

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان : العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير

شعبة : علوم التسيير تخصص : ادارة اعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس

بعنوان :

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : شركة نفطال _ ولاية غرداية

من إعداد الطالبات :

تحت اشراف الاستاذ :

● زيطاري نسرين

الدكتور بن الزين حمزة

● بوميدونة صفاء

● بوجمعة سعاد

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ 2025/05/27

امام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/ لعمور رميلة

جامعة غرداية

رئيسا

أ.د/ بوقليمينة عائشة

جامعة غرداية

مناقشا

أ.د/ بن زين حمزة

جامعة غرداية

مشرفا

الموسم الجامعي : 2024-2025

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان : العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير

شعبة : علوم التسيير تخصص : ادارة اعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس

بعنوان :

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : شركة نفطال _ ولاية غرداية

من إعداد الطالبات :

تحت اشراف الاستاذ :

● زيطاري نسرين

الدكتور بن الزين حمزة

● بوميدونة صفاء

● بوجمعة سعاد

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ 2025/05/27

امام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/ لعمور رميلة

جامعة غرداية

رئيسا

أ.د/ بوقليمينة عائشة

جامعة غرداية

مناقشا

أ.د/ بن زين حمزة

جامعة غرداية

مشرفا

الموسم الجامعي : 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علي بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل "وفوق كل ذي علم عليم" سورة يوسف آية 76 صدق الله العظيم.

وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): " من صنع إليكم معروفاً فكافنوه، فإن لم تجدوا ما تكافنونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه " (رواه أبو داود).

أهدي هذا التخرج لمن علمني ان اعطي ولمن احمل اسمه بكل فخر، وأتمنى أن يطيل الله حياتك حتى ترى تماراً حان وقت حصدها بعد انتظار طويل "والدي العزيز".
وإلى ملاكي في الحياة، إلى الإحساس بالحب والحنان والإخلاص، وإلى ابتسامة الحياة وسر الوجود، وإلى التي كان دعائها سر نجاحي حبيبتي العزيزة "أمي الحبيبة".
ولأولئك الذين لديهم ميزة كبيره في تشجيعي وتحفيزي، والذين تعلمت بمثابرتهم واجتهادهم، والذين اعتمد عليهم، وأولئك الذين اكتسبت بحضورهم قوة وحبا لا حدود لهما، ولمن تعلمت معهم معنى الحياة "إخوتي وأخواتي".

ولأولئك الذين تمتعوا بالأخوه وتميزوا بالولاء والعطاء، ولمن رافقهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة سرت، ولمن كانوا معي على طريق النجاح والخير " أصدقائي".
بحمد الله ودعاء الأم، لم يتبق سوى خطوات قليلة لإكمال مسيرتي الجامعية.
شكرا لكل من ساعدني .

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل، نحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك , وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم: من لا يشكر الناس لا يشكر الله فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " بن الزين حمزة " ، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون وندين بالشكر أيضا إلى كل عمال مؤسسة نفطال غرداية، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث، وبالأخص السيد " بالاغواطي عبد القادر " على الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة كما نتوجه بخالص الشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة نفطال بغرداية، وقد تم استخدام دراسة المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لتحقيق أغراض الدراسة، حيث تم التأكد من صدقه وثباته وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة الموظفين بمديرية نفطال بغرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغت عينة الدراسة (39) مفردة، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وقد توصلنا إلى نتائج التالية :

- وجود تخطيط إستراتيجي فعال داخل مؤسسة نفطال.
- وعي العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة نفطال.
- الكلمات المفتاحية :** تخطيط إستراتيجي، إستراتيجيات، إستراتيجية ، تخطيط.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of strategic planning at the NAFTAL Directorate in Ghardaïa. The descriptive method was used as it suits the subject of the study, in addition to relying on a case study approach to collect data through a questionnaire designed to achieve the study's objectives. The validity and reliability of the questionnaire were confirmed. The study sample consisted of employees at the NAFTAL Directorate in Guardia who are related to the study topic, totaling 39 individuals. The collected data were analyzed using the SPSS statistical program. The study reached the following results

There is effective strategic planning within the NAFTAL institution.

They are the workers with the concept and importance of strategic

Keywords: strategic planning, Strategic strategies, planning.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الاشكال
XI	فهرس الملاحق
أ-هـ	المقدمة
	الفصل الاول : مدخل عام حول التخطيط الاستراتيجي
1	تمهيد
2	المبحث الاول : ماهية التخطيط الاستراتيجي
2	المطلب الاول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي
5	المطلب الثاني : اهمية التخطيط الاستراتيجي
7	المطلب الثالث : اهداف التخطيط الاستراتيجي
7	المبحث الثاني : مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي
7	المطلب الاول : مراحل التخطيط الاستراتيجي
13	المطلب الثاني: ابعاد التخطيط الاستراتيجي
13	المطلب الثالث: مستويات التخطيط الاستراتيجي
15	المبحث الثالث : نماذج وتحديات التخطيط الاستراتيجي

15	المطلب الاول : العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي
15	المطلب الثاني : نماذج التخطيط الاستراتيجي
17	المطلب الثالث : التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وحلولها
18	المبحث الرابع : عرض الدراسات السابقة
18	المطلب الاول: الدراسات السابقة
20	المطلب الرابع : علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة حالة شركة نפטال بغرداية
25	تمهيد
26	المبحث الاول : لمحة حول مؤسسة نפטال
26	المطلب الاول : تعريف بمؤسسة نפטال غرداية
27	المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة
33	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
33	المطلب الاول : وصف خصائص عينة الدراسة
48	المطلب الثاني :اختبار الفرضيات
59	خلاصة الفصل
61	خاتمة
64	قائمة المراجع
69	الملاحق
103	الفهرس

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	شكل (1-1)
5	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	شكل (2-1)
6	اهمية التخطيط الاستراتيجي	شكل (3-1)
8	مرحلة الاعداد للخطة الاستراتيجية	شكل (4-1)
8	اسئلة يمكن من خلالها صياغة الرؤية	شكل (5-1)
9	صياغة الرسالة	شكل (6-1)
10	يوضح التحليل الاستراتيجي swot	شكل (7-1)
10	يوضح تحليل steep	شكل (8-1)
17	نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر	شكل (9-1)
27	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال غرداية	شكل (10-2)
35	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	شكل (11-2)
36	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	شكل (12-2)
37	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة	شكل (13-2)
37	توزيع افراد عينة الدراسة حسب	شكل (14-2)

	المستوى العلمي	
38	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى	شكل (15-2)
39	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	شكل (16-2)
40	توزيع عينة الدراسة حسب نظام العمل	شكل (17-2)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	مستويات التخطيط الاستراتيجي	جدول رقم (1-1)
21	المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	جدول رقم (2-1)
30	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	جدول رقم (3-2)
30	المتوسطات المرجحة لل فقرات والاتجاه الموافق لها	جدول رقم (4-2)
31	المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها	جدول رقم (5-2)
32	معاملات الارتباط بين فقرات التخطيط الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	جدول رقم (6-2)
33	معاملات الثبات لمحور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا	جدول رقم (7-2)
34	يبين التوزيع الطبيعي الخاصة بالاستبيان.	جدول رقم (8-2)
34	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	جدول رقم (9-2)
35	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	جدول رقم (10-2)
36	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة	جدول رقم (11-2)
37	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	جدول رقم (12-2)

38	توزيع افراد عينة الدراسة حسب	جدول رقم (2-13)
39	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة	جدول رقم (2-14)
40	توزيع افراد عينة الدراسة حسب نظام لعمل	جدول رقم (2-15)
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " البعد الاول: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية	جدول رقم (2-16)
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد « البعد الثاني"	جدول رقم (2-17)
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " البعد الثالث"	جدول رقم (2-18)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " البعد الرابع"	جدول رقم (2-19)
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " البعد الخامس	جدول رقم (2-20)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للتخطيط الاستراتيجي	جدول رقم (2-21)
48	يوضح إختبار T للفرضية الرئيسية	جدول رقم (2-22)
49	يوضح إختبار T للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم (2-23)
49	يوضح إختبار T للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم (2-24)
50	يوضح إختبار T للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم (2-25)
50	يوضح إختبار T للفرضية الفرعية الرابعة	جدول رقم (2-26)

51	يوضح إختبار T للفرضية الفرعية الخامسة	جدول رقم (27-2)
51	يمثل اختبار اختبار تي تست لعينتين مستقلتين للفروق بين المتوسطين.	جدول رقم (28-2)
52	يبين نتائج تحليل التباين احادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير العمر .	جدول رقم (29-2)
52	يبين نتائج تحليل التباين احادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.	جدول رقم (30-2)
53	يبين نتائج تحليل التباين احادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	جدول رقم (31-2)
53	يبين نتائج تحليل التباين احادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.	جدول رقم (32-2)
54	يبين نتائج تحليل التباين احادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة.	جدول رقم (33-2)
55	يمثل اختبار اختبار تي تست لعينتين مستقلتين للفروق بين المتوسطين.	جدول رقم (34-2)

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	استمارة الاستبيان	69
02	الاساتذة المحكمين	71
03	مخرجات spss	72

مقدمة

توطئة :

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية في العملية الإدارية، حيث يمثل أداة فعالة في توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فهو يساعدها على اختيار أفضل البدائل والقرارات بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة، وطبيعة السوق الذي تنشط فيه، في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر نتيجة التطور التكنولوجي والمعلوماتي.

من خلال التخطيط الاستراتيجي، تتمكن المؤسسات الاقتصادية من تحليل مواردها الداخلية، والاستفادة من نقاط قوتها، ومعالجة نقاط ضعفها، مما يتيح لها تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها. كما أنه يُعد وسيلة لتقليل حالة عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجية، من خلال دراسة الفرص المتاحة والتحديات المحتملة التي قد تواجهها في بيئة الأعمال.

ونظرًا لأهميته الكبيرة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية الكبرى تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لضمان استمراريتها ونموها، حيث يساعدها على تحديد رؤيتها المستقبلية، وصياغة خطط مرنة للتكيف مع التحولات الاقتصادية والمنافسة في الأسواق، مما يسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة والنجاح في بيئة الأعمال الديناميكية.

اولا : طرح اشكالية

الإشكالية تتلخص في سؤال مهم وجوهري، ما واقع تطبيق تطبيق تخطيط الاستراتيجي في شركة نفطال ؟

من أجل الإجابة على ذلك لا بد من الإجابة على الأسئلة الجزئية التالية:

- س1: ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وما هو دوره في المؤسسة الاقتصادية؟.
- س2: ما هي مراحل ووسائل التخطيط الاستراتيجي، وما هي قيود نجاحه في المؤسسة الاقتصادية؟.
- س3: كيف تؤثر وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية على فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟
- س4: ما مدى تأثير استخدام الأدوات التحليلية (مثل SWOT و PESTEL) على جودة التخطيط ؟
- س5: ما مدى تأثير وجود مؤشرات أداء واضحة على تحسين تنفيذ الأهداف الاستراتيجية؟

س6: ما هي أبرز العوائق التي تواجه المؤسسة في تنفيذ خططها الاستراتيجية؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على هذه الأسئلة نقدم في هذا الإطار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : تعتمد مؤسسة نفضال على التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهدافها .

الفرضيات الفرعية :

ف1: يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة احصائية لوضوح الرؤية و الرسالة و الاهداف

الاستراتيجية في مؤسسة نفضال .

ف2: ا يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة احصائية لممارسات التحليل البيئي والتشخيص

لاستراتيجي في المؤسسة.

ف3: يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة احصائية لفعالية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في

مؤسسة نفضال .

ف4: يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة احصائية لممارسات مراقبة الاداء وتقييمه في

مؤسسة نفضال .

ف5: يوجد مستوى منخفض ذو دلالة احصائية للتحديات والعوائق التي تواجه التخطيط

الاستراتيجي في مؤسسة نفضال .

ثالثا : اهمية الموضوع

➤ تتبع أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي

لاقت اهتماما في السنوات الأخيرة.

➤ تنبثق أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي

مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها .

➤ تعد أهمية الدراسة امتدادا طبيعيا لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإمكانية كونه أداة هامة

لبناء ميزة تنافسية في مؤسسة نفضال .

➤ كما تساهم في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الإستراتيجي للباحثين والدارسين.

رابعا: اهداف الدراسة

يهدف البحث الى:

- التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على كيفية تأثير الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية على فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- معرفة مدى تأثير التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي على جودة التخطيط الاستراتيجي .
- محاولة معرفة عوامل التخطيط الاستراتيجي المؤثرة على نمو المؤسسة الاقتصادية.
- الكشف عن أبرز المعوقات التي تعيق عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية .

خامسا : اسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية؛
- الرغبة في تنمية وإثراء معلوماتنا في ميدان التخطيط الاستراتيجي.

سادسا : منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي في تحديد مشكلة الدراسة موظفا مجموعة من المراجع المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

سابعا: حدود الدراسة

تمثلت الدراسة في:

- حدود مكانية : ستمت الدراسة التطبيقية على مستوى شركة نفطال بولاية غرداية
- حدود الزمنية : اقتصرت الدراسة التطبيقية من شهر فيفري الى مارس 2025.
- والدراسة النظرية من شهر مارس الى افريل 2025
- حدود موضوعية :تم التركيز على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل واقع مؤسسة نفطال
- حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من موظفين من مختلف المستويات والمهام داخل شركة نفطال – غرداية. تم اختيارهم بطريقة موجهة ممن لهم علاقة مباشرة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

ثامنا : صعوبات الدراسة

- ❖ شمول و اتساع موضوع الدراسة لأنه يتناول موضوع يحتاج إلى تفصيل في كل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.
- ❖ تأخر في جمع الاستبيانات نتيجة انشغال بعض الموظفين بمهامهم اليومية، مما أدى إلى تأخير استرجاع عدد من الاستبيانات في الوقت المحدد.
- ❖ تفاوت المستوى التعليمي للمبحوثين، الأمر الذي استوجب تقديم توضيحات إضافية لبعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

تاسعا : محتويات الدراسة

للاجابة على الاشكالية المطروحة يقسم بحثنا الى فصلين , وهي كما يلي :

الفصل الاول : دراسة عن مدخل عام حول تخطيط الاستراتيجي وقد اشتمل على اربع مباحث حيث تطرقنا في المبحث الاول عن ماهية التخطيط الاستراتيجي والمبحث الثاني مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي والمبحث الثالث نماذج وتحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي , اما بالنسبة للمبحث الرابع تطرقنا فيه الى دراسات سابقة منها دراسات محلية وعربية واجنبية.

الفصل الثاني: دراسة حالة عن مؤسسة نפטال غرداية من خلال مبحثين المبحث الاول لمحة حول مؤسسة نפטال وطرق وادوات الدراسة اما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى تحليل محاور الدراسة و مناقشة النتائج.

الفصل الأول :

مدخل عام حول التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

تتمثل أهمية التخطيط في كونه أمراً ضرورياً وهاماً لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية والتغلب على الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقعة حدوثها، فالتخطيط بوجه عام عنصر أساسي في العملية الإدارية، وأحد ركائز العمل المنظم والرشيد الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي، فمن خلاله تتحدد الغايات والأهداف في المجتمع ، فمن هنا أصبح التخطيط الاستراتيجي يحتل موقعا بارزا في العملية الإدارية، فهو الذي يوضح ويحدد مسار العملية الإدارية، وهو ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذا الفصل .

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية تسلسل لاختيار القرار المناسب تبدأ من تبدأ من تشخيص وتحليل الموقف الاستراتيجي لاكتشاف القدرات المتميزة واستنتاج الميزة التنافسية الدائمة. وتؤكد على ضرورة التشبع بالمفهوم الاستراتيجي التطور. والعمل به في المؤسسة الاقتصادية لمواجهة المنافسة التي تحوم على المؤسسات مهما كانت طبيعتها أو تنظيمها، فبرز أن الاهتمام بتقوية المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال الاستخدام الأمثل لقدرات المؤسسة، فالاستراتيجية في حد ذاتها تعتبر ميزة.¹

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

١-١- تعريف تخطيط: هناك عدة تعاريف العملية التخطيط نذكر بعضها .

تعريف تيري Terry : التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي تعتمد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.²

ويرى Henri DUHAMEL أن نجاح التخطيط يستلزم تجميع العديد من البيانات والمعطيات الدقيقة من مصادرها الداخلية والخارجية – وهذا باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا على البيئ الخارجية من طرف خبراء متخصصين يكونون في علاقة مباشرة مع العاملين في المستويات التنفيذية.³

٢- تعريف الاستراتيجية: " وقد عرف شاندلر الاستراتيجية بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها "وغايتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات .

¹ناظور حفيظة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطور المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2019/2018، ص3
² عبد العزيز الحر ، أدوات المستقبل التخطيط الاستراتيجي ، ط2، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ،مملكة العربية السعودية. 2009، ص15

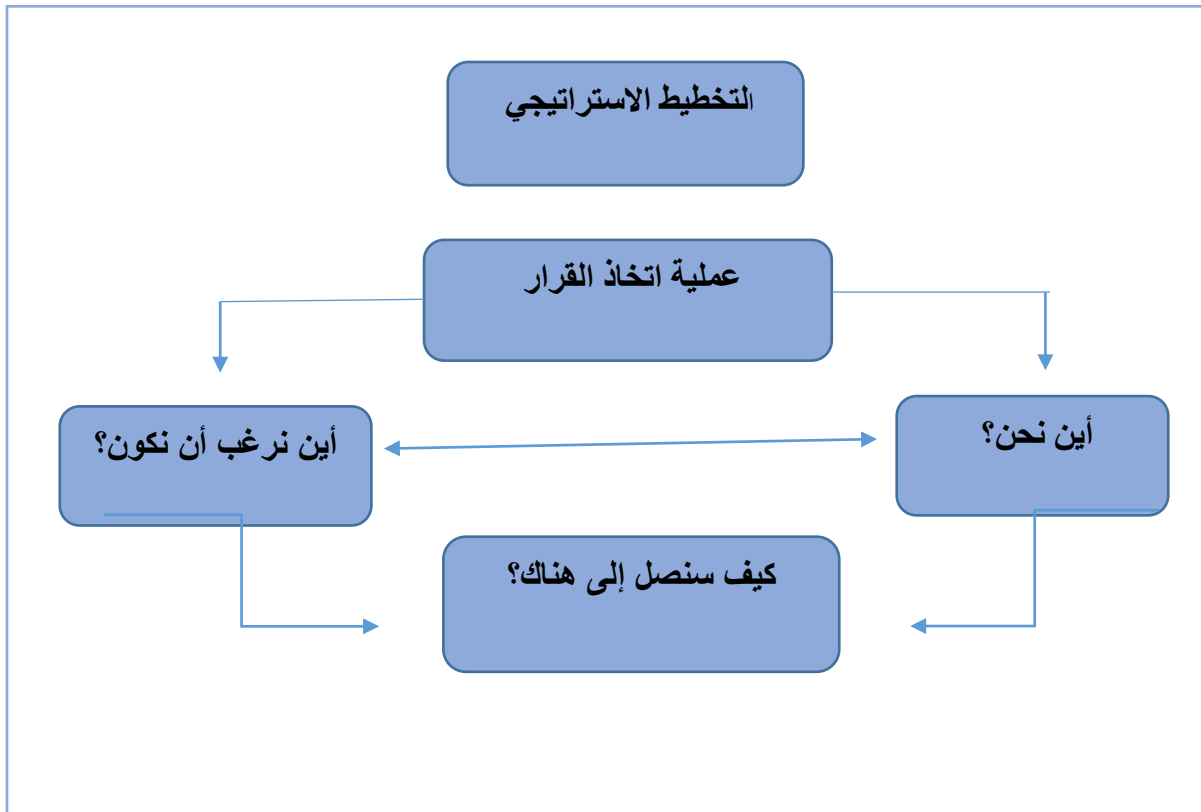
³ شريفي ياسين ، تخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر (2003-2008) ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،تنظيم سياسي واداري .كلية علوم السياسية و الاعلام ، جامعة دالي ابراهيم ، الجزائر ، 2010 ، ص 20-21

كما عرفت الاستراتيجية بأنها عبارة عن أسلوب شامل و قائم على فهم السياق العام الذي تعمل به ،كما تشمل قوة و ضعف و المشكلة إلى تحول معالجتها و التصدي لها . وان الاستراتيجية تمنح إطار ،عمل و هي توضح ما نريد أن نحققه و ما الأسلوب الذي ننوي اعتماده ، إلا أنها لا تتناول أنشطة محددة بذاتها¹.

٣-١ مفهوم تخطيط الاستراتيجي (Concept of strategic planning):

إن التخطيط الإستراتيجي يعطي للمنظمات الفرصة لتعرّف عوامل قوتها وضعفها وتحليلها واغتنام الفرص المتاحة والتنبيه للتهديدات المحتملة للتقليل من أثارها وذلك باتخاذ القرارات المناسبة لتحريك مواردها واستثمارها بالطريقة العلمية².

الشكل رقم (1-1): مفهوم التخطيط الاستراتيجي



المصدر : عبد العزيز الحر ، أدوات المستقبل التخطيط الاستراتيجي ، ط2، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ،ممكلة العربية السعودية.2009 ،ص15

¹وليد بن ابراهيم البياني ، تخطيط الاستراتيجي و رؤية التغيير المعاصر ، الطبعة الاولى ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، مملكة عربية السعودية ، 2020 ، ص ص 1-2.

² حسين الجبوري ، تخطيط الاستراتيجي في التعليم ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، العراق ، 2010 ، ص ص 1-3 .

هناك العديد من تعاريف تختلف بعضها عن بعض نذكر منها:

عرف محمود السيد عباس التخطيط الاستراتيجي بأنه نوع من أنواع التخطيط التي تركز على المستقبل وكيفية التعامل مع المتغيرات التي يمكن أن تحدث، وذلك مع ضرورة دراسة الواقع الحالي للمؤسسات ووضع رؤية ورسالة مستقبلية واضحة تعمل تلك المؤسسات على تحقيقها من خلال خطط استراتيجية واقعية وفعالة لبلوغ الأهداف المستقبلية التعليمية المختلفة¹.

ولقد عرفه Glaister and Flashaw بأنه " العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الاستراتيجيات و السياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة "

حسب Kotler التخطيط الاستراتيجي هو "عملية إدارية خاصة بوضع و إقامة العلاقة بينا هذا المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيبا الأنشطة بال شكل الصحيح الذي يحقق النمو و الأرباح في المستقبل².

وفي تعريف آخر للعدلوني (٢٠٠١م) يعرفه بأنه ملكة تحديد الرؤى بعيدة المدى، والأهداف الكلية للمؤسسة. وكيفية تحقيقها .

ويعرفه بوزير (١٩٩٩م) بأنه العملية التي يتصور من خلالها المنظرون والموجهون للمنظمة مستقبلها وتطوير إجراءاتها والخطوات اللازمة للوصول لذلك المستقبل³.

يجب أن تكون الخطة بسيطة، مكتوبة، واضحة، مبنية على الوضع الراهن، وأن تُمنح وقتًا كافيًا لتُصبح جاهزة. لا ينبغي التسرع في تنفيذها، فالتسرع في تنفيذها سيُسبب مشاكل⁴

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج ان : التخطيط الاستراتيجي هو عبارة على مجموعة من العمليات يتم من خلالها تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة أو المنظمة ووضع الخطط والسياسات والإجراءات

¹ هيثم ابراهيم محمد كامل، النماذج المعاصرة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي ، مجلة الثقافة و التنمية ، مصر ، عدد س18/ع12، 2017؛ ص379؛ 380.

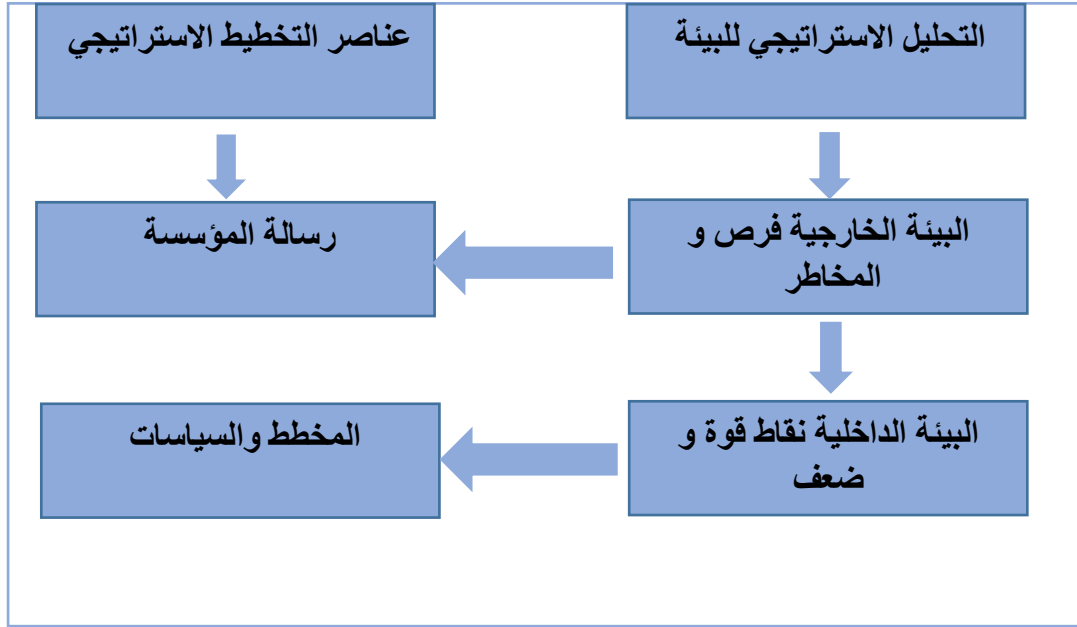
²أمنة حامدي د محمد شوارب ، وجدان عدانة ، مروة شية ، مذكرة مقدمة لا ستكمل متطلبات نيل شهادة ماستر ، واقع تخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية ، اقتصاد و تسير المؤسسات ، كلية علوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة الشهيد حمهل خضر بالوادي ، وادي ، 2021، ص11.

³عبد العزيز الحر، مرجع سابق ، ص 21.

⁴ Victor Ukpalo ,Strateglp Anning Handbook and Mangers Imple Mentalontools ,Soutthern Univsity At Neworleans , Neworleans,2006/2011pa01

اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات، وتقييم نقاط القوة والضعف، للمؤسسة .

الشكل رقم (1-2) : مفهوم تخطيط الاستراتيجي



المصدر : أحمد القطامين ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم و حالات تطبيقية ، سنة 1996 ، ص 93

المطلب الثاني: أهمية تخطيط الاستراتيجي .

لقد أشار (Jones) إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى فيما يذكر Moore) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من منفعه المتمثلة بالآتي :

- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة ؛

- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلي

- يضع أهدافا محددة للإنجاز¹؛

¹ خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2007 ، ص 12 .

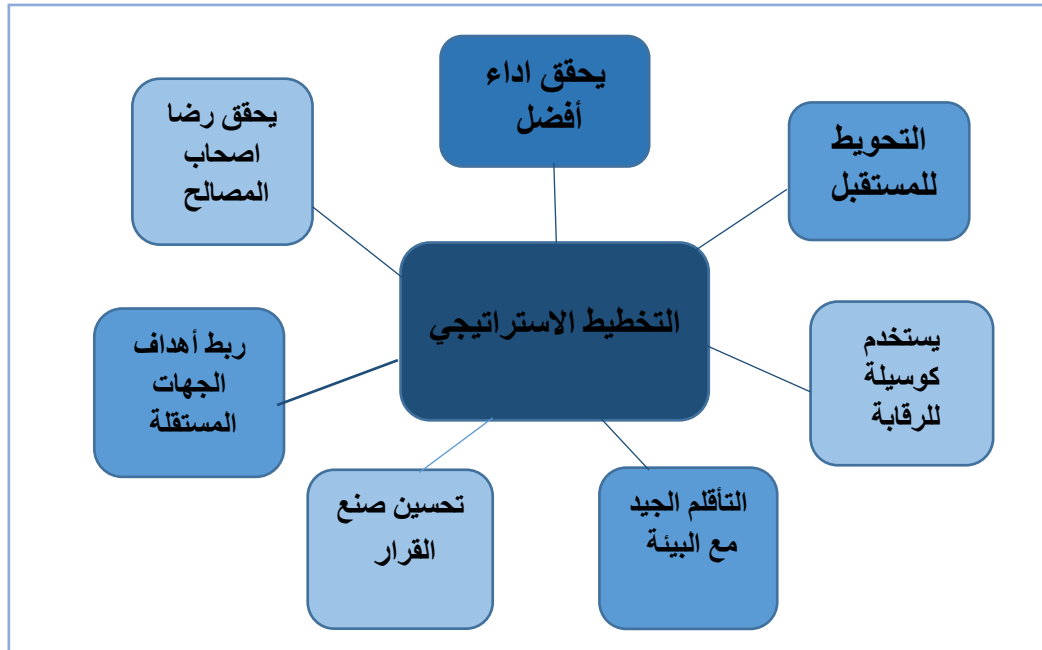
-يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمؤسسة؛¹

- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف؛

- يحقق التخطيط الاستراتيجي الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور السنتي لهمهم قد أخذت في الاعتبار².

ومن خلال ماترقنا له نرى أن التخطيط الاستراتيجي ضروري و مهم في منظمة أو مؤسسة و ذلك لتحقيق النجاح والاستدامة. فهو يوفر رؤية واضحة في المستقبل، ويحدد الأهداف بعيدة المدى، ويضع الخطط المناسبة لتحقيقها. بدون تخطيط استراتيجي، تصبح الامور معقدة و غير منظمة يؤدي غالبًا إلى تدهور الموارد وفقدان الفرص.

الشكل (3-1) : أهمية تخطيط الاستراتيجي



المصدر : بوخطة عبلة ، نوري عبيد ، تقييم استخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية البنك الجزائري الخارجي وكالة غرداية ، مذكرة ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة غرداية، 2023، ص 9.

¹ناظور حفيظة، مرجع سابق، ص7

²د هشام بوبكر ، تخطيط الاستراتيجي مكونات و نماذج و ابعاد ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية 28(2)، جامعة جيجل ، ص50.

المطلب الثالث: اهداف التخطيط الاستراتيجية .

الهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي هو تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى الإدارة، وتمكينها من تحديد وفحص العوامل الداخلية والخارجية الرئيسية المؤثرة على المنظمة. ويهدف إلى تحسين أداء المنظمة ويشكل الأساس لتطوير أدوات الإدارة، بما في ذلك خطة العمل والخطة التشغيلية. كما يسمح للمنظمة بتكييف خدماتها وأنشطتها مع الاحتياجات الجديدة لأسواقها وعملائها. تركز العملية بشكل أساسي على تطوير الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين الشركة من تحسين أدائها وجعلها رائدة في قطاعها¹.

- تدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والأزمات التي تعترضها ؛
- يعمل على توفير البيانات والضرورية، وتحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة ؛
- يسعى إلى إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين مهام ومسؤوليات المؤسسة؛²
- توظيف الموارد فيضوء الاحتياجات و تحديد الاولويات و الاساليب والبدائل؛
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي³.

ان أهداف التخطيط الاستراتيجي ليست مجرد نظريات أو إجراءات شكلية، بل هي ضرورية لتحقيق نجاح حقيقي ومستدام لأي منظمة تسعى للنمو والاستمراري

المبحث الثاني : مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الاول : مراحل التخطيط الإستراتيجي

تقسم عملية التخطيط الاستراتيجي الى ثلاث مراحل تتدرج تحتها مجموعة من الخطوات :

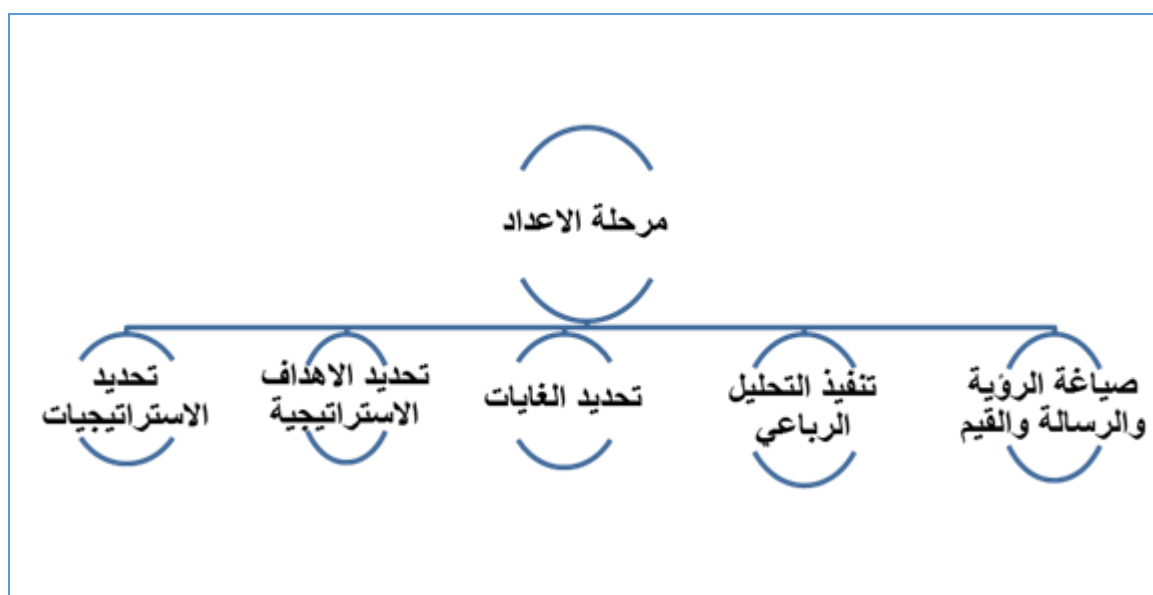
المرحلة الأولى: مرحلة اعداد الخطة الاستراتيجية :

شكل (1-4): مرحلة الاعداد للخطة الاستراتيجية

¹ Boungoundzi Ngamgui Mirelle, La Pratique de La. Plamification Strategique ou Seim d'un Organisme Public: Ces de Fodex, Depart_Gestiom de projt, Aucollège de gestiom_De portement de gestiom et d' adminstratiom, UmiversitéSenghor, 2007, Pag 11

² صوتية كيلاني ، نبيلة ميمون ، د/ ام المسعد سراي ، تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي وأهمية لدى المؤسسات الاقتصادية ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، مسيلة ، المجلد :06/ العدد 02، 07/01/2023، ص62 .

³ لعساس أسية ، دور تخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الانتاجية العمومية في الجزائر ، مجلة اقتصاد المال ، والأعمال ، الجزائر ، المجلد 05؛ العدد02، ديسمبر 2020، ص81.



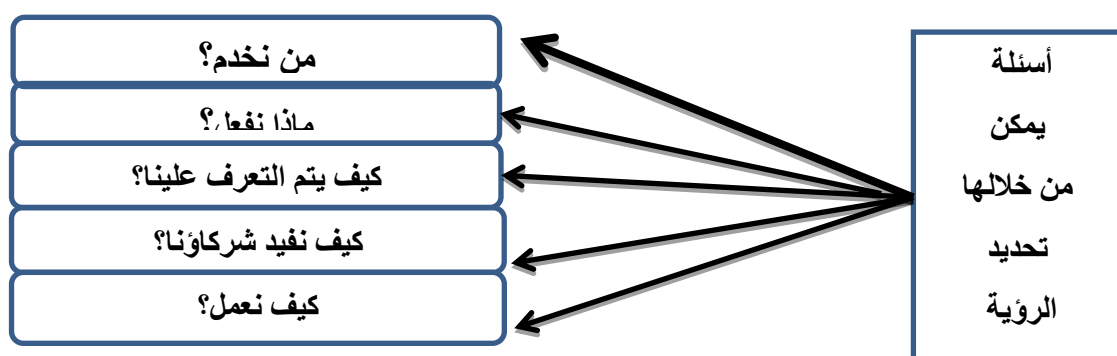
المصدر: باسم علي حوامدة، دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة ، جامعة مؤتة، الاردن ، 2015، ص12.

1. تحديد الرؤية والرسالة¹:

الرؤية:

هي الصورة النهائية التي تريد المؤسسة إن تكون عليها وهي الحلم والأمل الذي ترحو المؤسسة الوصول إليه ومن خصائصه الوضوح ودقة التعبير القابلية للتحويل إلى خطط الدافعية، الموضوعية إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل، التركيز على حاجات الفئة المستهدفة القبول والتأييد من قبل أعضاء المؤسسة .

الشكل(1-5): اسئلة يمكن من خلالها تحديد الرؤية



¹ابن ساسي الشيخ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ماستر أكاديمي، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2016/ 2017، ص4.

المصدر: باسم علي حوامدة، دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة ، جامعة مؤتة، الاردن ، 2015، ص13.

الرسالة : الرسالة هي الدور الأساسي الذي وجدت المنظمة و تتصف الرسالة بالآتي:

-تحديد الخدمة الرئيسية للمنظمة، ما العمل الذي تقوم به المنظمة؟

-تحديد الفئة المستهدفة، لمن تؤدي هذا العمل؟

-تحديد الطريقة الرئيسية لتقديم خدمات المنظمة، كيف تؤدي هذا العمل؟

-تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة، لماذا وجدت المنظمة؟

الشكل(1-6): صياغة الرسالة



المصدر: باسم علي حوامدة، دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة ، جامعة مؤتة، الاردن ، 2015، ص14

2. تحليل SWOT

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة

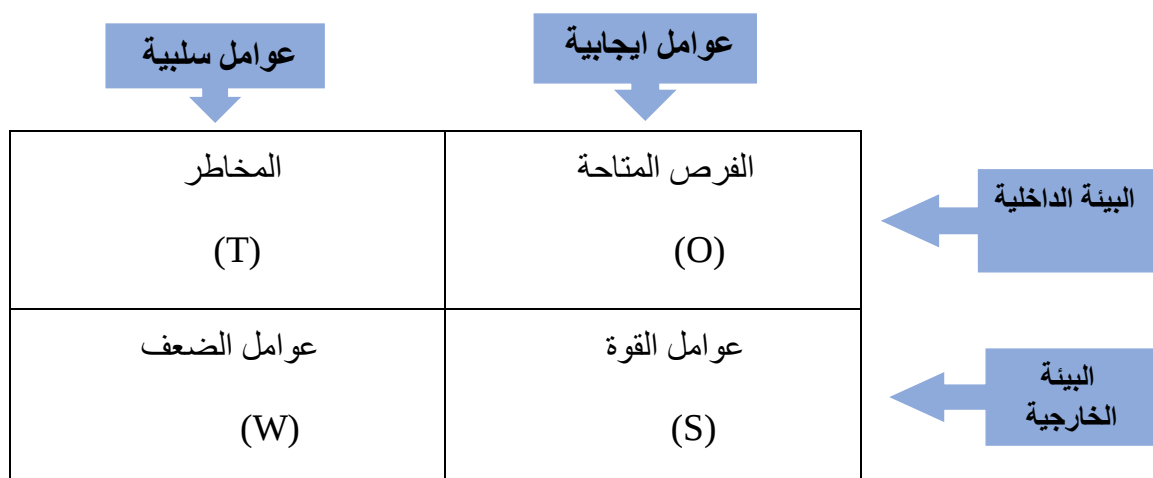
Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة

وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام المؤسسة، والتهديدات Threats التي قد

تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة¹.

¹صاحب عبد مرزوك الجناحي، استراتيجيات القيادة والإشراف ، اليازوري للنشر والتوزيع ، ط.عربية ، عمان _ الاردن ، 2019، ص 201.

الشكل (1-7): يوضح التحليل الاستراتيجي swot



المصدر: صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، اليازوري للنشر والتوزيع، ط.عربية، عمان _الأردن، 2019، ص 202

تحليل STEEP هو تحديد العوامل الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة

الشكل (1-8): يوضح تحليل STEEP



المصدر: صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، اليازوري للنشر والتوزيع، ط.عربية، عمان _الأردن، 2019، ص 202 .

3. تحديد الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال مده زمنية ويجب أن تكون :
متوافقة مع رسالة المؤسسة قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، تعكس أولويات العمل متقدمة على الأهداف السابقة غير متضاربة أي واضحة ومفهومة ومقبولة .
4. تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تتوافق مع الغايات وهي أهداف معقولة قابلة للقياس ومحددة¹. (بناء على مصفوفات التحليل الرباعي).
5. وضع الخطط الإستراتيجية : ينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الإستراتيجية، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة .
- مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة .
- مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمؤسسة .
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة .مدى اتساقها مع رسالة المؤسسة².

المرحلة الثانية : التنفيذ

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً. بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل. ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الإستراتيجية ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق

¹باسم علي حوامدة، دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة جامعة مؤتة، الاردن ، 2015، ص27

²جودت احمد، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، دار امجد للنشر والتوزيع، ط.عربية ، عمان_الاردن، 2015 ، ص

تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة التالية:¹

- (1) وضع البرامج التنفيذية: البرنامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة، وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي وضع الخطط و السياسات موضع التنفيذ .
- (2) وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي: تعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي .
- (3) الإجراءات التنفيذية وتسمى أحيانا بإجراءات التشغيل المعيارية وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية انجاز كل وظيفة وصفا مفصلا.

المرحلة الثالثة : المتابعة والتقييم

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط، إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها، وتكمن أهمية المتابعة في أن المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدرتها على تنفيذ أنشطتها، مما ينعكس على تحقيق الأهداف . وتعد عملية التقييم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً لها، تتضمن عملية الرقابة والتقييم الخطوات الخمس التالية:²

- تحديد ما يجب قياسه .
- صياغة معايير محددة لقياس الأداء.
- قياس الأداء الحالي .
- مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

يختلف الباحثون في تحديد مراحل موحدة فيما بينهم لعملية التخطيط الاستراتيجي ويحاول كل منهم تقديم نموذج خاص يوضح مراحل التخطيط الإستراتيجي. ويبين الجدول التالي مراحل

¹ أمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة ، اطروحة دكتوراه منشورة ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر بغزة 2010، ص41

² مرجع سابق ،ص42

عملية التخطيط الاستراتيجي، وما السؤال الواجب أن يسأله المخطط لنفسه، وما الخطوات الرئيسية لكل مرحلة.

المطلب الثاني : أبعاد التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي إطار يمكن تحديده في الأبعاد التالية¹:

1. العمل على دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية مع عرض للفرص المتوفرة والتهديدات الممكنة ؛
 2. العمل على رسم الأهداف والغايات ؛
 3. رسم استراتيجيات بديلة للمنظمة وإجراء المقارنة بين الاستراتيجيات المختلفة ؛
 4. تحديد البدائل الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق الأهداف في محيط بيئة المنظمة ؛
 5. العمل على التقييم المستمر للأداء من خلال الأهداف والاستراتيجيات وخطط التنفيذ ومراجعة هذه الاستراتيجيات وخطط التنفيذ وتقييمها بناء على الظروف المحيطة ببيئة المنظمة؛
- بالإضافة إلى ذلك يمكن تحديد الأبعاد الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في وجود رؤية تتميز بالوضوح وتحديد رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وقيمها التنظيمية.

المطلب الثالث : مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز 3 مستويات التخطيط الاستراتيجي²:

1. التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا :

¹مناحي خلف الحربي ، السعيد سعد الشامي،درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة، ، مجلة العلوم التربوية، المدينة المنورة _ السعودية ،المجلد 31، العدد 2، في أبريل 2023،ص232

²بوبريحة رضا،أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية ،اطروحة دكتوراه طور ثالث ،ادارة اعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة غرداية ، 2021_ 2022 ، ص9.

كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي ، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة ، التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله ، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق ومستهلكين ، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل¹.

2. التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال :

يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها، فهو يحدد الطرق التي تمارس من خلالها عملية ادارة التنافس في اسواق المنظمة المختلفة².

3. التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي :

وتختص بها الاقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات ، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم³.

ويفيد كوفمان (Kaufman) في كتابة التخطيط الاستراتيجي لسنة (2003) أن مستويات التخطيط تتمحور حول ثلاثة مستويات، وكما هو موضح جدول الاتي.

جدول رقم (1-1): مستويات التخطيط الاستراتيجي

المستوى	النتيجة	الجهات المستفيدة
الاول	Mega	المحاصلات
الثاني	Macro	المتعاملين مع المؤسسة الحاليين و المستقبليين
الثالث	Micro	المخرجات
		العملاء الخارجين
		العملاء الداخليين (افراد وعلى شكل فرق جماعية)

¹ ماهر أحمد ، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 26

² عباس حسين جواد، سحر عباس حسين ، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية"، مجلة أهل البيت العراق، العدد 3 أبريل 2006، ص56.

³ رحمة زعيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (من منظور بطاقة الاداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة ماستر ، التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2014، ص39

Source: Kanfman Roger, Browne, Hugh Oakley, Watkins, Ryan Leigh, Doug, <<<< Strategic Planning For Success: Aligning People, Performance, and Pay Offs >>> Pfeiffer (2003) P93

المبحث الثالث : نماذج و تحديات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الاول : العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

يمكن حصر العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي فيما يلي¹:

- (1) الموارد المالية: يجب أن تتوافر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؛
- (2) شكل الهيكل التنظيمي: كلما كان الهيكل التنظيمي معقد كلما تعقدت عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- (3) المهارات الإدارية: كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي؛
- (4) الوقت: كلما كان المديرون قادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه؛
- (5) البيئة الخارجية: يمكن تأثير البيئة من خلال الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتضمن درجة تفاعل التنظيم مع تلك البيئة، إذ إن الأداء سيزداد بواسطة فهم البيئة وباستخدام المعرفة للأثير على تلك البيئة².

المطلب الثاني : نماذج التخطيط الاستراتيجي

اولاً: نموذج فورد

نموذج فورد من النماذج المباشرة في التخطيط الاستراتيجي تم كتابته عام 1999م ويتكون من خمسة خطوات³:

- 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 والعاملين عليها .

¹اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الاسكندرية، 2000، ص60.
²مصطفى عبد الحسين علي، م. ق. علي كاظم، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة والضريبة ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد الثامن، العدد22، 2012، ص122 .
³آمنة حامدي، محمد شوارب، وجدان عدانة، مروة شنية، مرجع سابق، ص24

- 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 تمتلكه 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.

ثانياً : نموذج أنسوف

يرى أنسوف أن الاستراتيجية موقفية و ليست منظورا. فهو يرى أنها العملية التي تحول الشركة من الموقف الحالي إلى موقف محدد ومرسوم الأهداف ويصف أنسوف نموذجه بأنه سلسلة من القرارات تتدرج من العام إلى الخاص. ويقوم هذا النموذج على تعزيز العمل التعاوني، لأن العمل التعاوني يكون أكبر من مجموع الأجزاء فهو محاولة لربط الأجزاء للحصول على ميزة تنافسية¹.

نموذج ANSOFF وزميله عن التخطيط الإستراتيجي إشتل على المكونات الآتية² :

- تشخيص المشاكل والفرص وتأثيراتها على الشركة.
- إقتراح وتوفير الإستراتيجيات " الاساليب " الممكنة للتعامل مع المشاكل والفرص .
- تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترحة .
- إختيار البديل المناسب.

ثالثاً: نموذج القوى التنافسية لبورتر porter

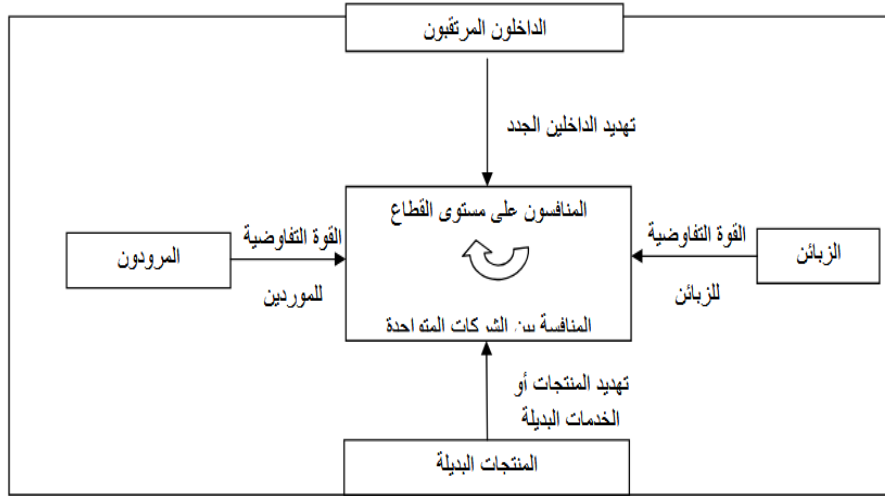
إن صياغة أي إستراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفة من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع مايكل بوتر porter نموذجا لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعدمن أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة³.

¹ هنري منتزبرج، صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، المجلد 2 ، العدد الخامس عشر، 1994، ص2

²، نشأت ابراهيم، قوة التخطيط الإستراتيجي، 1، دار البيروني للنشر والتوزيع، مصر، 2018 ، ص110

³ إلياس سالم، التحليل التنافسي بأستخدام نموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية بـ برج بوعريـج ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية برج، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة ،العدد 2016/15 ، ص342 ،

الشكل (1-9): نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر



المصدر: إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام نموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية برج، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة ،العدد15/2016 ، ص342.

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وحلولها

رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أن تطبيقه يواجه العديد من التحديات مثل¹ :

1. صعوبة التنبؤ بالمستقبل وعدم التأكد البيئي ؛
2. نقص المعلومات والبيانات الدقيقة ؛
3. تضارب الأهداف بين وحدات المنظمة ؛
4. عدم ملائمة الهيكل التنظيمي ؛
5. ضعف الالتزام من الإدارة العليا .

ويمكن التغلب على هذه التحديات من خلال²:

1. تحديد الأولويات بشكل جيد واستخدام الموارد المتاحة بطريقة أكثر كفاءة، والبحث عن فرص للتمويل الإضافي من مصادر خارجية إذا لزم الأمر؛

¹ محمد الصطوحى ابراهيم علي موسي، فن التخطيط الإستراتيجي علميا وتطبيقيا، مصر، 2023، ص10
² مصطفى عبد المجيد، تحديات التخطيط الإستراتيجي في شركات ، كيفية التغلب عليها بفاعلية، LinkedIn، أبريل
<https://ae.linkedin.com> ،25،2024،2،39

2. الاستثمار في التحديث التكنولوجي وتوظيف الخبرات التقنية، بالإضافة إلى توجيه الاهتمام لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف ؛

3. توعية الموظفين بأهمية التغيير وتشجيعهم على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتدريب المناسبين؛

4. التركيز على الاستراتيجيات ذات الأثر الأكبر وتحسين استخدام الموارد المتاحة بكفاءة؛

5. جعل عملية التخطيط أكثر مرونة وتشاركية، وربطها بنظام فعال للحوافز والمكافآت، وتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة، وإدارة التغيير بكفاءة، والالتزام التام من القيادة العليا.¹

من المهم التعرف على تحديات التخطيط الاستراتيجي وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بفعالية. من خلال التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحسين استخدام الموارد المتاحة، يمكن للشركات تحقيق النجاح في عالم الأعمال المتغير بسرعة.

المبحث الرابع : دراسات سابقة حول التخطيط الاستراتيجي

من خلال هذا المبحث الثاني لهاته الدراسة سوف نتطرق إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث وقد تم تقسيمها إلى دراسة وطنية في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني دراسة عربية ، والمطلب الثالث دراسة اجنبية ، والمطلب الرابع فمن خلاله تم تقييم الدراسات السابقة وعلاقتها مع الدراسة الحالية.

المطلب الاول : الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع هناك دراسات سابقة عالجت التخطيط الاستراتيجي، وتحسين اداء المؤسسات منها:

¹محمد الصطوحى ابراهيم علي موسي، مرجع سابق ، ص11

الدراسة الأولى : أسامة حسيني (2013/2014) مذكرة ماستر بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للشغال الابار (ENTP)حاسي مسعود.

هدفت هذه الدراسة الى : فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي التعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي، التعرف على مدى مشاركة القيادات في المؤسسة محل الدراسة في وضع خطط استراتيجية، الكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج. وقد توصلت إلى ما يلي : - فيما يتعلق بخصائص التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تبين أن أكثر الخصائص توفرا " الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة " وقل الخصائص توفرا تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات والمتطلبات وما تقدمه من خدمات".

الدراسة الثانية : امال نمر امال نمر حسن صيام تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة، 2010.

هدفت الدراسة الى : التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي والأداء في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة، -تحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. ومن اهم النتائج كانت أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها، كما وتخصص الموارد البشرية والمادية اللازمة للقيام به في حدود إمكانياتها، أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

الدراسة الثالثة : Ejigu, M. E., & Desalegn, T. A. (2023). How does strategic planning influence the performance of financial institutions? An empirical study of Ethiopia. IIMB Management Review

هدفت الدراسة الى التحقق من تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المالية في إثيوبيا. استقصاء الدور الوسيط للابتكار الاستراتيجي في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. تقييم الدور المعدل للبيئة السياسية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي , تم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من المؤسسات المالية في إثيوبيا وتحليلها باستخدام نماذج إحصائية لتقييم العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي، الابتكار الاستراتيجي، البيئة السياسية، والأداء المؤسسي، وتشير النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات المالية في إثيوبيا. كما أن الابتكار الاستراتيجي يلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة، والبيئة السياسية تعمل كعامل معدل. تدعم هذه النتائج الرؤية النظرية بأن المؤسسات المالية تحقق أداءً متفوقًا من خلال تكوين التخطيط الاستراتيجي وتحويل الابتكار، كما تدعم نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية. توفر هذه النتائج إرشادات للمديرين حول كيفية تكوين التخطيط الاستراتيجي وكيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار لتعزيز أداء المؤسسات المالية.

المطلب الثاني : علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب التوصل إلى القيمة التي أضفتها هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة وذلك من خلال ذكر أهم أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين دراستنا ودراسات السابقة التي تم ذكرها .

جدول رقم (2-1): مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	
- نتائج الدراسة : أظهرت دراسة اسامة حسيني أن أكثر الخصائص توفرا للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة هي "الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة". بينما الدراسة الحالية أظهرت أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نفطال مرتفع. - توصيات الدراسة: أوصت دراسة اسامة حسيني بضرورة تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة. بينما الدراسة الحالية أوصت بتطوير استراتيجيات مخصصة للتغلب على التحديات التي تواجه مؤسسة نفطال عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	- أهمية التخطيط الاستراتيجي: كلا الدراستين أظهرتا أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات. - المنهج المستخدم: كلا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي. - قطاع النفط: كلا الدراستين درستتا قطاع النفط.	الدراسة الحالية الدراسة المحلية مع
قطاع الدراسة: - دراسة امال نمر (2010): درست قطاع المؤسسات الأهلية النسوية. - الدراسة الحالية: درست قطاع النفط. - نتائج الدراسة: - دراسة امال نمر (2010): أظهرت وجود علاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات. - الدراسة الحالية: أظهرت أن مستوى	أهمية التخطيط الاستراتيجي: كلا الدراستين أظهرتا أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات. - المنهج المستخدم: كلا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي.	الدراسة الحالية الدراسة العربية مع

التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نفطال مرتفع.		
المنهج المستخدم: - دراسة Ejign, M. E., & Desalegn, T. A (2013): استخدمت المنهج الكمي. - الدراسة الحالية: استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. - قطاع الدراسة: - دراسة Ejign, M. E., & Desalegn, T. A (2013): درست قطاع المؤسسات المالية في إثيوبيا. - الدراسة الحالية: درست قطاع النفط.	أهمية التخطيط الاستراتيجي: كلا الدراستين أظهرتا أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات.	الدراسة الحالية الدراسة الأجنبية مع

خلاصة الفصل الاول :

حاولنا من خلال هذا الفصل الاعتماد على ابراز مفهوم التخطيط الاستراتيجي , وذلك من خلال اربع مباحث حيث تطرقنا في المطلب الاول و الثاني الى مفهوم و اهمية التخطيط الاستراتيجي , وفي المطلب الثالث اهداف التخطيط الاستراتيجي , اما المبحث الثاني فتطرقنا فيه في المطلب الاول الى مراحل التخطيط الاستراتيجي, و المطلب الثاني ابعاد التخطيط الاستراتيجي , والمطلب الثالث مستوياته , اما المبحث الثالث تطرقنا في المطلب الاول الى العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي , والمطلب الثاني نماذج التخطيط الاستراتيجي , والمطلب الثالث التحديات والحلول , اما بالنسبة للمبحث الرابع تطرقنا في هذا المبحث الى مجموعة دراسات سابقة منها دراسات محلية وعربية واجنبية والتي تناولت جوانب مشابهة لموضوع دراستنا , وقمنا بعرض اوجه تشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة .

اما في الفصل الثاني سننتقل الى دراسة حالة شركة نפטال بغرداية .

الفصل الثاني :

دراسة حالة مؤسسة نفضال غرداية

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى التخطيط الاستراتيجي ، سيتم في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيرا المعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة. وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين تناولنا في مبحثه الأول لمحة حول المؤسسة محل الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، أما في المبحث الثاني قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها حسب ما توصلنا إليه.

المبحث الأول : لمحة حول شركة نفضال وطرق وأدوات الدراسة**المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج**

المبحث الاول : لمحة حول شركة نفطال وطرق وادارات الدراسة

المطلب الاول : تعريف مؤسسة نفطال غرداية

نشأة مؤسسة نفطال :

التعريف بالمؤسسة الأم : استقلت مؤسسة تسويق المواد البترولية عن المؤسسة الأم سونا طراك بموجب المرسوم 80/101 في أفريل 1981 و بدأت نشاطها في 01 جانفي، حيث اهتمت بتكرير و توزيع المواد البترولية تحت شعار نفطال NAFTALE ERAP و في 1987/08/25 تحت المرسوم (87-87) قامت المؤسسة بالفصل نشاط بين تكرير و نشاط توزيع البترولية و مشتقاتها، و في سنة 1998 أصبحت مؤسسة ذات أسهم بنسبة 100% و لها أساسية في توزيع و تسويق المواد البترولية في السوق الوطنية و تتمثل في:

1- تمميع الغاز L'enfutage de GPL .

2- تكوين و معالجة الزفت La formation de bitume .

3- توزيع و تسويق الوقود Carburant الغاز - GPL.

4- الزفت Bitumes - المطاط Pneumatique - سير الغاز GPL Carburant

المواد الخاصة Produit Spéciaux.

5- نقل المواد البترولية.

تعتبر شركة سونطراك المساهم الوحيد لهذه المؤسسة إذا بلغ رأسمالها 160 000 000 000 دج تحت إدارة و تسيير المديرية العامة الموجودة بالشرافة و مقسمة إلى فروع أهمها :

1- فرع الغاز : و مهمته توزيع و تسويق غاز البترول المميع GPL عبر كامل التراب الوطني.

2- فرع التسويق : و مهمته تسويق و تزويد محطات البنزين بالمواد لضرورية و تكوين و تسويق الزفت المعالج.

3- فرع المحروقات: و مهمته نقل و تخزين المحروقات عبر كامل التراب الوطني و تحت هذه الفرع

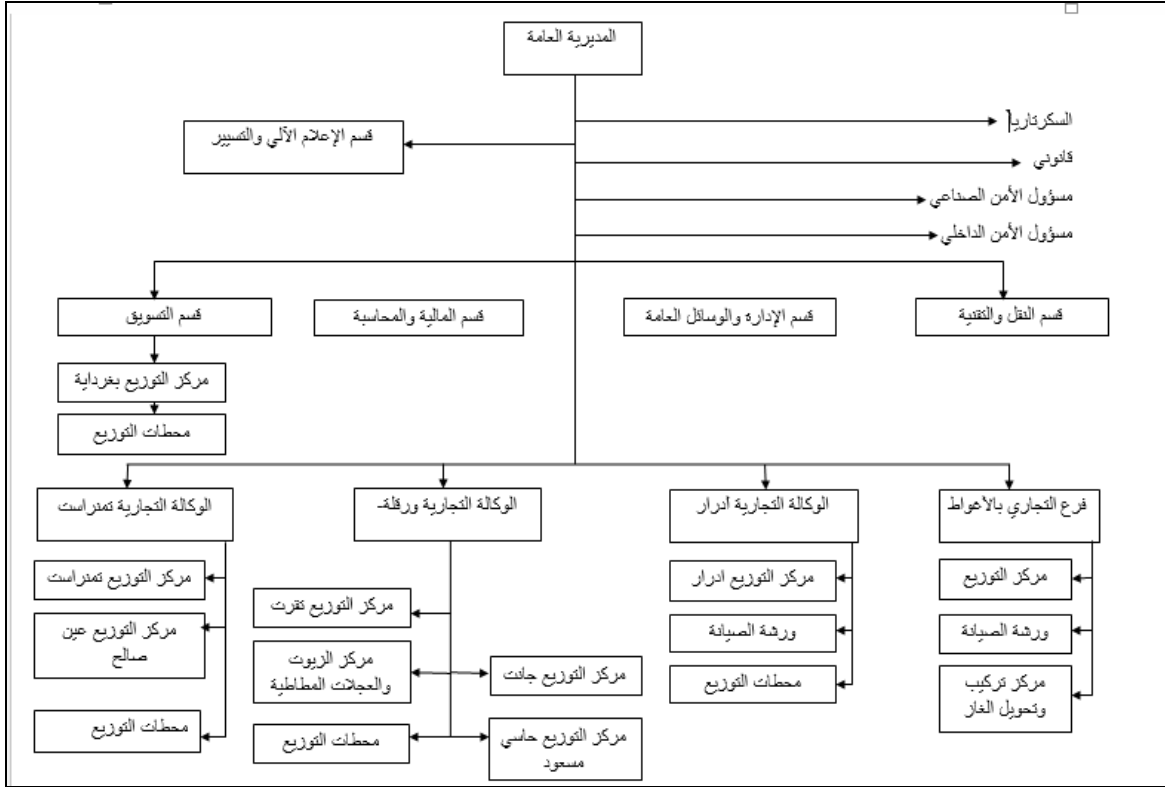
مقطعات جهوية و من بين هذه المقاطعات مقاطعة التسويق بغرداية.

المخطط التنظيمي :

بين المخطط في صفحة الموالية شركة نفطال تتكون من أربع أقسام حسب طبيعة المواد المسوقة :

محروقات (A.U.M) (GPL) ، و مشروعات لقسمي الزيوت و العجلات المطاطية و الشبكة و يعني بها نقاط البيع و التوزيع و الخدمات.

الشكل رقم (2-10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال غرداية



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة

ستتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: طرق الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة نفطال بغرداية لبلوغ الهدف تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في دراسة الحالة على الاستبيان، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS .

ثانياً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع مقاطعة العلوم التجارية لمؤسسة نفطال بغرداية، الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: "رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية"، أما عينة الدراسة فتمثلت في 39 موظف من المؤسسة.

الفرع الثاني : ادوات الدراسة

أولاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصاراً: SPSS 25⁽¹⁾، حيث استخدمنا إصداره الثاني والعشرين، الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- **مقياس الإحصاء الوصفي MeasuresDescriptiveStatistic**، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات تحقيق الأبعاد والمتغيرات التي تتشكل منها الدراسة.
- **معامل الارتباط لبيرسون Pearson Corrélation Coefficient**، وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات
- **معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha(α)**، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة، وتضع أوما سيكران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:⁽²⁾
 - ✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0,6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
 - ✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0,6-0,7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول،

(1) - Statistical Package for Social Sciences.

(2) - أوما سيكران، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، السعودية: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، 1998، ص445

✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0,7-0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد،

✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

ثانيا: ادوات جمع البيانات

الاستبيان : تم الاعتماد في بحثنا على اداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والاستفادة منها , وقد خضع الاستبيان الى مجموعة من المراحل :

-اعداد استبيان اولي من أجل استخدامه في جمع البيانات.

-عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات.

-تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب مايراه المشرف .

-توزيع الاستبيان على جميع افراد العينة لجمع البيانات اللازمة .

وقد تم تقسيم الاستبيان الى 5 ابعاد :

البعد الأول : الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

البعد الثاني : التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي

البعد الثالث: صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

البعد الرابع: مراقبة الأداء وتقييمه

البعد الخامس : التحديات والعوائق أمام التخطيط الاستراتيجي

ثالثا: الطرق المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات:

جاءت الأسئلة أو الفقرات المتعلقة بكل متغير مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة ما يلي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة.

ومن أجل تحديد الاتجاه الموافق أعطينا لاحتتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(2-3): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

الوزن	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS 25)، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص540.

انطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول رقم (2-3) ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4=5÷0.8)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-4) المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	(1.79-1)
غير موافق	(2.59-1.8)
محايد	(3.39-2.6)
موافق	(4.19-3.4)
موافق بشدة	(5-4.2)

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص541.

من خلال الجدول رقم (2-4) يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقاً للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (5-4.2) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: موافق بشدة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.19-3.4) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.39-2.6) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: محايد.

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غير موافق.
 - إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1-1.79) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غير موافق بشدة.
- ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس و هو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي :
- الجدول رقم(2-5): المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها**

المتوسط المرجح	المستوى
(2.32-1)	منخفض
(3.66-2.34)	متوسط
(5-3.67)	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات.

من خلال الجدول يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد و المتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون كالآتي:

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.67 - 5)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعاً .
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.33-3.66)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطاً .
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1-2.32)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضاً .

الفرع الثالث : اتساق وثبات أداة الدراسة

أولاً-الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق التحكيم كما أشرنا إلى ذلك سابقاً، لابد من اختبار صدقها البنائي أو اتساقها الداخلي، ويرى كيرلنجر أن من أهم الطرق لتحقيق ذلك هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الذي تنتمي إليه.⁽¹⁾ ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل

(1)- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة، دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور وإدارة الجنسية، أطروحة دكتوراه الفلسفية في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007

الارتباط لبيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة. وقد حصلنا على النتائج في الجداول الآتية:

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

الجدول رقم (2-6): معاملات الارتباط بين فقرات التخطيط الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

التخطيط الاستراتيجي									
البعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية		البعد الثاني: التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي		البعد الثالث: صياغة الاستراتيجية وتنفيذها		البعد الرابع: مراقبة الأداء وتقييمه		البعد الخامس: التحديات والعوائق أمام التخطيط الاستراتيجي	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
01	.889**	5	.906**	9	.886**	13	.946**	17	.646**
02	.907**	6	.888**	10	.838**	14	.943**	18	.619**
03	.963**	7	.870**	11	.909**	15	.953**	19	.817**
04	.904**	8	.926**	12	.916**	16	.959**	20	.849**
** - دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)									

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSS 25

من خلال الجدول رقم (2-6) يمكننا القول بأن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.963) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (3) وبين (0.619) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (18)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

ثانيا- ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الإستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة. (1)

ولتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الذي يعد أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل، وللمحاور الأساسية والمشكلة لها، وهذا ما نبرزه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-7): معاملات الثبات لمحور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الاتجاه العام (الاستبيان ككل)	20	0.945

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSS 25

من خلال الجدول رقم (2-7) يمكننا القول بأن معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.945) وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات عال جدا تتمتع به الدراسة ككل.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

المطلب الاول : وصف خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الاحصائي للبيانات الخاصة للمجيب (خصائص الديموغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها احصائيا واثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها .

الفرع الاول : اختبار التوزيع الطبيعي

(1)- عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 560

الجدول رقم (2-8): يبين التوزيع الطبيعي الخاصة بالاستبيان.

Tests of Normality						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			التخطيط
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.458	39	.931	.200*	39	.208	
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

يتضح من الجدول أن قيم اختبار كولموغوروف سميرونوفا شابيرو ويلك غير دالة عند 0.05 وعليه فإن الاستبيان يخضع لتوزيع طبيعي. وكذلك قيم اختبار شابيرو للتوزيع الطبيعي غير دالة عند 0.05.

الفرع الثاني : الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص التي يتميز بها المستجوبون في عينة الدراسة، حيث سنقوم بتحليلها انطلاقاً من بعدين هما: الخصائص الشخصية، والخصائص الوظيفية.

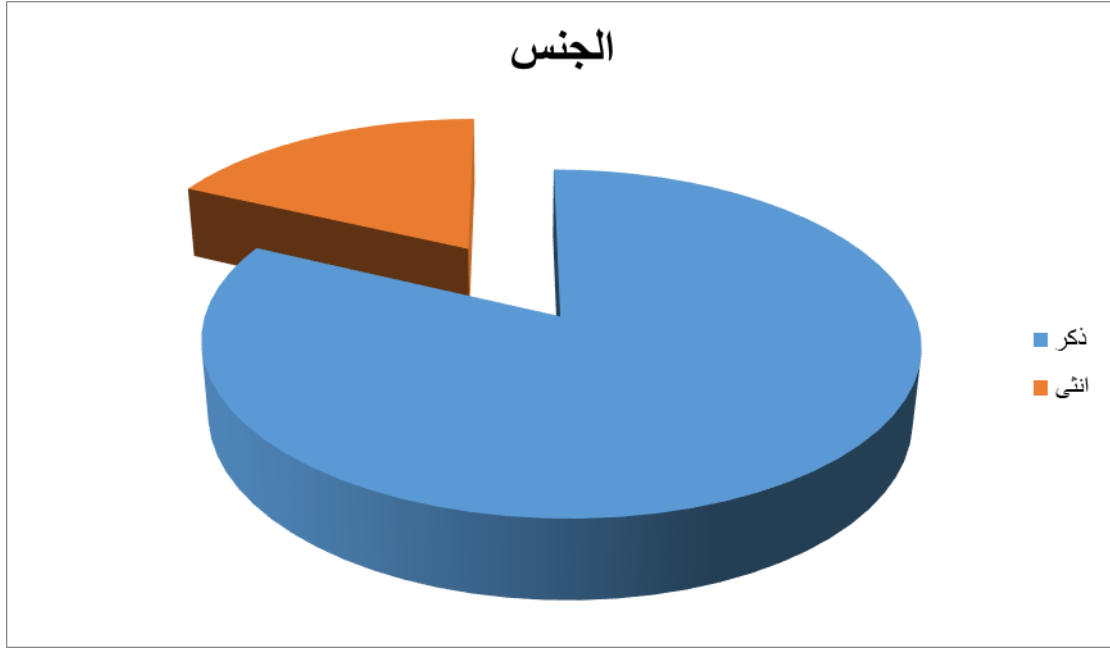
أولاً-الخصائص الشخصية:

جدول رقم (2-9): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
Valid	ذكر	82.1
	انثى	17.9
	Total	100.0

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 39 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة (82,1%) لصالح الذكور وهي تمثل غالب أفراد العينة وفئة الاناث بنسبة (17,9%) يفسر ذلك طبيعة العمل في المؤسسة لأن أغلب المناصب تحتاج إلى العمال الذكور أكثر من الإناث ونتائج أعلاه تمثلها في دائرة نسبية التالية :

الشكل رقم (2-11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

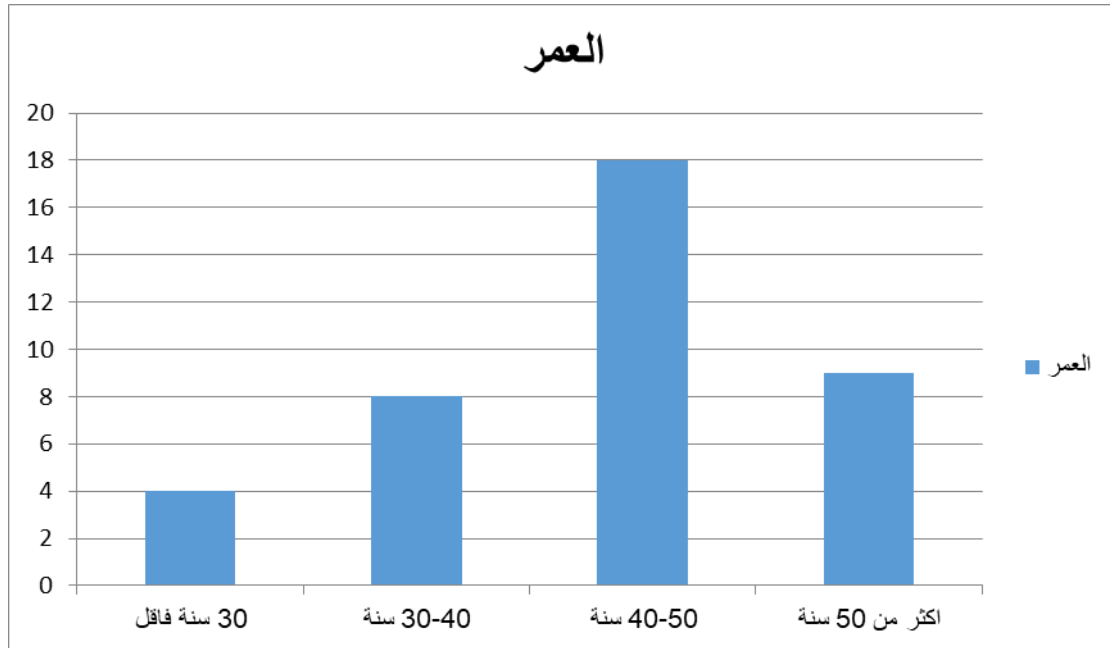


جدول رقم (2-10): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر	
10.3	4	30 سنة فأقل	Valid
20.5	8	30-40 سنة	
46.2	18	40-50 سنة	
23.1	9	أكثر من 50 سنة	
100.0	39	Total	

يعرض الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب العمر، وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 39 فرداً، يلاحظ أن الفئات العمرية الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة هي من 40 عاماً إلى 50 عاماً، حيث تبلغ نسبتها 46,2% و 23,5% على التوالي، في حين أن فئة الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم أقل من 30 عاماً هي الأقل شيوعاً، بنسبة 10,3%. يمكن الاستنتاج من هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب، لأن المؤسسة تعمل على استقطاب فئة الشباب وإحالة العمال القدامى على التقاعد ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:.

الشكل رقم (2-12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



جدول رقم (2-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة

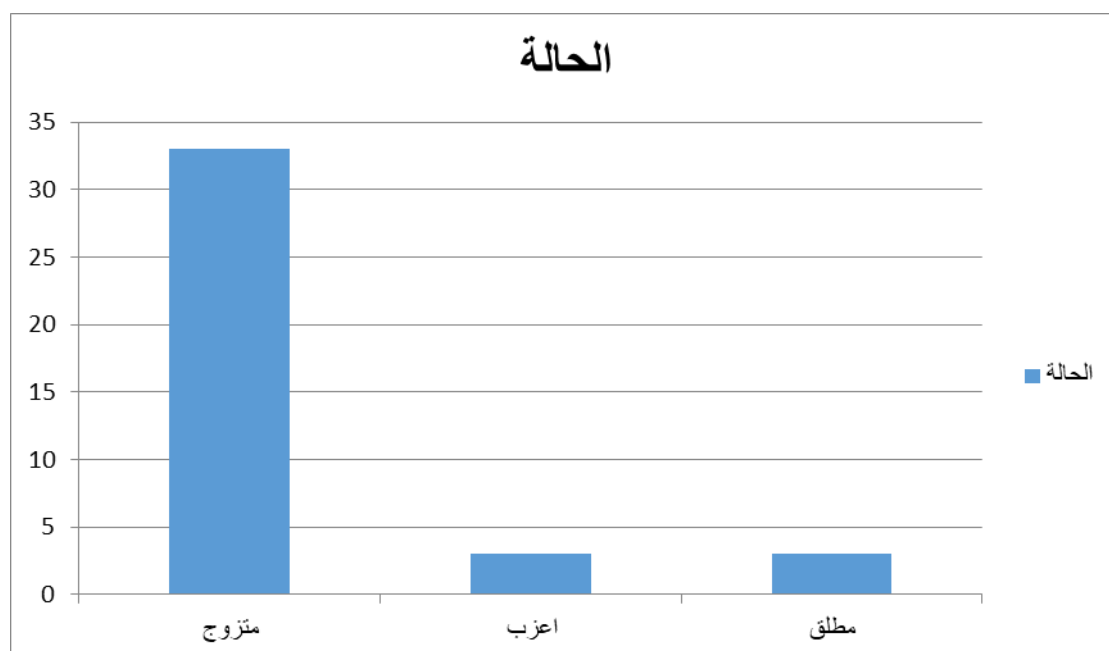
النسبة المئوية	التكرار	الحالة
84.6	33	متزوج
7.7	3	اعزب
7.7	3	مطلق
100.0	39	Total

تُظهر البيانات أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين متزوجون (84.6%)، بينما يمثل العزاب والمطلقون 15.4% فقط. هذا يشير إلى استقرار اجتماعي نسبي داخل العينة، مما قد يؤثر على:

- أولويات الموظفين: قد يكون للمتزوجين أولويات مختلفة، مثل تلبية احتياجات الأسرة، مما يمكن أن يؤثر على أدائهم في العمل.

- احتياجات الدعم: قد يحتاج الموظفون المتزوجون إلى دعم في إدارة الضغوط وتوازن العمل والحياة، بينما قد يحتاج العزاب والمطلقون إلى دعم في مجالات أخرى، مثل التكيف مع التغييرات الاجتماعية.

الشكل رقم (2-13): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة

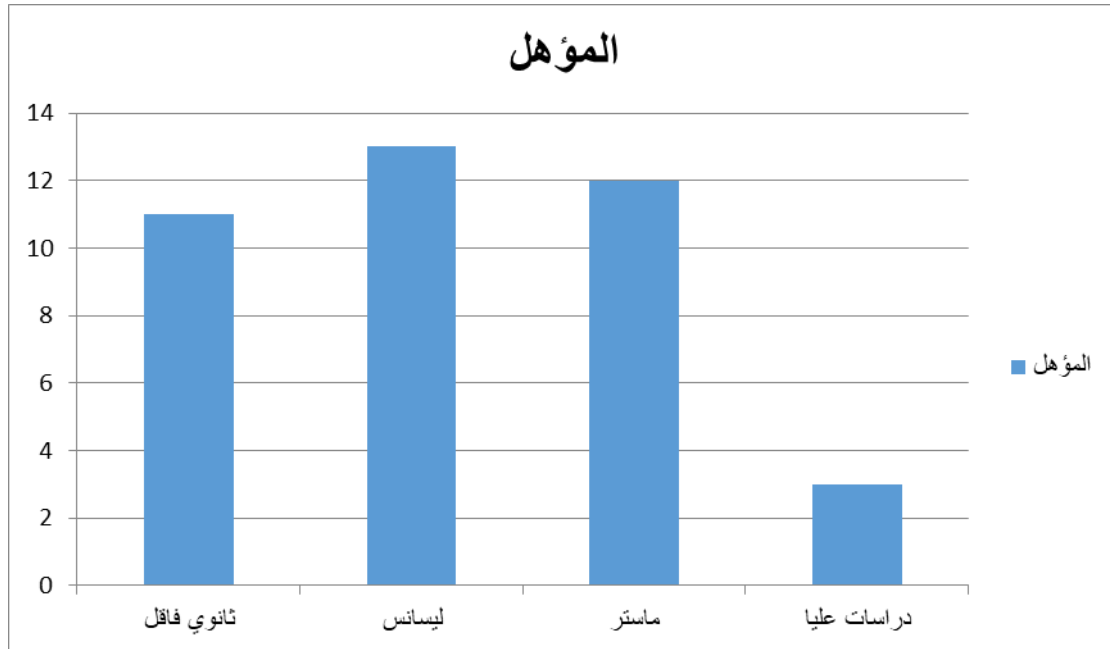


جدول رقم (12-2) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل	
28.2	11	ثانوي فأقل	Valid
33.3	13	ليسانس	
30.8	12	ماستر	
7.7	3	دراسات عليا	
100.0	39	Total	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12-2) والشكل رقم (14-2) أن 13 فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى ليسانس أي ما نسبته 33,3% وتليه ماستر بنسبة 30,8%، ثم تليها فئة ثانوي فأقل 11 أفراد أي ما نسبته 28,2%، تم تليها فئة دراسات عليا ب 3 أفراد أي ما نسبته 7,7% وبحسب إجابات الأفراد كلها كانت عبارة عن ليسانس هذا ما يبرز إرتفاع المستوى التعليمي بشكل عام لدى عمال الشركة وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجيبين، للإستبيان كم أن لديهم مؤهلات علمية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق التميز و النتائج إيجابية للمؤسسة.

الشكل رقم (14-2): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

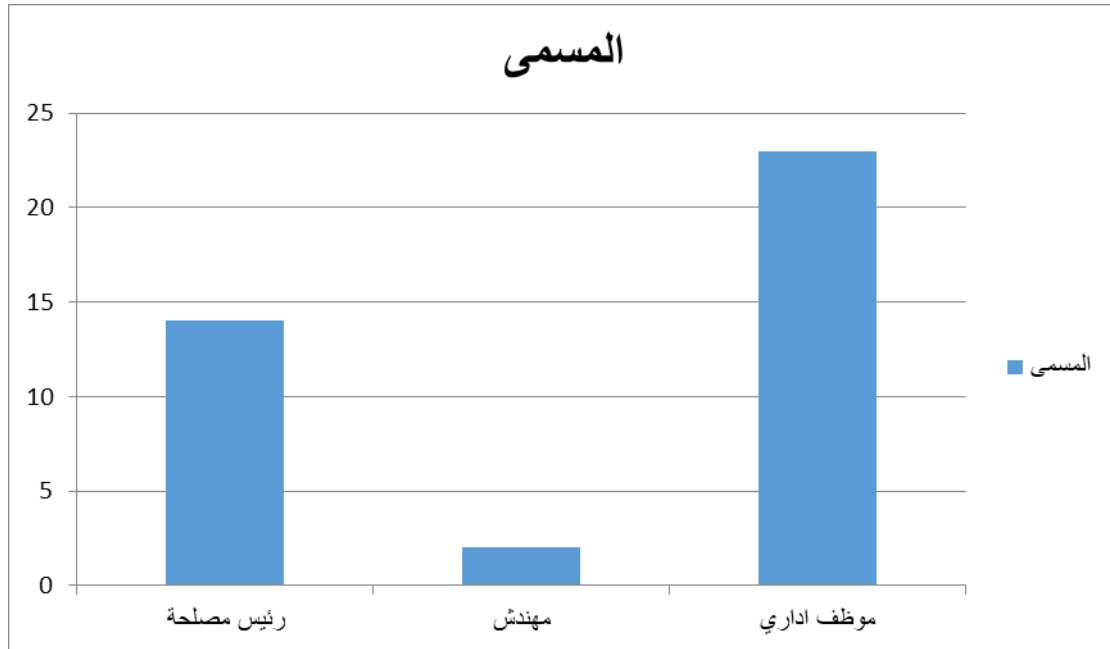


جدول رقم (2-13): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى

النسبة المئوية	التكرار	المسمى	
35.9	14	رئيس مصلحة	Valid
5.1	2	مهندس	
59.0	23	موظف اداري	
100.0	39	Total	

يعرض الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المسمى ويتضح منه أن الأغلبية العظمى من العينة هم موظفون إداريون، حيث يبلغ عددهم 23 فردا ويشكلون 59,0 % من عدد العينة، يليه رؤساء مصالح 14 فردا ويشكلون 35,9 % من العينة، في حين يبلغ عدد المهندسين لا يمثلون سوى 2 افراد ويشكلون 5,1 % من عدد العينة. يمكن اعتبار هذه المعلومات مفيدة، حيث يمكن أن يؤثر المسمى على مدى التزام واهتمام الموظفين بمهامهم والمسؤوليات المناطة بهم. فإن فهم وتحليل توزيع أفراد العينة حسب المسمى يوفر معلومات مفيدة في تحليل متغير الدراسة وفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

الشكل رقم (2-15): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى

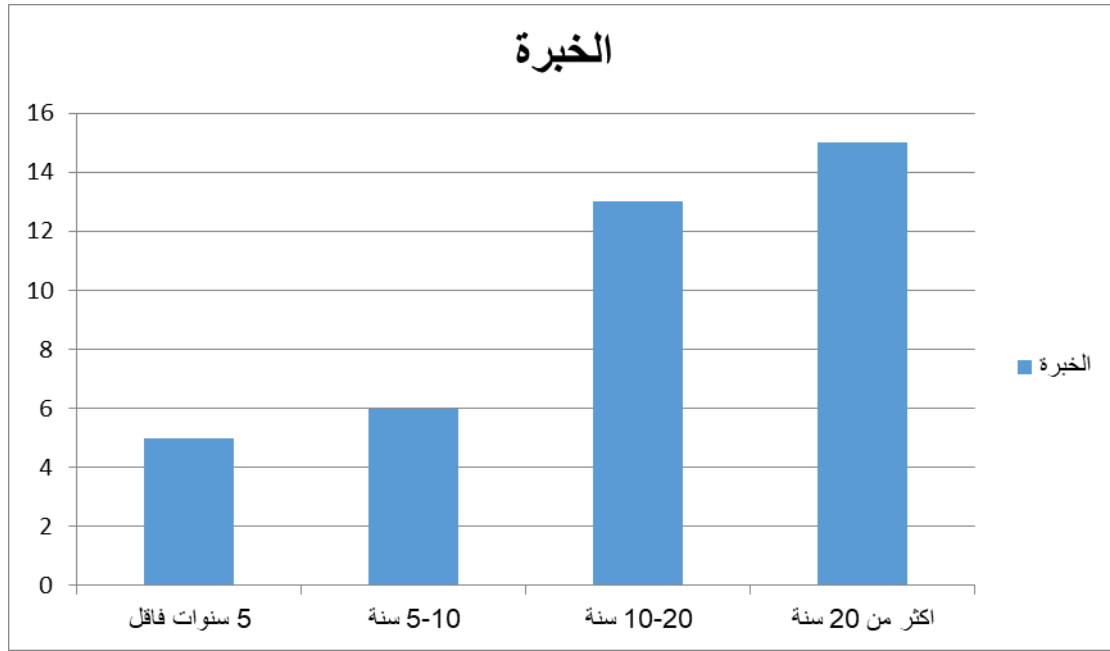


جدول رقم (2-14): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة	
12.8	5	5 سنوات فأقل	Valid
15.4	6	5-10 سنة	
33.3	13	10-20 سنة	
38.5	15	أكثر من 20 سنة	
100.0	39	Total	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-14) والشكل رقم (2-16) أن 15 فردا من مجتمع الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي أكثر من 20 سنوات أي ما نسبته 38,5% ، وتليها فئة أصحاب الخبرة من 10-20 سنوات أي ما نسبته 33,3%، ثم تليه أصحاب الخبرة 5-10 سنوات نسبة 15,4%، ثم تليه أصحاب الخبرة 5 سنوات فأقل بنسبة 12,8% وهذا ما يدل أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك خبرة جيدة تساعد على فهم مشكلة الدراسة والإجابة على المتغيرات بكل شفافية و مصداقية.

الشكل رقم (2-16): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

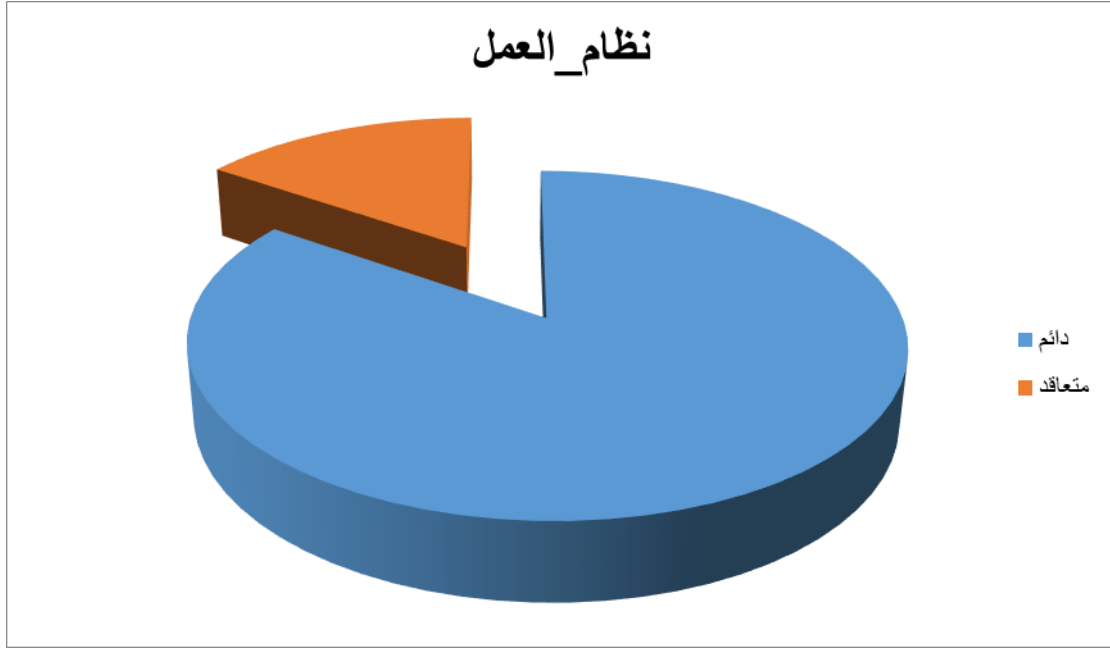


جدول رقم (2-15): توزيع افراد عينة الدراسة حسب نظام لعمل

النسبة المئوية	التكرار	نظام العمل
84.6	33	دائم
15.4	6	متعاقد
100.0	39	Total

أخيراً، توضح البيانات أن أغلب المشاركين يعملون في مناصب دائمة (84.6%)، مقابل 15.4% فقط يعملون بعقود مؤقتة. هذا الاستقرار الوظيفي قد يعزز من التزامهم وولائهم للشركة، ويسهم في تحسين أدائهم ونتاجيتهم. ومع ذلك، قد يؤثر هذا الاستقرار على قدرتهم على التكيف مع التغييرات أو المبادرات الجديدة. من خلال ما سبق من نتائج التحليل المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس العمر، المؤهل العلمي والمسمى، حالة اجتماعية، وسنوات الخبرة (الأقدمية) و نظام العمل مما يساهم في الحصول على إجابات متنوعة لأسئلة الدراسة.

الشكل رقم (2-17): توزيع عينة الدراسة حسب نظام العمل



الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة .

انطلاقاً من أنموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة بأبعاده الخمسة.

أولاً-البعد الاول: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:

يتكون البعد من سبعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (01-04)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة افراد العينة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " البعد الاول: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية "

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تتمتع مؤسستنا برؤية استراتيجية واضحة وموثقة	4.2564	.71517	1	مرتفع
02	يتم التوصيل رسالة المؤسسة بشكل جيد للموظفين	3.7692	.98573	3	مرتفع
03	الأهداف الاستراتيجية محددة جيداً وقابلة للقياس ومتوافقة مع الرسالة	3.6923	1.17325	4	مرتفع

04	تراجع المؤسسة أهدافها الاستراتيجية وتحديثها بانتظام	3.9744	1.13525	2	مرتفع
	المستوى العام	3.92	1.00	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول رقم (2-16) أن مستوى البعد الاول: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بلغ متوسط حسابه للإجابات (3.92)، بانحراف معياري مقداره (1.00)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة محايد

وكتعليق يمكننا القول بأن النتيجة تعتبر مؤشرا مهما يبرز أن افراد العينة يدركون مدى أهمية البعد الاول: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالبعد الاول: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

الفقرة (01): "تتمتع مؤسستنا برؤية استراتيجية واضحة وموثقة"، حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.2564)، بانحراف معياري قدره (0.71517)، ما يدل على اتفاق قوي من طرف المشاركين على وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

الفقرة (04): "تراجع المؤسسة أهدافها الاستراتيجية وتحديثها بانتظام"، بمتوسط حسابي (3.9744)، وانحراف معياري (1.13525)، مما يشير إلى مستوى اتفاق جيد أيضا، لكن بدرجة تشتت أكبر بين آراء المشاركين.

الفقرة (02): "يتم توصيل رسالة المؤسسة بشكل جيد للموظفين"، بمتوسط (3.7692) وانحراف معياري (0.98573)، ما يعكس تقييما معتدلا لمدى وضوح الاتصال الداخلي للمؤسسة.

الفقرة (03): "الأهداف الاستراتيجية محددة جيدا وقابلة للقياس ومتوافقة مع الرسالة"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.6923)، وانحراف معياري (1.17325)، ما يشير إلى درجة توافق أقل نسبيا بين أفراد العينة بخصوص وضوح وصياغة الأهداف الاستراتيجية.

ويلاحظ أن جميع الفقرات جاءت ضمن المجال المقبول إيجابيا (أعلى من 3.50)، ما يدل على وجود اتجاه عام إيجابي نحو البعد الاول: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، مع اختلاف نسبي في مستويات التقدير بين الفقرات، وهو ما يدعو إلى تعزيز بعض الجوانب المرتبطة بالأهداف والرسالة المؤسسية من أجل تحقيق توازن أكبر بين عناصر هذا البعد الاستراتيجي.

ثانيا-البعد الثاني: التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي

الجدول رقم(2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد « البعد الثاني "

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تجرى المؤسسة تحليلا بيئيا خارجيا (على سبيل المثال، اتجاهات السوق والمنافسة.والتوائع).	4.1538	1.08914	1	مرتفع
2	يتم تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بشكل دوري	3.8462	1.22557	2	مرتفع
3	تستخدم المؤسسة أدوات تحليلية للتخطيط الإستراتيجي (Porter's Five .Furces.) PESTEE .SWOT	3.4872	1.31533	4	مرتفع
4	يعتمد اتخاذ القرار على تحليل استراتيجي موثق جيدا	3.7436	1.20782	3	مرتفع
	المستوى العام	3.81	1.21	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول رقم (2-17) : أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بلغ (3.81) بانحراف معياري قدره (1.21)، مما يدل حسب مقياس الدراسة على مستوى موافقة معتدلة لدى أفراد العينة. يشير هذا إلى وعي نسبي جيد لدى العاملين بالتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الثاني تنازليا من حيث قوة الاتجاه، كما يلي :

-الفقرة الأولى: تجري المؤسسة تحليلا بيئيا خارجيا (على سبيل المثال، اتجاهات السوق والمنافسة، والتوائع) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1538) وانحراف معياري (1.08914)، ما يدل على اهتمام المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية

الفقرة الثانية: يتم تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بشكل دوري جاءت في المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (3.8462) وانحراف معياري (1.22557)

الفقرة الرابعة: يعتمد اتخاذ القرار على تحليل استراتيجي موثق جيداً جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط

حسابي (3.7436) وانحراف معيار (1.20782)

- الفقرة الثالثة : تستخدم المؤسسة أدوات تحليلية للتخطيط الإستراتيجي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط

حسابي (3.4872) وانحراف معياري (1.31533)، ما قد يشير إلى بعض القصور في استخدام أدوات

تحليلية متقدمة في التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً-البعد الثالث: صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

الجدول رقم(2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " البعد الثالث"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تضع المؤسسة خطط استراتيجية طويلة المدى	4.1795	1.09717	1	مرتفع
2	تتوافق الاستراتيجيات مع موارد المؤسسة وقدراتها	4.0256	.74294	2	مرتفع
3	تتبع المؤسسة نهجا منظما لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.9231	.92863	3	مرتفع
4	يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	3.2564	1.42751	4	مرتفع
	المستوى العام	3.84	1.04	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول رقم (2-18)، أن مستوى البعد الثالث بلغ متوسطه الحسابي العام (3.8461)،

بانحراف معياري قدره (1.0498)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة معتدلة

من طرف أفراد العينة، وهو ما يدل على إدراكهم النسبي لوجود تخطيط استراتيجي داخل المؤسسة، مع

تفاوت في تقييم تفاصيل هذا البعد.

وانطلاقاً من نتائج الجدول رقم (2-18)، يمكننا ترتيب فقرات هذا البعد تنازلياً وفقاً لقوة الاتجاه كما يلي:

جاءت الفقرة (1) "تضع المؤسسة خطط استراتيجية طويلة المدى" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(4.1795) وانحراف معياري (1.09717)، ما يشير إلى وجود تصور إيجابي نسبي لدى أفراد العينة

حول بُعد التخطيط الاستراتيجي.

الفقرة (2) "تتوافق الاستراتيجيات مع موارد المؤسسة والرسالة" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط (4.0256)، وهو ما يعكس إدراكاً لمدى ملائمة الخطط مع إمكانيات المؤسسة.

الفقرة (3) "تتبع المؤسسة نهجاً منظماً لتنفيذ الخطط الاستراتيجية" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.9231).

أما الفقرة (4) "يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي"، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.2564) وانحراف معياري مرتفع (1.42751)، مما يدل على تباين الآراء حول مشاركة الموظفين في القرارات الاستراتيجية، وربما يشير إلى ضعف في هذا الجانب من التخطيط المؤسسي.

رابعا-البعد الرابع: مراقبة الأداء وتقييمه

الجدول رقم(2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "البعد الرابع"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تمتلك المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لتتبع الأهداف الاستراتيجية.	4.0000	1.02598	1	مرتفع
2	يتم إجراء مراجعات أداء منتظمة لتقييم التنفيذ الاستراتيجي	3.9487	.99865	3	مرتفع
3	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عندما لا يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية	3.9487	.94448	4	مرتفع
4	تستخدم المؤسسة البيانات والتقارير التحسين التخطيط الاستراتيجي المستقبلي	4.0000	1.02598	2	مرتفع
	المستوى العام	3.97	1.00	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول رقم (2-19)، أن متوسط البعد الرابع بلغ (3.9743)، بانحراف معياري قدره (1.0003)، مما يشير وفقاً لمقياس الدراسة إلى مستوى مرتفع من الموافقة، أي أن أفراد العينة يعبرون عن رضا نسبي ووعي واضح بممارسات المؤسسة في متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي، مع وجود درجة اتساق مقبولة بين استجاباتهم.

ومن خلال ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الرابع حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، جاءت النتائج كما يلي:

الفقرتان (1) و(4) حصلتا على أعلى متوسط حسابي قدره (4.0000)، بانحراف معياري مشترك (1.02598)، مما يدل على وعي كبير بأهمية مؤشرات الأداء واستخدام البيانات في تحسين التخطيط الاستراتيجي.

الفقرتان (2) و(3) جاءتا في المرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي مشترك (3.9487)، مع انحراف معياري أقل نسبياً (0.99865 للفقرة 2 و 0.94448 للفقرة 3)، وهو ما يعكس اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة حول فعالية المراجعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وعليه، يمكن القول إن نتائج هذا البعد تعكس توجهاً إيجابياً نحو ترسيخ ثقافة المتابعة والتقييم الاستراتيجي في المؤسسة، مع اعتماد واضح على الأدوات والمراجعات المنظمة

خامساً-البعد الخامس: التحديات والعوائق أمام التخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم(2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد" البعد الخامس: التحديات والعوائق أمام التخطيط الاستراتيجي"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تواجه المؤسسة تحديات في تخصيص الموارد للتخطيط الإستراتيجي	3.9231	1.01007	1	مرتفع
2	تشكل مقاومة الموظفين للتغيير عائق امام نجاح خطط عمل المؤسسة	3.2564	1.11728	4	مرتفع
3	هناك نقص في الموظفين المؤهلين لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.7179	1.07480	2	مرتفع
4	العوامل الخارجية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية تعيق التنفيذ الاستراتيجي	3.5128	1.14413	3	مرتفع
	المستوى العام	3.60	1.08	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSS 25

يتبين من خلال الجدول رقم (2-20)، أن متوسط البعد الخامس: التحديات والعوائق أمام التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.6026)، بانحراف معياري قدره (1.0861)، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً من الموافقة على فقرات هذا البعد. ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذه النتائج توحي بأن أفراد العينة يدركون

وجود تحديات حقيقية تعرقل تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، إلا أن شدة هذا الإدراك تختلف حسب طبيعة التحدي.

وبالعودة إلى ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، نجد ما يلي:

الفقرة (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9231) وانحراف معياري (1.01007)، وهو ما يشير إلى اتفاق واضح على أن تخصيص الموارد يشكل تحديًا كبيرًا في إنجاح التخطيط الاستراتيجي.

الفقرة (3) جاءت ثانيًا بمتوسط حسابي (3.7179)، ما يدل على أن نقص الكفاءات البشرية يشكل أيضًا عقبة ملحوظة لدى أفراد العينة.

الفقرة (4) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (3.5128)، مما يعكس وعيًا بالتأثيرات السلبية للعوامل الخارجية (السياسية والاقتصادية والتكنولوجية) على تنفيذ الخطط.

الفقرة (2) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.2564)، وهو ما قد يشير إلى تباين الآراء حول مدى تأثير مقاومة التغيير من قبل الموظفين، أو إمكانية التعامل مع هذه المقاومة بفعالية أكبر مقارنة بباقي التحديات.

بناء على ذلك، يمكن القول إن هذا البعد يُظهر بوضوح مدى تنوع التحديات التي تواجه المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها، من داخل المؤسسة وخارجها، وهو ما يستدعي اتخاذ إجراءات متعددة الجوانب لتجاوز هذه المعوقات.

الجدول رقم (2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للتخطيط

الاستراتيجي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	
3.92	1.00	2	مرتفع	1 البعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:
3.81	1.21	4	مرتفع	2 البعد الثاني: التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي
3.84	1.04	3	مرتفع	3 البعد الثالث: صياغة الاستراتيجية وتنفيذها
3.97	1.00	1	مرتفع	4 البعد الرابع: مراقبة الأداء وتقييمه
3.60	1.08	5	مرتفع	5 البعد الخامس: التحديات والعوائق أمام التخطيط الاستراتيجي
3.83	0.13	/	مرتفع	المتوسط العام

يُظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (3.60) و (3.97) ، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط إلى مرتفع في تقديرات المبحوثين لمكونات التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسساتهم.

وقد بلغ المتوسط العام للتخطيط الاستراتيجي ما قيمته (3.83)، وهو مؤشر إيجابي يُعبر عن وجود درجة معتبرة من الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه داخل المؤسسة، رغم التفاوت بين أبعاده الخمسة. وفيما يلي ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

البعد الرابع: مراقبة الأداء وتقييمه احتل المرتبة الأولى بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (1.00)، ما يدل على وجود اهتمام واضح لدى المؤسسة بتقييم الأداء الاستراتيجي واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة. **البعد الأول:** الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.92)، وهو ما يعكس وضوح هذه العناصر الاستراتيجية المحورية لدى العاملين.

البعد الثالث: صياغة الاستراتيجية وتنفيذها حل في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.84)، مما يعكس فهماً جيداً لطريقة تصميم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

البعد الثاني: التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.81)، لكنه تميز بأعلى انحراف معياري (1.21)، ما يشير إلى وجود تباين في وجهات نظر المبحوثين حول هذا البعد.

البعد الخامس: التحديات والعوائق حل أخيراً بمتوسط (3.60)، ما يعكس إدراكاً لوجود معوقات حقيقية تعترض تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، كالموارد البشرية، أو مقاومة التغيير، أو العوامل الخارجية.

تعكس النتائج مستوى جيداً من الوعي والتطبيق لممارسات التخطيط الاستراتيجي في أبعاده الأربعة الأولى، مع ضرورة إيلاء اهتمام خاص للتحديات والعوائق لضمان تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي العام للمؤسسة. كما تشير الفروق بين الانحرافات المعيارية إلى تفاوت في وجهات النظر قد يعكس اختلافاً في ظروف العمل أو الخبرات الوظيفية لدى أفراد العينة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الجنس

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

إختبار الفرضية الرئيسية : التي تنص على انه

- نتوقع وجود مستوى للتخطيط الإستراتيجي مرتفع يمس أغلب المؤسسات الإقتصادية

الجدول رقم(2-22) : يوضح إختبار T للفرضية الرئيسية :

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG
التخطيط الإستراتيجي	3.83	0.757	31.59	.000

تم التوصل إلى أن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي بلغ 3.83، وهو أعلى من المتوسط المعياري المحدد بـ 3، كما أظهرت نتيجة اختبار T قيمة مرتفعة بلغت 31.59، وهذا يدل على قوة العلاقة. مستوى الدلالة (SIG) كان 0.000، وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية، وبناءً عليه، تم قبول الفرضية الرئيسية التي تفيد بوجود مستوى مرتفع للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى : يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (23-2): يوضح إختبار T للفرضية الفرعية الأولى :

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG
وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية	3.92	0.921	26.58	.000

أوضحت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لوضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بلغ 3.92. قيمة T كانت 26.58، وهذا يشير لقوة النتائج، في حين أن مستوى الدلالة (SIG) بلغ 0.000، وهو أقل من 0.05، وهذا يدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (24-2): يوضح إختبار T للفرضية الفرعية الثانية :

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG
ممارسات التحليل البيئي	3.80	1.084	21.92	.000

والتشخيص الاستراتيجي

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لممارسات التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي بلغ 3.80. قيمة T كانت 21.92، وهذا يدل على قوة العلاقة، في حين أن مستوى الدلالة (SIG) بلغ 0.000، وهذا يؤكد على وجود دلالة إحصائية قوية، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (2-25): يوضح إختبار T للفرضية الفرعية الثالثة :

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG
ممارسات التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي	3.84	0.936	25.64	.000

أوضحت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لفعالية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بلغ 3.84. قيمة T كانت 25.64، وهذا عكس قوة النتائج، في حين أن مستوى الدلالة (SIG) كان 0.000، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية، وبناءً عليه، تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي صنت على أنه يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في المؤسسات الاقتصادية

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات مراقبة الأداء وتقييمه في المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (2-26): يوضح إختبار T للفرضية الفرعية الرابعة:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG
ممارسات مراقبة الأداء وتقييمه	3.97	0.949	26.15	.000

يوضح الجدول نتائج حيث بلغ المتوسط الحسابي لممارسات مراقبة الأداء وتقييمه 3.97، وهو الأعلى بين جميع الأبعاد، في حين أن قيمة T كانت 26.15، وهذا يدل على قوة العلاقة، في حين بغل مستوى

الدلالة (SIG) كان 0.000، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية، لذا تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، التي نصت على أنه يوجد يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات مراقبة الأداء وتقييمه في المؤسسات الاقتصادية.

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد مستوى منخفض ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات والعوائق التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (27-2) : يوضح إختبار T للفرضية الفرعية الخامسة :

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG
التحديات والعوائق التي تواجه التخطيط الاستراتيجي	3.60	0.798	28.18	.000

يوضح نتائج الجدول حيث بلغ المتوسط الحسابي للتحديات والعوائق التي تواجه التخطيط الاستراتيجي 3.60 قيمة T كانت 28.18، وهذا يدل على قوة النتائج، في حين أن مستوى الدلالة (SIG) بلغ 0.000، وهو أقل من 0.05. ومع ذلك، تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، حيث أن المتوسط مرتفع وليس منخفض كما تنص الفرضية.

ثانيا :إختبار فرضيات الفروق

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (28-2) : يمثل اختبار اختبار تي تست لعينتين مستقلتين للفروق بين المتوسطين.

الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	DF	مستوى الدلالة	درجة المعنوية	دلالة الفروق
		X	S			α	Sig	
ذكر	32	75.90	16.36	0.62	37	0.05	0.11	غير
انثى	7	79.85	7.35					دال

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلان ان المتوسط الحسابي للذكور بلغ (75.90) بانحراف معياري (16.36)، بينما الاناث المتوسط الحسابي (79.85) بانحراف معياري (7.35)، بينما قيمة T بلغت (0.62) بدرجة حرية (37)، وجاءت قيمة sig (0.11) عند مستوى الدلالة 0.05، وبما ان قيمة الدلالة

المعنوية اكبر من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا غير دال احصائيا مما يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الجنس

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير العمر

الجدول رقم (2-29): يبين نتائج تحليل التباين احادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير العمر .

مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	F	Sig	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
بين المجموعات	3	242.8	1.06	0.37	0.05	غير دال
داخل المجموعات	35	228.1				
المجموع	38	8715.23				

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان مجموع المربعات بين المجموعات بلغ (728.6) بينما داخل المجموعات (7986.6) ودرجة الحرية بين المجموعات (3) وداخل المجموعات (35) ومتوسطات المربعات بين المجموعات بلغ (242.8) وداخل المجموعات (228.1) فيما قيمة المعنوية Sig (0.37) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما ان قيمة المعنوية Sig اكبر من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا غير دال احصائيا، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير العمر توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (2-30): يبين نتائج تحليل التباين احادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	F	Sig	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
بين المجموعات	2	226.7	0.98	0.38	0.05	غير دال
داخل المجموعات	36	229.4				

المجموعات						
المجموع	8715.23	38	المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss			

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان مجموع المربعات بين المجموعات بلغ (453.59) بينما داخل المجموعات (8261.6) ودرجة الحرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (36) ومتوسطات المربعات بين المجموعات بلغ (226.7) وداخل المجموعات (229.4) فيما قيمة المعنوية Sig (0.98) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما ان قيمة المعنوية Sig اكبر من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا غير دال احصائيا، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (2-31): يبين نتائج تحليل التباين احادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	F	Sig	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
بين المجموعات	3	605.34	3.07	0.04	0.05	دال
داخل المجموعات	35	197.12				
المجموع	8715.23	38	المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss			

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان مجموع المربعات بين المجموعات بلغ (1816.03) بينما داخل المجموعات (6899.2) ودرجة الحرية بين المجموعات (3) وداخل المجموعات (35) ومتوسطات المربعات بين المجموعات بلغ (605.34) وداخل المجموعات (197.12) فيما قيمة المعنوية Sig (0.04) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما ان قيمة المعنوية Sig اقل من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا دال احصائيا، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (2-32): يبين نتائج تحليل التباين احادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	F	Sig	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
بين المجموعات	2	656.9	3.19	0.053	0.05	غير دال
داخل المجموعات	36	205.5				
المجموع	38	8715.23				

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان مجموع المربعات بين المجموعات بلغ (1313.9) بينما داخل المجموعات (7401.3) ودرجة الحرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (36) ومتوسطات المربعات بين المجموعات بلغ (656.9) وداخل المجموعات (205.5) فيما قيمة المعنوية Sig (0.053) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما ان قيمة المعنوية Sig اكبر من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا غير دال احصائيا، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (2-33): يبين نتائج تحليل التباين احادي للفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة.

مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	F	Sig	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
بين المجموعات	3	700.67	3.70	0.02	0.05	دال
داخل المجموعات	35	188.94				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss	38	8715.23	المجموع
---	----	---------	---------

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان مجموع المربعات بين المجموعات بلغ (2102.02) بينما داخل المجموعات (6613.21) ودرجة الحرية بين المجموعات (3) وداخل المجموعات (35) ومتوسطات المربعات بين المجموعات بلغ (700.67) وداخل المجموعات (188.94) فيما قيمة المعنوية Sig (0.02) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما ان قيمة المعنوية Sig اقل من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا غير دال احصائيا، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير نظام العمل.

الجدول رقم (2-34): يمثل اختبار اختبار تي تست لعينتين مستقلتين للفروق بين المتوسطين.

الدوام	N	المتوسط الحسابي X	الانحراف المعياري S	قيمة ت	DF	مستوى الدلالة α	درجة المعنوية Sig	دلالة الفروق
دائم	33	74.09	15.14	2.62	37	0.05	0.02	دال
موقت	6	90.50	1.37					

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلان ان المتوسط الحسابي للذكور بلغ (74.09) بانحراف معياري (15.14)، بينما الاناث المتوسط الحسابي (79.85) بانحراف معياري (7.35)، بينما قيمة T بلغت (2.62) بدرجة حرية (37)، وجاءت قيمة sig (0.02) عند مستوى الدلالة 0.05، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا دال احصائيا مما يعني توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير نظام العمل.

مناقشة وتفسير النتائج الدراسية :

أولا : تفسير ومناقشة نتائج فرضيات المستوى:

❖ تفسير و مناقشة الفرضية الرئيسية:

تشير نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83 وهو أعلى من المتوسط المعياري، ويعود تفسير النتيجة بأن المؤسسات الاقتصادية أصبحت تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لمواجهة التحديات والمنافسة في بيئة

الأعمال المتغيرة، ولزيادة الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف طويلة المدى وضمان استمرارية المؤسسة ونموها.

أولاً: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لوضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بمتوسط حسابي قدره 3.92، ويعود تفسير ذلك بأن المؤسسات الاقتصادية تولي اهتماماً كبيراً لصياغة رؤية ورسالة واضحة تعكس توجهاتها المستقبلية وقيمها الأساسية، كما أن وضوح الأهداف الاستراتيجية ساعد في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق غايات المؤسسة، وساهم في إنشاء ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

بينت النتائج وجود مستوى مرتفع لممارسات التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بمتوسط حسابي قدره 3.80، ويعود تفسير ذلك لكون المؤسسات الاقتصادية أدركت أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كما أن التشخيص الاستراتيجي ساعد المؤسسات على فهم وضعها التنافسي وتحديد الفجوات بين الوضع الحالي والمستقبلي المرغوب.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

أشارت النتائج لوجود مستوى مرتفع لفعالية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في المؤسسات الاقتصادية بمتوسط حسابي قدره 3.84، ويعود تفسير ذلك لكون المؤسسات الاقتصادية ولت اهتماماً كبيراً لعملية صياغة الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها بشكل فعال، كما أن المؤسسات أدركت أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على قدرتها على ترجمة الخطط الاستراتيجية لبرامج وأنشطة قابلة للتنفيذ.

رابعاً: مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع لممارسات مراقبة الأداء وتقييمه في المؤسسات الاقتصادية بمتوسط حسابي قدره 3.97، وهو الأعلى بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ويعود تفسير ذلك لكون المؤسسات الاقتصادية أدركت أهمية متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف المرسومة، كما أن عملية المراقبة والتقييم ساعدت في الكشف المبكر عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات

التصحيحية اللازمة، ولتبني المؤسسات لأنظمة قياس أداء متطورة مثل بطاقة الأداء المتوازن وغيرها من أدوات قياس الأداء الاستراتيجي.

خامسا :مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للتحديات والعوائق التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بمتوسط حسابي قدره 3.60، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على وجود مستوى منخفض لهذه التحديات، ويعود تفسير ذلك بأن المؤسسات الاقتصادية لا تزال تواجه العديد من التحديات والعوائق التي تحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي، مثل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ونقص الكفاءات المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وضعف نظم المعلومات، ومقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، ولمحدودية الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وضعف التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية

ثانيا : مناقشة نتائج الفرضيات الفروق

❖ بالنسبة لفرضية الفروق تبعا لمتغير الجنس

تشير نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات محدودة في مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين، وفيما يتعلق بمتغير الجنس، لم تظهر فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث، وهذا يعكس توافق وجهات النظر بين الجنسين حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي، ولتشابه بيئة العمل والظروف التنظيمية التي يعمل فيها الجميع.

❖ بالنسبة لفرضية الفروق تبعا لمتغيرات (العمر – الحالة الاجتماعية – المسمى الوظيفي – المؤهل العلمي – الخبرة)

كذلك لم تظهر الدراسة وجود فروق معنوية تبعا لمتغيري العمر والحالة الاجتماعية، وهذا يؤكد على أن الخبرات الحياتية المختلفة للمبحوثين لا تؤثر بشكل كبير على نظرتهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، في حين لم تظهر فروق دالة بالنسبة للمسمى الوظيفي، وهذا يدل على وجود نظرة موحدة للتخطيط الاستراتيجي عبر مختلف المستويات التنظيمية.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية، وهذا يعكس تأثير المستوى التعليمي على فهم وممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث يمكن القول إن الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية يمتلكون معرفة نظرية وعملية أكثر عمقا بمفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي، مما ينعكس على تقييمهم لمستوى تطبيقه في المؤسسة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الخبرة، وهذا يؤكد أهمية الممارسة العملية والتجربة في تشكيل وجهات نظر العاملين حول التخطيط الاستراتيجي، فالموظفون ذوو الخبرة الطويلة يمتلكون فهماً أعمق لعمليات التخطيط وتحدياته الواقعية مقارنة بحديثي التعيين.

❖ بالنسبة لنظام العمل (دائم - مؤقت)

وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لنظام العمل (دائم/مؤقت)، حيث أظهر العاملون بنظام العمل المؤقت تقييماً أعلى لمستوى التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالعاملين الدائمين، ويعود تفسير ذلك بأن العاملين المؤقتين أقل اطلاعاً على المشاكل والتحديات الداخلية العميقة التي تواجه عمليات التخطيط، إضافة لسبب أن لديهم خبرات متنوعة من مؤسسات أخرى تجعلهم يقيمون الوضع الحالي بشكل مختلف.

خلاصة :

أوضحت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية تتبنى التخطيط الاستراتيجي بمستوى مرتفع في جميع أبعاده، مع وجود تفاوت طفيف بين هذه الأبعاد، ويلاحظ أن بعد مراقبة الأداء وتقييمه حصل على أعلى متوسط حسابي (3.97)، يليه بعد وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية (3.92)، ثم بعد صياغة الاستراتيجية وتنفيذها (3.84)، فبعد التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي (3.80)، وأخيراً بعد التحديات والعوائق (3.60) وهذا يعكس اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالتخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها ونموها في ظل بيئة أعمال متغيرة ومنافسة شديدة.

أوضحت النتائج إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يتأثر بشكل أساسي بالعوامل المرتبطة بالخبرة المهنية والتعليمية (المؤهل العلمي، الخبرة، نظام العمل) أكثر من العوامل الشخصية والديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي)، وهذا يستدعي من إدارة المؤسسة الاهتمام بتطوير برامج تدريبية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على الفئات الأقل خبرة أو الأقل تأهيلاً علمياً، لتحقيق فهم مشترك وموحد للتخطيط الاستراتيجي عبر مختلف فئات العاملين.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث من خلال الإعتماد على دراسة حالة، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام حول مؤسسة نطفال بغرداية من حيث التعريف والهيكلية الإدارية التي تسير وفقها ، وكذا وطرق وأدوات الدراسة إذ تم إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى إثبات صدق ووثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان ، والذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، بالإضافة إلى معرفة آراء المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونقي أخرى منها، وهذا بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، وذلك بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS .

الخاتمة

خاتمة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اليوم أحد أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تبنيها من أجل تعزيز تنافسيتها وتحقيق أهدافها في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير والتعقيد. وقد جاءت دراستنا هذه في سياق الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع، لما له من أثر بالغ في توجيه أداء المؤسسات نحو الرؤية المستقبلية .

وفي هذا الإطار، تناولنا من خلال هذه المذكرة مختلف الأبعاد النظرية للتخطيط الاستراتيجي، من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، المراحل، النماذج والتحديات، كما قمنا بإسقاط هذه الجوانب على واقع عملي متمثل في شركة نפטال – ولاية غرداية، من أجل تقييم مدى تطبيق هذا النهج داخل المؤسسة.

وبعد أن قمنا بتحليل المعطيات النظرية والبيانات الميدانية، نصل في هذا الجزء الأخير من المذكرة إلى عرض الخاتمة، والتي نلخص من خلالها أهم ما توصلنا إليه من نتائج واستنتاجات، مع إبراز التوصيات التي نرى أنها قد تساهم في تحسين وتطوير آليات التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة نפטال.

نتائج الدراسة الميدانية :

- مدى إدراك الأفراد لأهمية الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- وعي العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة نפטال.
- إدراك الأفراد لوجود تخطيط استراتيجي داخل المؤسسة.
- مدى رضا ووعي العاملين بممارسات المؤسسة في متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي.
- إدراك الأفراد لوجود تحديات تعرقل تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

اقتراحات وتوصيات الدراسة :

- تطوير استراتيجيات مخصصة للتغلب على التحديات التي تواجه مؤسسة نפטال عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- التركيز على الأهداف الاستراتيجية المحددة بوضوح لضمان تحقيقها .
- تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير معلومات كافية ودقيقة.
- تعزيز مراقبة الأداء وتقييمه لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- تعزيز مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي لزيادة الالتزام والفعالية.
- تطوير نظام تقييم الأداء الذي يعتمد على معايير واضحة ومحددة بشكل جيد.
- العمل على معالجة التحديات والعوائق التي تعترض تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

افاق الدراسة :

- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تركز على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمؤسسة نفطال.
- استكشاف أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي لتعزيز فعالية التخطيط في مؤسسة نفطال.
- دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الابتكار والتحول الرقمي في مؤسسة نفطال .
- تقييم وتحديث الاستراتيجية بشكل دوري لضمان ملاءمتها للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.



قائمة المراجع

اولا : المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 1- أحمد القطامين ، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم و حالات تطبيقية ، سنة 1996
- 2- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الاسكندرية، 2000.
- 3- باسم علي حوامدة، دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة جامعة مؤتة، الاردن ، 2015.
- 4- جودت احمد، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، دار امجد للنشر والتوزيع، ط.عربية ، عمان_الاردن، 2015 .
- 5- حسين الجبوري ، تخطيط الاستراتيجي في التعليم ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، العراق ، 2010.
- 6- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2007.
- 7- صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والاشراف ، اليازوري للنشر والتوزيع ، ط.عربية ، عمان_الاردن ، 2019.
- 8- عبد العزيز الحر ، أدوات المستقبل التخطيط الاستراتيجي ، ط2، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ،مملكة العربية السعودية 2009.
- 9- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS (25)،السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 10- ماهر أحمد ،دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1، الإسكندرية، مصر ، 2009.
- 11- محمد الصطوحى ابراهيم علي موسي، فن التخطيط الإستراتيجي علميا وتطبيقيا، مصر، 2023.
- 12- نشأت ابراهيم، قوة التخطيط الإستراتيجي، 1، دار البيروني للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
- 13- وليد بن ابراهيم البياني ، تخطيط الاستراتيجي و رؤية التغيير المعاصر ، الطبعة الاولى ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، مملكة عربية السعودية ، 2020.

المجلات :

- 14- إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام نموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية برج، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة ،العدد15/2016.
- 15- عباس حسين جواد، سحر عباس حسين ، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية"، مجلة أهل البيت العراق، العدد 3 أفريل 2006.
- 16- لعساس آسية ، دور تخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الانتاجية العمومية في الجزائر ، مجلة اقتصاد المال ، والأعمال ، الجزائر ، المجلد 05؛ العدد02، ديسمبر 2020.
- 17- مصطفى عبد الحسين علي، م. ق. علي كاظم، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة والضريبة ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد الثامن، العدد22، 2012.
- 18- مناحي خلف الحربي ، السعيد سعد الشامي،درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة، ، مجلة العلوم التربوية، المدينة المنورة _ السعودية ،المجلد 31، العدد 2، في أبريل 2023.
- 19- هشام بوبكر ، تخطيط الاستراتيجي مكونات و نماذج و ابعاد ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية -28(2)، جامعة جيجل.
- 20- هيثم ابراهيم محمد كامل ،النماذج المعاصرة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي ، مجلة الثقافة و التنمية ، مصر ، عدد س18/12، 2017.

الرسائل الاطروحات :

- 21- امال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة ، مذكرة التخرج الدكتوراه منشورة ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر بغزة 2010.
- 22- أمينة حامدي د محمد شوارب ، وجدان عدانة ، مروة شية ، مذكرة مقدمة لا ستكمل متطلبات نيل شهادة ماستر ، واقع تخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية ، اقتصاد و تسيير المؤسسات ، كلية علوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة الشهيد حمهل خضر بالوادي ، وادي ، 2021.

- 23- بن ساسي الشيخ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ماستر اكايمي، ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2017.
- 24- بوبريحة رضا، أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية، شهادة دكتوراه طور ثالث، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021_2022.
- 25- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة، دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور وإدارة الجنسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007.
- 26- رحمة زعيبي. (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (من منظور بطاقة الاداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة ماستر ، التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.
- 27- شريفي ياسين ، تخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر (2003-2008)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تنظيم سياسي واداري. كلية علوم السياسية و الاعلام ، جامعة دالي ابراهيم ، الجزائر ، 2010.
- 28- ناظور حفيظة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطور المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2018/2019.

ثانيا :المراجع باللغة الاجنبية :

- 29- Boungoinzi Ngamgui Mirelle, La Pratique de La. Plamificatiom Strategique ou Seim d'um Organisme Public: Ces de Fodex, Depart_Gestiom de projt, Aucollège de gestiom_De portement de gestiom d' adminstratiom, UniversitéSenghor, 2007.
- 30- Kanfman Roger, Browne, Hugh Oakley, Watkins, Ryan Leigh, Doug, <<<< Strategic Planning For Succes: Aligning People, Performance, And Pay Offs >>> Pfeiffer (2003)
- 31- Victar Ukpolo, Strateglp Anning Handbook and Mangers Imple Mentalontools, Souttern Univslty at Neworleans, Neworleans, 2006/2011.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

- 32- مصطفى عبد المجيد، تحديات التخطيط الإستراتيجي في شركات ، كيفي تتغلب عليها بفاعلية، Linkedin، ابريل 2024، 2، 39، <https://ae.linkedin.com>

قائمة الملاحق

الملحق 01: نسهيل المهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: 111/ج ت / 2025

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

70 FEV 2024 : غرداية في:
إلى السيد: ..مدير شركة نفضال غرداية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة
المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم
التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.
في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و
بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل
مهمة إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم لصالح الطلبة الآتية أسماؤهم:

1..بوجمعة سعاد. المستوى: الثالثة ليسانس. التخصص: إدارة أعمال.
2..بوميدونة صفاء. المستوى: الثالثة ليسانس...التخصص: إدارة أعمال.
3 زيطاري نسرین المستوى: الثالثة ليسانس...التخصص: إدارة أعمال.

لإنجاز بحث أكاديمي معمق بعنوان:
التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية
تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

جامعة غرداية

مساعد رئيس قسم علوم التسيير
مكلف بالتدريس والتسيير في التدرج
ببشار صبيح العزیز

DO DISTRICT
A. ATTOUT

الملحق 02: استمارة الاستبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير

قسم: التسيير

تخصص ادارة اعمال

استمارة الاستبيان

السلام عليكم، تحية طيبة وبعد..

في اطار إجراء دراسة ميدانية، أقدم بين يديكم أسئلة الاستبيان المصمم لغرض التعرف على " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نفطال- دراسة حالة ولاية غرداية " فأرجو التكرم من حضراتكم بالإجابة بدقة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، حتى تكون نتائج هذا البحث دقيقة وسليمة؛ علما أن الإجابات التي تدلون بها على درجة عالية من السرية؛ والشكر الجزيل على تفهمكم ومساهمتكم في خدمة هذا البحث.

من إعداد الطالبات: بوميدونة صفاء / زيطاري نسرین / بوجمعة سعاد

تحت اشراف : بن الزين حمزة

zitarinina602@gmail.com

Safabomidouna@gmail.com

Souadboudjemaa2@gmail.com

القسم الأول: البيانات الشخصية

أولاً: من فضلك يرجى إكمال البيانات التالية بوضع علامة (X) في المكان المناسب:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

30 فأقل ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- الحالة الاجتماعية:

متزوج (ة) ☐ أعزب ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

4- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

5- المسمى الوظيفي: مدير (ة) ☐ نائب (ة) مدير (مدير فرعي) ☐

رئيس (ة) مصلحة ☐ مهندس (ة) ☐ موظف إداري (ة) ☐ غير ذلك (أكتب من فضلك اسم الوظيفة).....

6- عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من

20 سنة ☐

نظام العمل: دائم ☐ متعاقد ☐

التخطيط الاستراتيجي 1

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1. الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية						
01	تتمتع مؤسستنا برؤية استراتيجية واضحة وموثقة.					
02	يتم توصيل رسالة المؤسسة بشكل جيد للموظفين.					
03	الأهداف الاستراتيجية محددة جيداً وقابلة للقياس ومتوافقة مع الرسالة.					
04	تراجع المؤسسة أهدافها الاستراتيجية وتحديثها بانتظام.					
2. التحليل البيئي والتشخيص الاستراتيجي						
05	تجري المؤسسة تحليلاً بيئياً خارجياً (على سبيل المثال،					

					اتجاهات السوق والمنافسة واللوائح).	
06					يتم تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بشكل دوري.	
07					تستخدم المؤسسة أدوات تحليلية (SWOT، PESTEL، Porter's Five Forces) للتخطيط الاستراتيجي.	
08					يعتمد اتخاذ القرار على تحليل استراتيجي موثق جيداً.	
3. صياغة الاستراتيجية وتنفيذها						
09					تضع المؤسسة خططاً استراتيجية طويلة المدى.	
10					تتوافق الاستراتيجيات مع موارد المؤسسة وقدراتها.	
11					تتبع المؤسسة نهجاً منظماً لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	
12					يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	
4. مراقبة الأداء وتقييمه						
13					تمتلك المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لتتبع الأهداف الاستراتيجية.	
14					يتم إجراء مراجعات أداء منتظمة لتقييم التنفيذ الاستراتيجي.	
15					يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عندما لا يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	
16					تستخدم المؤسسة البيانات والتقارير لتحسين التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.	
5. التحديات والعوائق أمام التخطيط الاستراتيجي						
17					تواجه المؤسسة تحديات في تخصيص الموارد للتخطيط الاستراتيجي.	
18					تشكل مقاومة الموظفين للتغيير عائق أمام نجاح خطط عمل المؤسسة.	
19					هناك نقص في الموظفين المؤهلين لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	
20					العوامل الخارجية (الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية) تعيق التنفيذ الاستراتيجي.	

الملحق 03: الاساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم و اللقب	الجامعة
هبة عبد الفتاح	جامعة غرداية
قرساس حياة	جامعة غرداية

الملحق 04: مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم
الاجتماعية spss

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب: نوع توزيع بيانات المستجوبين

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإستراتيجي التخطيط	.175	39	.604	.901	39	.502

a. Lilliefors Significance Correction

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب: صدق و ثبات عبارات الاستبيان

Correlations

		البعد1	البعد2	البعد3	البعد4	البعد5	الإستراتيجي التخطيط
البعد1	Pearson Correlation	1	.920**	.922**	.908**	-.047	.952**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.776	.000
	N	39	39	39	39	39	39
البعد2	Pearson Correlation	.920**	1	.832**	.842**	-.064	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.699	.000
	N	39	39	39	39	39	39
البعد3	Pearson Correlation	.922**	.832**	1	.891**	-.031	.927**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.851	.000
	N	39	39	39	39	39	39
البعد4	Pearson Correlation	.908**	.842**	.891**	1	.064	.947**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.697	.000
	N	39	39	39	39	39	39
البعد5	Pearson Correlation	-.047	-.064	-.031	.064	1	.189
	Sig. (2-tailed)	.776	.699	.851	.697		.248
	N	39	39	39	39	39	39
الإستراتيجي التخطيط	Pearson Correlation	.952**	.914**	.927**	.947**	.189	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.248	
	N	39	39	39	39	39	39

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

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب: ثبات عبارات الاستبيان باستخدام كرونباخ الفا

التخطيط الإستراتيجي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	20

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1س	39	4.2564	.71517	.11452
2س	39	3.7692	.98573	.15784
3س	39	3.6923	1.17325	.18787
4س	39	3.9744	1.13525	.18179
5ي	39	4.1538	1.08914	.17440
6ي	39	3.8462	1.22557	.19625
7ي	39	3.4872	1.31533	.21062
8ي	39	3.7436	1.20782	.19341
9ب	39	4.1795	1.09717	.17569
10ب	39	4.0256	.74294	.11897
11ب	39	3.9231	.92863	.14870
12ب	39	3.2564	1.42751	.22858
13ل	39	4.0000	1.02598	.16429
14ل	39	3.9487	.99865	.15991
15ل	39	3.9487	.94448	.15124

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب : عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	32	82.1	82.1	82.1
	انثى	7	17.9	17.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل سنة 30	4	10.3	10.3	10.3
	سنة 30-40	8	20.5	20.5	30.8

سنة 40-50	18	46.2	46.2	76.9
سنة 50 من أكثر	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

		الحالة			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	متزوج	33	84.6	84.6	84.6
	اعزب	3	7.7	7.7	92.3
	مطلق	3	7.7	7.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

		المؤهل			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	فاقل ثانوي	11	28.2	28.2	28.2
	ليسانس	13	33.3	33.3	61.5
	ماستر	12	30.8	30.8	92.3
	عليا دراسات	3	7.7	7.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

		المسمى			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	مصلحة رئيس	14	35.9	35.9	35.9
	مهندس	2	5.1	5.1	41.0
	اداري موظف	23	59.0	59.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

		الخبرة			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	فاقل سنوات 5	5	12.8	12.8	12.8
	سنة 5-10	6	15.4	15.4	28.2

سنة 10-20	13	33.3	33.3	61.5
سنة 20 من أكثر	15	38.5	38.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب: تحليل الوصفي للبيانات المستجوبين

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س1	39	3.00	5.00	4.2564	.71517
س2	39	1.00	5.00	3.7692	.98573
س3	39	1.00	5.00	3.6923	1.17325
س4	39	1.00	5.00	3.9744	1.13525
س5	39	1.00	5.00	4.1538	1.08914
س6	39	1.00	5.00	3.8462	1.22557
س7	39	1.00	5.00	3.4872	1.31533
س8	39	1.00	5.00	3.7436	1.20782
ب9	39	1.00	5.00	4.1795	1.09717
ب10	39	3.00	5.00	4.0256	.74294
ب11	39	2.00	5.00	3.9231	.92863
ب12	39	1.00	5.00	3.2564	1.42751
ل13	39	2.00	5.00	4.0000	1.02598
ل14	39	2.00	5.00	3.9487	.99865
ل15	39	2.00	5.00	3.9487	.94448
ل16	39	2.00	5.00	4.0000	1.02598
ل17	39	2.00	5.00	3.9231	1.01007
ل18	39	1.00	5.00	3.2564	1.11728
ل19	39	2.00	5.00	3.7179	1.07480
ل20	39	2.00	5.00	3.5128	1.14413
1 البعد	39	1.50	5.00	3.9231	.92152

2البعد	39	1.00	5.00	3.8077	1.08437
3البعد	39	1.75	5.00	3.8462	.93650
4البعد	39	2.00	5.00	3.9744	.94902
5البعد	39	2.25	4.75	3.6026	.79827
الإستراتيجي التخطيط	39	2.05	4.90	3.8308	.75721
Valid N (listwise)	39				

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضيات

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإستراتيجي التخطيط	39	3.8308	.75721	.12125

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإستراتيجي التخطيط	31.594	38	.000	3.83077	3.5853	4.0762

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1البعد	39	3.9231	.92152	.14756
2البعد	39	3.8077	1.08437	.17364
3البعد	39	3.8462	.93650	.14996
4البعد	39	3.9744	.94902	.15196
5البعد	39	3.6026	.79827	.12783
الإستراتيجي التخطيط	39	3.8308	.75721	.12125

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1البعد	26.586	38	.000	3.92308	3.6244	4.2218
2البعد	21.929	38	.000	3.80769	3.4562	4.1592
3البعد	25.648	38	.000	3.84615	3.5426	4.1497
4البعد	26.153	38	.000	3.97436	3.6667	4.2820
5البعد	28.184	38	.000	3.60256	3.3438	3.8613
الإستراتيجي التخطيط	31.594	38	.000	3.83077	3.5853	4.0762

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1س	39	4.2564	.71517	.11452
2س	39	3.7692	.98573	.15784
3س	39	3.6923	1.17325	.18787
4س	39	3.9744	1.13525	.18179
5ي	39	4.1538	1.08914	.17440
6ي	39	3.8462	1.22557	.19625
7ي	39	3.4872	1.31533	.21062
8ي	39	3.7436	1.20782	.19341
9ب	39	4.1795	1.09717	.17569
10ب	39	4.0256	.74294	.11897
11ب	39	3.9231	.92863	.14870
12ب	39	3.2564	1.42751	.22858
13ل	39	4.0000	1.02598	.16429
14ل	39	3.9487	.99865	.15991
15ل	39	3.9487	.94448	.15124
16ل	39	4.0000	1.02598	.16429
17ا	39	3.9231	1.01007	.16174
18ا	39	3.2564	1.11728	.17891
19ا	39	3.7179	1.07480	.17211
20ا	39	3.5128	1.14413	.18321

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س1	37.168	38	.000	4.25641	4.0246	4.4882
س2	23.880	38	.000	3.76923	3.4497	4.0888
س3	19.653	38	.000	3.69231	3.3120	4.0726
س4	21.863	38	.000	3.97436	3.6064	4.3424
س5	23.818	38	.000	4.15385	3.8008	4.5069
س6	19.598	38	.000	3.84615	3.4489	4.2434
س7	16.557	38	.000	3.48718	3.0608	3.9136
س8	19.356	38	.000	3.74359	3.3521	4.1351
ب9	23.789	38	.000	4.17949	3.8238	4.5351
ب10	33.839	38	.000	4.02564	3.7848	4.2665
ب11	26.383	38	.000	3.92308	3.6221	4.2241
ب12	14.246	38	.000	3.25641	2.7937	3.7192
ل13	24.347	38	.000	4.00000	3.6674	4.3326
ل14	24.693	38	.000	3.94872	3.6250	4.2724
ل15	26.109	38	.000	3.94872	3.6426	4.2549
ل16	24.347	38	.000	4.00000	3.6674	4.3326
ا17	24.255	38	.000	3.92308	3.5956	4.2505
ا18	18.202	38	.000	3.25641	2.8942	3.6186
ا19	21.603	38	.000	3.71795	3.3695	4.0664
ا20	19.174	38	.000	3.51282	3.1419	3.8837

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإستراتيجي التخطيط	ذكر	32	3.7953	.81818	.14463
	انثي	7	3.9929	.36791	.13906

Independent Samples Test

Independent Samples Test								
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference

									Lower	Upper
التخطيط الإستراتيجي	Equal variances assumed	2.583	.117	-.620	37	.539	-.19754	.31855	-.84298	.44789
	Equal variances not assumed			-.985	21.202	.336	-.19754	.20064	-.61455	.21946



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الاشكال
XI	فهرس الملاحق
أ-هـ	المقدمة
1	الفصل الاول : مدخل عام حول التخطيط الاستراتيجي
1	تمهيد
2	المبحث الاول : ماهية التخطيط الاستراتيجي
2	المطلب الاول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي
7	المطلب الثاني : اهمية التخطيط الاستراتيجي
9	المطلب الثالث : اهداف التخطيط الاستراتيجي
10	المبحث الثاني : مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي
10	المطلب الاول : مراحل التخطيط الاستراتيجي
17	المطلب الثاني: ابعاد التخطيط الاستراتيجي

18	المطلب الثالث: مستويات التخطيط الاستراتيجي
20	المبحث الثالث : نماذج وتحديات التخطيط الاستراتيجي
20	المطلب الاول : العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي
21	المطلب الثاني : نماذج التخطيط الاستراتيجي
24	المطلب الثالث : التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وحلولها
25	المبحث الرابع : عرض الدراسات السابقة
25	المطلب الاول: الدراسات السابقة
28	المطلب الرابع : علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني : دراسة حالة شركة نפטال بغرداية
33	تمهيد
34	المبحث الاول : لمحة حول مؤسسة نפטال
34	المطلب الاول : تعريف بمؤسسة نפטال غرداية
36	المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة
45	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
45	المطلب الاول : وصف خصائص عينة الدراسة
64	المطلب الثاني :اختبار الفرضيات
80	خلاصة الفصل

82	خاتمة
84	قائمة المراجع
90	الملاحق
103	الفهرس