



جامعة
بنغازي الحديثة



**مجلة جامعة بنغازي الحديثة للعلوم
والدراسات الإنسانية
مجلة علمية إلكترونية محكمة**

العدد العاشر

لسنة 2020

حقوق الطبع محفوظة

شروط كتابة البحث العلمي في مجلة جامعة بنغازي الحديثة للعلوم والدراسات الإنسانية

- 1- الملخص باللغة العربية وباللغة الانجليزية (150 كلمة).
- 2- المقدمة، وتشمل التالي:
 - ❖ نبذة عن موضوع الدراسة (مدخل).
 - ❖ مشكلة الدراسة.
 - ❖ أهمية الدراسة.
 - ❖ أهداف الدراسة.
 - ❖ المنهج العلمي المتبع في الدراسة.
- 3- الخاتمة. (أهم نتائج البحث - التوصيات).
- 4- قائمة المصادر والمراجع.
- 5- عدد صفحات البحث لا تزيد عن (25) صفحة متضمنة الملاحق وقائمة المصادر والمراجع.

القواعد العامة لقبول النشر

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والانجليزية؛ والتي تتوافر فيها الشروط الآتية:
 - أن يكون البحث أصيلاً، وتتوافر فيه شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها من حيث الإحاطة والاستقصاء والإضافة المعرفية (النتائج) والمنهجية والتوثيق وسلامة اللغة ودقة التعبير.
 - ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى أو مستل من رسالة أو اطروحة علمية.
 - أن يكون البحث مراعيًا لقواعد الضبط ودقة الرسوم والأشكال - إن وجدت - ومطبوعاً على ملف وورد، حجم الخط (14) وبخط (Arial 'Body') للغة العربية. وحجم الخط (12) بخط (Times New Roman) للغة الإنجليزية.
 - أن تكون الجداول والأشكال مدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية (APA) وتثبيت هوامش البحث في نفس الصفحة والمصادر والمراجع في نهاية البحث على النحو الآتي:
 - أن تُثبت المراجع بذكر اسم المؤلف، ثم يوضع تاريخ نشره بين حاصرتين، يلي ذلك عنوان المصدر، متبوعاً باسم المحقق أو المترجم، ودار النشر، ومكان النشر، ورقم الجزء، ورقم الصفحة.
 - عند استخدام الدوريات (المجلات، المؤتمرات العلمية، الندوات) بوصفها مراجع للبحث: يُذكر اسم صاحب المقالة كاملاً، ثم تاريخ النشر بين حاصرتين، ثم عنوان المقالة، ثم ذكر اسم المجلة، ثم رقم المجلد، ثم رقم العدد، ودار النشر، ومكان النشر، ورقم الصفحة.
2. يقدم الباحث ملخص باللغتين العربية والانجليزية في حدود (150 كلمة) بحيث يتضمن مشكلة الدراسة، والهدف الرئيسي للدراسة، ومنهجية الدراسة، ونتائج الدراسة. ووضع الكلمات الرئيسية في نهاية الملخص (خمس كلمات).

3. تحتفظ مجلة جامعة بنغازي الحديثة بحقها في أسلوب إخراج البحث النهائي عند النشر.

إجراءات النشر

ترسل جميع المواد عبر البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة جامعة بنغازي الحديثة وهو كالتالي:

- ✓ يرسل البحث إلكترونياً (Word + Pdf) إلى عنوان المجلة info.jmbush@bmu.edu.ly او نسخة على CD بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبة العلمي، ومكان عمله، ومجاله.
- ✓ يرفق مع البحث نموذج تقديم ورقة بحثية للنشر (موجود على موقع المجلة) وكذلك ارفاق موجز للسيرة الذاتية للباحث إلكترونياً.
- ✓ لا يقبل استلام الورقة العلمية الا بشروط وفورمات مجلة جامعة بنغازي الحديثة.
- ✓ في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضة على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، ويتم اختيارهم بسرية تامة، ولا يُعرض عليهم اسم الباحث أو بياناته، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث، وقيمتها العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، ويطلب من المحكم تحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
- ✓ يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه للنشر من عدمها خلال شهرين من تاريخ الاستلام للبحث، وبموعد النشر، ورقم العدد الذي سينشر فيه البحث.
- ✓ في حالة ورود ملاحظات من المحكمين، تُرسل تلك الملاحظات إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة بموجبها، على أن تعاد للمجلة خلال مدة أقصاها عشرة أيام.
- ✓ الأبحاث التي لم تتم الموافقة على نشرها لا تعاد إلى الباحثين.
- ✓ الأفكار الواردة فيما ينشر من دراسات وبحوث وعروض تعبر عن آراء أصحابها.
- ✓ لا يجوز نشر إي من المواد المنشورة في المجلة مرة أخرى.
- ✓ يدفع الراغب في نشر بحثه مبلغ قدره (400 دل) دينار ليبي إذا كان الباحث من داخل ليبيا، و (200 \$) دولار أمريكي إذا كان الباحث من خارج ليبيا. علماً بأن حسابنا القابل للتحويل هو: (بنغازي - ليبيا - مصرف التجارة والتنمية، الفرع الرئيسي - بنغازي، رقم 001-225540-0011. الاسم (صلاح الأمين عبدالله محمد).
- ✓ جميع المواد المنشورة في المجلة تخضع لقانون حقوق الملكية الفكرية للمجلة.

info.jmbush@bmu.edu.ly

00218913262838

د. صلاح الأمين عبدالله
رئيس تحرير مجلة جامعة بنغازي الحديثة
Dr.salahshalufi@bmu.edu.ly

المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام - دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بنغازي

* أ. أنس سليمان الخيفي، ** أ. طاهر عمر المغربي، *** أ. عادل رابح يونس
(أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي - ليبيا)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، المتمثلة في المعوقات الإدارية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المالية، وأبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط، واستعان الباحث في تحديد المعوقات بناء على الدراسات السابقة، وتمثل مجتمع الدراسة بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام بهذه الشركات والبالغ عددهم (85) مفردة، وتم توزيع استمارة استبيان وكان الفاقد (5) استمارات أصبح إجمالي الاستمارات القابلة للتحليل (80) استمارة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وكذلك تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss لاختبار أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. توصلت الدراسة إلى وجود معوقات إدارية، ومعوقات تنظيمية ومعوقات بشرية ومعوقات مالية، كما توصلت أيضاً إلى تحديد الآليات التي يتم من خلالها التغلب على تلك المعوقات. وتوصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال باستخدام منهجيات أخرى قد تساهم في زيادة المعرفة حول موضوع الدراسة.

- مقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي نشاطاً إبداعياً وتحليلياً حيث يقوم على المعرفة التي تم اكتسابها في مرحلة التعلم، وأثناء هذه المرحلة نقوم بتحديد ما نريد القيام به بحس استراتيجي والقضايا التي يجب تناولها من أجل النجاح، فالتخطيط الاستراتيجي يتطلب الإبداع الذي يولد بدوره خيارات واسعة يمكن التفكير فيها، وكلما زادت الخيارات زادت احتمالات أن نجد أفضل خيار متاح (ماكجر، 2009).

ويمثل التخطيط الاستراتيجي مرحلة تالية للمرحلتين الكمية والكيفية من مراحل تطور الفكر التخطيطي، وهو التخطيط الذي يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المتغيرة وحاجات سوق العمل مع الأخذ في الاعتبار نوعية المجتمع والحياة فيه في المستقبل. وتتضمن خطواته: تحليل عناصر البيئة المحيطة الداخلية والخارجية، وتحليل وتحديد المصادر اللازمة (معونات وتسهيلات .. إلخ) وتحليل الفرص التنافسية، وتحليل مصادر القوة والضعف للمؤسسة وصياغة الأهداف (حالياً ومستقبلياً) (غنايم، 2008).

لقد حظي التخطيط الاستراتيجي باهتمام كبير من قبل قادة المؤسسات النفطية في قطاع النفط في ليبيا لما له من أهمية كبيرة في نجاح عمل تلك المؤسسات وزيادة فعاليتها، ومواجهة الصعوبات والتحديات الاستثنائية التي يعانها قطاع النفط وما خلفته الحروب على الإرهاب، من تدمير للبنية التحتية وشل لمفاصل الدولة وتدمير لمعظم مؤسسات القطاع العام والخاص، والذي

تسبب بصعوبة وتحديات كبيرة على الشركات النفطية ومخرجاتها، الأمر الذي حدا بمؤسسات قطاع النفط باعتماد التخطيط الاستراتيجي كمخرج في مواجهة تلك التحديات، ومن أجل غايتها المنشودة وزيادة فاعليتها وتحقيق الميزة التنافسية.

- الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات في بيئات مختلفة تناولت الدراسة، وسيتم سرد بعض هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني.

- دراسة (Kasozi, 2005):

والتي كانت بعنوان " The Development of a Strategic Plan for Higher Education in Uganda" ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في أوغندا، وتوصلت الدراسة إلى أن الضغط المجتمعي يعتبر من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأوغندي، بالإضافة إلى القرارات الحكومية البرلمانية، وتحديات العولمة والمشاكل في أفريقيا، وصناع القرار وضغوطات سوق العمل، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم.

- دراسة وهبة (2008):

بعنوان "واقع الإدارة الاستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظة غزة وسبل تطويرها" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظة غزة وسبل تطويرها، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تهتم بدرجة فوق المتوسط بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، وأن هذه الجامعات تسعى الإدارات الجامعية فيها إلى بناء علاقات إيجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تقنياً.

- دراسة الكئثم وبادرنة (2012):

بعنوان "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتوضيح العلاقة بين متطلبات استخدام التخطيط الاستراتيجي وبعض المتغيرات الديموغرافية، حيث، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات أهمها الروتين في العمل والتعقيد الإداري في الجامعة، بالإضافة إلى المعوقات الإدارية والتنظيمية.

- دراسة فيصل وعمر (2013):

والتي كانت بعنوان " معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام " هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الكلية وعن رؤية ورسالة الكلية من حيث الجودة والوضوح، وإلى إعادة النظر في أهداف الكلية وبرامجها، وإلى قلة الإمكانيات المادية، فضلاً عن قبول أعداد كبيرة من الطلبة سنوياً وغياب التدريب والتأهيل الخارجي لأعضاء هيئة التدريس.

- مشكلة الدراسة:

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلباً ضرورياً لكل المنظمات العامة والخاصة في الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء، وذلك لمواجهة التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في

ظل التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وحيث لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات لذلك على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التقدم والتطور والتوسع في تفعيل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لما تحفقه من دقة وسرعة وشفافية في العمل.

كما أكدت بعض الدراسات العلمية وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي والاستفادة منها، فمن هذه المعوقات ما ذكره (الكلم، 2012: ص187) يجب الأخذ في الاعتبار العقبات التي تحول دون تنفيذ هذا النظام الجديد. ويمكن تحديد أربع أنواع من العقبات التي قد تواجه تنفيذ أي نظام جديد، ومن أهمها: العقبات المالية والفنية والخاصة بالعمل والثقافية.

فالتخطيط الاستراتيجي باعتباره منهجاً إدارياً حديثاً، تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالمية كما تتطلب تغييراً في أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية وتوفير الموارد الكافية، لكي تتمكن من خلالها المنظمات من رفع مستوى خدماتها، ولتحقيق ذلك لا بد أن يكون هناك فهم أفضل للعوائق التي تعترض نجاح تطبيقها. وحيث يرى (نصير، 2002: ص88) ضرورة التصدي لما قد يعيق الاستفادة من هذه التقنيات الفعالة تمهيداً للدخول إلى مجتمع المعلومات الذي يعتبر سمة القرن الواحد والعشرين.

بناءً على ما سبق يتطلب منا السعي الجاد والمنظم للتعرف على تلك المعوقات ووضع الخطط الاستراتيجية والحلول الملائمة لمواجهتها والتغلب عليها، وضرورة مواكبة التغيرات العالمية في جميع المجالات، والأخذ بالأساليب الحديثة وتطوير إدارتها بما يتماشى مع المستجدات الحديثة، لكي تتمكن من تقديم خدماتها بأعلى درجة من الكفاءة والجودة.

ومن هنا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما هي أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أهم المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟
2. ما هي أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟
3. ما هي أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟
4. ما هي أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟
5. ما هي أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول جميع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي والذي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه ألا وهو التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، ومن هذا الهدف العام تتفرع جملة من الأهداف التفصيلية والمتمثلة بالتعرف على ما يلي:

1. التعرف على المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
2. التعرف على المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء.
3. التعرف على المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
4. التعرف على المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
5. التعرف على أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع، وذلك بتسليط الضوء على توضيح المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وذلك مما استوجب على الشركة قيد الدراسة ضرورة تبني أساليب حديثة والعمل على التحسين المستمر لتبقى رائدة بتقديم أفضل وأجود الخدمات ومواجهة كل التهديدات واستغلال الفرص ومواكبة الأنظمة المعاصرة باهتمامها بالعنصر الفعال والمحور الأساسي الذي تقوم عليه ألا وهو المورد البشري كعميل داخلي نحو تحقيقها لاستراتيجيتها، وبهذا تنعكس إيجاباً على التنمية الاقتصادية.

- حدود الدراسة:

للدراسة حدان على النحو التالي:

- حدود مكانية: شركة الخليج العربي للنفط.

- حدود زمانية : شهر 8 من عام 2020م.

- الإطار النظري للدراسة:

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي مفهوماً حديثاً وذلك لما تبينه الدراسات السابقة والمواضيع ذات الصلة بهذا الحقل المعرفي الذي يحمل في طياته الاهتمام الواسع من طرف منظري الإدارة، وذلك من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم، وفيما يلي سيتم إدراج مجموعة من التعريفات.

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرف تايلور (Taylor,2018:P7) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة"، وفي تعريف قدمه (العلاق، 1998: 125) بأنه "تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد ورأس المال والأصول الثابتة .. إلخ) وذلك بربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها ويمكن بذلك أن تتحقق أهدافها طويلة الأجل. والواقع أن استراتيجية أي منظمة توضح المجال الرئيسي للمنظمة من خلال تحديد العمل الذي تقوم به وخطوات العمل التي ستتبعها مثل توسيع مبيعاتها بالشرق الأوسط وتنويع منتجاتها بإضافة منتجين جديدين أو خطين إنتاجيين جديدين تماماً". ويرى عالم الإدارة الاستراتيجية الأمريكي جون برايسون "أن التخطيط الاستراتيجي هو بمثابة مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوار المصممة لمساعدة القادة المديرين على القيام بأعمالهم، فهو إذاً مجهود منظم لاتخاذ قرارات جوهرية والقيام بتصرفات أساسية من شأنها أن تشكل وتوجه المؤسسة، حيث أنه أصبح ووفقاً لهذا المفهوم مقياساً للفكر والممارسة الاستراتيجية في عالم السياسة والإدارة كما هو في عالم الأعمال أنه يستهدف تعليم القيادات خمس مهارات أو كفاءات، كيف تفكر، كيف تقرر، كيف تنفذ، كيف تقيم النتائج، كيف توزع الأدوار" (جلال، 2004: 116) في حين عرف (Lake, 2006) التخطيط الاستراتيجي بأنه "الإدراك الواضح للمكانة التي تحتلها المنظمة في الوقت الحالي، وجمع المعلومات التي تستطيع من خلالها الوصول إلى المكانة التي يجب أن تصل إليها في المستقبل واتخاذ القرارات التي ستقل الفرد من مكانه الحالي إلى مكانه في المستقبل".

- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية وكالاتي (الوليد، 2010: 109، 112، 113):

1. مرحلة الإعداد: وتعني تحديد الغاية أو رسالة المنظمة والتي تعبر عن سبب قيامها أو وجودها ووضع الأهداف وتحديد البدائل واختبار الخطة ووضع استراتيجية لمتابعة تنفيذ وتنظيم الخطة .
2. مرحلة التحليل: أي تحليل الأهداف الموضوعية ومقارنتها ببعضها البعض وتحليل السياسات والإجراءات لمعرفة مدى واقعيته ومرونتها ومقارنة الأهداف بالتنبؤات ومدى دقة هذه التنبؤات.
3. مرحلة الخيارات والأولوية الاستراتيجية: يتم بهذه المرحلة مقارنة الخيارات الاستراتيجية أي المرسومة لمدي طويل ولفترة زمنية بعيدة مع الخيارات على المدى القصير والمتوسط لاختيار الأفضل في ضوء التنبؤ والتوقع العملي القائم على الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية.
4. مرحلة الخطط البديلة: عادةً يتم وضع بدائل يتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق ربح أعلى أو وفورات أكبر أو مخاطر أقل ولكي يكون التخطيط سليماً وواقعياً وقابلاً للتنفيذ يجب إعداد مجموعة من الخطط يتم اختيار أفضلها.

- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام التخطيط الاستراتيجي لم يأت من فراغ، وإنما لتحقيق أهداف متعددة، ومن هذا المنطلق فإن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يسعى إلى تحقيق الأهمية منه وهي على النحو الآتي (بحيري، 2007: 273):

1. توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
2. زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.
3. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، وتعميق فهم المديرين عن دورهم في تحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.
4. تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطى ومستوى التشغيل وبين التنفيذ والاستشارة وبين الأقسام الوظيفية، وقسم التخطيط وبين الإدارة وبين المؤسسة والمتعاملين معها.

- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتسم التخطيط الاستراتيجي بخصائص كثيرة منها (الكولفان، 2010: 75):

1. الواقعية: بمعنى أن يكون التخطيط مراعيًا لظروف الواقع، أخذًا بعين الاعتبار الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة.
2. المرونة: وتعني تمتع التخطيط والخطة الناتجة عنه بقدر من الحركة وقابلية التعديل أو التغيير في بعض أجزاء الخطة بسبب التغيرات غير المتوقعة.
3. التوافق والتكامل: بمعنى أن يكون التخطيط متكاملًا داخليًا بين جوانبه متسقًا في أجزائه المختلفة، ومتوافقًا خارجيًا مع بيئته مرتبطًا بحاجات التنمية الشاملة ومتطلباتها.
4. الشمولية: وتعني إحاطة التخطيط بجميع جوانب الظاهرة أو المشكلة أو القطاع المراد وضع خطة له وأبعاده.
5. الاستمرارية: وهي أن يكون التخطيط عملية متصلة ومستمرة، وليس مجرد جهود عارضة مؤقتة لمواجهة ظروف طارئة تنتهي بزوال تلك الظروف.
6. الدقة: وتعني الدقة إتقان العمل على مستوى عالٍ من جودة الأداء، وتعتمد دقة العمل التخطيطي على كفاءة الأجهزة التخطيطية.
7. الإلزام: يعد الإلزام صفة أساسية من صفات التخطيط، إذ تعد الخطة بعد إقرارها ملزمة وبدون هذا الأمر لا يمكن ضمان تنفيذ الخطة.

- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المصطلحات التي ظهرت في العصر الحديث، نتيجة التطورات التقنية والعلمية الهائلة التي عمت جميع جوانب الحياة، ولذلك فهي ما زالت قيد التجربة الحديثة، وبالتالي ظهرت بعض المعوقات التي تعيق تقدمها واستخدامها في هذه الشركات، ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات ما يلي (قاسم، 2017: 156):

- المعوقات المادية:

وتتلخص فيما يلي:

1. قلة الميزانيات المرصودة للتخطيط الاستراتيجي.
2. قلة المكافآت المادية للقائمين على إعداد الخطة الإستراتيجية.
3. نقص الموارد التقنية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالإدارات والأقسام.

4. تركيز نظام الحوافز على النتائج القصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية طويلة الأجل.

5. وجود نقص في موازنة الشركة السنوية.

- المعوقات التنظيمية:

وتتلخص فيما يلي:

1. تقديم المهمات السهلة في أقسام الشركة على المهمات ذات الأولوية.
2. غياب مبدأ المساءلة عند ارتكاب الأخطاء.
3. ضعف التنسيق بين عملية التخطيط للإدارات والأقسام بالشركة والأهداف المعلنة بها.
4. ضعف متابعة وحدات الجودة لمدى تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
5. اقتصار عمل الإدارات على تنفيذ الخطط.

- المعوقات الإدارية:

وتتلخص فيما يلي:

1. الافتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الإستراتيجي بالإدارات والأقسام في الشركة.
2. الافتقار إلى وجود بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل هذه الإدارات.
3. اعتقاد المسؤولين بأن رؤية الإدارات والأقسام ورسالاتها مجرد شعارات.
4. الافتقار إلى التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية التي تضعها الإدارات بالشركة.
5. الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات.

- المعوقات البشرية:

وتتلخص فيما يلي:

1. ندرة إشراك الموظفين بالإدارات والأقسام في وضع الأهداف والخطط.
2. غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى بعض القياديين بالإدارات والأقسام.
3. قلة تقبل الموظفين بالإدارات والأقسام للتغيير والتطوير.
4. ضعف ثقافة البيئة المحيطة بالتخطيط الإستراتيجي في الإدارات والأقسام.
5. وجود ترهل بالكوادر الإدارية في إدارات وأقسام الشركة.

- الدراسة الميدانية:

- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء تحليل بيانات الدراسة، وفي هذا المنهج تم استخدام الإحصاء الوصفي التحليلي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وأيضاً التعرف على الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال الاستجابات التي تم تعريفها من أداة الدراسة.

ويتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في شركة الخليج العربي للنفط بنغازي وذلك للتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وللوصول إلى الهدف تم تطوير استبانته طبقت على مجتمع الدراسة والبالغ عددها (85) مفردة، وقد تم جمع (80) استبانة قابلة للتحليل، وفقد (5) استبانات منها نقص في الإجابة ومنها لم ترجع.

- أدوات وأساليب جمع بيانات الدراسة:

1. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة بمحل الدراسة.

البيانات الأولية: حيث تم الحصول عليها من الاستبانات التي وزعت على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركة الخليج العربي للنفط.

متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. **المتغيرات المستقلة:** وهو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع، وملاحظة نتائج وأثار هذا التغير على المتغير التابع. وتتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية:

الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المرتبة الوظيفية - عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

2. **المتغيرات التابعة:** وهو المتغير الذي يقيس أثر استخدام المتغير المستقل عليه. وتتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة:

- المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط.
- أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

الطرق المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

تم تحليل بيانات الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) باستخدام الطرق التالية:

1. تم استخدام (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسبة المئوية).

لتحليل بيانات واختبار تساؤلات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي في الإجابة على أسئلة الإستمارات.

2. Chi - Square.

صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة، بحيث يتم التأكد من مضمون فقراتها حتى تكون مفهومة وقد تم ذلك من خلال التعرف على الصدق الظاهري للأداء وذلك من خلال عرضها على المحكمين.

أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة ويقصد به مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ تم تطبيقه أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) فهو يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل

ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 - 6) ويكون قيمته مقبولة عند 60% وما فوق (البياتي: 2005) عليه جاءت نتائج ثبات أداة الدراسة على النحو التالي من خلال الجدول.

جدول رقم (1) معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها

معامل الثبات	الثبات لأداة الدراسة ومحاورها
0.671	المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
0.835	المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
0.565	المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
0.885	المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
0.945	أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
0.965	الثبات الكلي لأداة الدراسة

- تحليل بيانات الشخصية:

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة من حيث "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية".

جدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	المتغيرات الشخصية
%81	65	ذكر	الجنس
%19	15	أنثى	
%100	80	المجموع	
%5	4	أقل من 30 سنة	العمر
%13	10	من 30 وأقل من 40 سنة	
%43	35	من 40 وأقل من 50 سنة	
%39	31	من 50 سنة فأكثر	
%100	80	المجموع	
%18	14	دبلوم عالي	المؤهل العلمي
%27	22	بكالوريوس	
%37	30	ماجستير	
18	14	دكتوراة	
%100	80	المجموع	
%1	1	رئيس مجلس الإدارة	المرتبة الوظيفية
%5	4	عضو لجنة	
%31	25	مدير إدارة	
%63	50	رئيس قسم	
%100	80	المجموع	
%6	5	أقل من 10 سنوات	
%18	14	من 10 وأقل من 15 سنة	

من 15 وأقل من 20 سنة	37	46%
من 20 سنة فأكثر	24	30%
المجموع	80	100%

عدد سنوات الخبرة في
الوظيفة الحالية

- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

من خلال عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأساليب النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بالمعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات والأقسام.

- نتائج السؤال الأول:

ما أهم المعوقات المادية التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المعوقات المادية، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول رقم (3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الأول

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التقدير	الرتبة
1. قلة الميزانيات المرصودة للتخطيط الإستراتيجي	1.0225	3.904	متوسطة	1
2. قلة المكافآت المادية للقائمين على إعداد الخطة الإستراتيجية	0.9953	3.305	متوسطة	5
3. نقص الموارد التقنية التي تساعد على تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالإدارات والأقسام.	1.0903	3.654	عالية	3
4. تركيز نظام الحوافز على النتائج القصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية	0.9410	3.645	عالية	4
5. وجود نقص في موازنة الشركة السنوية	1.1750	3.710	عالية	2
المعوقات المالية	1.04482	3.6436	عالية	-

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على المعوقات المادية في شركة الخليج العربي للنفط تراوحت ما بين (3.904 - 3.305) وبدرجة تقدير (متوسطة إلى عالية).

نتائج السؤال الثاني:

ما أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المعوقات التنظيمية، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول رقم (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثاني

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التقدير	الرتبة
1. تقديم المهمات السهلة في أقسام الشركة على المهمات ذات الأولوية.	0.8265	4.560	عالية	1
2. غياب مبدأ المساءلة عند ارتكاب الأخطاء.	0.8865	3.545	عالية	4
3. ضعف التنسيق بين عملية التخطيط للإدارات	0.9405	3.405	متوسطة	5

				والأقسام بالشركة والأهداف المعلنة بها.
2	عالية	3.845	1.1365	4. ضعف متابعة وحدات الجودة لمدى تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
3	عالية	3.560	0.8875	5. اقتصار عمل الإدارات على تنفيذ الخطط.
-	عالية	3.783	0.9355	المعوقات التنظيمية

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على المعوقات التنظيمية في شركة الخليج العربي للنفط تراوحت ما بين (3.405 - 4.560) وبدرجة تقدير (متوسطة إلى عالية).

نتائج السؤال الثالث:

ما أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟
وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المعوقات الإدارية، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثالث

الرتبة	درجة التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات
2	عالية	3.955	1.0505	1. الإفتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الإستراتيجي بالإدارات والأقسام في الشركة.
3	عالية	3.665	0.9338	2. الإفتقار إلى وجود بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة داخل هذه الإدارات.
5	عالية	3.605	0.9950	3. اعتقاد المسؤولين بأن رؤية الإدارات والأقسام ورسالاتها مجرد شعارات.
4	عالية	3.665	0.8135	4. الإفتقار إلى التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية التي تضعها الإدارات بالشركة.
1	عالية	4.055	0.9990	5. الإعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات.
-	عالية	3.789	0.95836	المعوقات الإدارية

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على المعوقات الإدارية في شركة الخليج العربي للنفط تراوحت ما بين (3.605 - 4.055) وبدرجة تقدير (عالية).

نتائج السؤال الرابع:

ما أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟
وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور المعوقات البشرية، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول رقم (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الرابع

الرتبة	درجة التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات
5	متوسطة	3.305	0.8015	1. ندرة اشتراك الموظفين بالإدارات والأقسام في وضع الأهداف والخطط.
4	عالية	3.555	1.2350	2. غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى بعض القياديين بالإدارات والأقسام.
1	عالية	3.860	0.9340	3. قلة تقبل الموظفين بالإدارات والأقسام للتغيير والتطوير.
2	عالية	3.805	1.0570	4. ضعف ثقافة البيئة المحيطة بالتخطيط الإستراتيجي في الإدارات والأقسام.
3	عالية	3.765	1.0705	5. وجود ترهل بالكوادر الإدارية في إدارات وأقسام الشركة.
-	عالية	3.658	1.0196	المعوقات البشرية

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على المعوقات البشرية في شركة الخليج العربي للنفط تراوحت ما بين (3.305 - 3.860) وبدرجة تقدير (متوسطة إلى عالية).

. نتائج السؤال الخامس:

ما أبرز الآليات التي يتم من خلالها التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الخامس

الرتبة	درجة التقدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية	4.355	0.8756	1. إعادة بناء (الهيكل التنظيمية/ العمليات/ الإجراءات الإدارية) بما يتوافق مع متطلبات التخطيط الإستراتيجي
3	عالية	3.905	0.9684	2. الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق التخطيط الإستراتيجي
5	عالية	3.805	0.9520	3. تعميق الوعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته
2	عالية	3.955	0.9450	4. وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام في الشركة
4	عالية	3.905	0.9684	5. إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات التخطيط الإستراتيجي
-	عالية	3.985	0.94188	أبرز الآليات

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات في شركة الخليج العربي للنفط تراوحت ما بين (3.905 - 4.355) وبدرجة تقدير (عالية).

نتائج السؤال السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول جميع معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنظ من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المعالجة الإحصائية Chi - Square وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين كل معوق من المعوقات الأربعة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) وفيما يلي نتائج هذا السؤال:
أ. المعوقات المادية بالنسبة لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (8) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المادية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وبين متغيرات الدراسة

المعوقات المادية	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	المرتبة الوظيفية	عدد سنوات الخبرة	Chi - Square(a,b)
	62.15	52.795	29.195	3.035	75.00	
Df	4	4	4	3	4	
Sig	0.000	0.000	0.000	0.353	0.000	

يتضح من هذا الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المادية وبين الجنس، أي أن تتفاوت المعوقات المادية بتفاوت الجنس من ذكور وإناث، حيث جاءت قيمة Chi - Square (62.15) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المادية بسبب التفاوت بين فئات العمر حيث جاءت قيمة Chi - Square (52.795) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المادية بسبب التفاوت بين المؤهل العلمي حيث جاءت Chi - Square (29.195) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكما أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المادية بسبب التفاوت بين عدد سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة Chi - Square (75.00) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وأخيراً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات المادية بسبب التفاوت بين المرتبة الوظيفية حيث جاءت قيمة Chi - Square (3.035).

ب. المعوقات التنظيمية بالنسبة لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (9) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وبين متغيرات الدراسة

المعوقات التنظيمية	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	المرتبة الوظيفية	عدد سنوات الخبرة	Chi - Square(a,b)
	65.15	52.75	29.195	3.035	75.00	
df	4	4	4	3	3	
Sig	0.000	0.000	0.000	0.381	0.000	

يتضح من هذا الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية وبين الجنس، أي أن تتفاوت المعوقات التنظيمية بتفاوت الجنس من ذكور وإناث، حيث جاءت قيمة

Chi - Square (62.15) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية بسبب التفاوت بين فئات العمر حيث جاءت قيمة Chi - Square (52.75) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية بسبب التفاوت بين المؤهل العلمي حيث جاءت Chi - Square (29.195) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكما أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية بسبب التفاوت بين عدد سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة Chi - Square (30.35) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وأخيراً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية بسبب التفاوت بين المرتبة الوظيفية حيث جاءت قيمة Chi - Square (3.035).

ج. المعوقات الإدارية بالنسبة لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (10) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وبين متغيرات الدراسة

	عدد سنوات الخبرة	المرتبة الوظيفية	المؤهل العلمي	العمر	الجنس	المعوقات الإدارية
Chi - Square(a,b)	75.00	3.035	29.19	52.75	65.15	59.72
df	3	3	4	4	4	21
Sig	0.000	0.381	0.000	0.000	0.000	0.000

يتضح من هذا الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية وبين الجنس، أي أن تتفاوت المعوقات التنظيمية بتفاوت الجنس من ذكور وإناث، حيث جاءت قيمة Chi - Square (65.15) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية بسبب التفاوت بين فئات العمر حيث جاءت قيمة Chi - Square (52.75) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية بسبب التفاوت بين المؤهل العلمي حيث جاءت Chi - Square (29.19) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكما أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية بسبب التفاوت بين عدد سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة Chi - Square (75.00) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وأخيراً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية بسبب التفاوت بين المرتبة الوظيفية حيث جاءت قيمة Chi - Square (3.035).

د. المعوقات البشرية بالنسبة لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (11) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وبين متغيرات الدراسة

	عدد سنوات الخبرة	المرتبة الوظيفية	المؤهل العلمي	العمر	الجنس	المعوقات البشرية
Chi - Square(a,b)	75.00	3.035	29.19	52.75	65.15	49.71
df	3	3	4	4	4	23
Sig	0.000	0.381	0.000	0.000	0.000	0.001

يتضح من هذا الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية وبين الجنس، أي أن تتفاوت المعوقات التنظيمية بتفاوت الجنس من ذكور وإناث، حيث جاءت قيمة

Chi - Square (65.15) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية بسبب التفاوت بين فئات العمر حيث جاءت قيمة Chi - Square (52.75) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية بسبب التفاوت بين المؤهل العلمي حيث جاءت Chi - Square (29.19) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكما أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية بسبب التفاوت بين عدد سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة Chi - Square (75.00) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وأخيراً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية بسبب التفاوت بين المرتبة الوظيفية حيث جاءت قيمة Chi - Square (3.035).

نتائج السؤال السابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

وللإجابة على هذا السؤال نستخدم المعالجة الإحصائية Chi - Square وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين آليات التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي وبين كل متغير من متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)

جدول رقم (12) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي وبين متغيرات الدراسة

	عدد سنوات الخبرة	المرتبة الوظيفية	المؤهل العلمي	العمر	الجنس	آليات التغلب على المعوقات
Chi - Square(a,b)	75.00	3.035	29.19	52.75	65.15	38.19
df	3	3	4	4	4	15
Sig	0.000	0.381	0.000	0.000	0.000	0.001

يتضح من هذا الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات للتغلب على المعوقات وبين الجنس، أي أن تتفاوت أبرز الآليات بتفاوت الجنس من ذكور وإناث، حيث جاءت قيمة Chi - Square (65.15) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات بسبب التفاوت بين فئات العمر حيث جاءت قيمة Chi - Square (52.75) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات بسبب التفاوت بين المؤهل العلمي حيث جاءت Chi - Square (29.19) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وكما أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات بسبب التفاوت بين عدد سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة Chi - Square (75.00) عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وأخيراً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبرز الآليات بسبب التفاوت بين المرتبة الوظيفية حيث جاءت قيمة Chi - Square (3.035).

- نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج وجود معوقات مالية تتمثل في: قلة الميزانيات المرصودة للتخطيط الإستراتيجي، وجود نقص في موازنة الشركة السنوية.
2. أظهرت النتائج وجود معوقات تنظيمية تتمثل في: تقديم المهمات السهلة في أقسام الشركة على المهمات ذات الأولوية، ضعف متابعة وحدات الجودة لمدى تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
3. أظهرت النتائج وجود معوقات إدارية تتمثل في: الإعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، الإفتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الإستراتيجي بالإدارات والأقسام في الشركة.
4. أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات بشرية تتمثل في: قلة تقبل الموظفين بالإدارات والأقسام للتغيير والتطوير، ضعف ثقافة البيئة المحيطة بالتخطيط الإستراتيجي في الإدارات والأقسام.
5. أظهرت الدراسة أن متوسطات عبارات المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام كانت بدرجة كبيرة، وكان ترتيبها كالتالي: المعوقات الإدارية ثم المعوقات التنظيمية، ثم جاءت المعوقات البشرية، وأخيراً المعوقات المادية.
6. أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات كانت بدرجة كبيرة جداً. وخاصةً مع الآليات المتمثلة في: إعادة بناء (الهياكل التنظيمية/ العمليات/ الإجراءات الإدارية) بما يتوافق مع متطلبات التخطيط الإستراتيجي، وضع استراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام في الشركة.

- توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يورد الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تقليل المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وهي كما يلي:
1. زيادة الدورات التدريبية لموظفي الشركة في المجالات الإدارية وخاصةً مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
 2. تحسين مستوى البنية التحتية اللازمة وتقبل القادة في الشركة لآراء ونصائح الموظفين نحو تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
 3. زيادة الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال التخطيط الإستراتيجي.
 4. زيادة مهارات متخذي القرارات في الشركة في المجالات الإدارية ووعي لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.
 5. استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت، الإنترنت، الإكسترانت) مما يساعد على الوعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي بين الإدارات والأقسام بالشركة.
 6. وضع استراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة وإعادة بناء الهياكل التنظيمية أن نحسن من المعوقات الإدارية أولاً ثم المعوقات البشرية وأخيراً التنظيمية والمادية.

- المراجع:

أولاً: الكتب العربية:

1. البياتي، محمود المهدي، 2005، "تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS" عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
2. العلاق، بشير، 1998، "مبادئ الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الكوفلن، مارتن (2010) "التخطيط الإستراتيجي للجامعات والتعليم العالي"، ترجمة أشرف محمود، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع
4. الوليد، بشار، 2010، "التخطيط الإستراتيجي مفاهيم معاصرة"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. جلال، محمد نعمان، 2004، "الإستراتيجية والدبلوماسية والبروتوكول بين الإسلام والمجتمع الحديث"، ط1: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان.
6. قاسم، أمجد، 2017، "التخطيط الإستراتيجي، مميزاته ومبادئه ومعوقاته"، آفاق علمية وتربوية، عمان، الأردن.

ثانياً: الرسائل والدوريات:

1. الكلثم، حمد بن مرضي، حازم علي أحمد بدارنة (2012) "معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الرياض، العدد العاشر، المجلد الخامس.
2. بحيري، سعد (2007) "التخطيط الإستراتيجي"، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الإنجاز والموازنة، القاهرة، مصر.
3. غنايم، مهني محمد إبراهيم (2008) "مدخل متكامل لتخطيط التعليم للعالم العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي"، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، المجلد الأول، جامعة الملك فهد للبترول، الظهران، المملكة العربية السعودية، ص101، فبراير.
4. فيصل، سعيد، وإسماعيل عمر (2013) "معوقات التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، الطبعة الأولى.
5. معاني، وهبة (2008) "واقع الإدارة الإستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظة غزة وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. نصير، يوسف، (2002) "المعلوماتية والتعليم والثقافة"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المعلوماتية في الوطن العربي الواقع والآفات، الأردن خلال الفترة 14-15 تموز يونيو 2001.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Anthony Taylor (2018): 'What is the strategic planning process?', www.smstrategy.net, Retrieved 19-8-2020.
2. Kasozi, A. (2005). 'The Development of a Strategic Plan for Higher Education in Uganda' Paper Personal to Muffic Conferences A changing Lands cur. Hague.
3. Lake, N. (2006), ' The Strategic Planning Workbook, by, Kogan Page Limited' 120 Pentonville Road, London, N1 9 JN, Bahamut Media, Reading, United Kingdom.