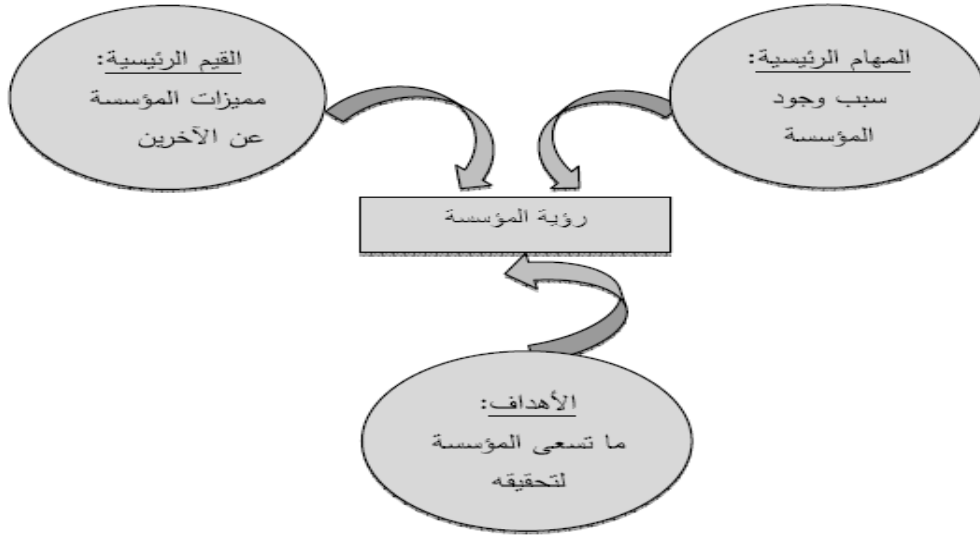
للمزيد من المعلومات تصفح الموقع التالي: <http://bookboon.com/f>

² حسين، محمد عوده. حميد، أحمد مجيد، "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74، العراق، 2009، ص: 126-158.

³ عطا الله، سمر رجب، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص: 37.

⁴ هلال، محمد عبد الغني حسن، "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي -كيف تربط بين الحاضر والمستقبل-"، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008، ص: 13.

⁵ إدريس، وائل محمد صبحي الغالبي، طاهر محسن منصور، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، عمان، الأردن، دار وائل، 2009، ص: 74.



المصدر: الكرخمجد، (2009). "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي"، عمان: دار المناهل للنشر والتوزيع ، ص: 82.

● الرسالة الاستراتيجية:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض والسبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها:

"الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى بمن حيث مجال النشاط ومنتجاتها وخدماتها وعلاقتها مع أسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة هو يراها عملياتها وممارساتها".¹

وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك وضوح الغرض لعل المؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية متخذة القرارات، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليلًا مرشدًا عاملًا للتخطيط الاستراتيجي.²

● الأهداف والغايات الاستراتيجية:

تحدد الأهداف اتجاهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على الالتقاء بلمعبيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية

، وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف بالمعدل الذي تنموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية واضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.³

في حين عرفها القطامين (2002) على أنها:

"النتائج النهائية لنشاطات المؤسسة بطريقة عالية التنظيم، وتعتبر عناية بالخطط، للانتقال من المواقف الحالية

¹ اللوح ، عادل منصور سليمان ، " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2007، ص: 22.

² الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان، "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص: 40.

³ عبد العال، راند فؤاد محمد، "أساليب إدارة الأزمات لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارة تربوية، ص: 77.

إلى الموقف المستهدف، الذي يزيدو عيانه حيث القدرة على الانجاز عن الموقفا الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تتفعلا لمدرسة؟ ومتن هذا الفعل؟¹

• التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغير ضالتها فاعلاً هما التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغير ضالتها فاعلاً هما نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.²

و عرف فحسين (2009) التحليل الاستراتيجي أنه: " ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي و عدماً لا اعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الانقذير و ل غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف بالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل لتغيير في رسالة المؤسسة، أو في أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجيتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها.³

• الخيار الاستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرحلة العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل للاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً للمعايير المحددة لعملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوة السابقة. وتقوم المؤسسة باجراء تحليل "SWOT" وفقاً للمعلومات التي حصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية التي تحقق المواءمة بين موارد المؤسسة وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى.

فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلالها لفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعيفة من جهة التهديدات المحتملة.⁴

2- مستويات التخطيط الاستراتيجي:

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل المؤسسة كياناً متماسكاً ومتكاملاً تعمل جميع أجزائها بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف في هذا الأساس يميز أربع مستويات للتخطيط الاستراتيجي:⁵

1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:

¹ القطامين، أحمد، " الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية"، ط 1، عمان الأردن، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ص: 65.
² القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفي، " الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، ص: 14.
³ بونس، نزيه حسن حسين، "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 78.
⁴ كرامشة، عبير حسون، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق، ع 19، 2010، ص: 15.
⁵ الكرخي، مجيد، " التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي"، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص: 56-57.

كما يطلق عليها التخطيط الاستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها علماً أهدافاً لمشروع عكله، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع وعملته، وعملياته، وأسواقه، ومستهلكيه، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الاستراتيجية طويلة الأجل.¹

2- التخطيط الاستراتيجي

لوحداثاً الأعمال: يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها الكلو حدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها.²

3- التخطيط الاستراتيجي

على المستوى الوظيفي: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع هذه الأقسام الاستراتيجية الخاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

الفرع الرابع: معوقات التخطيط الاستراتيجي

لقد لاحظنا أن التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً. وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي:

- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك؛

- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية).³

- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة.

- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.

- عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدار كالفروص والمخاطر الحقيقية.⁴

* يتفق المعنيون بفكر الإداري الاستراتيجي على وجود معوقات كثيرة لفشل التخطيط

الاستراتيجي والتي ينبغي أخذها بالاعتبار من قبل الإدارات العليا وهي كالآتي:⁵

أ- عدم رغبة المدير بنأوتر ددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقدير جعل ذلك لأسباب التالية:

● اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

¹ ماهر، أحمد، "دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي"، ط 1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 26.

² جواد، عباس حسين. حسين، سحر عباس. "أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية"، مجلة أهل البيت، العراق، ع 3، ص ص: 54-84.

³ العتيبي، عامر ذائب، "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012، ص: 19.

⁴ الضمور، موفق محمد، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص: 45.

⁵ العارف، ناديا، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، مصر الدار الجامعية، ص: 82.

- اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته.
- اعتقاد المدير بأنها نيكافاً على عملية التخطيط الاستراتيجي.

ب- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل أن يبدأ أو ذلك لأسباب التالية:

- تغير سرعيفي عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية، إلخ).
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عنقربو بصور مستمرة.

ج- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تتراكم على كانبطاعاً سيئاً في هذا المدير وذلك لأسباب التالية:

- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي غموضها لتجعل المدير متقبلاً للفكرة.
- مشاكل جمع البيانات وتحليلها ووضع الخطط الاستراتيجية لتجعل المدير مقدر الأهمية الفكرة.
- وجود خطط إدارية الخطط الاستراتيجية لتجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية .

د- ضعف الموارد المتاحة مثل:

- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة جلب التكنولوجيا والمواد والأساليب الفنية.
- صعوبة الحصول على مواد أولية ونقص في القدرات الإدارية.

هـ- التخطيط يحتاج الوقت وتكلفة كبيرة وذلك لأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول رسالة أهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا الأمر يحتاج إلى كمهائيل المع لومات وإحصاءات المكلفة.

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: نموذج swot:

وهو من النماذج الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunity أمام المؤسسة و التهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة.¹

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه الشركة في حصرها والاستعداد لمواجهتها، مما يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه التهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها.²

الشكل رقم (03): نموذج swot

¹ أحمد السعيد ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي ، مذكرة ماجستير ، سلطنة عمان ، ص: 48 .

² لطرش مصطفى ، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من ولاية عين الدفلى ، مذكرة استر 2017 / 2018 ، جامعة مستغانم ، ص: 42 .

وضع سلبي	وضع ايجابي	البيئة الداخلية للمؤسسة
Weaknesses نقاط الضعف	Stengths نقاط القوة	
Threats تهديدات الممكنة	Opportunity الفرص المتاحة	البيئة الخارجية للمؤسسة

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى ، عين مليلة، 2012 ، ص: 182.

الفرع الثاني: نموذج كوفمان

يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي: أين نريد أن نذهب ؟ ولماذا ؟ وماهي مستلزمات ذلك ؟ و تلمس مستقبل المؤسسة جيدا قبل وضع الأهداف وعلى هذا يجري تحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطلقات الإستراتيجية ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والإستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.¹

الفرع الثالث: نموذج فورد

نموذج فورد من النماذج المباشرة في التخطيط الاستراتيجي تم كتابته عام 1999م ويتكون من خمسة خطوات :

تحديد الرؤية: الصورة التي تريد المؤسسة أو الفرد أن يكون عليها عند تنفيذ الخطة.

تحديد القيم: كل ما يعتبره الفرد أو المؤسسة ذات قيمة وهي المحرك الرئيسي للخطة وللعاملين عليها.

الرسالة: هي مجموع الرؤية والقيم والأهداف الخاصة بالمؤسسة ولكن الرسالة تكون باقية ببقاء المؤسسة ليس لها فترة زمنية معينة.

تحليل الواقع أو الحاضر: يتم فيه دراسة الواقع ومعرفة ما يمتلكه المؤسسة من موارد وما تريده من احتياجات وما هي نقاط القوة ونقاط الضعف والتهديدات والفرص.

استراتيجيات التنفيذ: هي الطرق المستخدمة والوسائل التي ستضمن تحقيق الرؤية والوصول إليها وكيفية تنفيذ هذه الاستراتيجيات.²

الفرع الرابع: نموذج التخطيط الهرمي

وهذا النموذج كما هو واضح من المسمي الخاص به يستخدم شكل هرم في كتابة الخطة الإستراتيجية ويتكون من ثمانية مستويات ويبدأ الهرم من القاعدة في الأسفل بهذا الترتيب.

• الرؤية الإستراتيجية: الرؤية الحاكمة والمرجعية للخطة ككل.

¹الدكتور مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، دار الريان للطباعة ، الدوحة ، قطر، ص: 89 .

²<https://plamx.com>، أربع نماذج للتخطيط الاستراتيجي تحتاجهم مؤسساتك ، تاريخ الاطلاع : 23 / 05 / 2021 ، الساعة : 12:00 .

- الرسالة: ما تقدم المؤسسة وما المهمة والغاية العليا التي تنفذها وكيف تريد أن تصل صورتها إلى العميل أو الموارد البشرية أو المجتمع.
- القيم: وهي روح الخطة التي تتحرك حولها فالرؤية البصيرة والرسالة الصوت والقيم الروح والأهداف هي القلب والتحليل هو العقل والتنفيذ هو الجسد كل العناصر تعمل معا تجاه تحقيق الرؤية وتنفيذها.
- تحديد الغايات الإستراتيجية: والمقصود بالغايات الإستراتيجية الأهداف العامة بعيدة المدى للخطة.
- الأهداف المحددة: يتم تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية وأهداف تنفيذية.
- الخطط التنفيذية: المهام والوسائل والإجراءات والمتطلبات والمدد ومؤشرات التنفيذ الخاصة بالخطة التشغيلية قصيرة المدى المنبثقة من الرؤية والأهداف العامة.
- تحديد المسؤوليات وتخصيص الموارد: في هذه الخطوة يتم تحديد المسؤوليات الخاصة بالخطة وتوزيع هذه المسؤوليات على فريق العامة وتحديد موارد المؤسسة وتخصيصها وتوزيعها بناء على المسؤوليات.¹

الفرع الخامس: نموذج ستينر

بموجب هذا النموذج فان عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية:

1. الأطراف الخارجية.
2. الإدارة الداخلية.
3. قاعدة البيانات.
4. التقويم والتحليل.

ثم تبدأ مرحلة الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والبرامج وتليها مرحلة خطة البرامج، حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج: متوسطة المدى وقصيرة المدى ذلك مرحلة التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم.²

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث الى بعض ما توصل اليه باحثون سابقون في مجال التخطيط الاستراتيجي، سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية، وهي عبارة عن مجموعة من الأطروحات والمذكرات التي تطرقت الى نفس متغيرات دراستنا ثم تحديد ما يميزها عن هذه الدراسات.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات المحلية

¹ <https://plamx.com>، مرجع سبق ذكره .

² الدكتور مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره ، ص: 90 .

أولاً: دراسة بن حمودة يوسف بعنوان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، دراسة نظرية وتطبيقية، مجمع تربية الدواجن للغرب GAO مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص التقنيات الكمية للتسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر 2010.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز الدور الفعال للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تحسين أداء الأفراد وتوضيح مختلف الطرق والأساليب العلمية المستخدمة في كل من تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء و ابراز مدى أهميتها اضافة الى الكشف عن ايجابيات وسلبيات كل منها.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نشاط مهم وجوهري لإدارة الموارد البشرية وللمؤسسة ككل وذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للفرد والمؤسسة معا ، كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينجر عنه عدة مشاكل ونتائج وخيمة تحد من كفاءة الأداء وتعرقل تحقيق الأهداف.

ثانياً: دراسة بن حاج منير بعنوان التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية واقعو آفاق دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف، رسالة ماجستير في تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على التعرّف على نظام التخطيط الاستراتيجي وتطور هالتاريخي، و إظهار أهميته للهيئات العمومية، كذلك الوقوف على أفعال التخطيط الاستراتيجي وآفاقها المستقبلية وتزويد المسؤولين على المؤسسات العمومية أداة فعالة للرفع من مستوى الأداء.

وأهم نتائج الدراسة :

الاعتماد على أسلوب الإدارة بدلاً من أسلوب التخطيط الاستراتيجي كذلك غياب الطرّال العلمية في إعداد التقدير المالي، التخطيط الموجود في المستشفى هو تخطيط تنفيذي وظيفي يأخذنا الحالتول لا يرقى إلى مستوى التخطيط الاستراتيجي، كما أن قانون الصحة يحدد من حرية الإدارة في التخطيط الاستراتيجي ويحتكر عمليات التخطيط الاستراتيجي الطويلة الأجل بيد الوصاية.

ثالثاً: بوقليلة وهيبه دودايرز في أفعال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينية من ولاية عين الدفلى، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2016/2017.

تهدف هذه الدراسة إلى التبيان مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في التسيير؟

لقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

غالبية المؤسسات تعتقد أنها لا تتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه بصفة دائمة، بل أحياناً، كما أن غالبية المؤسسات تتقو بمجموع المعلومات بصفة دائمة على المحيط الخارجي والعمل على استخدامها هذه المعلومات بالنسبة لربائنها، كما تعتبر أن عملية التشخيص والاستراتيجي

هيمناً هممر احلا لتخطيط الاستراتيجي، لذلك على المنظمات الاقتداء بهذا المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات السيئة من خلال تشخيص العواامل الداخلية والخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد الفرص والتهديدات.

الفرع الثاني : الدراسات العربية

اولاً: دراسة الشويخ عاتق عبد الحميد عثمان (2007)، بعنوان "

واقعا لتخطيط الاستراتيجية في مؤسسات

التعليم التقني في محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هدفتهذا الدراسة إلى:

- استعراض دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني.
- إبراز مديارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي كفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في الكلية.
- توضيح كفاءة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بتوافر برامجتدريب وتأهيل متواصلة.
- رصد المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية في محافظات غزة وأسبابها الحقيقية، وسبل مواجهتها.
- وخلصتالدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أظهرتالدراسة أن لإدارة الكلية فهماً واضحاً وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي أنها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية.

- لدا الكليات خطط قصيرة وطويلة المدد وأن لها رؤية ورؤية غايات واضحة.
- تشارك وتطلع لإدارة الكلية العامل في تنفيذها خططها المستقبلية.
- تعزز إدارة الكلية مبدأ التخطيط الاستراتيجي كفاءة المستويات التنظيمية.
- توجد في الكلية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

يتوافر في الكليات التقنية كفاءة تعليمية تقنية وإدارية لديهم معرفة وقادرة على التخطيط الاستراتيجي، ولديهم الخبرة على تعديل الخطط بما يتناسب وتطور الكليات.

- تقدم إدارة الكلية التدريب الكافي في مجال التخطيط الاستراتيجي للعاملين فيها.

ثانياً: دراسة (الغزالي، 2000) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. وتهدف هذا الدراسة:

1-

مدد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقتها بدراسة الممارسة.

2- التعرف على مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث.

3- التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية من المستويات المختلفة.

4- اتجاه الممارسين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (230) فرداً بواقع (47) مؤسسة عامة وكانتا هما النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

1- أن (7,3%)

من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي، كما أنه ذاهل المؤسسات تتقو مبمما رسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

2-

لقد أظهرت الدراسة أن الجهات المشار كة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى والمدير العا مياليه لجنة التخطيط.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزاي التخطيط ومدى ممارسته.

ثالثاً: دراسة الدجنياد على: بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي – دراسة

وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية- "، رسالة دكتورا (غير منشورة)،

قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

وهدفنا لدراسة إلى:

1- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي.

2- تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحدد للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناتهم بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية.

3- وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقاً لمؤشرات الأداء لمجال العمل المؤسسي.

وخلصنا لدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1- وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي

ومعايير الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.

2- توافق جودة التخطيط الاستراتيجي في بيئتها التحليلية البيئية الداخلية والخارجية.

3- وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

الفرع الثالث : الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة (Defifo 2008) بعنوان

" عملية التخطيط الاستراتيجي تحليل في كلياتين، صغيرتين في لولايا المتحدة الأمريكية،

Strategic planning process: an)(analysis in small colleges

هدفنا لدراسة البحث في عملية التخطيط الاستراتيجي، ودور هفي بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار

، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط،

ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات.

والتابع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البورية،

وتحليل لوثائق البريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يس

تفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن

(4004) مؤسسة تعليمية في لولايا المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي 2005)، وحسب

مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينا وكوبر).

وقد خلصنا لدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-إنالتخطيطالاستراتيجييساعدالعاملينعلماالفهمالمشتركللمؤسسةومستقبلها،وهذايعتمدعلعدةعواملمنه:

الثقةبينالرئيسومجلسالإدارة،والتقريببينالإدارة والعاملين،وإناستخداممنمطالإطار المتعددللقيادة (السياسيوالبير وقرابطيوالزميل والاجتماعي) يؤهلالمستوعالمالكاملو التميزو المرونة،ويوسعدائرةالمشاركة عبر المناقشاتللقرارات الصعبة،والتيتناقشفيمستوياتإداريةأقل،مثل قضيةالمشاركةفيتحتمالمسؤولية.

ثانيا:دراسة(Werkolla2007) بعنوان:

التصوراتالإنسانيةعنالتخطيطالاستراتيجي:تجربةحيةلعميدجامعةالبحرالمتجمعي "

بمينسوتا. Humanitarian scenariosfor strategic planning:

the experience of living the Dean of the University research community

هدفقالدراسةإلاستكشافعمليةالتخطيطالاستراتيجيفيالتعليمالعاليمنخلال

تحليلوصفالعمداءلتجاربهماالحيةمنخلالامشاركتهمالمباشرةفيه.

وقداستخدمالباحثالمنهجالوصفيالتحليلي،وعملمقابلاتمعالعمداء،ويتكون

مجتمعالدراسةمنخمسةعشر عميداقدموارؤيتهمالمعمقةلعمليةالتخطيط،ودور القيادة الأكاديميةفيذلك.

وقدخلصالدراسةإلىالمجموعهمنالنتائجأهمها:

-إنالتفكيرالاستراتيجيأيتفيمقدمةعمليةالتخطيطالاستراتيجي،وأنالتغيير

الفكريللهويةالعامةيمثلالاستراتيجيةأولىلتحفيزالتحويلاللاماديوالهيكلية.

-إنمبدأالتوازنوالمشاركةيعتبرمركزيا،فالقيادةالأكاديميةيجبأنتكونمندمجةبشكل متكاملومستمر فيالتفكيرالاستراتيجيوالتفاعليبينالأفراد.

ثالثا : دراسةفالكونرو هوودفيت (FAICONER & HODGETT)

بمعنوان:تخطيطنظامالمعلوماتالاستراتيجية(التجربةالأسترالية 2003.

Strategic"Information Systems Planning, an Australia Experience.

لقدهدفقالدراسةإلىفحصالاختلاففيتخطيطنظامالمعلوماتالاستراتيجيةفي

الشركاتالأستراليةفيالدولالمتطورةالأخرى،حيثلوحظأنتخطيطنظامالمعلومات

الاستراتيجيةمنالاهتماماتالرئيسيةلمديرالشركاتالأسترالية.

إنهذهالدراسةهيجزءمندراسةكبيرةقدأجريتبهذاكتشافكلمنالتخطيط

والإدارةواستخدامنظامالمعلوماتفيالمنطقةالأسترالية،وهيدراسةمبسحةتمتتباستطاعة

البريدالإلكترونيحيثأشتملتعلى(1155) منظمةأعمالأسترالية.

وقدضممتالعينةثلاثفئاتمنالمنظماتهيالمنظماتالصغيرةوالتتبععمل(99-20)

عاملو المنظماتالمتوسطةوالتتبععملها(499-100) عاملو والمنظمات الكبيرة التي يعمل

بها(500) فأكثر .

وقدتوصلالدراسةإلىالنتائجالتالية:

1- بالرغممنفهمأهميةنظامالمعلومات،فأنعددكبيرمنالمنظماتلميتبعألية

التخطيطالرسميللمعلومات،حيثظهرأنالتخطيطالاستراتيجيلنظامالمعلومات

فيمعظمالشركاتالأستراليةليسواسعالاتنشر،وأنالبعضمنهاممنلديه

تخطيطالاستراتيجيلنظامالمعلوماتلميكمنتجأوبأمعالتخطيطالمؤسسيبلكانت

خطهمنالمعلوماتفيها منفصلة.

2- إن وجود التخطيط الاستراتيجي في نظام المعلوماتيات هذا التكلفة وقد كيفت بعض الشركات نجاح نظرية التخطيط الاستراتيجي لنظام المعلوماتيات لديها بينما لم يدرك آخرون أهمية المعلوماتيات كمصدر استراتيجي.

3- إن أغلب الشركات التي تبنت التخطيط لنظام المعلوماتيات كقضية إستراتيجية كمالمتأخذ التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات نظام المعلوماتيات تبعيناً لا اعتبار.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد عرضنا لأهم الدراسات السابقة، سنتطرق في هذا المطلب الى: خصائصها ، مقارنتها بالدراسة الحالية وأهم ما يميز هذه الدراسة ثم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة. وأوجه الاستفادة منها.

الفرع الأول: خصائص الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية، العربية وكذا الأجنبية يمكن رصد الكثير من أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة ولرصد ذلك سنتطرق لخصائص كل من هذه الدراسات.

خصائص الدراسات المحلية:

- من حيث أهداف الدراسة:

تناولت الدراسات المحلية مجموعة من الأهداف فبعضها ركز على إبراز الدور الفعال للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تحسين أداء الأفراد، دراسة بن حمودة يوسف (2010) ، البعض الآخر هدف في هذه الدراسة الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي آفاقها المستقبلية و تزويد المسؤولين على المؤسسات العمومية بأداة فعالة للرفع من مستوى الأداء، دراسة بن حاج منير (2006)، فيما هدفت دراسة بوقليلة و هبة دوايرز في تبيان مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في التسيير (2017).

- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت جميع الدراسات المحلية المنهج الوصفي التحليلي.

- من حيث أداة الدراسة:

اشتركت جميع الدراسات في استخدامها للاستبيان كأداة للدراسة.

- من حيث مجتمع عينة الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة في اختيار المديرين كمجتمع عينة للدراسة.

2. خصائص الدراسات العربية:

- من حيث أهداف الدراسة:

هدفت

بعض الدراسات العربية الناشئة عن دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ، دراسة الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان (2007). البعض الآخر هدف الى تبين مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقتها بدراسة الممارسة، دراسة (الغزالي، 2000)، فيما هدفت دراسة الدجنياد على (2011) الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي.

- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت جميع الدرسات المحلية المنهج الوصفي التحليلي.

- من حيث أداة الدراسة:

اشترك جميع الدرسات في استخدامها للاستبيان كأداة للدراسة.

- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اشترك هؤلاء الدراسة في اختيار المديرين كمجتمع وعينة للدراسة.

3. خصائص الدراسات الأجنبية :

- من حيث أهداف الدراسة:

هدفت دراسة إلى (Defifo 2008)

(تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودور هفيبناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي جبا أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط،

ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات. فيما هدفت (Werkolla 2007)

إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال

تحليل وصف العملاء لتجار بهم الحية من خلال مشاركتهم المباشرة فيه. أما دراسة

: دراسة فالكونرو و هو دقيقت (التجربة الأسترالية 2003)

فهدفت إلى فحص الاختلاف في تخطيط نظم المعلومات أتا إلى استراتيجيات في

الشركات الأسترالية وفي الدول المتطورة الأخرى.

- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت جميع الدرسات المحلية المنهج الوصفي التحليلي

- من حيث أداة الدراسة:

اتبع (Defifo 2008) منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية،

وتحليل الوثائق البريد الإلكتروني، وملاحظات علماء الاجتماعات، فيما استعمل 2007

(Werkolla) مقابلات مباشرة. واستعمل فالكونرو و هو دقيقت دراسة مسحية تمت بواسطة

البريد الإلكتروني.

- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

تم استخدام العينة الهادفة في دراسة (Defifo 2008)، أما (Werkolla 2007) فكانت المقابلة

مع عملاء الكليات، فيما اشتملت دراسة فالكونرو و هو دقيقت على (1155) منظمة أعمال أسترالية.

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- أغلب الدراسات السابقة التي تطرق إليها موضوع بحثنا تعتبر حديثة نسبياً.

- ضرورة التزام الإدارة العليا بتبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

- من خلال تطرقنا للدراسات السابقة خاصة المحلية لاحظنا أن عملية التخطيط

الاستراتيجي في الواقع المدروس لا تزال بعيدة عن المستوى المطلوب.

الفرع الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة:

- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

من حيث أداة الدراسة:

من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

1- أوجه التشابه:

- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة فقد غلب عليها استعمال المنهج الوصفي التحليلي.
- من حيث أداة الدراسة حيث اشتركت مع معظمها في استعمال الإستبيان.

2-أوجه الاختلاف:

- من حيث مجتمع الدراسة اختلفت مع العديد منها حيث كانت مقتصرة على عينة من المسيرين سواء كانوا مالكيين أو غير مالكيين.
- من حيث الأهداف فقد حاولت استعراض واقع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية بولاية الوادي.

الفرع الثالث : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- اثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الاستفادة من صياغة النتائج والتوصيات في بناء أداة للدراسة الحالية.
- الكشف عن نتائج الدراسات السابقة والتعقيب عن الدراسة الحالية.
- الاستفادة من الأطروحات والمقالات والمذكرات التي تطرقت اليها الدراسات السابقة.
- الاستفادة في اختيار منهجية الدراسة.
- بناء استبانة تتناسب مع اسئلة الدراسة وأهدافها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الحصول على المراجع المناسبة.

من خلال دراستنا للإطار النظري في المبحث الأول ونكون قد سلطنا الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بتخطيط الاستراتيجية، والذي يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً، كما يساهم التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الطرق المتاحة. أما في المبحث الثاني من خلال دراستنا نقدت ما لا عتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، محلية، عربية وأجنبية أشد تركيزاً على عملية التخطيط الاستراتيجية، وإظهار أهميته ودوره في تنمية أداء المؤسسات، والتعريف بأفعال التخطيط في تحقيق جودة الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، سنتطرق في هذا الفصل للناسق
اطماتمتناولهدفياالجانبالنظريعلبالواقعالعملي، وذلكمنخلالاجراءدراسةميدانية، فقدتماختيار عينة منالم

وؤسسات إقتصادية في ولاية الوادي، بهدف معرفة مامت تطبيق الجانب النظرى على الواقع العملى للتخطيط الإستراتى جى فى المؤسسات.

لذلك سنتطرق فى هذا الفصل لثلاث مباحث رئيسية:

- يتعلق الأول بأحصائىات لعدد المؤسسات الإقتصادية فى ولاية الوادى.

- الثانى يتعلق بطرق والأدوات المستخدمة فى الدراسة.

- الثالث يتعلق بعرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: دراسة إحصائية وعددية للمؤسسات الإقتصادية بولاية الوادى

قبل التطرق إلى الجوانب الأساسية فى الدراسة الميدانية، كان لابد من إعطاء نظرة عامة حول المؤسسات الإقتصادية بولاية الوادى، وذلك من أجل توصيف الخصائص العامة لها، وهذا ما سىتم تناوله فى هذه الدراسة.

المطلب الأول: تطور تعداد المؤسسات الإقتصادية وتوزيعها فى ولاية الوادى

بلغ عدد المؤسسات الإقتصادية الناشطة عند نهاية 2020، والمصرح بها لدى الصندوق الوطنى للضمان الاجتماعى (CNAS) 8391 مؤسسة، تتوزع على مجمل مناطق الولاية.

الفرع الأول: التعريف بولاية الوادى

تعتبر ولاية الوادي من أهم الولايات في الجنوب الجزائري بحكم حركيتها الفلاحية والتجارية الواسعة، وقد انبثقت ولاية الوادي عن التقسيم الإداري لعام 1984، تقع شمال الشرق الصحراء الجزائرية، تبعد عن عاصمة البلاد بـ 630 كلم ويحدها من الشرق الجمهورية التونسية، ومن الغرب كل من ولايات ورقلة وبسكرة والجلفة، ومن الشمال ولايتا تبسة وبسكرة ومن الجنوب ولاية ورقلة، وتتربع على مساحة تقدر بـ 44.585 كلم².¹

الفرع الثاني: تطور تعداد المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي

يبين الجدول التالي تطور عدد المؤسسات الاقتصادية خلال السنتين الأخيرتين

جدول رقم (02): تطور عدد المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي

نهاية سنة 2019	نهاية سنة 2020	المؤسسات إلى غاية 2020/12/31
8034	357	8391

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم، لولاية الوادي، 2020

يقدر عدد المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي 8034 مؤسسة سنة 2019، وشهدت نهاية سنة 2020 زيادة تقدر 357 مؤسسة، ليصل العدد الحالي إلى 8391 مؤسسة، ويلاحظ من الجدول التزايد المستمر لعدد المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي من سنة إلى أخرى.

الفرع الثالث: توزيع حركية المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي

تتكون ولاية الوادي من 30 بلدية ويبين الجدول التالي توزيع المؤسسات الاقتصادية في البلديات المختلفة للولاية.

الجدول رقم (03): التوزيع البلدي للمؤسسات الاقتصادية لثلاث سنوات أخيرة من 2017 إلى 2019:

البلديات	عدد المؤسسات إلى غاية 12/31 2017	عدد المؤسسات إلى غاية 2018/12/31	عدد المؤسسات إلى غاية 2019/12/31
الوادي	3717	3953	4177
جامعة	408	420	433
قمار	312	316	337
المغير	284	303	327
البياضة	281	283	293

¹ معلومات مقدمة من مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

296	276	240	واد العنودة
248	238	223	كوينين
235	227	218	حاسي خليفة
182	178	177	المقرن
191	181	147	الديبيلة
180	170	150	الرقبية
155	146	135	حساني عبد الكريم
154	142	130	تغزوت
109	105	105	الرياح
103	100	96	ميه ونسه
83	79	78	النخلة
65	63	58	الحمراية
68	61	53	سيدي عمران
41	39	39	ورماس
41	38	38	سيدي عون
42	38	36	الطريفوي
35	33	31	أم الطيور
29	29	29	تندلة
27	26	26	الطالب العربي
26	25	23	سطيل
27	26	22	العقلة
38	32	20	المرارة
55	44	13	دوار الماء
16	15	13	سيدي خليل
21	14	10	بن قشه
8034	7600	7139	المجموع

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم، لولاية الوادي، 2020

من خلال الجدول يلاحظ أن أغلب المؤسسات الاقتصادية تتمركز في مقر الولاية، وقد يرجع ذلك إلى قرب الجهات الإدارية، بالإضافة إلى التمرکز السكاني الكثيف.

أما بالنسبة لتوزيع المؤسسات حسب النشاطات الاقتصادية، فيعرف قطاع المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي حركية في الإنشاء خلال السنوات الأخيرة، حيث شهدت سنة 2019 خلق 357 مؤسسة جديدة، 36.87% منها في قطاع البناء والأشغال العمومية و 18.87% في قطاع الخدمات (العائلات والمؤسسات). 8.77% في النقل والمواصلات تعزى هذه الحركية إلى التوسع العمراني والزيادة في المشاريع التنموية، وكذا إلى التسهيلات الجديدة التي اعتمدتها الدولة خصوصا في تسهيل ودعم إنشاء المؤسسات المصغرة.

الجدول رقم (04): المجموع الكلي لممارسي مختلف الأنشطة حسب الجنس والبلديات لسنة 2020:

البلدية	ذكر	أنثى	مجموع
الوادي	65	01	66

02	00	02	الرباح
03	00	03	وادالعندة
07	00	07	البياضة
00	00	00	النخلة
07	01	06	قمار
04	00	04	الرقبية
00	00	00	الحمراية
00	00	00	تغزوت
05	00	05	الدبيلة
02	00	02	حاسي عبد الكريم
05	00	05	حاسي خليفة
00	00	00	الطالب العربي
00	00	00	دوار الماء
00	00	00	سيدي عون
00	00	00	الطريف اوي
00	00	03	المقرن
00	00	00	بنقشه
01	00	01	ورماس
00	00	00	سطيل
00	00	00	المرارة
00	00	00	سيدي خليل
00	00	00	تندلة
01	00	01	العقلة
00	00	00	ميهورنسه
03	01	02	المغير
04	00	04	جامعة
01	00	01	أمالطيور
00	00	00	سيدي عمران
02	00	02	كوينين
155	03	113	المجموع

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم، لولاية الوادي، 2020.

الجدول رقم (05): المجموع الكلي لممارسي الأنشطة حسب الجنس والمنطقة لسنة 2020:

المنطقة	ذكر	أنثى	المجموع
المدينة	97	03	100
الريف	06	00	06
المجموع	103	03	106

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم، لولاية الوادي، 2020

١

الجدول رقم (06): تركيبة المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي حسب النشاطات المهنية:

التعيين	المؤسسات	النسبة المئوية %
البناء والأشغال العمومية	3094	36.87%
الخدمات	1583	18.87%
التجارة	1272	15.16%
النقل والمواصلات	736	8.77%

الصناعة المختلفة	511	6.09%
كيمياؤوبلاستيك	168	2.00%
المناجموالحاجر	24	0.29%
قطاعاتأخرى	1003	11.95%
المجموع	8391	100%

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم، لولاية الوادي، 2020.

هناك مجموعة من النشاطات المهيمنة على قطاع المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي، إذ أننا نجد أن قطاع البناء والأشغال العمومية يحتل المرتبة الأولى بحصة تقدر بـ 36.87% والمرتبة الثانية: قطاع الخدمات بحصة تقدر بـ 18.87%، في المرتبة الثالثة التجارة بحصة 15.16%.

الجدول رقم (07): توزيع العمال حسب قطاعات النشاط:

القطاع	عدد العمال	النسبة المئوية %
البناء والأشغال العمومية	11118	42.01%
الخدمات	4815	18.19%
التجارة	2300	8.69%
النقل والمواصلات	1429	5.39%
الصناعة المختلفة	1482	5.59%
كيمياؤوبلاستيك	741	2.79%
المناجم والحاجر	324	1.22%
قطاعات أخرى	4256	16.08%
المجموع	26465	100%

المصدر: مديرية الصناعة والمناجم، لولاية الوادي، 2020.

نجد مجموعة من النشاطات المهيمنة على قطاع المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي، إذ أننا نجد أن قطاع البناء والأشغال العمومية يحتل المرتبة الأولى من حيث عدد العمال 11118 بحصة تقدر بـ 42.01% والمرتبة الثانية: قطاع الخدمات عدد العمال 4815 بحصة تقدر بـ 18.19%، في المرتبة الثالثة قطاعات أخرى عدد العمال 4256 بحصة تقدر بـ 16.08%.

المبحث الثاني: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، من خلال مطلبين إثنين، في المطلب الأول نتناول الطريقة المعتمدة في إعداد هذا المبحث أما المطلب الثاني فيتضمن الأدوات التي استخدمت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالطريقة المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال شرح الطريقة المعتمدة على النحو التالي:

الفرع الأول: نموذج الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي، حيث تم أخذ عينة تتكون من 50 مؤسسة، لقد قمنا بتوزيع 50 استبياناً ورقياً على العينة المذكورة وتم استرجاع

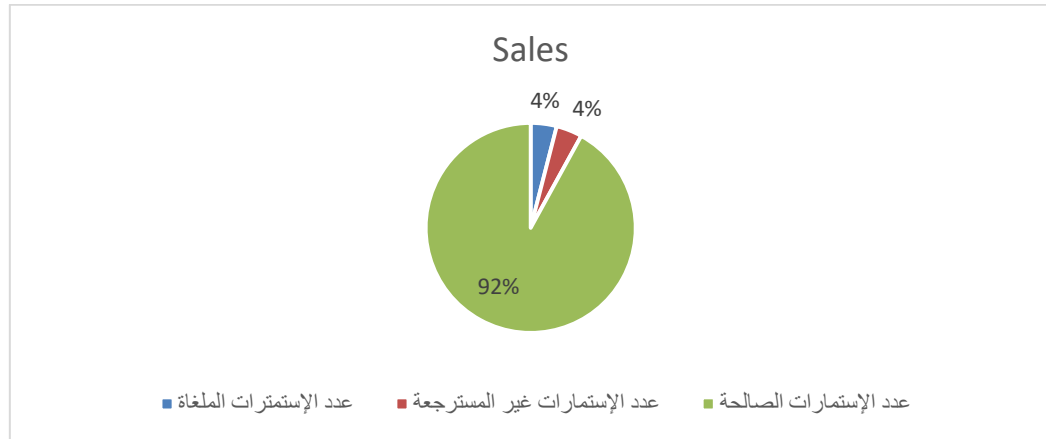
منها 48 أي قرابة 96% تم انتقاء منها 46 أي بنسبة 92%، ومنها 02 ملغاة وذلك لعم اكتمال الإجابات على العبارات الواردة في الاستبيان و 02 غير مسترجعة ، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(08) : الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان	الاستبيان	
	النسبة	العدد
عدد الإستمارات الموزعة	100 %	50
عدد الإستمارات الملغاة	4%	2
عدد الإستمارات غير المسترجعة	4%	2
عدد الإستمارات الصالحة	92%	46

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على ما تم التوصل اليه من عدد الإستبيانات

الشكل رقم(03) : الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان



الفرع الثاني:مصادر جمع البيانات

تم الإعتماد على مصدرين في تجميع البيانات والمعلومات في دراستنا الميدانية.

- **المصادر الأولية:**تم الإعتماد على أداة الاستبيان لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، بجمع البيانات الأولية من خلال الأداة الرئيسية للدراسة (توزيع الاستبيان)، ومن ثم يتم تفريغ هذه البيانات في البرنامج المكتبي: Excel 10 ثم يتم ادخالها الى البرنامج الإحصائي (SPSS v22) وهذا قصد تحليل المخرجات التي من خلالها يتم التوصل الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

-**المصادر الثانوية:** اعتمدنا على مجموعة من الكتب والرسائل الجامعية والمنشورات الورقية والإلكترونية،سواء من المكتبة الجامعية أو خارجها والتي ساعدتنا في جميع مراحل

الدراسة، كما ساعدتنا على التعرف على الأسس والطرق السليمة لإعداد البحث والتعرف على آخر المستجدات التحدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية

سوف نتطرق في هذا المطلب للأدوات المستعملة التي اعتمدنا عليها لإنجاز هذا البحث والمتمثلة أساساً في أداة الاستبيان بالإضافة إلى الأدوات والأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: اعداد الاستبيان

حتى تتحقق أهداف الدراسة اعتمدنا على الاستبانة من نوع ليكارت الخماسي بغية الإجابة على أسئلة الدراسة التي تتكون من خمسة اتجاهات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة)، حيث تمثلت خطوات بنائه ومحتوياته كمايلي:

أولاً: خطوات بناء الاستبانة

لبناء الاستبانة تم اتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة الفقرات.
- تحديد المحاور الأساسية التي تشملها الإستبانة وتحديد الفقرات التي تدرج تحت كل محور.
- اعداد استبانة أولية بغرض استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل تحديد مدى ملاءمتها لمحاور الدراسة.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب مايراه المشرف.
- عرض الإستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والذين قامو بتقديم النصح واعطاء ملاحظات لتعديل وحذف مايلزم.
- اخراج الإستبانة في صورتها النهائية.
- توزيع الإستبانة على افراد العينة لجمع البيانات اللازمة بغية الحصول على اجاباتهم.

1- محتويات الاستبيان:

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

-الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (المسمى الوظيفي، المؤهلات العلمية، متوسط سنوات الخبرة، نوع نشاط المؤسسة، الطابع القانوني للملكية، حجم المؤسسة).

-الجزء الثاني: واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، يشتمل على أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي، التقييم والمتابعة، المعوقات) والتي تمثل الفرضيات التي تم صياغتها لتقدير وتبيين واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة حيث اشتملت على 39 عبارة موزعة كمايلي:

- المحور الأول: الرؤية الإستراتيجية (04) عبارات.
- المحور الثاني: الرسالة الإستراتيجية (05) عبارات.
- المحور الثالث: الأهداف الإستراتيجية (05) عبارات.
- المحور الرابع: التحليل الإستراتيجي (06) عبارات.
- المحور الخامس: الخيار الإستراتيجي (05) عبارات.

المحور السادس: التقييم والمتابعة (05) عبارات.
المحور السابع: المعوقات (09) عبارات.

2- الترميز (التشفير):

يتم ترميز معطيات الاستبيان من عبارات إلى أرقام ورموز وذلك لتسهيل عملية إدخال المعلومات إلى برنامج Spss v22 حسب الجداول التالية:
الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (09) ترميز أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

العبرة	المسمى الوظيفي	مسير مالك	مسير غير مالك
الترميز	X1	1	2

المصدر: من اعداد الطلبة، بالإعتماد على استمارة البيانات

الجدول رقم (10) ترميز أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية

العبرة	المؤهلات العلمية	تقني سامي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه	أخرى
الترميز	X2	1	2	3	4	5	6

المصدر: من اعداد الطلبة، بالإعتماد على استمارة البيانات

الجدول رقم (11) ترميز أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

العبرة	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	بين 6-10 سنوات	بين 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
الترميز	X3	1	2	3	4

المصدر: من اعداد الطلبة، بالإعتماد على استمارة البيانات

الجدول رقم (12) ترميز أفراد العينة حسب نشاط المؤسسة

العبرة	نشاط المؤسسة	تجاري	صناعي	خدمي	مختلطة
الترميز	X4	1	2	3	4

المصدر: من اعداد الطلبة، بالإعتماد على استمارة البيانات

الجدول رقم (13) ترميز أفراد العينة حسب حجم المؤسسة

العبرة	حجم المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة	كبيرة
الترميز	X5	1	2	3	4

المصدر: من اعداد الطلبة، بالإعتماد على استمارة البيانات

الجدول رقم (14) ترميز أفراد العينة حسب الطابع لقانوني للمؤسسة

العبرة	الطابع لقانوني للمؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
الترميز	X5	1	2	3

المصدر: من اعداد الطلبة، بالإعتماد على استمارة البيانات

الجزء الثاني: معلومات محاور الدراسة

الجدول رقم (15) ترميز المحاور

الترميز	المحاور	الرقم
مح 1	الرؤية الإستراتيجية	01
مح 2	الرسالة الإستراتيجية	02
مح 3	الأهداف الإستراتيجية	03
مح 4	التحليل الإستراتيجي	04
مح 5	الخيار الإستراتيجي	05
مح 6	التقييم والمتابعة	06
مح 7	المعوقات	07

المصدر: من اعداد الطلبة، بالإعتماد على استمارة البيانات

ويتم تشفير رقم كل عبارة من الجزء الثاني كما يلي :

- المحور الأول يرقم بدأ من العبارة الأولى مح 1 س 1 الى غاية العبارة الأخيرة مح 1 س 4.
- المحور الثاني يرقم بدأ من العبارة الأولى مح 2 س 1 الى غاية العبارة الأخيرة مح 2 س 5.
- المحور الثالث يرقم بدأ من العبارة الأولى مح 3 س 1 الى غاية العبارة الأخيرة مح 3 س 5.
- المحور الرابع يرقم بدأ من العبارة الأولى مح 4 س 1 الى غاية العبارة الأخيرة مح 4 س 6.
- المحور الخامس يرقم بدأ من العبارة الأولى مح 5 س 1 الى غاية العبارة الأخيرة مح 5 س 5.
- المحور السادس يرقم بدأ من العبارة الأولى مح 6 س 1 الى غاية العبارة الأخيرة مح 6 س 5.
- المحور السابع يرقم بدأ من العبارة الأولى مح 7 س 1 الى غاية العبارة الأخيرة مح 7 س 9.

3-المقابلة :

لقد تم توزيع الإستمارة بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، بحيث فضلنا استعمال أسلوب المقابلة الشخصية مع مسيري المؤسسات، وتعد المقابلة من أكثر وأحسن الوسائل الميدانية استخداما لجمع البيانات وأكثرها فعالية، فالمقابلة تكشف آراء واتجاهات ودوافع الأشخاص نحو الموضوع، حيث تم التوجه الى مسيري المؤسسات من أجل طرح المحاور الأساسية المعدة في الإستمارة الموجهة لعينة المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: البرامج الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي والإستدلالي، كما تم الإعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية للحصول على النتائج بغرض اجراء التحليل الوصفي، وكذلك الإعتماد على البيانات المتحصل عليها من خلال برنامج الذي استخدم من أجل ادخال المعلومات الإستبيان التي قمنا بتشفيرها كما بينا سابقا.

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستعملة

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، وقد اعتمدنا على استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمسة درجات، وهذا قصد تحويل اجابات المبحوثين الى بيانات كمية، وهذا لأن مقياس ليكارت الخماسي يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ترميز البيانات	01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطلبة، بالإعتماد على استمارة البيانات

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي لوصف خصائص الدراسة.
 - معدل الفاكرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
 - اختبار التوزيع الطبيعي وهذا قصد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
 - الأهمية النسبية والذي تم تحديده وفق المقياس الآتي:
- طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات
- طول الفئة = $0.8 = 5 / (5-1)$

بعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا تصبح الأهمية النسبية كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

درجة المقياس المستخدمة في الدراسة	الوزن التقديري	المتوسط المرجح		الأهمية النسبية لدرجات المقياس
		من	الى	
غير موافق بشدة	1	1.00	1.79	درجة ضعيفة جدا
غير موافق	2	1.8	2.59	درجة ضعيفة
محايد	3	2.60	3.39	درجة متوسطة
موافق	4	3.40	4.19	درجة كبيرة
موافق بشدة	5	4.20	5.00	درجة كبيرة جدا

المصدر: من اعداد الطلبة، بالإعتماد على استمارة البيانات

المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

سنحاول في هذا المبحث أن نعرض مختلف النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة، حيث يتم قراءة وتحليل نتائجها ومناقشتها، وكذلك تم تقسيمه الى مطلبين رئيسيين، المطلب الأول عرض نتائج والصدق والثبات للدراسة الميدانية، أما المطلب الثاني مناقشة محاور الإستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج والصدق والثبات للدراسة الميدانية
الفرع الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا الطلب الى عرض النتائج التي تم التوصل اليها المتمثلة في المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة المتواجدة في الجزء الأول من الإستبيان وهي مرتبة كما يلي: (المسمى الوظيفي، المؤهلات العلمية، متوسط سنوات الخبرة، نوع نشاط المؤسسة، الطابع القانوني للملكية، حجم المؤسسة) التي سيتم دراستها لاحقاً.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

تتكون العينة المدروسة من 46 مؤسسة موزعة على فئتين مسير مالك ومسير غير مالك، حيث نجد أن مسير مالك يمثلون 20 مؤسسة من عينة الدراسة وهي تمثل نسبة 47.6 %، في حين أن مسير غير مالك يمثلون 22 مؤسسة وهي تمثل نسبة 52.4 %.

الجدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مسير مالك	21	45.7
مسير غير مالك	25	54.3
المجموع	46	100

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المسيرين الغير مالكين أكثر من المسيرين المالكين، مايدل على الوعي لملاك هذه المؤسسات.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية

قسمت العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه الى ستة مستويات، حيث يتضح لنا أن أغلبية افراد العينة لديهم مستوى جامعي، متمثل في شهادة الماستر بنسبة تقدر بـ 39.1 %، تليها حاملي شهادة الليسانس بنسبة تقدر بـ 32.6 %، ثم تليها مناصفة كل من شهادة الماجستير والتقني سامي بنسبة 6.5 % لكل منهما، ثم فئة شهادات أخرى بنسبة 15.2 %، أخيراً حاملي الدكتوراه بنسبة 00 % كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية

المؤهلات العلمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
تقني سامي	03	6.5
ليسانس	15	32.6
ماستر	18	39.1
ماجستير	03	6.5
دكتوراه	00	00
أخرى	07	15.2
المجموع	46	100

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المسيرين من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي مما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية تركز كثيراً على كفاءاتها العلمية.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب متوسط سنوات الخبرة

قسمت العينة المدروسة حسب متوسط سنوات الخبرة الى أربعة فئات، حيث حازت الفئة التي تمتلك متوسط خبرة (5 سنوات فأقل) المرتبة الأولى بنسبة 37.0 %، ثم تليها الفئة التي تمتلك متوسط خبرة بين (6 - 10 سنوات) بنسبة 32.6 % ثم تليها الفئة التي تمتلك متوسط خبرة بين (11 - 15 سنة) بنسبة 19.6 %، ثم أخيرا فئة (أكثر من 15 سنة) كما هو موضح بالجدول الآتي:

متوسط سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
5 سنوات فأقل	17	37.0
بين 6 - 10 سنوات	15	32.6
بين 11 - 15 سنة	09	19.6
أكثر من 15 سنة	05	10.9
المجموع	46	100

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العدد كبير هو للمؤسسات التي تملك متوسط خبرة (5 سنوات فأقل) مما يدل على أن عدد المؤسسات الجديدة يتزايد في الفترة الأخيرة وهذا مؤشر جيد.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب نوع نشاط المؤسسة
تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع نشاط المؤسسة الى 4 فئات، حيث نجد أن في المرتبة الأولى الفئة التي تمارس نشاط صناعي بنسبة 54.3 %، ثم الفئة التي تمارس نشاط تجاري بنسبة 26.1 % ثم الفئة التي تمارس نشاط مختلط بنسبة 10.9 % وأخيرا الفئة التي تمارس نشاط خدمي بنسبة 8.7 % كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع نشاط المؤسسة

نوع نشاط المؤسسة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
صناعي	25	54.3
تجاري	12	26.1
مختلطة	5	10.9
خدمي	4	8.7
المجموع	46	100

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الطابع القانوني للملكية

قسمت العينة المدروسة حسب الطابع القانوني للملكية الى ثلاث فئات، حيث حازت الفئة ذات الطابع الخاص على المرتبة الأولى بنسبة 89.1 %، ثم تليها الفئة ذات الطابع العمومي بنسبة 8.7 %، ثم تليها الفئة ذات الطابع المختلط بنسبة 02.2 %، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الطابع القانوني للملكية

الطابع القانوني للملكية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
عمومية	04	8.7

89.1	41	خاصة
2.2	01	مختطة
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفرق بين المؤسسات الخاصة والعامة كبير مما يبين التوجه العام للقطاع الخاص.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب حجم المؤسسة

بناء على حجم المؤسسة تم توزيع أفراد العينة على أربعة فئات، فقد أتت في المرتبة الأولى المؤسسات ذات الحجم المتوسط بنسبة 37% ثم تلتها مناصفة كل من المؤسسة الصغيرة والصغيرة بنسبة 28.3% و 28.3% و أخيرا المؤسسات الكبيرة بنسبة 6.5% كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع أفراد العينة حسب حجم المؤسسة

حجم المؤسسة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مصغرة (1-9 عامل)	13	28.3
صغيرة (10-49 عامل)	13	28.3
متوسطة (50-249)	17	37
كبيرة (أكثر من 249)	03	6.5
المجموع	46	100

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المتواجدة بقوة مما يدل على أنها أصبحت أكثر تنافسية مع المؤسسات الكبيرة وهذا من خلال اتباع الاساليب العلمية الحديثة للتسيير.

الفرع الثاني: قياس الصدق والثبات والإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان

أولاً: صدق وثبات الإستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة (الإستمارة) هو مدى استطاعة أداة القياس، قياس ما هو مطلوب قياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

1- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صدق المحتوى أداة الدراسة (الإستمارة) المستخدمة في هذه الدراسة، حيث تم عرضها على مجموعة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغتها. تم تعديلها بحذف بعض العبارات وإضافة أخرى ليخرج الإستبيان في صورته النهائية.

2-ثبات الأداة وصدق المقياس:نقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج او نتائج مقارنة في حالة تكرار الدراسة في ظروف مشابهة بإستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر.

وللتأكد من صدق المقياس قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، بحيث وجدنا بان معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.949 وهو مرتفع جدا ومناسب، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق للمحاور وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

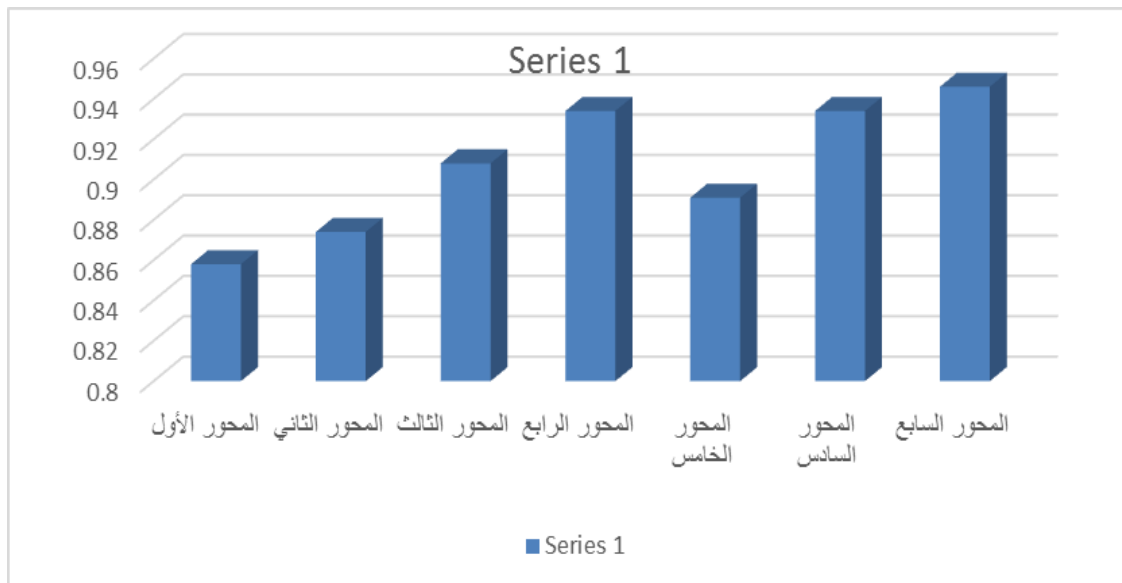
الجدول رقم (24) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة ومعاملات الصدق ألفا كرونباخ.

محاور الإستبيان	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	الرؤية الإستراتيجية	4	0.737	0.858
المحور الثاني	الرسالة الإستراتيجية	5	0.764	0.874
المحور الثالث	الاهداف الإستراتيجية	5	0.826	0.908
المحور الرابع	التحليل الإستراتيجي	6	0.874	0.934
المحور الخامس	الخيار الإستراتيجي	5	0.794	0.891
المحور السادس	التقييم والمتابعة	5	0.874	0.934
المحور السابع	المعوقات	9	0.895	0.946
المجموع		39	0.901	0.949

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v2

سنقوم بتمثيلها بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) : التمثيل البياني لتوزيع معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ



ثانيا: معامل الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي والقيم الإحصائية لها.

1-المحور الأول: معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي (الرؤية الإستراتيجية)

الجدول رقم (25) معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول(الرؤية الإستراتيجية)

المحور الأول الأسئلة من 1 إلى 4				0
مح 1 س1	مح 1 س3	مح 2 س1	مح 1 س4	
0.812	0.775	0.667	0.731	معامل الارتباط (r)
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى المعنوية δ
46				مجموع العينة

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يوضح الجدول رقم (24) أن قيمة معامل الارتباط في المحور الأول مع مختلف العبارات المكونة له، وكذلك مختلف الردود للعينة قوية التي تراوحت بين 0.667 و 0.812، كما يتضح لنا أن جميع العبارات لها معنوية احصائية كون القيمة الاحتمالية كانت في جميع العبارات أقل من مستوى المعنوية المعمول به $0.05 \leq \delta$ ، ومن هنا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

2-المحور الثاني: معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي(الرسالة الإستراتيجية)

الجدول رقم (26) معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني (الرسالة الإستراتيجية)

المحور الثاني الأسئلة من 1 إلى 5					العبارات
مح 2 س1	مح 2 س2	مح 2 س3	مح 2 س4	مح 2 س5	
0.812	0.662	0.672	0.678	0.775	معامل الارتباط (r)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى المعنوية δ
46					مجموع العينة

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يوضح الجدول رقم (26) أن قيمة معامل الارتباط في المحور الأول مع مختلف العبارات المكونة له، وكذلك مختلف الردود للعينة قوية التي تراوحت بين 0.662 و 0.812، كما يتضح لنا أن جميع العبارات لها معنوية احصائية كون القيمة الاحتمالية كانت في جميع العبارات أقل من مستوى المعنوية المعمول به $0.05 \leq \delta$ ، ومن هنا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

3-المحور الثالث: معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي(الأهداف الإستراتيجية)

الجدول رقم (27) معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث (الأهداف الإستراتيجية)

المحور الثالث الأسئلة من 1 إلى 5					العبارات
مح 3 س1	مح 3 س2	مح 3 س3	مح 3 س4	مح 3 س5	
0.802	0.846	0.879	0.570	0.724	معامل الارتباط (r)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى المعنوية δ
46					مجموع العينة

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يوضح الجدول رقم (27) أن قيمة معامل الارتباط في المحور الأول مع مختلف العبارات المكونة له، وكذلك مختلف الردود للعينة قوية التي تراوحت بين 0.724 و 0.879، إضافة الى وجود عبارة متوسطة في مجال الارتباط قدرت ب0.570 كما يتضح لنا أن جميع العبارات لها معنوية احصائية كون القيمة الاحتمالية كانت في جميع العبارات أقل من مستوى المعنوية المعمول به $0.05 \leq \delta$ ، ومن هنا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

4-المحور الرابع: معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي(التحليل الإستراتيجي)

الجدول رقم (28) معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي بين عبارات المحور الرابع (التحليل الإستراتيجي)

المحور الرابع الأسئلة من 1 الى 6						العبارات
مح4س6	مح4س5	مح4س4	مح4س3	مح4س2	مح4س1	
0.642	0.848	0.766	0.877	0.753	0.835	معامل الارتباط (r)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى المعنوية δ
46						مجموع العينة

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يوضح الجدول رقم (28) أن قيمة معامل الارتباط في المحور الأول مع مختلف العبارات المكونة له، وكذلك مختلف الردود للعينة قوية التي تراوحت بين 0.642 و 0.877، كما يتضح لنا أن جميع العبارات لها معنوية احصائية كون القيمة الاحتمالية كانت في جميع العبارات أقل من مستوى المعنوية المعمول به $0.05 \leq \delta$ ، ومن هنا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

5-المحور الخامس: معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي(الخيار الإستراتيجي)

الجدول رقم (29) معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي بين عبارات المحور الخامس (الخيار الإستراتيجي)

المحور الخامس الأسئلة من 1 الى 5					العبارات
مح5س5	مح5س4	مح5س3	مح5س2	مح5س1	
0.653	0.838	0.668	0.812	0.772	معامل الارتباط (r)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى المعنوية δ
46					مجموع العينة

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يوضح الجدول رقم (29) أن قيمة معامل الارتباط في المحور الأول مع مختلف العبارات المكونة له، وكذلك مختلف الردود للعينة قوية التي تراوحت بين 0.653 و 0.838، كما يتضح لنا أن جميع العبارات لها معنوية احصائية كون القيمة الاحتمالية كانت في جميع العبارات أقل من

مستوى المعنوية المعمول به $0.05 \leq \delta$ ، ومن هنا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

6- المحور السادس: معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي (التقييم والمتابعة)

الجدول رقم (30) معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي بين عبارات المحور السادس (التقييم والمتابعة)

المحور السادس الأسئلة من 1 إلى 5					العبارات
مح6س5	مح6س4	مح6س3	مح6س2	مح6س1	
0.871	0.845	0.844	0.768	0.747	معامل الارتباط (r)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى المعنوية δ
46					مجموع العينة

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يوضح الجدول رقم (30) أن قيمة معامل الارتباط في المحور الأول مع مختلف العبارات المكونة له، وكذلك مختلف الردود للعينة قوية التي تراوحت بين 0.747 و 0.871، كما يتضح لنا أن جميع العبارات لها معنوية احصائية كون القيمة الاحتمالية كانت في جميع العبارات أقل من مستوى المعنوية المعمول به $0.05 \leq \delta$ ، ومن هنا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

7- المحور السابع: معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي (المعوقات)

الجدول رقم (31) معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي بين عبارات المحور السابع (المعوقات)

المحور السابع الأسئلة من 1 إلى 9									العبارات
مح7س9	مح7س8	مح7س7	مح7س6	مح7س5	مح7س4	مح7س3	مح7س2	مح7س1	
0.683	0.792	0.792	0.812	0.807	0.758	0.762	0.814	0.443	معامل الارتباط (r)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	مستوى المعنوية δ
46									مجموع العينة

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يوضح الجدول رقم (31) أن قيمة معامل الارتباط في المحور الأول مع مختلف العبارات المكونة له ، وكذلك مختلف الردود للعينة قوية التي تراوحت بين 0.683 و 0.814، اضافة الوجود عبارة في المجال الضعيف قدرت ب 0.443 كما يتضح لنا أن جميع العبارات لها معنوية احصائية كون القيمة الاحتمالية كانت في جميع العبارات أقل من مستوى المعنوية المعمول به $0.05 \leq \delta$ ، ومن هنا يمكن القول أن هناك اتساق داخلي بين عبارات هذا المحور.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

يتم باختبار التوزيع الطبيعي لمحاوَر الدراسة وفق الإختبار-KOLMOGOROV-SMIIRNOV كالتالي:

فرضيات الإختبار:

H0 تشير الفرضية الى أن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي عندما تكون مستوى الدلالة تتعدى أو تساوي 0.05.

H1 تشير الفرضية الى أن المتغيرات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندما تكون مستوى الدلالة أقل من 0.05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمختلف محاور الدراسة

الملاحظة	KOLMOGOROV-SMIIRNOV		رقم المحور
	مستوي الدلالة SIG	احصائية K.S	
توزيع طبيعي	0.217	1.053	المحور الأول
توزيع غير طبيعي	0.015	1.568	المحور الثاني
توزيع طبيعي	0.069	1.297	المحور الثالث
توزيع طبيعي	0.109	1.206	المحور الرابع
توزيع طبيعي	0.089	1.247	المحور الخامس
توزيع طبيعي	0.070	1.293	المحور السادس
توزيع طبيعي	0.411	0.877	المحور السابع
توزيع طبيعي	0.140	1.452	الإجمالي

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يعد اختبار معامل التوزيع الطبيعي KOLMOGOROV-SMIIRNOV معنوي عند مستوى دلالة SIG تتعدى أو تساوي 0.05، أي أن كلما كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كلما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل من المحاور الأول والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع يتبعون التوزيع الطبيعي حيث كانت معنوية كل منهم 0.217 ، 0.069 ، 0.109 ، 0.089 ، 0.070 ، 0.140 ، على التوالي أكبر من 0.05.

أما المحور الثاني حقق قيمة معنوية قدرت بـ0.015 مما يدل على أن هذا المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي، وكاختبار اجمالي لجميع المحاور فإنه حقق مستوى معنوية تقدر بـ0.140 وهذا يعني أن مجموع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: عرض نتائج مختلف محاور الاستبيان وتحليلها

من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة، فإننا قمنا بإعداد سبعة جداول أدناه، قمنا بحساب تكرارات اجابات أفراد العينة مع استعمال عدة اختبارات من خلالها نقيس قبول أو رفضا حدى الفرضيات.

سنقوم بمناقشة نتائج محاور الاستبيان كما يلي:

الفرع الأول: مناقشة نتائج المحاور من الاستبيان

اولا: مناقشة نتائج المحور الاول من الاستبيان

الجدول رقم (33) تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الأول:

الاهمية النسبية	Sig	T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	رقم العبارات	الفئة
درجة كبيرة	0.000	4.354	1.01582	3.6522	7	25	7	5	2	مح 1 س1	01	
درجة كبيرة	0.000	4.967	0.92025	3.6739	7	24	8	7	0	مح 1 س2	02	
درجة كبيرة	0.000	5.783	0.79034	3.6739	5	25	12	4	0	مح 1 س3م	03	
درجة كبيرة	0.000	5.394	0.92939	3.7391	8	24	9	4	1	مح 1 س4	04	
درجة كبيرة	0.000	6.770	0.68604	3.6848	المتوسط المرجح للمحور الأول							

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من الجدول رقم (33) الذي يبين آراء أفراد العينة على مختلف العبارات التي كان عددها 04 في المحور الأول حول الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، تحت الفرضية: "لدى المؤسسات محل الدراسة رؤية استراتيجية واضحة ورسالة محددة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6848) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الدرجة التي تشير الى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على أن العينة لها رؤية استراتيجية واضحة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري، حيث تظهر النتيجة (0.68604) وهي أقل قيمة لانحراف المعياري المحور الأول،

وكما أن القيمة الإحصائية Sig كانت (0.000) وهي أقل من 0.05 أي هناك معنوية احصائية تدل على درجة كبيرة للأهمية النسبية ومعبر عنها من طرف فئة المبحوثين.

يمكن من هذا الإجابة علنا التساؤل الأول: لدى المؤسسات محل الدراسة رؤية استراتيجية واضحة، وبدرجة كبيرة. وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف المراد الوصول اليه قمنا بتحليل عبارات هذه الفرضية الأربع كالآتي:

العبارة رقم (01): "لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة بوعي" نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.6522) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.01582) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الإحصائية Sig كانت (0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة رؤية استراتيجية واضحة.

العبارة رقم (02): "رؤية المؤسسة محدّدة بتاريخا مينا سبلتحقيقها" نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.6739) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.92025) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الإحصائية Sig كانت (0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة رؤية المؤسسة محدّدة بتاريخا مينا سبلتحقيقها.

العبارة رقم (03): "قدرة المؤسسة علنا التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية" نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.6739) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.79034) وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رأيها بين موافق ورفض حول التساؤل العينة، كما أن القيمة الإحصائية Sig كانت (0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة قدرة علنا التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية.

العبارة رقم (04): "تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة" نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.7391) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.92939) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الإحصائية Sig كانت (0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن المؤسسات محل الدراسة تقود عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة.

ثانيا: مناقشة نتائج المحور الثاني من الاستبيان

الجدول رقم (34) تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني:

الفقرة	رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	T	Sig	الأهمية النسبية
	01	مح2س1	2	1	9	25	9	3.8261	0.92627	6.049	0.000	درجة كبيرة
	02	مح2س2	1	6	7	21	11	3.7609	1.03676	4.977	0.000	درجة كبيرة
	03	مح2س3م	1	3	10	25	7	3.7391	0.88027	5.695	0.000	درجة كبيرة
	04	مح2س4	0	4	5	27	10	3.9348	0.82737	7.663	0.000	درجة كبيرة
	05	مح2س5	1	3	9	24	9	3.8043	0.90969	5.697	0.000	درجة كبيرة
		المتوسط المرجح للمحور الثاني							0.65916	8.366	0.000	درجة كبيرة

المصدر : مناعاد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من الجدول رقم (34) الذي يبين آراء أفراد العينة على مختلف العبارات التي كان عددها 05 في المحور الثاني حول الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة، تحت الفرضية: " لدى المؤسسات محل الدراسة رؤية استراتيجية واضحة ورسالة محددة "، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8130) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الدرجة التي تشير الى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على أن العينة لها رسالة استراتيجية محددة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري حيث تظهر النتيجة (0.65916) وهي أقل قيمة لانحراف المعياري المحور الثاني، وكما أن القيمة الاحتمالية كانت (0.00) وهي أقل من 0.05 أي هناك معنوية احصائية تدل على درجة كبيرة للأهمية النسبية ومعبّر عنها من طرف فئة المبحوثين. يمكن من هنا الإجابة على التساؤلات بأنه لدى المؤسسات محل الدراسة رسالة استراتيجية محددة وبدرجة كبيرة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف المراد الوصول اليه قمنا بتحليل عبارات هذه الفرضية الخمسة كالآتي:

العبارة رقم (01): "تملك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير " نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.8261) والذي يقع بين (3.40 - 4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.92627) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية كانت (0.00) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة تملك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير .

العبارة رقم (02): "رسالتنا واسعة بحيث تسمح لمؤسستنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير منتجاتنا"

نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.7609) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.03676) وهذا ما يعكس تشتت في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية كانت (0.00) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة رسالتنا واسعة بحيث تسمح لمؤسستنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير منتجاتنا.

العبارة رقم (03): "هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكّنهم من الالتزام بها."

نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.7391) والذي يقع بين (3.40 - 4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.88027) وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رأيها بين موافق ورافض حول التساؤل العينة، كما أن القيمة الاحتمالية كانت (0.00) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكّنهم من الالتزام بها.

العبارة رقم (04): "تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة" نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.9348) والذي يقع بين (3.40- 4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.82737) وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رأيها بين موافق ورافض حول التساؤل العينة، كما أن القيمة الاحتمالية كانت (0.00) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.

العبارة رقم (05): "رسالة المؤسسة هي الإطار المميّز لها عن باقي المؤسسات" نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.8043) والذي يقع بين (3.40- 4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.90969) وهذا ما يعكس تشتت في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية كانت (0.00) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة رسالة المؤسسة هي الإطار المميّز لها عن باقي المؤسسات.

ثالثاً: مناقشة نتائج المحور الثالث من الاستبيان

الجدول رقم (35) تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثالث :

الفقة را ت	رقم العبر ارة	العبار ات	غير مواف ق بشدة	غير مواف ق	محا يد	موا فق	موا فق بشد ة	المتوس ط المرج ح	الإنحرا ف المعيار ي	T	Sig	الأهمية النسبية
	01	مح3 س1	3	1	10	17	15	3.8696	1.10772	5.324	0.000	درجة كبيرة
	02	مح3 س2	3	0	2	30	11	4.0000	0.94281	7.194	0.000	درجة كبيرة
	03	مح3 س3م	2	1	7	26	10	3.8913	0.92444	6.539	0.000	درجة كبيرة
	04	مح3 س4	0	3	11	28	4	3.7174	0.71997	6.758	0.000	درجة كبيرة
	05	مح3 س5	0	7	8	28	3	3.5870	0.83203	4.785	0.000	درجة كبيرة
		المتوسط المرجع للمحور الثالث										
								3.8130	0.70225	7.852	0.000	درجة كبيرة

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من خلال الجدول رقم (35) الذي يبين آراء أفراد العينة على مختلف العبارات والتي كان عددها 05 في المحور الثالث حول الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، تحت الفرضية: " لدى المؤسسات محل الدراسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها"، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8130) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الدرجة التي تشير الى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على أن العينة لها اهداف طويلة الاجل تسعى لتحقيقها، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري، حيث تظهر النتيجة (0.70225) وهي أقل قيمة للانحراف المعياري للمحور الثالث، وكما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.000) وهي أقل من 0.05 أي هناك معنوية إحصائية تدل على درجة كبيرة للأهمية النسبية ومعبر عنها من طرف فئة المبحوثين.

يمكن من هنا الإجابة على التساؤل الأول: هل استطاع التخطيط الإستراتيجي أن يحقق أهداف المؤسسة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف المراد الوصول اليه قمنا بتحليل عبارات هذه الفرضية الرابعة كالآتي:

العبرة رقم (01): "لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها " نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.8696) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.10772) وهذا ما يعكس تشتت في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.000) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.

العبارة رقم (02): "أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (4.0000) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.94281) وهذا ما يعكس تشتت في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.000) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة أهداف واقعية وقابلة للقياس.

العبارة رقم (03): "تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.8913) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.92444) وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.000) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن المؤسسات محل الدراسة تحقق الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.

العبارة رقم (04): "تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.7174) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.71997) وهذا ما يعكس تشتت في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.000) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن المؤسسات محل الدراسة تتسم أهدافها بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

العبارة رقم (05): "تضع المؤسسة أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة وتسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.5870) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.83203) وهذا ما يعكس تشتت في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.000) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن المؤسسات محل الدراسة تصنع أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة وتسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها.

رابعا: مناقشة نتائج المحور الرابع من الاستبيان

الجدول رقم (36) تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الرابع :

الفق رات	رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	T	Sig	الأهمية النسبية
01	مح س1	4	2	2	8	27	3.76087	0.923394	5.589	0.000	درجة كبيرة
02	مح س2	4	2	4	3	25	3.8913	1.03770	5.826	0.000	درجة كبيرة

درجة كبيرة جدا	0.000	7.694	1.07317	4.2174	23	16	4	0	3	مح 4 س 3	03
درجة كبيرة	0.000	6.485	0.90942	3.8696	10	25	7	3	1	مح 4 س 4	04
درجة كبيرة	0.000	5.531	1.17296	3.9565	18	17	5	3	3	مح 4 س 5	05
درجة كبيرة	0.001	3.670	1.12503	3.6087	10	20	5	10	1	مح 4 س 6	06
درجة كبيرة	0.000	7.331	0.817910	3.8841	المتوسط المرجع للمحور الرابع						

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من الجدول رقم (36) الذي يبين آراء أفراد العينة على مختلف العبارات التي كان عددها 06 في المحور الرابع حول التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، تحت الفرضية: "الى اي مدى تهتم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي"، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8841) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الدرجة التي تشير الى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على أن العينة لها تحليل استراتيجي للمؤسسة، وهذا ما يوكده الانحراف المعياري حيث تظهر النتيجة (0.817910) وهي أكبر قيمة لانحراف المعياري المحور الرابع وكما أن القيمة الاحتمالية (0.000) كانت وهي أقل من 0.05 أي هناك معنوية احصائية تدل على درجة كبيرة للأهمية النسبية ومعبر عنها من طرف فئة المبحوثين.

يمكن من هنا الإجابة على التساؤلات بأنه لدى المؤسسات محل الدراسة تحليل استراتيجي وبدرجة كبيرة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف من المراد الوصول اليها قمنا بتحليل عبارات هذه الفرضية الستة كالآتي:

العبارة رقم (01): " لدى المؤسسة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها " نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.76087) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الافراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الاجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.923394) وهذا ما يعكس تشتت في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (0.000) كانت أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة لدى المؤسسة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها.

العبارة رقم (02): " تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط قوتها والتقليل من نقاط ضعفها. " نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.8913) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الافراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الاجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري

يساوي (1.03770) وهذا ما يعكس تشتت في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة, كما أن القيمة الاحتمالية (0.000) كانت أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة لدى المؤسسة تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط قوتها والتقليل من نقاط ضعفها.

العبارة رقم(03): " تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (4.2174) والذي يقع بين (4.20-5.00) في فئة درجة كبيرة جداً, مما يدل على أن أغلبية الافراد ترى بأنها موافقة وبشدة للفرضية المطروحة, ووفق الاجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.07317) وهذا ما يعكس تشتت كبير في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة, كما أن القيمة الاحتمالية (0.000.0) كانت أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة لدى المؤسسة تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات.

العبارة رقم(04): " تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.8696) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة, مما يدل على أن أغلبية الافراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة, ووفق الاجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.90942) وهذا ما يعكس تشتت في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة, كما أن القيمة الاحتمالية (0.000) كانت أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة لدى المؤسسة تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.

العبارة رقم (05): " تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.9565) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة, مما يدل على أن أغلبية الافراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة, ووفق الاجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.17296) وهذا ما يعكس تشتت في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة, كما أن القيمة الاحتمالية (0.000) كانت أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة لدى المؤسسة تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات.

العبارة رقم(06): " تحدّد المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.6087) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة, مما يدل على أن أغلبية الافراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة, ووفق الاجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.12503) وهذا ما يعكس تشتت في آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة, كما أن القيمة الاحتمالية (0.001) كانت أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات

محل الدراسة لدى المؤسسة تحدّد المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.

خامسا: مناقشة نتائج المحور الخامس من الاستبيان

الجدول رقم (37) تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الخامس:

الف قر ات	رقما لعبا رة	العبارات	غيرم وافق شدة	غيرم وافق	محايد	موافق	موافق شدة	المتوسط المرجح	الانحراف معياري	T	Sig	الأهمية النسبية
	01	مح5س 1	4	9	5	22	6	3.3696	1.19923	2.090	0.04 2	درجة كبير ة
	02	مح5س 2	2	4	12	25	3	3.5000	0.91287	3.715	0.00 1	درجة كبير ة
	03	مح5س 3	1	6	14	24	1	3.3913	0.82941	3.200	0.00 3	درجة كبير ة
	04	مح5س 4	0	6	10	28	2	3.5652	0.77895	4.921	0.00 0	درجة كبير ة
	05	مح5س 5	0	4	11	27	4	3.6739	0.76170	6.001	0.00 0	درجة كبير ة
		المتوسط المرجح للمحور الخامس							0.67429	5.029	0.00 0	درجة كبير ة

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من الجدول رقم (37) الذي يبين آراء أفراد العينة على مختلف العبارات التي كان عددها 05 في المحور الخامس حول الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، تحت الفرضية : "لدى المؤسسة خيارات استراتيجية ملائمة"، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5000) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الدرجة التي تشير الى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على أن العينة لها الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري حيث تظهر النتيجة (0.67429) وهي أقل قيمة لانحراف المعياري المحور الخامس، وكما أن القيمة الاحتمالية (0.00) كانت وهي أقل من 0.05 أي هناك معنوية احصائية تدل على درجة كبيرة للأهمية النسبية ومعبر عنها من طرف فئة المبحوثين.

يمكن من هنا الإجابة على التساؤل بأنه لدى المؤسسات محل الدراسة خيارات استراتيجية ملائمة ودرجة كبيرة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف من المراد الوصول اليها قمنا بتحليل عبارات هذه الفرضية الخمسة كالآتي:

العبارة رقم (01): "تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة" نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.3696) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.19923) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن

القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.042) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة.

العبارة رقم (02): "تتخذ قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة" نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.5000) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.91287) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.001) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة تتخذ قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة.

العبارة رقم (03): "تحدد المؤسسة إستراتيجية ملائمة لسدّ الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.3913) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة متوسطة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.82941)، وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رأيها بين موافق ورافض حول تساؤل العينة كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.003) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة تحدد المؤسسة إستراتيجية ملائمة لسدّ الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل.

العبارة رقم (04): "تركّز الإدارة على مدى ملائمة كلّ خيار استراتيجي مع متغيّرات البيئة الخارجية." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.5652) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.77895) وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تتفق في رأيها حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.00) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة تركّز الإدارة على مدى ملائمة كلّ خيار استراتيجي مع متغيّرات البيئة الخارجية.

العبارة رقم (05): "تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.6739) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.76170) وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تتفق في رأيها حول التساؤل لتكون بدرجة كبيرة حول التساؤل العينة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.00) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلائم مع تحليلها لبيئة المؤسسة.

سادسا: مناقشة نتائج المحور السادس من الاستبيان:

الجدول رقم (38): تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور السادس:

الأهمية النسبية	Sig	T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	رقم العبارة	الفقرات
درجة كبيرة	0.000	4.151	0.78143	3.4783	2	24	14	6	0	مح6س1	01	
درجة كبيرة	0.000	8.279	0.67674	3.8261	4	33	6	3	0	مح6س2	02	
درجة كبيرة	0.000	6.750	0.78636	3.7826	7	25	11	3	0	مح6س3	03	
درجة كبيرة	0.000	6.741	0.76550	3.7609	7	23	14	2	0	مح6س4	04	
درجة كبيرة	0.000	6.826	0.84241	3.8478	8	28	5	5	0	مح6س5	05	
درجة كبيرة	0.000	7.964	0.62945	3.7391	المتوسط المرجح للمحور السادس							

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من الجدول رقم (38) الذي يبين آراء أفراد العينة على مختلف العبارات التي كان عددها 05 في المحور السادس حول التقييم والمتابعة للمؤسسة، تحت الفرضية: "تقوم المؤسسة بعملية التقييم والمتابعة." بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7391) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الدرجة التي تشير الى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على أن العينة لها تطبيق التقييم والمتابعة للمؤسسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري حيث تظهر النتيجة (0.62945) وهي أقل قيمة لانحراف المعياري المحور الخامس، وكما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت وهي أقل من 0.05 أي هناك معنوية احصائية تدل على درجة كبيرة للأهمية النسبية ومعبر عنها من طرف فئة المبحوثين.

يمكن من هنا الإجابة على التساؤل بأنه لدى المؤسسات محل الدراسة التقييم والمتابعة وبدرجة كبيرة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف من المراد الوصول اليها قمنا بتحليل عبارات هذه الفرضية الخمسة كالآتي:

العبارة رقم (01): "هل لدى مؤسستكم معايير واضحة لتقييم الأداء." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.4783) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.78143) وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رأيها بين موافق ورافض حول التساؤل العينة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة هل لدى مؤسستكم معايير واضحة لتقييم الأداء.

العبارة رقم (02): "تقوم المؤسسة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.8261) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.67674) وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تقف متطابق رأيها حول التساؤل العينة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة تقوم المؤسسة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي.

العبارة رقم (03): "يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.7826) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.78636) وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رأيها بين موافق ورافض حول التساؤل العينة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار.

العبارة رقم (04): "تقوم المؤسسة بتقييم ختامي للخطة الإستراتيجية." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.7609) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.76550) وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رأيها بين موافق ورافض حول التساؤل العينة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة تقوم المؤسسة بتقييم ختامي للخطة الإستراتيجية.

العبارة رقم (05): "تستفيد إدارة المؤسسة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.8478) والذي يقع بين (3.40-4.19) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق

الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.84241) وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رأيها بين موافق ورافض حول التساؤل العينة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة تستفيد إدارة المؤسسة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.

سابعاً: مناقشة نتائج المحور السابع من الاستبيان:

الجدول رقم (39): تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور السابع:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	موافق قسمة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	T	Sig	الأهمية النسبية
01	مح7س1	2	10	9	17	8	1.14651	2.443	.0190	درجة كبيرة
02	مح7س2	3	15	9	18	1	1.04327	-.141-	.8880	درجة متوسطة
03	مح7س3	1	21	10	13	1	0.94996	-.1242-	.2210	درجة متوسطة
04	مح7س4	3	19	15	5	4	1.2374	-.1698-	.0960	درجة متوسطة
05	مح7س5	7	16	10	8	5	1.2374	-.1430-	.1600	درجة متوسطة
06	مح7س6	9	11	10	14	2	1.21445	-.1335-	.1880	درجة متوسطة
07	مح7س7	7	15	9	14	1	1.12868	-.1698-	.0960	درجة متوسطة
08	مح7س8	10	8	10	14	4	1.30994	-.675-	.5030	درجة متوسطة
09	مح7س9	1	12	13	12	8	1.11295	1.855	.0700	درجة متوسطة
	المتوسط المرجح للمحور السابع					2.9275	0.83845	-.586-	0.561	درجة متوسطة

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من الجدول رقم (39) الذي يبين آراء أفراد العينة على مختلف العبارات التي كان عددها 09 في المحور السادس معوقات التخطيط الإستراتيجي، تحت الفرضية: -ماهي المعوقات التي تحد من تطبيق الخطة الإستراتيجية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (2.9275) والذي يقع بين (2.60- 3.39) حسب مخطط ليكارت الخماسي، في فئة درجة متوسطة، يدل على أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رأيها بين موافق ورافض للتساؤل المطروح، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري، حيث تظهر النتيجة (0.83845) وهي أقل قيمة للانحراف المعياري للمحور

السابع، وكما أن القيمة الاحتمالية (586 -) كانت وهي أقل من 0.05 أي هناك معنوية احصائية تدل على درجة كبيرة للأهمية النسبية ومعبّر عنها من طرف فئة المبحوثين.

يمكن من هنا الإجابة على التساؤل بأنه لدى المؤسسات محل الدراسة معوقات بدرجة محايدة . وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف من المراد الوصول اليها قمنا بتحليل عبارات هذه الفرضية التسع كالآتي:

العبارة رقم (01): "اهتمام المؤسسة بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.4130) والذي يقع بين (4.19-3.40) في فئة درجة كبيرة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها موافقة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.14651) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة حول التساؤل العينة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.019) أي أقل من 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية أي أن لدى المؤسسات اهتمام كبير بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية.

العبارة رقم (02): "التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (2.9783) والذي يقع بين (3.39-2.60) في فئة درجة متوسطة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها محايدة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.04327) وهذا ما يعكس أن أغلبية أفراد العينة تقف محايدة في رأيها بين موافق ورفض حول التساؤل العينة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.888) أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة التركيز على العمليات والممارسات اليومية ولا تهمل العمليات التخطيطية.

العبارة رقم (03): "صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (منافسين ، موردين)." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (2.8261) والذي يقع بين (3.39-2.60) في فئة درجة متوسطة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها محايدة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.94996) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.221) أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي ليس لدى المؤسسات محل الدراسة صعوبة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (منافسين، موردين).

العبارة رقم (04): "عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (2.7391) والذي يقع بين (3.39-2.60) في فئة درجة متوسطة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها محايدة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.2374) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.096) أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

العبارة رقم (05): "عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (2.7391) والذي يقع بين (2.60-3.39) في فئة درجة متوسطة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها محايدة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.2374) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.160) أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية، أي أن المؤسسات محل الدراسة تشجع على استخدام التخطيط الاستراتيجي.

العبارة رقم (06): "عدم توفر نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (2.7609) والذي يقع بين (2.60-3.39) في فئة درجة متوسطة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها محايدة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.21445) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.188) أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي أن لدى المؤسسات محل الدراسة نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد.

العبارة رقم (07): "عدم التزام المؤسسة بالخطة الموضوعية." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (2.7174) والذي يقع بين (2.60-3.39) في فئة درجة متوسطة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها محايدة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.12868) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.096) أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي أن المؤسسات محل الدراسة تلتزم بالخطة الموضوعية.

العبارة رقم (08): "هناك ضعف في الوعي لدى الفاعلين في المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (2.8696) والذي يقع بين (2.60-3.39) في فئة درجة متوسطة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها محايدة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.30994) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.503) أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي أنه لا يوجد ضعف في الوعي لدى الفاعلين في المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

العبارة رقم (09): "هناك اعتقاد بأن تخصيص جزء من الموارد لدعم التخطيط الاستراتيجي سيفوق المنافع المرجوة منه." نلاحظ أن الوسط الحسابي يساوي (3.3043) والذي يقع بين (2.60-3.39) في فئة درجة متوسطة، مما يدل على أن أغلبية الأفراد ترى بأنها محايدة للفرضية المطروحة، ووفق الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (1.11295) وهذا ما يعكس تشتت في آراء افراد العينة بدرجة كبيرة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت (0.651) أي أكبر من 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية أي أنه ليس لدى المؤسسات محل

الدراسة هناك أي اعتقاد بأن تخصيص جزء من الموارد لدعم التخطيط الاستراتيجي سيفوق المنافع المرجوة منه.

الفرع الثاني: دراسة أثر الفروق في الخصائص الشخصية والوظيفية على مختلف محاور الدراسة .

سنحاول في هذا الفرع دراسة أثر اختلاف المعلومات الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، المؤهلات العلمية، متوسط سنوات الخبرة، نوع نشاط المؤسسة، الطابع القانوني للملكية، حجم المؤسسة.) على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بين الإطار النظري والواقع العملي محل الدراسة.

أولاً: تأثير اختلاف المسمى الوظيفي على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بين الإطار النظري والواقع العملي.
يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي

غير مالك		مالك		المسمى الوظيفي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحصائية
0.3243	3.8600	0.89409	3.4762	متوسط المحور الأول
0.45636	3.9920	0.80000	3.6000	متوسط المحور الثاني
0.5176	3.8960	0.97071	3.7143	متوسط المحور الثالث
0.43546	4.1533	1.03880	3.5635	متوسط المحور الرابع
0.59922	3.7360	0.66304	3.2190	متوسط المحور الخامس
0.48470	3.8080	0.77238	3.6571	متوسط المحور السادس
0.82572	2.8133	0.85315	3.0635	متوسط المحور السابع
0.5204	3.7512	0.8560	3.4705	الإجمالي

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن متوسط اجابات مختلف أفراد العينة باختلاف المسمى الوظيفي (مالك - غير مالك) لهم، حول تأثير اختلاف المسمى الوظيفي على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، كانت متقاربة حيث سجلت 3.4705 و 3.7512 على التوالي، وهذا ما يوحي بعدم وجود فروقات بين مختلف الفئات تبعا للمسمى الوظيفي.

ومن أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (41): تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

ANOVA						
المسمى الوظيفي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	احصائية فيشر	القيمة الاحتمالية	
المحور الأول	بين المجموعات	1	1.681	3.794	0.058	
	داخل المجموعات	44	0.443			
	الإجمالي	45				
المحور الثاني	بين المجموعات	1	1.754	4.336	0.043	
	داخل المجموعات	44	0.405			
	الإجمالي	45				
المحور الثالث	بين المجموعات	1	0.377	0.760	0.388	
	داخل المجموعات	44	0.496			
	الإجمالي	45				
المحور الرابع	بين المجموعات	1	3.971	6.685	0.13	
	داخل المجموعات	44	594			
	الإجمالي	45	30.104			
المحور الخامس	بين المجموعات	1	3.050	7.708	0.008	
	داخل المجموعات	44	0.396			
	الإجمالي	45	20.460			
المحور السادس	بين المجموعات	1	260	650	0.424	
	داخل المجموعات	44	399			
	الإجمالي	45	17.830			
المحور السابع	بين المجموعات	1	714	1.016	0.319	
	داخل المجموعات	44	30.921			
	الإجمالي	45	31.635			
اجمالي المحاور	بين المجموعات	1	0.899	4.107	0.049	
	داخل المجموعات	44	9.636			
	الإجمالي	45	10.536			

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (41) والذي يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مختلف المحاور تبعا لمختلف فئات المسمى الوظيفي، فقد تبين وجود فروق بين مختلف الفئات لإجمالي المحاور كون القيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.049 وهي أصغر من 0.05.

ويمكن التفصيل لمختلف المحاور كالتالي:

المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.058 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.043 وهي أصغر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور الثالث: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.388 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور الرابع: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.13 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور الخامس: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.008 وهي أصغر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور السادس: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.424 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور السابع: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.319 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

ثانيا: تأثير اختلاف المؤهلات العلمية على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (42) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا للمؤهلات العلمية

المؤهلات العلمية	تقني سامي		ليسانس		ماستر		ماجستير	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط المحور الأول	3.2817	0.31003	3.7892	0.19357	3.5352	0.61228	3.7566	0.20024
متوسط المحور الثاني	3.0000	1.36536	2.8519	0.75086	3.2716	0.74994	2.6296	0.705565
متوسط المحور الثالث	3.4000	0.40000	3.9333	0.35989	3.5333	0.61793	4.0667	0.23094
متوسط المحور الرابع	2.7333	1.13725	3.8533	0.44379	3.4000	0.73565	3.8000	0.34641
متوسط المحور الخامس	3.3889	0.25459	4.0889	0.45803	3.7222	0.96168	4.0000	0.57735
متوسط المحور السادس	3.8000	0.20000	3.9200	0.41952	3.6889	0.92856	4.0000	0.34641
متوسط المحور السابع	3.4000	0.52915	4.0267	0.31045	3.6444	0.76560	4.1333	0.46188
الإجمالي	3.2500	0.66144	3.8500	0.56537	3.4861	0.75961	3.6667	0.14434

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن متوسط اجابات مختلف أفراد العينة باختلاف المؤهلات العلمية (تقني سامي، ليسانس، ماستر، ماجستير، أخرى). لهم، حول تأثير اختلاف المؤهلات العلمية على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية كانت متباعدة نوعا ما حيث سجلت 3.2500 و 3.8500 و 3.4861 و 3.6667 على التوالي، وهذا ما يوحي بوجود فروقات بين مختلف الفئات تبعا للمؤهلات العلمية. ومن أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (43): تحليل التباين الاحادي بين المتوسطات

ANOVA					
المؤهلات العلمية	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	احصائية فيشر	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	4	0.242	1.036	0.400
	داخل المجموعات	41	0.33		
	الإجمالي	45			
المحور الثاني	بين المجموعات	4	1.310	2.036	0.107
	داخل المجموعات	41	0.644		
	الإجمالي	45			
المحور الثالث	بين المجموعات	4	0.523	1.363	0.264
	داخل المجموعات	41	0.384		
	الإجمالي	45			
المحور الرابع	بين المجموعات	4	1.179	3.070	0.027
	داخل المجموعات	41	0.384		
	الإجمالي	45			
المحور الخامس	بين المجموعات	4	0.503	0.735	0.574
	داخل المجموعات	41	0.685		
	الإجمالي	45			
المحور السادس	بين المجموعات	4	0.139	0.263	0.900
	داخل المجموعات	41	0.528		
	الإجمالي	45			
المحور السابع	بين المجموعات	4	0.504	1.179	0.334
	داخل المجموعات	41	0.428		
	الإجمالي	45			
اجمالي المحاور	بين المجموعات	4	0.638	1.403	0.250
	داخل المجموعات	41	0.454		
	الإجمالي	45			

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (43) والذي يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مختلف المحاور تبعا لمختلف فئات المؤهلات العلمية، فقد تبين عدم وجود فروق بين مختلف الفئات لإجمالي المحاور كون القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.250 وهي أكبر من 0.05.

ويمكن التفصيل لمختلف المحاور كالتالي:

المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.400 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المؤهلات العلمية.

المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.107 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المؤهلات العلمية.

المحور الثالث: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.264 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المؤهل العلمي.

المحور الرابع: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.027 وهي اصغر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المؤهلات العلمية.

المحور الخامس: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.574 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المؤهلات العلمية.

المحور السادس: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.900 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المؤهلات العلمية.

المحور السابع: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.334 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المؤهلات العلمية.

ثالثا: تأثير اختلاف متوسط سنوات الخبرة على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (44) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا لمتوسط سنوات الخبرة

متوسط سنوات الخبرة		5 سنوات فأقل		بين 6-10 سنوات		بين 11-15		أكثر من 15 سنة	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3971.	0.76577	4.0333	0.52497	3.4722	0.53684	4.000	0.61237		

المحور الأول							
متوسط المحور الثاني	3.6824	0.31593	3.9867	0.31593	3.6889	0.49103	3.9600
متوسط المحور الثالث	3.7059	1.03227	3.9067	0.47127	3.7778	0.39299	3.9600
متوسط المحور الرابع	3.7843	1.23007	3.9667	0.42352	3.6667	0.31180	4.3667
متوسط المحور الخامس	3.6118	0.78889	3.6133	0.52081	3.1556	0.76012	3.4000
متوسط المحور السادس	3.6824	0.70731	3.9867	0.38148	3.3778	0.60369	3.8400
متوسط المحور السابع	3.0065	0.85929	2.7111	0.64351	3.2840	0.90286	2.6667
الإجمالي	3.5529	0.73306	3.7435	0.21765	3.4890	0.29015	3.7419

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن متوسط اجابات مختلف أفراد العينة تبعا لمتوسط سنوات الخبرة لهم، حول تأثير اختلاف متوسط سنوات الخبرة على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية كانت متقاربة حيث سجلت 3.5529 و 3.7435 و 3.4890 و 3.7419 على التوالي، وهذا ما يوحي بعدم وجود فروقات بين مختلف الفئات تبعا لمتوسط سنوات الخبرة.

ومن أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (45) تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

ANOVA						
القيمة الاحتمالية	احصائية فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط سنوات الخبرة	
0.025	3.395	1.378	3	4.133	بين المجموعات	المحور الأول
		0.405	42	17.046	داخل المجموعات	
			45	21.179	الإجمالي	
0.531	0.746	0.330	3	0.989	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.442	42	18.563	داخل المجموعات	
			45	19.552	الإجمالي	
0.834	0.287	0.149	3	0.446	بين المجموعات	المحور الثالث
		0.518	42	21.746	داخل المجموعات	
			45	22.192	الإجمالي	

0.438	0.923	0.620	3	1.861	بين المجموعات	المحور الرابع
		0.672	42	28.242	داخل المجموعات	
			45	30.104	الإجمالي	
0.350	1.126	0.508	3	1.523	بين المجموعات	المحور الخامس
		0.451	42	18.937	داخل المجموعات	
			45	20.460	الإجمالي	
0.133	1.971	0.733	3	2.200	بين المجموعات	المحور السادس
		0.372	42	15.630	داخل المجموعات	
			45	17.830	الإجمالي	
0.362	1.094	0.764	3	2.292	بين المجموعات	المحور السابع
		0.699	42	29.343	داخل المجموعات	
			45	31.635	الإجمالي	
0.530	0.747	0.178	3	0.534	بين المجموعات	اجمالي المحاور
		0.238	42	10.002	داخل المجموعات	
			45	10.536	الإجمالي	

المصدر، من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (45) والذي يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مختلف المحاور تبعا لمتوسط سنوات الخبرة، فقد تبين عدم وجود فروق بين مختلف الفئات لإجمالي المحاور كون القيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.530 وهي أكبر من 0.05.

ويمكن التفصيل لمختلف المحاور كالتالي:

المحور الأول: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.025 وهي أصغر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تبعا لمتوسط سنوات الخبرة.

المحور الثاني: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.531 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تبعا لمتوسط سنوات الخبرة.

المحور الثالث: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.834 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تبعا لمتوسط سنوات الخبرة.

المحور الرابع: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.438 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تبعا لمتوسط سنوات الخبرة.

المحور الخامس: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.350 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تبعا لمتوسط سنوات الخبرة.

المحور السادس: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.133 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تبعا لمتوسط سنوات الخبرة.

المحور السابع: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.362 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تبعا لمتوسط سنوات الخبرة.

رابعا : تأثير اختلاف نوع النشاط على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات تبعا لإطار النظري والواقع العملي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (46) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا لنوع نشاط المؤسسة:

نوع النشاط	تجاري		صناعي		خدمي		مختلط	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متوسط المحور الأول	3.7708	0.75723	3.5900	0.74260	3.8125	0.23936	3.8500	0.48734
متوسط المحور الثاني	3.9833	0.38573	3.7120	0.78757	3.7000	0.34641	4.0000	0.67823
متوسط المحور الثالث	3.9500	0.35281	3.6800	0.87560	3.8500	0.55076	4.1200	0.3032
متوسط المحور الرابع	4.0833	0.44096	3.7267	1.01137	3.8333	0.45134	4.2333	0.52175
متوسط المحور الخامس	3.2667	0.71520	3.4880	0.70965	3.6000	0.43205	4.0400	0.08944
متوسط المحور السادس	4.0000	0.59696	3.5920	0.65442	3.5500	0.34157	4.0000	0.60000
متوسط المحور السابع	2.5556	0.84354	3.1644	0.77188	3.3333	0.77513	2.3111	0.72179
الإجمالي	3.6585	0.28834	3.5647	0.60541	3.6685	0.30809	3.7935	0.26754

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن متوسط إجابات مختلف أفراد العينة باختلاف نوع النشاط (تجاري، صناعي، خدمي، مختلط) لهم حول تأثير اختلاف نوع النشاط على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية كانت متقاربة حيث سجلت و على التوالي، 3.5647، 3.6685، 3.7935 وهذا ما يوحي بعدم وجود فروقات بين مختلف الفئات تبعا لنوع النشاط.

ومن أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (47) تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

ANOVA					
القيمة الاحتمالية	إحصائية فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نوع النشاط
0.793	0.345	0.085	3	0.254	بين المجموعات
		0.245	42	10.282	داخل المجموعات
			45	10.536	الإجمالي
0.040	3.026	1.874	3	5.622	بين المجموعات
		0.619	42	26.013	داخل المجموعات
			45	31.635	الإجمالي
0.201	1.612	0.614	3	1.841	بين المجموعات
		0.381	42	15.988	داخل المجموعات
			45	17.830	الإجمالي
0.193	1.648	0.718	3	2.155	بين المجموعات
		0.436	42	18.305	داخل المجموعات
			45	20.460	الإجمالي
0.476	0.846	0.572	3	1.716	بين المجموعات
		0.676	42	28.388	داخل المجموعات
			45	30.104	الإجمالي
0.522	0.761	0.381	3	1.144	بين المجموعات
		0.501	42	21.048	داخل المجموعات
			45	22.192	الإجمالي
0.790	0.349	0.172	3	0.515	بين المجموعات
		0.492	42	20.664	داخل المجموعات
			45	21.179	الإجمالي
0.793	0.345	0.085	3	0.54	بين المجموعات
		0.245	42	10.282	داخل المجموعات
			45	10.536	الإجمالي

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.793 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات نوع النشاط.

المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.040 وهي أصغر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات نوع النشاط.

المحور الثالث: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.201 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات نوع النشاط.

المحور الرابع: تبعا للقيمة الإحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.193 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات نوع النشاط.

المحور الخامس: تبعا للقيمة الإحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.476 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات نوع النشاط.

المحور السادس: تبعا للقيمة الإحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.522 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات نوع النشاط.

المحور السابع: تبعا للقيمة الإحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.790 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات نوع النشاط.

خامسا: تأثير اختلاف الطابع القانوني للمؤسسة على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (48) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا لطابع القانوني للمؤسسة.

الطابع القانوني للمؤسسة		عمومية		خاصة		مختلطة	
الاحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
متوسط المحور الأول	3.6992	0.21725	3.6204	0.50826	3.4294		
متوسط المحور الثاني	3.0278	1.18764	2.8943	0.81231	3.8889		
متوسط المحور الثالث	4.0500	0.68069	3.7024	0.63107	4.0000		
متوسط المحور الرابع	2.9000	0.41633	3.5659	0.67513	3.2000		
متوسط المحور الخامس	3.7917	0.6215	3.9106	0.84171	3.1667		

متوسط المحور السا	4.1000	0.25820	3.7951	0.73279	3.4000
متوسط المحور السا	3.9000	0.47610	3.8098	0.68549	3.6000
الاجمالي	4.1250	0.52042	3.6646	0.68376	2.7500

المصدر: مناعداد الطلبة بناء علم مخر جاتير نامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن متوسطات أجابات متخلفاً في العينة باختلاف الطابع القانوني للمؤسسة (عامة، خاصة، مختلطة)،
لهما تأثير حول اختلاف الطابع القانوني للمؤسسة على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية كانت متبايناً
و هذا ما يوضحه الفرق بين متوسطات الفئات المتبع الطابع القانوني للمؤسسة.
و من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (49) تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

ANOVA						
الطابع القانوني للمؤسسة	مجموع المربع	درجة الحرية	متوسط المربعات	احصائية فيشر	القيمة الاحتمالية	
المحور الأول	بين المجموعات	2	0.031	0.125	0.883	
	داخل المجموعات	43	0.244			
	الاجمالي	45				
المحور الثاني	بين المجموعات	2	0.505	0.709	0.498	
	داخل المجموعات	43	0.712			
	الاجمالي	45				
المحور الثالث	بين المجموعات	2	0.255	0.633	0.536	
	داخل المجموعات	43	0.403			
	الاجمالي	45				
المحور الرابع	بين المجموعات	2	0.854	1.958	0.154	
	داخل المجموعات	43	0.436			
	الاجمالي	45				
المحور الخامس	بين المجموعات	2	0.289	0.421	0.659	
	داخل المجموعات	43	0.687			
	الاجمالي	45				
المحور السادس	بين المجموعات	2	0.257	0.509	0.605	
	داخل المجموعات	43	0.504			
	الاجمالي	45				
المحور السابع	بين المجموعات	2	0.038	0.084	0.920	
	داخل المجموعات	43	0.453			
	الاجمالي	45				
المحور الإجمالي	بين المجموعات	2	0.833	1.835	0.172	
	داخل المجموعات	43	0.454			
	الاجمالي	45				

المصدر: مناعداد الطلبة بناء علم مخر جاتير نامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (49)

والذي يبين تحليل التباين لأحادي المتوسطات مختلف المحاور تبعا لمختلف فئات الطابع القانوني للمؤسسة، فقد تبين عدم وجود فروق بين مختلف الفئات إجماليا والمحاور كونا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.172 و هياكبر من 0.05 ويمكن التفصيل لمختلف المحاور كالتالي:

المحور الأول: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.883 و هياكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات الطابع القانوني للمؤسسة.

المحور الثاني: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.498 و هياكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات الطابع القانوني للمؤسسة.

المحور الثالث: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.536 و هياكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات الطابع القانوني للمؤسسة.

المحور الرابع: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.154 و هياكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات الطابع القانوني للمؤسسة.

المحور الخامس: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.659 و هياكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المؤهلات العلمية.

المحور السادس: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.605 و هياكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات الطابع القانوني للمؤسسة.

المحور السابع: تبعا للقيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر كانت 0.920 و هياكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات الطابع القانوني للمؤسسة.

ثانيا: تأثير اختلاف حجم المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بين الاطار النظري والواقع العملي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (50) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعا لحجم المؤسسة

حجم المؤسسة		مصغرة (1-9)		صغيرة (10-49)		متوسطة (50-249)		كبيرة (أكثر من 249)	
الإحصائية		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
متوسط المحور الأول		3.5385	0.62788	3.2500	0.83541	4.0441	0.37744	4.01667	0.68604
متوسط المحور الثاني		3.5538	0.61727	3.5846	0.91090	4.1059	0.28388	4.2667	0.23094
متوسط المحور		3.7077	0.66641	3.5846	1.01804	4.0353	0.34641	4.000	0.34641

المتوسط المحور الرابع	3.6795	0.78605	3.5385	1.10167	4.2549	0.45307	4.1667	0.28868
المتوسط المحور الخامس	3.3077	0.56341	3.3231	0.71897	3.6824	0.70731	4.0667	0.1547
المتوسط المحور السادس	3.6000	0.64807	3.5692	0.65750	3.9294	0.60803	4.000	0.34641
المتوسط المحور السابع	3.2308	0.83944	3.0085	0.76908	2.7386	0.89576	2.3333	0.38490
الإجمالي	3.5168	0.51118	3.4084	0.63832	3.8272	0.23513	3.8571	0.06048

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن متوسط اجابات مختلف أفراد العينة تبعاً لحجم المؤسسة لهم، حول تأثير اختلاف حجم المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية كانت متقاربة حيث سجلت 3.5168 و 3.4084 و 3.8272 و 3.8571 على التوالي، وهذا ما يوحي بعدم وجود فروقات بين مختلف الفئات تبعاً لحجم المؤسسة، ومن أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروق قمنا بإجراء اختبار ANOVA وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (51) تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات

ANOVA						
القيمة الاحتمالية	احصائية فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	حجم المؤسسة	
0.004	5.006	1.876	3	5.628	بين المجموعات	المحور الأول
		0.370	42	15.552	داخل المجموعات	
			45	21.179	الإجمالي	
0.033	3.188	1.209	3	3.627	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.379	42	15.925	داخل المجموعات	
			45	19.552	الإجمالي	
0.317	1.211	0.589	3	1.767	بين المجموعات	المحور الثالث
		0.486	42	20.425	داخل المجموعات	
			45	22.192	الإجمالي	
0.067	2.573	1.558	3	4.674	بين المجموعات	المحور الرابع
		0.605	42	25.430	داخل المجموعات	
			45	30.104	الإجمالي	
0.149	1.875	0.805	3	2.416	بين المجموعات	المحور الخامس
		0.430	42	18.044	داخل المجموعات	
			45	20.460	الإجمالي	
0.309	1.236	0.482	3	1.447	بين المجموعات	المحور السادس
		0.390	42	16.383	داخل المجموعات	
			45	17.830	الإجمالي	
0.245	1.438	0.982	3	2.947	بين المجموعات	المحور السابع
		0.683	42	28.688	داخل المجموعات	
			45	31.635	الإجمالي	
0.069	0.2542	0.540	3	1.619	بين المجموعات	اجمالي المحاور
		0.212	42	8.917	داخل المجموعات	
			45	10.536	الإجمالي	

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول رقم (51) والذي يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مختلف المحاور تبعا لمتوسط سنوات الخبرة. فقد تبين عدم وجود فروق بين مختلف الفئات لإجمالي المحاور كون القيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.069 وهي أكبر من 0.05 ويمكن التفصيل لمختلف المحاور كالتالي:

المحور الأول: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.004 وهي أصغر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور الثاني: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.033 وهي أصغر من 0.05، هذا يدل على وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور الثالث: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.317 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور الرابع: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.067 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور الخامس: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.149 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور السادس: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.309 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

المحور السابع: تبعا للقيمة الإحصائية لإحصائية فيشر كانت 0.245 وهي أكبر من 0.05، هذا يدل على عدم وجود فروق لهذا المحور تعود لمختلف فئات المسمى الوظيفي.

الفرع الثالث: التحليل والمناقشة

أولاً: تحليل ومناقشة المحور الأول

التساؤل الفرعي الأول: مامدى وضوح الرؤية الإستراتيجية، وتحديد الرسالة.

الفرضية الأولى: لدى المؤسسات محل الدراسة رؤية استراتيجية واضحة ورسالة محددة.

وقد أثبتت صحة الفرضية الأولى تبعا للجدول الأول: تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الأول:

وقد جاءت عبارات المحور الأول كالآتي:

قبول العبارة (01): لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة بوعي.

قبول العبارة (02): رؤية المؤسسة محددة بتأريخ مناسب لتحقيقها.

قبول العبارة (03): قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية.

قبول العبارة (04): تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة

ثانيا: تحليل ومناقشة المحور الثاني

التساؤل الفرعي الثاني: مامدى وضوح الرؤية الإستراتيجية، وتحديد الرسالة.

الفرضية الثانية: لدى المؤسسات محل الدراسة رؤية استراتيجية واضحة ورسالة محددة.

وقد أثبتت صحة الفرضية الأولى تبعا للجدول الثاني: تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني:

وقد جاءت عبارات المحور الثاني كالآتي:

قبول العبارة (01): تملك المؤسسة رسالة واضحة في هذا المسير.

قبول العبارة (02): رسالتنا واسعة بحيث تسمح لمؤسستنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير منتجاتنا.

قبول العبارة (03): هناك معرفة وفهم من قبل العاملين رسالة المؤسسة تمكنهم من الإلتزام بها.

قبول العبارة (04): تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفقا لمكانات الموارد المتوفرة.

قبول العبارة (05): رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات.

ثالثا: تحليل ومناقشة المحور الثالث

التساؤل الفرعي الثالث: هل استطاع التخطيط الإستراتيجي أن يحقق أهداف المؤسسة.

الفرضية الثالثة: استطاع التخطيط الإستراتيجي تحقيق بعض أهداف المؤسسة.

وقد أثبتت صحة الفرضية الثالث تبعا للجدول الثالث: تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثالث:

وقد جاءت عبارات المحور الثالث كالآتي:

قبول العبارة (01): لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.

قبول العبارة (02): أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.

قبول العبارة (03): تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.

قبول العبارة (04): تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتوقعة.

قبول العبارة (05): تضع المؤسسة أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها.

رابعا: تحليل ومناقشة المحور الرابع

التساؤل الفرعي الرابع: الى اي مدى تهتم المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي .

الفرضية الرابعة: تهتم المؤسسات محل الدراسة بالتحليل الإستراتيجي.

وقد أثبتت صحة الفرضية الرابعة تبعا للجدول الرابع :تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الرابع:

وقد جاءت عبارات المحور الرابع كالآتي:

قبول العبارة (01): لدى المؤسسة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الإستراتيجي وقادرة على ممارستها.

قبول العبارة (02): تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير وإستثمار نقاط قوتها والتقليل من نقاط ضعفها.

قبول العبارة (03): تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات بدرجة كبيرة جدا.

قبول العبارة (04): تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.

قبول العبارة (05): تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات .

قبول العبارة (06): تحدّد المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لإستثمارها.

خامسا: تحليل ومناقشة المحور الخامس

التساؤل الفرعي الخامس: هل لدى المؤسسة خيارات استراتيجية ملائمة.

الفرضية الخامسة: لدى المؤسسة خيارات استراتيجية ملائمة.

وقد أثبتت صحة الفرضية الخامسة تبعا للجدول الخامس :تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الخامس:

وقد جاءت عبارات المحور الخامس كالآتي:

قبول العبارة (01): تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة.

قبول العبارة (02): تتخذ قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة.

قبول العبارة (03): تحدد المؤسسة إستراتيجية ملائمة لسدّ الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل.

قبول العبارة (04): تركز الإدارة على تحديد ملائمة كإختيار إستراتيجية متغيرة في البيئة الخارجية.

قبول العبارة (05): تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة.

سادسا: تحليل ومناقشة المحور السادس

التساؤل الفرعي السادس: هل تقوم المؤسسة بعملية التقييم والمتابعة.

الفرضية السادسة: تقوم المؤسسة بعملية التقييم والمتابعة.

وقد أثبتت صحة الفرضية السادسة تبعا للجدول السادس: تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور السادس:

وقد جاءت عبارات المحور السادس كالآتي:

قبول العبارة (01): هل لدى مؤسستكم معايير واضحة لتقييم الأداء.

قبول العبارة (02): تقوم المؤسسة بتقييم مخرجات العملية التخطيطية الاستراتيجية.

قبول العبارة (03): يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار.

قبول العبارة (04): تقوم المؤسسة بتقييم مخرجات الخطة الاستراتيجية.

قبول العبارة (05): تستفيد إدارة المؤسسة من نتائج تقييم الخطط السابقة بدرجة كبيرة في إعداد الخطط المستقبلية.

سابعا: تحليل ومناقشة المحور السابع

التساؤل الفرعي السابع: هل توجد معوقات تحد من تطبيق الخطة الاستراتيجية

الفرضية السابعة: توجد مجموعة من المشاكل تعيق تطبيق الخطة الاستراتيجية.

لم تثبت صحة الفرضية السابعة تبعا للجدول السابع: تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور السابع:

وقد جاءت عبارات المحور السابع كالآتي:

قبول العبارة (01): اهتمام المؤسسة بالمكاسب السريعة بشكل كبير كونها أكثر أهمية.

رفض العبارة (02): التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية.

رفض العبارة (03): صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (منافسين، موردين).

رفض العبارة (04): عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجية.

رفض العبارة (05): عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي.

رفض العبارة (06): عدم توفر نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد.

رفض العبارة (07): عدم التزام المؤسسة بالخطة الموضوعة.

رفض العبارة (08): هناك ضعف في الوعي لدى الفاعلين في المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

رفض العبارة (09): هناك اعتقاد بأن تخصيص جزء من الموارد لدعم التخطيط الاستراتيجي سيفوق المنافع المرجوة منه.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي من هذه الدراسة حيث قمنا بجمع المعطيات من خلال أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الإستبيان، وزعت على 50 مؤسسة بولاية الوادي، وتمت دراسة 46 فقط حيث تمت الإجابة من طرف المسيرين بفئتيهما (مسير مالك، مسير غير مالك)، ثم قمنا بتفريغ المعطيات ودراستها اعتمادا على الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل النتائج وذلك من خلال عرض النتائج وصدقها (عرض نتائج الصدق والثبات، معاملات لإرتباطوا لإتساق الداخلي، اختبار التوزيع الطبيعي) وعرض نتائج مختلف محاور الإستبيان (تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور)، ودراسة أثر الفروق في الخصائص الشخصية والوظيفية على مختلف محاور الدراسة، ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية.

الخاتمة

الخاتمة :
تطرقنا في هذا العمل

لدراسة الإشكالية المتمثلة في "ما مدى ممارسة المؤسسة الجزائرية للتخطيط الإستراتيجي" وذلك من خلال عرض فصلين، الفصل الأول يتعلق بالجانب النظري أما الفصل الثاني فيخص الجانب التطبيقي وكانت الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية الوادي، تمت من خلال توزيع استبيان على مسيري هذه المؤسسات، مع العلم أن هذه العملية شملت كل من القطاعين (العام والخاص)، وسواء كانت ذات طابع انتاجي، خدمي، تجاري أو مختلط ومن خلال الفصلين (النظري والتطبيقي) أردنا أن نتعرف على واقع المؤسسة ومدى ارتباط المعارف النظرية بالتطبيقية، حيث تمكنا من الوصول الى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بهما نذكرهما فيما يلي:

النتائج النظرية:

- التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.
- التعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي.

- هنا عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار منها عوامل خارجية وأخرى داخلية وأخرى عوامل شخصية ونفسية.
- الصفة الثابتة في المحيط أنهم متغير باستمرار إذ يجب على المؤسسة دراسة وتحليل اتجاهه .
- يسمح التخطيط الإستراتيجي بتحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
- يسمح بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة.
- يوجه التخطيط الإستراتيجي الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- التخطيط يساعد المؤسسة على التكيف مع تغيرات المحيط والتنبؤ بها قبل حصولها.

النتائج التطبيقية:

- المؤسسة تنشط في محيط تسوده المنافسة بين المتعاملين فيه على مختلف جوانب الأنشطة.
- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المحلية لدراسة واعية لأهمية التخطيط الإستراتيجي.
- توجد مجموعة من المشاكل تعيق تطبيق الخطة الإستراتيجية أبرزها، إهمال المؤسسة بالتبسيط السريع كونها أكثر أهمية.
- توصيات الدراسة :
- على المؤسسة نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخلها وبين أوساط العمال.
- ضرورة أن يدرك المديرون أهمية التخطيط الإستراتيجي كونهم أصحاب القرار الإستراتيجي .
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالبيئة الخارجية عن طريق متابعة كالاتحولات الطارئة عليها.
- على المؤسسة أن تتعامل مع المعلومات كمورد إستراتيجي يسمح للمؤسسة بالمنافسة والاستمرار.

نتائج اختبار الفرضيات

في هذا العرض نحاول الإجابة على صحة أو خطأ فرضيات الدراسة وهذا بالإعتماد على نتائج الاستبانة :

- الفرضية الأولى: لدى المؤسسات محل الدراسة رؤية استراتيجية واضحة ورسالة محددة. وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية من خلال النتائج المتحصلة عليها في المحور الأول والمحور الثاني.
- الفرضية الثانية: استطاع التخطيط الإستراتيجي تحقيق بعض أهداف المؤسسة. وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية من خلال النتائج المتحصلة عليها في المحور الثالث.
- الفرضية الثالثة: تهتم المؤسسات محل الدراسة بالتحليل الإستراتيجي. وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية من خلال النتائج المتحصلة عليها في المحور الرابع.
- الفرضية الرابعة: لدى المؤسسة خيارات استراتيجية ملائمة. وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية من خلال النتائج المتحصلة عليها في المحور الخامس.
- الفرضية الخامسة: تقوم المؤسسة بعملية التقييم والمتابعة.

وقد أثبتت الدراسة صحة الفرضية من خلال النتائج المتحصلة عليها في المحور السادس.

- **الفرضية السادسة:** توجد مجموعة من المشاكل تعيق تطبيق خطة الإستراتيجية.
- لم تثبت الدراسة صحة المعوقات المدروسة باستثناء السؤال الأول وهو كونه اهتمام المؤسسات بالمكاسب السريعة أكبر سبب يعيق عملية التخطيط الإستراتيجي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا :مراجع اللغة العربية :

1- الكتب :

- (1) القطامين أحمد ، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية ، ط 1، عمان الأردن ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع .
- (2) العارف ناديا ، الإدارة الاستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة ، مصر ، الدار الجامعية .
- (3) الغالبي طاهر محسن منصور ، إدريس وائل محمد صبحي ، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2007.
- (4) الكرخي مجيد ، التخطيط الاستراتيجي – عرض نظري وتطبيقي- عمان الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2009 .
- (5) أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي _ مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية _ طبعة 1 ، عمان ، 1996.
- (6) إدريس وائل محمد صبحي ، الغالبي طاهر محسن منصور ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن ، عمان ، الأردن ، دار وائل ، 2009 .
- (7) خالد محمد بن محمد أنور وائل إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، عمان ، دار اليازوري ، 2009.
- (8) سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 .
- (9) صالح عبد الرضا الرشيد ، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2009.
- (10) عايدة سيد حطاب ، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1985 .
- (11) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999
- (12) عيسى حيرش ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، دار الهدى ، عين مليلة ، 2012.
- (13) مصطفى محمود أبو بكر ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2004.
- (14) مساعدة ماجد عبد المهدي ، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم _ عمليات _ حالات تطبيقية - ط 1 ، عمان الأردن ، در المسيرة للنشر و التوزيع ، 2013 .
- (15) الدكتور مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، دار الريان للطباعة ، الدوحة ، قطر .
- (16) موفق محمد الضمور ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
- (17) م . برايسون جون ، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة و غير الربحية – دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته ، (ترجمة) عبد الموجود محمد عزت ، ط 1، بيروت لبنان ، مكتبة لبنان ، 2003 .
- (18) ماهر أحمد ، دليل المديرين إلى – التخطيط الاستراتيجي ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

- (19) ناصر دادي عدون ، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 .
- (20) هلال محمد عبد الغني حسن ، مهارتا التفكير و التخطيط الاستراتيجي – كيف تربط بين الحاضر و المستقبل-، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر، 2008 .
- (21) كاظم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، طبعة 1 ، دار وائل للنشر ، عمان 2004 .

2- المذكرات :

- (1) الدجني إياد علي ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي – دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه في المناهج طرائق التدريس غير منشورة ، جامعة دمشق سورية ، كلية التربية ، 2011 .
- (2) الكبيسي محمد عادل حمد ، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية دراسة تطبيقية عل شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن ، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، عمان ، الأردن ، 2005.
- (3) اللوح عادل منصور سليمان ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2007 .
- (4) الضمور موفق محمد ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، كلية العلوم المالية و المصرفية ، قسم إدارة الأعمال ، 2009 .
- (5) المدهون منى إبراهيم خليل ، "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمع إدارة الأزمات- الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2013 .
- (6) الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2007 .
- (7) القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري ، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفق المعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة ، الجامعة الدولية البريطانية ، كلية إدارة الأعمال .
- (8) أحمد السعيد ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي ، مذكرة ماجستير ، سلطنة عمان
- (9) لطرش مصطفى ، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة من ولاية عين الدفلى ، مذكرة ماستر ، جامعة مستغانم ، 2017 - 2018 .
- (10) العتيبي عامر ذاب ، أثر التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، 2012 .

- (11) أحمد السعدي ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، سلطنة عمان.
 - (12) بو عزيز شيشون ، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة باتنة، 1999-2000 .
 - (13) رحمة زعيبي ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012/ 2013 .
 - (14) زعيبي رحمة ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2014-2016 .
 - (15) صبرينة ترغيني ، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، الطور الثالث في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2015 .
 - (16) عطا الله سمر رجب ، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات – دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2005 .
 - (17) محمد رشدي سلطاني ، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، رسالة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006 / 2005 .
 - (18) مزهودة عبد الملوك ، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي ، أطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2007 .
 - (19) مازن سليم محمود نور الدين ، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، قسم أصول التربية ، غزة ، فلسطين ، 2008 .
 - (20) مدوكي مصطفى ، عموميات التخطيط ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013- 2014 .
 - (21) لعروسي عبد المالك ، دحماني عبد البديع ، مياحي صالح ، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة بشار ، 2000- 2001 .
 - (22) لكبيسي محمد عادل حمد ، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية – دراسة تطبيقية على شركات (البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن ، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، عمان ، الأردن ، 2012 .
- 3- المجلات و المؤتمرات العلمية :**
- (1) أبو دولة جمال داود صالحية ، لؤي محمد ، بحث بعنوان تقييم ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية (دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام و الخاص الأردنية) المجلة العربية للإدارة ، مج 25 ، ع 1، يونيو 2005 .

- (2) أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، 2009-2010 .
- (3) حسين محمد عوده ، حميد أحمد مجيد ، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي –دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ،ع 74 العراق ، 2009 .
- (4) جواد عباس حسين ، حسين سحر عباس ، أثر التخطيط الاستراتيجي في رض الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية - ، مجلة أهل البيت ، العراق ، ع 3 .
- (5) محمد صفاء تايه ، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي – دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة – أوروک للعلوم الإنسانية ، مج 5، 2007 .
- (6) کرماشة عبير حسون ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مركز دراسات الكوفة ، العراق ، ع 19، 2010 .

4- مواقع الانترنت :

<https://plamx.com>، أربع نماذج للتخطيط الاستراتيجي تحتاجهم مؤسستك ، تاريخ الاطلاع : 2021 / 05 / 23 ، الساعة : 12:00 .

المراجع باللغة الأجنبية :

5- الكتب :

1. Armand Dayan, Manuel de gestion, Volume -1-, Edition Ellipses, Paris, France, 1999.
2. Glaister, K&Flashaw, J.1990.StrategicPalanning: Still Going Strong? Long Range Planning, 32 (1) .
3. Planification Strategique, Une Approche Par Enquêtes, Série De Manuels De Fomation Du Cedpa, Volume X, The Centre For Development And Population Activities .
4. Sarah Simpson,(2012) « Top Ten Leadership Skills » Book 1.

الملحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

موضوع الدراسة: واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي).

سيدي المحترم بعد التّحية والسّلام نتقدّم إلى سيادتكم بهذا الطّلب راجين منكم التّكرّر بالمساعدة في إتمام هذا الدّراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمّن الاستبانة المرفقة، مؤكّدين لكم بأنّ جميع البيانات التي سيتمّ الحصول عليها منكم مستعملة بسريّة تامة ولن يتمّ إطلاقا أي طرف، خلافاً لباحثات عليها وسوف تستخدم لمغايات البحث العلمي فقط. وسيتمّ تزويدكم بنتائج الدّراسة في حال الانتهاء منها إذا رغبتم بالاطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاز هذا الدّراسة وتمنّين لكم دوام التّوفيق.

وتفضّلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: يرجى الإجابة بوضع علامة (x) حسب الحالة التي تتفق مع رأيكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1- المسمى الوظيفي

مسير مالك ☐ مسير غير مالك ☐

2- المؤهلات العلمية

تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐

3- متوسط سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل ☐ بين 6 - 10 سنوات ☐ بين 11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

4 - نوع نشاط المؤسسة

تجاري ☐ صناعي ☐ خدومي ☐ مختلفة أخرى ☐

5 - الطابع القانوني للمؤسسة

عمومية ☐ خاصة ☐ مختلفة ☐

6 - حجم المؤسسة

مصغرة (1-9) ☐ صغيرة (10-49) ☐ متوسطة (50-249) ☐ كبيرة (أكثر من 249) ☐

الجزء الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

الرقم	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ. الرؤية الإستراتيجية						
01	لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة بوعي.					
02	رؤية المؤسسة محددة بتأريخ مناسب لتحقيقها.					
03	قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية.					
04	تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة					
ب. الرسالة الإستراتيجية						
01	تملك المؤسسة رسالة واضحة في هذا المسير.					
02	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لمؤسستنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير منتجاتنا.					
03	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها.					
04	تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفقاً لإمكانات الموارد المتاحة.					
05	رسالة المؤسسة هي إطار المميز لها عن باقي المؤسسات.					
ج. الأهداف الإستراتيجية						
01	لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.					
02	أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.					
03	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكاناتها المت					

					احة.	
					تتسماهدافالمؤسسةالمرونةوالقدرةعلالتكيفمعالمتغيراتغير رالمتوقعة.	04
					تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها	05
					د .التحليل الاستراتيجي	
					لدى المؤسسة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها .	01
					تعملالمؤسسةوفقرويةواضحةلتطويرواستثمارنقاطقوتهاوا لتقليلمننقاطضعفها.	02
					تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات .	03
					تقومالمؤسسةبتحليلالبيئةالخارجيةللتعرف علالمتغيراتالمختلفةالتييمكنأنتؤثرعليهافيالمستقبل.	04
					تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات.	05
					تحدد المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.	06
					ه . الخيار الاستراتيجي	
					تضعالمؤسسةبدانلاستراتيجيةمناسبة.	01
					تتخذ قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية.	02
					تحدد المؤسسة إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل.	03
					تركز الإدارة علمدبملانمةكلخيار استراتيجي مع تغيرات البيئة الخارجية.	04
					تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة .	05
					ي . التقييم والمتابعة	
					هل لدى مؤسستكم معايير واضحة لتقييم الأداء.	01
					تقومالمؤسسةبتقييممراحلعمليةالتخطيطلاستراتيجي.	02
					يتممراجعةالخططالتنفيذيةباستمرار.	03
					تقومالمؤسسةبتقييممختاميللخطةالإستراتيجية	04
					تستفيد إدارة المؤسسة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخ ططالمستقبلية.	05
					و.المعوقات	
					اهتمام المؤسسة بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية.	01
					التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية.	02
					صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (منافسين ، موردين) .	03
					عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	04
					عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي .	05
					عدم توفر نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد.	06
					عدم التزام المؤسسة بالخطة الموضوعية.	07

08	هناك ضعف في الوعي لدى الفاعلين في المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي .				
09	هناك اعتقاد بأن تخصيص جزء من الموارد لدعم التخطيط الاستراتيجي سيفوق المنافع المرجوة منه.				

الملحق رقم (02): نتائج الدراسة ببرنامج spss v 22

1- الدراسة الوصفية للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة :

المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير ممالك	21	45.7	45.7	45.7
Valid مدير غير ممالك	25	54.3	54.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

متوسط سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 سنوات فأقل	17	37.0	37.0	37.0
Valid بين 6 - 10 سنوات	15	32.6	32.6	69.6
بين 11 - 15 سنة	9	19.6	19.6	89.1
أكثر من 15 سنة	5	10.9	10.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

المؤهلات العلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تقني سامي	3	6.5	6.5	6.5
Valid ليسانس	15	32.6	32.6	39.1
ماجستير	18	39.1	39.1	78.3
ماجستير	3	6.5	6.5	84.8
أخرى	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

نوع نشاط المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تجاري	12	26.1	26.1	26.1
Valid صناعي	25	54.3	54.3	80.4
خدمي	4	8.7	8.7	89.1

مختلط	5	10.9	10.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

حجم المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مصغرة (1-9)	13	28.3	28.3	28.3
صغيرة (10-49)	13	28.3	28.3	56.5
Valid متوسطة (50 -249)	17	37.0	37.0	93.5
كبيرة (أكثر من 249)	3	6.5	6.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	

2- معاملات الصدق والثبات :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	40

3- معاملات الارتباط بيرسون للإتساق الداخلي والقيم الإحتمالية لها :

		mean2:hm2
	Pearson Correlation	1
mean2:hm2	Sig. (2-tailed)	
	N	46
في واضحة رسالة المؤسسة تلك	Pearson Correlation	.812**
المستور ذهن	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
لمؤسسة تسمح بحيث واسعة رسالتنا	Pearson Correlation	.662**
لتطوير الجديدة الفرص استثمار	Sig. (2-tailed)	.000
منتجاتنا	N	46
العاملين قبل من وفهم معرفة هناك	Pearson Correlation	.672**
الالتزام من تمكّنهم المؤسسة برسالة	Sig. (2-tailed)	.000
بها	N	46
بشكل رسالتها بإعداد المؤسسة تقوم	Pearson Correlation	.678**
والموارد الإمكانيات وفق متوازن	Sig. (2-tailed)	.000
المتوفرة	N	46
لها المميّز الإطار هي المؤسسة رسالة	Pearson Correlation	.775**
المؤسسات باقي عن	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46
بوعي ومحددة واضحة إستراتيجية رؤية	Pearson Correlation	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
المستقبلية ومبيعاتها باحتياجاتها التنبؤ علم	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
لتحقيقها مناسب بتاريخ محدّد	Pearson Correlation	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
للمؤسسة المأمول الوضع نحو الإداري التغيير عمل	Pearson Correlation	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46

on is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		mean4:hm4
	Pearson Correlation	1
mean4:hm4	Sig. (2-tailed)	
	N	46
كفاءات المؤسسة لدى	Pearson Correlation	.835**
بعمليّة تؤمن إداريّة	Sig. (2-tailed)	.000
الإستراتيجي التخطيط	N	46
ممارستها على وقادره	Pearson Correlation	.753**
وفق المؤسسة تعمل	Sig. (2-tailed)	.000
لتطوير واضحة رؤية	N	46
قوتها نقاط وإستثمار	Pearson Correlation	.877**
ضعفها نقاط من والتقليل	Sig. (2-tailed)	.000
على المؤسسة تعمل	N	46
المنتجات جودة تحسين	Pearson Correlation	.766**
بتحليل المؤسسة تقوم	Sig. (2-tailed)	.000
للتعرف الخارجي البيئة	N	46
المختلفة المتغيرات على	Pearson Correlation	.848**
طبيها تؤثر أن يمكن التي	Sig. (2-tailed)	.000
المستقبل في	N	46
على المؤسسة تعمل	Pearson Correlation	.642**
المبيعات رياده	Sig. (2-tailed)	.000
الفرص المؤسسة تحدّد	N	46
البيئة في المتاحة	Pearson Correlation	.848**
لاستثمارها الخارجي	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		mean:hm3
mean:hm3	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46
تسعى الأجل طويلة أهداف المؤسسة لدى لتحقيقها.	Pearson Correlation	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
للقياس وقابلة واقعية المؤسسة أهداف.	Pearson Correlation	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
وضعتها التي الأهداف المؤسسة تحقق المتاحة إمكاناتها ضوء في لنفسها.	Pearson Correlation	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
والقدرة بالمرونة المؤسسة أهداف تتسم المتوقعة غير المتغيرات مع التكيف على.	Pearson Correlation	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
واضحة مرحلية أهداف المؤسسة تضع الامكانيات ضمن لتحقيقها تسعى ومكتوبة لها المتاحة والظروف	Pearson Correlation	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		mean6:hm6
	Pearson Correlation	1
mean6:hm6	Sig. (2-tailed)	
	N	46
مؤسستكم لدى هل	Pearson Correlation	.747**
لتقييم واضحة معايير	Sig. (2-tailed)	.000
الأداء	N	46
بتقييم المؤسسة تقوم	Pearson Correlation	.768**
لعملية مرحلي	Sig. (2-tailed)	.000
التخطيط	N	46
الإستراتيجي		
	Pearson Correlation	.844**
الخطط مراجعة يتم	Sig. (2-tailed)	.000
بإستمرار التنفيذ	N	46
بتقييم المؤسسة تقوم	Pearson Correlation	.845**
للخطة حتمي	Sig. (2-tailed)	.000
الإستراتيجية	N	46
المؤسسة إدارة تستفيد	Pearson Correlation	.871**
الخطط تقييم نتائج من	Sig. (2-tailed)	.000
إعداد في السابقة	N	46
المستقبلية الخطط		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		mean5:hm5
	Pearson Correlation	1
mean5:hm5	Sig. (2-tailed)	
	N	46
	Pearson Correlation	.772**
مناسبة إستراتيجية بدائل المؤسسة تضع	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
الخطط مع تتسجم إستراتيجية قرارات تتخذ	Pearson Correlation	.812**
الموضوعة	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
بين الفجوة لسد ملائمة إستراتيجية المؤسسة تحدد	Pearson Correlation	.668**
ومعطيات الحاضر وأحداث الماضي وقائع	Sig. (2-tailed)	.000
المستقبل	N	46
خيار كل ملائمة مدى على الإدارة تركز	Pearson Correlation	.838**
الخارجية البيئة متغيرات مع إستراتيجية	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
لتحقيق المناسبة الاستراتيجية المؤسسة تختار	Pearson Correlation	.653**
ليبيئة تحليلها مع يتلاءم بما ورسالتها اهدافها	Sig. (2-tailed)	.000
المؤسسة	N	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		mean7:hm7
	Pearson Correlation	1
mean7:hm7	Sig. (2-tailed)	
	N	46
بالمكاسب المؤسسة اهتمام	Pearson Correlation	.443**
أهمية أكثر كونها السريعة	Sig. (2-tailed)	.002
	N	46
العمليات على التركيز	Pearson Correlation	.814**
وإهمال اليومية والممارسات	Sig. (2-tailed)	.000
التخطيطية العمليات	N	46
على الحصول صعوبة	Pearson Correlation	.762**
بالمحيط المتعلقة المعلومات	Sig. (2-tailed)	.000
، منافسين) للمؤسسة الخارجي	N	46
(موردين).		
الالتزام الأموال توفر عدم	Pearson Correlation	.758**
الاستراتيجي التخطيط لعمليّة	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
إستخدام على التشجيع عدم	Pearson Correlation	.807**
الإستراتيجي التخطيط	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
كفاء معلومات نظام توفر عدم	Pearson Correlation	.812**
الإستراتيجي التخطيط لممارسة	Sig. (2-tailed)	.000
جيد بشكل	N	46
بالخطّة المؤسسة إلزام عدم	Pearson Correlation	.792**
الموضوعة	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
لدى الوعي في ضعف هناك	Pearson Correlation	.792**
بأهمية المؤسسة في الفاعلين	Sig. (2-tailed)	.000
الاستراتيجي التخطيط	N	46
تخصيص بأن اعتقاد هناك	Pearson Correlation	.683**
التخطيط لدعم الموارد من جزء	Sig. (2-tailed)	.000
المنافع سيفوق الاستراتيجي	N	46
منه المرجوة		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		mean:hm1
N		46
Normal	Mean	3.6848
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.68604
Most Extreme Differences	Absolute	.155
	Positive	.106
	Negative	-.155-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.053
Asymp. Sig. (2-tailed)		.217

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		mean2:hm2
N		46
Normal	Mean	3.8130
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.65916
Most Extreme Differences	Absolute	.231
	Positive	.187
	Negative	-.231-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.568
Asymp. Sig. (2-tailed)		.015

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		mean4:hm4
N		46
Normal	Mean	3.8841
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.81791
Most Extreme Differences	Absolute	.178
	Positive	.126
	Negative	-.178-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.206
Asymp. Sig. (2-tailed)		.109

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		mean3:hm3
N		46
Normal	Mean	3.8130
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.70225
Most Extreme Differences	Absolute	.191
	Positive	.136
	Negative	-.191-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.297
Asymp. Sig. (2-tailed)		.069

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		mean6:hm6
N		46
Normal	Mean	3.7391
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.62945
Most Extreme Differences	Absolute	.191
	Positive	.123
	Negative	-.191-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.293
Asymp. Sig. (2-tailed)		.070

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		mean5:hm5
N		46
Normal	Mean	3.5000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.67429
Most Extreme Differences	Absolute	.184
	Positive	.091
	Negative	-.184-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.247
Asymp. Sig. (2-tailed)		.089

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		mean6:hm7
N		46
Normal	Mean	2.9275
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.83845
Most Extreme Differences	Absolute	.131
	Positive	.131
	Negative	-.101-
Kolmogorov-Smirnov Z		.887
Asymp. Sig. (2-tailed)		.411

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

5- التكرارات والمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	2	4.3	4.3	4.3
غير موافق	5	10.9	10.9	15.2
محايد	7	15.2	15.2	30.4
موافق	25	54.3	54.3	84.8
موافقة	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

رؤية المؤسسة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	15.2	15.2	15.2
محايد	8	17.4	17.4	32.6
موافق	24	52.2	52.2	84.8
موافقة	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	8.7	8.7	8.7
محايد	12	26.1	26.1	34.8
موافق	25	54.3	54.3	89.1
موافقة	5	10.9	10.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	1	2.2	2.2	2.2
غير موافق	4	8.7	8.7	10.9
محايد	9	19.6	19.6	30.4
موافق	24	52.2	52.2	82.6
موافقة	8	17.4	17.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تملك المؤسسة رسالة واضحة في هذا المسير.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	2	4.3	4.3	4.3
غير موافق	1	2.2	2.2	6.5
محايد	9	19.6	19.6	26.1
موافق	25	54.3	54.3	80.4
موافقة	9	19.6	19.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

رسالتنا واسعة بحيث تسمح لمؤسستنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير منتجاتنا.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	1	2.2	2.2	2.2
غير موافق	6	13.0	13.0	15.2
محايد	7	15.2	15.2	30.4
موافق	21	45.7	45.7	76.1
موافقة	11	23.9	23.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

هناكمعرفة وفهممنقبلالعاملينبرسالةالمؤسسةتمكنتهممنالإلتزامبها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	1	2.2	2.2	2.2
غير موافق	3	6.5	6.5	8.7
Valid محايد	10	21.7	21.7	30.4
موافق	25	54.3	54.3	84.8
موافقة	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تقومالمؤسسةبإعدادرسالتهاشكلمتوازنوفقالإمكاناتوالمواردالمتوفرة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	8.7	8.7	8.7
Valid محايد	5	10.9	10.9	19.6
موافق	27	58.7	58.7	78.3
موافقة	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

رسالةالمؤسسةهيالإطارالمميزلهاعناقبالمؤسسات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	1	2.2	2.2	2.2
غير موافق	3	6.5	6.5	8.7
Valid محايد	9	19.6	19.6	28.3
موافق	24	52.2	52.2	80.4
موافقة	9	19.6	19.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	3	6.5	6.5	6.5
محايد	2	4.3	4.3	10.9
موافق	30	65.2	65.2	76.1
موافقة	11	23.9	23.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	2	4.3	4.3	4.3
غير موافق	1	2.2	2.2	6.5
محايد	7	15.2	15.2	21.7
موافق	26	56.5	56.5	78.3
موافقة	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تتغير المتوقعة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.5	6.5	6.5
محايد	11	23.9	23.9	30.4
موافق	28	60.9	60.9	91.3
موافقة	4	8.7	8.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	3	6.5	6.5	6.5
غير موافق	1	2.2	2.2	8.7
Valid محايد	10	21.7	21.7	30.4

تضع المؤسسة أهدافاً مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	15.2	15.2	15.2
محايد	8	17.4	17.4	32.6
Valid موافق	28	60.9	60.9	93.5
موافقة	3	6.5	6.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

3	4.3	4.3
1	8.7	13.0
0.0	6.5	19.6
	54.3	73.9
	26.1	100.0
	100.0	

تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	3	6.5	6.5	6.5
محايد	4	8.7	8.7	15.2
Valid موافق	16	34.8	34.8	50.0
موافقة	23	50.0	50.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرّف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

غير موافقة	1	2.2	2.2	2.2
غير موافق	3	6.5	6.5	8.7
Valid	7	15.2	15.2	23.9
موافق	25	54.3	54.3	78.3
موافقة	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	3	6.5	6.5	6.5
غير موافق	3	6.5	6.5	13.0
Valid	5	10.9	10.9	23.9
موافق	17	37.0	37.0	60.9
موافقة	18	39.1	39.1	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تحدد المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للاستثمار.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	1	2.2	2.2	2.2
غير موافق	10	21.7	21.7	23.9
Valid	5	10.9	10.9	34.8
موافق	20	43.5	43.5	78.3
موافقة	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تضع المؤسسة برنامجاً للاستراتيجية المناسبة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

غير موافقة	4	8.7	8.7	8.7
غير موافق	9	19.6	19.6	28.3
محايد	5	10.9	10.9	39.1
موافق	22	47.8	47.8	87.0
موافقة	6	13.0	13.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تتخذ قرارا استراتيجيا تنسجم مع الخطط الموضوعية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	2	4.3	4.3	4.3
غير موافق	4	8.7	8.7	13.0
محايد	12	26.1	26.1	39.1
موافق	25	54.3	54.3	93.5
موافقة	3	6.5	6.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتقييم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.5	6.5	6.5
محايد	6	13.0	13.0	19.6
موافق	33	71.7	71.7	91.3
موافقة	4	8.7	8.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	13.0	13.0	13.0
محايد	10	21.7	21.7	34.8
Valid موافق	28	60.9	60.9	95.7
موافقة شديدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

8.7	100.0
100.0	

هل لدى مؤسساتكم معايير واضحة لتقييم الأداء.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	13.0	13.0	13.0
محايد	14	30.4	30.4	43.5
Valid موافق	24	52.2	52.2	95.7
موافقة شديدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6.5	6.5	6.5
محايد	11	23.9	23.9	30.4
Valid موافق	25	54.3	54.3	84.8
موافقة شديدة	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتقييم مخطتها الإستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.3	4.3	4.3
محايد	14	30.4	30.4	34.8
Valid موافق	23	50.0	50.0	84.8
موافقة شديدة	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تستفيد إدارة المؤسسة من نتائج تقييم المخططات السابقة في إعداد الخطط المستقبلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	10.9	10.9	10.9
محايد	5	10.9	10.9	21.7
Valid موافق	28	60.9	60.9	82.6
موافقة شديدة	8	17.4	17.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

اهتمام المؤسسة بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة شديدة	2	4.3	4.3	4.3
غير موافق	10	21.7	21.7	26.1
Valid محايد	9	19.6	19.6	45.7
موافق	17	37.0	37.0	82.6
موافقة شديدة	8	17.4	17.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافقة شديدة	3	6.5	6.5	6.5

غير موافق	15	32.6	32.6	39.1
محايد	9	19.6	19.6	58.7
موافق	18	39.1	39.1	97.8
موافق بشدة	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (منافسين، موردين).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.2	2.2	2.2
غير موافق	21	45.7	45.7	47.8
محايد	10	21.7	21.7	69.6
موافق	13	28.3	28.3	97.8
موافق بشدة	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.5	6.5	6.5
غير موافق	19	41.3	41.3	47.8
محايد	15	32.6	32.6	80.4
موافق	5	10.9	10.9	91.3
موافق بشدة	4	8.7	8.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	15.2	15.2	15.2
غير موافق	16	34.8	34.8	50.0
محايد	10	21.7	21.7	71.7
موافق	8	17.4	17.4	89.1

موافقة شدة	5	10.9	10.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

عدم توفر نظام معلوماتكف للممارسة التخطيطية الاستراتيجية كجيد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة شدة	9	19.6	19.6	19.6
غير موافق	11	23.9	23.9	43.5
محايد	10	21.7	21.7	65.2
موافق	14	30.4	30.4	95.7
موافقة شدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

عدم توفر نظام معلوماتكف للممارسة التخطيطية الاستراتيجية كجيد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة شدة	9	19.6	19.6	19.6
غير موافق	11	23.9	23.9	43.5
محايد	10	21.7	21.7	65.2
موافق	14	30.4	30.4	95.7
موافقة شدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

عدم التزام المؤسسة بالخطوة الموضوعية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة شدة	7	15.2	15.2	15.2
غير موافق	15	32.6	32.6	47.8
محايد	9	19.6	19.6	67.4
موافق	14	30.4	30.4	97.8
موافقة شدة	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

هناك ضعف في الوعد بالاعتماد على نظام المعلومات بأهمية التخطيطية الاستراتيجية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	10	21.7	21.7	21.7
غير موافق	8	17.4	17.4	39.1
Valid محايد	10	21.7	21.7	60.9
موافق	14	30.4	30.4	91.3
موافقة	4	8.7	8.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

هناك اعتقاد بأن تخصيص جزء من الموارد لعمال التخطيط الاستراتيجي سيؤثر على المنفعة المرجوة منه.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافقة	1	2.2	2.2	2.2
غير موافق	12	26.1	26.1	28.3
Valid محايد	13	28.3	28.3	56.5
موافق	12	26.1	26.1	82.6
موافقة	8	17.4	17.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة محددة بوضوح.	46	3.6522	1.01582	.14977
رؤية المؤسسة محددة بوضوح بما يكفي لتحقيقها.	46	3.6739	.92025	.13568
قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية.	46	3.6739	.79034	.11653
تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع الأمثل للمؤسسة.	46	3.7391	.92939	.13703
mean:hm1	46	3.6848	.68604	.10115

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تملك المؤسسة سائر سائر واضحة تنفيذها المسير.	46	3.8261	.92627	.13657
رسالتنا واسعة حيث نطمح بمستوى استثمار الفرص الجديدة لتطوير منتجاتنا.	46	3.7609	1.03676	.15286
هناك معرف فتر فهم مقبلا لعلامتنا سالمة المؤسسة تمكّنهم من الإلتزام بها.	46	3.7391	.88027	.12979
تقوم المؤسسة بإعداد سائر التها بشكلمتواز نوقا لإمكانات الموارد المتوفرة.	46	3.9348	.82737	.12199
رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات.	46	3.8043	.90969	.13413
mean2:hm2	46	3.8130	.65916	.09719

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	46	3.8696	1.10772	.16333
أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.	46	4.0000	.94281	.13901
تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	46	3.8913	.92444	.13630
تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغير المتغير المتوقعة.	46	3.7174	.71997	.10615
تضع المؤسسة أهدافاً حالية واضحة مكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها.	46	3.5870	.83203	.12268
mean3:hm3	46	3.8130	.70225	.10354

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لدى المؤسسة كفاءات إدارية تتواءم مع عملية التخطيط الإستراتيجي وقادرة على إدارتها.	46	3.76087	.923394	.136147
تعمل المؤسسة بفعالية واضحة لتطوير وإستثمار نقاط قوتها والتغلب على نقاط ضعفها.	46	3.8913	1.03770	.15300
تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات.	46	4.2174	1.07317	.15823
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتأثير على العمل المتغير المتغير المتوقعة.	46	3.8696	.90942	.13409
هناك إستراتيجية واضحة لتطوير وإستثمار نقاط قوتها والتغلب على نقاط ضعفها.	46	3.8696	.90942	.13409
تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات.	46	3.9565	1.17296	.17294
تحدد المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لإستثمارها.	46	3.6087	1.12503	.16588
mean4:hm4	46	3.8841	.81791	.12059

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تضع المؤسسة إستراتيجية مناسبة.	46	3.3696	1.19923	.17682
تتخذ قرار إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية.	46	3.5000	.91287	.13460
تحدد المؤسسة إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين واقع الماضي وأحداث الحاضر ومع طيات المستقبل.	46	3.3913	.82941	.12229
تركز الإدارة على تدعيم لائحة كليات إستراتيجية مع متغير البيئة الخارجية.	46	3.5652	.77895	.11485
تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورؤيتها بما يتواءم مع احتياجاتها.	46	3.6739	.76170	.11231
mean5:hm5	46	3.5000	.67429	.09942

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل لدمؤسستكم معايير واضحة لتقييم الأداء.	46	3.4783	.78143	.11522
تقومالمؤسسة بتقييممحللعملية التخطيط لإستراتيجية.	46	3.8261	.67674	.09978
يتممراجعة الخطط التنفيذية باستمرار.	46	3.7826	.78636	.11594
تقومالمؤسسة بتقييمختمالخطة الإستراتيجية	46	3.7609	.76550	.11287
تستفيد إدارة المؤسسة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.	46	3.8478	.84241	.12421
mean6:hm6	46	3.7391	.62945	.09281

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اهتمامالمؤسسة بالمكاسب السريعة تكونها أكثر أهمية.	46	3.4130	1.14651	.16904
التركيز على العمليات الممارسات اليومية وإهمالالعملية التخطيطية.	46	2.9783	1.04327	.15382
صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (منافسين، موردين).	46	2.8261	.94996	.14006
عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط لإستراتيجية.	46	2.7391	1.04211	.15365
عدم التشجيع على استخدام التخطيط لإستراتيجية.	46	2.7391	1.23711	.18240
عدم توفر نظام معلوماتكفاءة لممارسة التخطيط لإستراتيجية بشكل جيد.	46	2.7609	1.21445	.17906
عدم إلتزامالمؤسسة بالخطوة الموضوعية.	46	2.7174	1.12868	.16641
هناك ضعف في الوعي بالغا على تنفيذ المؤسسة أهمية التخطيط لإستراتيجية.	46	2.8696	1.30994	.19314
هناك اعتقاد بأن تخصيص جزء من الموارد لعمل التخطيط لإستراتيجية سيوفر المنافع المرجوة منه.	46	3.3043	1.11295	.16409
mean6:hm7	46	2.9275	.83845	.12362

6- قيم احصائية ستودنت والقيم الإحتمالية لها لمختلف متغيرات الدراسة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تضعالمؤسسة حدا لإستراتيجية مناسبة.	2.090	45	.042	.36957	.0134	.7257
تتخذ قرار إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية.	3.715	45	.001	.50000	.2289	.7711

تحدد المؤسسة إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين واقع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المسد تقبل.	3.200	45	.003	.39130	.1450	.6376
تركز الإدارة على مدمج ملائمة كل خيار إستراتيجية معتمدين على البيئة الخارجية.	4.921	45	.000	.56522	.3339	.7965
تختار المؤسسة لاستراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها ورؤيتها بما يتواءم مع تحليلها للبيئة المؤسسية.	6.001	45	.000	.67391	.4477	.9001
mean5:hm5	5.029	45	.000	.50000	.2998	.7002

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
لدى المؤسسة كفاءة إدارية متوسطة الخطأ	5.589	45	.000	.760870	.48666	1.03508
ستراتيجية قادرة على مواءمة	5.826	45	.000	.89130	.5831	1.1995
تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير وإستثمار نقاط قوتها والتغلب على نقاط ضعفها.	7.694	45	.000	1.21739	.8987	1.5361
تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات.	6.485	45	.000	.86957	.5995	1.1396
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرض لعلامة	5.531	45	.000	.95652	.6082	1.3048
تغير التكلفة التبريدية تؤثر عليها في المستقبل.	3.670	45	.001	.60870	.2746	.9428
تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات.	7.331	45	.000	.88406	.6412	1.1269
تحدد المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.						
mean4:hm4						

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	5.324	45	.000	.86957	.5406	1.1985
أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.	7.194	45	.000	1.00000	.7200	1.2800
تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	6.539	45	.000	.89130	.6168	1.1658
تتسم أهداف المؤسسة بالمرور والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتوقعة.	6.758	45	.000	.71739	.5036	.9312

تضع المؤسسة أهدافاً مرحلية واضحة مكتوبة تسهل تحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة عليها	4.785	45	.000	.58696	.3399	.8340
mean3:hm3	7.852	45	.000	.81304	.6045	1.0216

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تملك المؤسسة ستر سالتو واضحة هذا المسير .	6.049	45	.000	.82609	.5510	1.1012
رسالتنا اسعج حيث نسلم سستنا استثمار الف ر صال جديدة لتطوير منتجاتنا .	4.977	45	.000	.76087	.4530	1.0688
هنا كعرفتو فهم من قبل ل عام لينبر سالة المؤسسة ة تمكّنهم من الإلتزام بها .	5.695	45	.000	.73913	.4777	1.0005
تقوم المؤسسة ب إعداد رسالتنا بشكل متوازن وفقاً لإمكانيات الموارد المتوفرة .	7.663	45	.000	.93478	.6891	1.1805
رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها عن باقي المؤ سسات .	5.997	45	.000	.80435	.5342	1.0745
mean2:hm2	8.366	45	.000	.81304	.6173	1.0088

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة قيو عي .	4.354	45	.000	.65217	.3505	.9538
رؤية المؤسسة محدّدة بتار يخ مناسباً لتحقيق يقها .	4.967	45	.000	.67391	.4006	.9472
قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومب يعاتها المستقبلية .	5.783	45	.000	.67391	.4392	.9086
تقوم المؤسسة بعملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة	5.394	45	.000	.73913	.4631	1.0151
mean:hm1	6.770	45	.000	.68478	.4811	.8885

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل لديمؤسستكممعايير واضحة لتقييم الأداء.	4.151	45	.000	.47826	.2462	.7103
تقومالمؤسسبةتقييممحللعمليةالتخطيطلاستراتيجي.	8.279	45	.000	.82609	.6251	1.0271
يتممراجعةالخططالتنفيذيةباستمرار.	6.750	45	.000	.78261	.5491	1.0161
تقومالمؤسسبةتقييممختاميللخطةلاستراتيجية	6.741	45	.000	.76087	.5335	.9882
تستفيدإدارةالمؤسسةمننتائجتقييمالخططالسابقةفيأعدادالخططالمستقبلية.	6.826	45	.000	.84783	.5977	1.0980
mean6:hm6	7.964	45	.000	.73913	.5522	.9261

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
اهتمامالمؤسسبةبالمكاسبالسريعةتكونهاأكثرأهمية.	2.443	45	.019	.41304	.0726	.7535
التركيز علىالعملياتوالممارساتاليوميتواهمالالعملياتالتخطيطية.	-.141-	45	.888	-.02174-	-.3316-	.2881
صعوبةالحصولعلىالمعلوماتالمتعلقةبالمحيطالخارجي(مؤسسين، منافسين، موردين).	-1.242-	45	.221	-.17391-	-.4560-	.1082
عدم توفر الأموال اللازم لعملية التخطيط لا ستر اتيجي.	-1.698-	45	.096	-.26087-	-.5703-	.0486
عدم التشجيع على استخدام التخطيط لا ستر اتيجي.	-1.430-	45	.160	-.26087-	-.6282-	.1065
عدم توفر نظام معلومات كفء لممارسة التخطيط لا ستر اتيجي بشكل جيد.	-1.335-	45	.188	-.23913-	-.5998-	.1215
عدم التزامالمؤسسبةبالخطةالموضوعة.	-1.698-	45	.096	-.28261-	-.6178-	.0526
هناكضعفبالوعي علىالذافاعلىنفيالمؤسسبةأهميةالتخطيطلاستراتيجية.	-.675-	45	.503	-.13043-	-.5194-	.2586
هناكاعتقاد بأن تخصيصجزء منالمواردلعملالتخطيطلاستراتيجيةيسوفيقالمنافعالمرجوقمنه.	1.855	45	.070	.30435	-.0262-	.6349
mean6:hm7	-.586-	45	.561	-.07246-	-.3215-	.1765

7- الدراسة الوصفية لمختلف الفروق لمختلف متغيرات الدراسة :

Report

mean:hm1

المؤهل بالعلمية	Mean	N	Std. Deviation
تقني سامي	3.2500	3	.66144
ليسانس	3.8500	15	.56537
ماستر	3.4861	18	.75961
ماجستير	3.6667	3	.14434
أخرى	4.0357	7	.75593
Total	3.6848	46	.68604

Report

mean2:hm2

المؤهل بالعلمية	Mean	N	Std. Deviation
تقني سامي	3.4000	3	.52915
ليسانس	4.0267	15	.31045
ماستر	3.6444	18	.76560
ماجستير	4.1333	3	.46188
أخرى	3.8286	7	.93401
Total	3.8130	46	.65916

Report

mean3:hm3

المؤهل بالعلمية	Mean	N	Std. Deviation
تقني سامي	3.8000	3	.20000
ليسانس	3.9200	15	.41952
ماستر	3.6889	18	.92856
ماجستير	4.0000	3	.34641
أخرى	3.8286	7	.83609
Total	3.8130	46	.70225

Report

mean4:hm4

المؤهل بالعلمية	Mean	N	Std. Deviation
تقني سامي	3.3889	3	.25459
ليسانس	4.0889	15	.45803
ماستر	3.7222	18	.96168
ماجستير	4.0000	3	.57735
أخرى	4.0238	7	1.19965

Total	3.8841	46	.81791
-------	--------	----	--------

Report

mean5:hm5

المؤهل بالعلمية	Mean	N	Std. Deviation
تقني سامي	2.7333	3	1.13725
ليسانس	3.8533	15	.44379
ماستر	3.4000	18	.73565
ماجستير	3.8000	3	.34641
أخرى	3.2000	7	.40000
Total	3.5000	46	.67429

Report

mean6:hm7

المؤهل بالعلمية	Mean	N	Std. Deviation
تقني سامي	3.0000	3	1.36536
ليسانس	2.8519	15	.75086
ماستر	3.2716	18	.74994
ماجستير	2.6296	3	.70565
أخرى	2.3016	7	.83817
Total	2.9275	46	.83845

meann:g

المؤهل بالعلمية	Mean	N	Std. Deviation
تقني سامي	3.2817	3	.31003
ليسانس	3.7892	15	.19357
ماستر	3.5352	18	.61228
ماجستير	3.7566	3	.20024
أخرى	3.5822	7	.63225
Total	3.6231	46	.48387

Report

mean6:hm6

المؤهل بالعلمية	Mean	N	Std. Deviation
تقني سامي	3.4000	3	.40000
ليسانس	3.9333	15	.35989
ماستر	3.5333	18	.61739
ماجستير	4.0667	3	.23094
أخرى	3.8571	7	1.08145
Total	3.7391	46	.62945

8- الدراسة الإحصائية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mean6:hm7 * المؤهلان العلمية	Between Groups	(Combined)	5.242	4	1.310	2.036	.107
	Within Groups		26.393	41	.644		
	Total		31.635	45			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mean6:hm6 * المؤهلان العلمية	Between Groups	(Combined)	2.092	4	.523	1.363	.264
	Within Groups		15.737	41	.384		
	Total		17.830	45			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mean5:hm5 * المؤهلان العلمية	Between Groups	(Combined)	4.716	4	1.179	3.070	.027
	Within Groups		15.744	41	.384		
	Total		20.460	45			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mean4:hm4 المؤهلان العلمية*	Between Groups	(Combined)	2.013	4	.503	.735	.574
	Within Groups		28.090	41	.685		
	Total		30.104	45			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mean3:hm3 * المؤهلان العلمية	Between Groups	(Combined)	.556	4	.139	.263	.900
	Within Groups		21.636	41	.528		
	Total		22.192	45			

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mean2:hm2 * المؤهلات العلمية	Between Groups (Combined)	2.017	4	.504	1.179	.334
	Within Groups	17.535	41	.428		
	Total	19.552	45			

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mean:hm1 * المؤهلات العلمية	Between Groups (Combined)	2.550	4	.638	1.403	.250
	Within Groups	18.629	41	.454		
	Total	21.179	45			

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
meann:g * المؤهلات العلمية	Between Groups (Combined)	.967	4	.242	1.036	.400
	Within Groups	9.568	41	.233		
	Total	10.536	45			