

التخطيط في المؤسسات العامة في ليبيا

دراسة حالة محطة كهرباء غرب الزاوية المزدوجة

عبد الحميد الطاهر زنبيل

عضو هيئة تدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية الزاوية

المستخلص :

تتناول هذه الدراسة واقع التخطيط في المؤسسات العامة انطلاقاً من إشكالية الأزمات المتكررة التي يعاني منها القطاع العام وقطاع الكهرباء خصوصاً ، قام الباحث بدراسة استطلاعية بينت نتائجها ان العمل يسير بعشوائية وارتجال كبير ولا يخضع لخطط محددة تضمن تفادي أي إرباك او توقف للعمل مستقبلاً كما ان البيانات والمعلومات غير متوفرة بدقة لدى المختصين للقيام بالعمل التخطيطي لهذه المؤسسة الحيوية . هدفت الدراسة الى عدة أهداف أهمها : توضيح المفهوم العلمي لتخطيط ومدى ممارسة الإدارات لوظيفة التخطيط وكذلك بيان أهم الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية التخطيط بالمنظمة محل الدراسة ، استناداً الى عدة فرضيات حاول الباحث التحقق منها ، مستخدماً المنهج الوصفي لدراسة الحالة وجمع البيانات باستخدام استبانة محددة تخدم الفرضيات والأهداف . وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف وإجراءات التخطيط ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الخبرة المهنية بالشركة ودعم الإدارة العليا . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة واقعية وإجراءات الرقابة في الشركة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية : التخطيط ، المؤسسات العامة .

Abstract:

This study deals with the reality of planning in public institutions, starting from the problem of repeated crises suffered by the public sector and the electricity sector in particular. The researcher conducted an exploratory study that showed its results that the work is proceeding with randomness and great improvisation and is not subject to specific plans that guarantee to avoid any confusion or interruption to work in the future as the data and information Not strictly available to professionals to carry out the planning work for this vital institution. The study aimed at several goals, the most important of which are: clarifying the scientific concept of planning and the extent to which departments exercise the planning function as well as explaining the most important difficulties and problems facing the planning process in the organization under study, based on several hypotheses the researcher tried to verify, using the descriptive approach to study the case and collect data using a specific questionnaire that serves the hypotheses And goals. The study reached several results, the most important of which are: a statistically significant relationship between clarity of goals and planning procedures, and a statistically significant relationship between providing professional experience to the company and supporting top management. There is a statistically significant relationship between the existence of a realistic plan and control procedures in the company under study.

Key words: planning, public institutions.

تقديم:

يعتبر التخطيط أهم وظائف الإدارة ، ومن الصعب تصور منظمة في عالم الأعمال لا تمارس هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية و الارتجال مما يجعلها عرضة لمفاجآت المستقبل ومواقف صعبة ليست بالحسيان تقف إمامها عاجزة تهديد مستقبلها ووجودها . لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة يتوجب الأخذ بمبدأ التخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل

تحقيقها ،وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها ،وتحديد مراحل العمل وأولوياته. وتستند عملية التخطيط إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف الفرص والمخاطر التي تفرضها ، مما يمكن من توقع المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل التي تساهم في تحقيق الأهداف . إن التخطيط للمؤسسات العامة ينبثق من الخطط العامة للدولة واستراتيجياتها ، مما يضع المؤسسة أمام قيود وتحديات تفرضها الأهداف والمتطلبات في ظل إمكانياتها المادية والبشرية المحدودة .

المشكلة:-

بعد الاطلاع على البيانات المتاحة لمحطة كهرباء الزاوية المزودة ،لاحظ الباحث عدم توفر بيانات وافية عن الخطط المستقبلية بالمحطة ، ومن خلال المقابلة مع مسؤولي المحطة تبين وجود عدة مشاكل متعلقة بالإنتاج وسير العمل المحطة وترجع في الأساس لعدم توافر خطط واضحة لكل الأعمال المتعلقة بالمحطة محل الدراسة فيما يتعلق بالتشغيل وبرنامج الصيانة والتطوير وإدارة الأزمات ، وهذا ظهر جلياً في حالات التوقف عن العمل نتيجة الأعطال مما تسبب في مشكلة كبيرة للشركة العامة للكهرباء نتيجة ضعف إنتاج الكهرباء وكذلك ارتفاع تكاليف الإنتاج . مما تقدم يمكن صياغة المشكلة في التساؤل التالي: ما أثر عدم توافر خطط مستقبلية واضحة على سير العمل بالمحطة ؟

الأهداف :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1-التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط لدى مديرين المحطة .

2- التعرف على مستوى ممارسة مديري هذه المنظمة لعملية التخطيط.

3- توضيح الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية التخطيط في المنظمة محل الدراسة.

الأهمية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي :

1- توضيح مقدار العائد الذي يمكن أن تحققه المؤسسات العامة إذا ما أخذت بمبدأ التخطيط.

2- التعريف بواقع التخطيط في المؤسسات العامة في ليبيا .

3- ستساهم في تحديد ايجابيات عملية التخطيط بالمؤسسات وأهميتها للرقابة على المال العام.

4- التعرف على أهم السياسات والخطط المنظمة للعمل بالمحطة، وتحديد مدى الالتزام بتطبيق هذه السياسات والخطط.

5- توضيح دور التخطيط في المحافظة على المال العام .

الفرضيات:

في ضوء المشكلة التي تتناولها هذه الدراسة، يمكن تحديد الفرضيات وصياغتها في وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين :

1- وضوح الأهداف وإجراءات التخطيط على المنظمة.

2- توفير الخبرة المهنية في مجال تخطيط ودعم الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب.

3- وجود خطة واقعية ومرنة تساعد وتحدد إجراءات الرقابة علي المال العام.

المنهجية :

سيتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة : واعتمد في الجانب النظري من الدراسة على جمع المادة العلمية النظرية من المراجع والدوريات والبحوث المنشورة وغيرها من مصادر المعلومات التي من خلالها سيتم التعريف بمتغيرات الدراسة أما في الجانب العلمي والتطبيقي اعتمد الباحث على بطاقة استبيان لجميع البيانات والمعلومات للمؤسسة محل الدراسة اللازمة لخدمة أغراض البحث والتحقق من فرضياته.

حدود الدراسة :

تتحدد حدود الدراسة من ناحية الموضوع في موضوع التخطيط في المؤسسات العامة ، اما الحدود المكانية فتقتصر على دراسة حالة محطة كهرباء غرب الزاوية المزودة . والحدود الزمنية تتمثل في سنة إجراء الدراسة 2018م .

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal

الإطار النظري
HCSJ
أولاً : ماهية التخطيط :

أن كل عمل هادف يحتاج إلى خطة لضمان تنفيذه بكفاءة و يحتاج لاختيار الوسائل اللازمة لتنفيذ العمل في حدود الإمكانيات المتاحة بما في ذلك الفترة الزمنية التي يجب إن تتحقق الأهداف، ويقصد بمصطلح التخطيط الطريقة التي تستخدم في الربط بين الأهداف والوسائل، كما يمكن تعريف التخطيط بأنه تصميم للطريقة التي يمكن من خلالها التحكم في المتغيرات الاقتصادية وتوجيهها بما يحقق أهداف قوية مرغوبة معرفة سابقا ، ويتفصيل أكثر نجد إن عملية التخطيط هي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التنموية واختيار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال سنوات الخطة في حدود الموارد المتاحة ، فعملية التخطيط تنطوي على اتخاذ الجهاز المختص بالتخطيط القرارات المتعلقة بحجم ونوعية كل منتج سلعي أو خدمي من فروع الإنتاج ،

وكيفية إنتاجه اي التقنية المستخدمة في الإنتاج والتوقيت الزمني لإنجاز الأهداف الإنتاجية ، مع ضمان التوزيع العادل. كذلك يهتم التخطيط بتحقيق الأهداف القومية لتحسين عدالة التوزيع .(فريد ، طاهر، 1998، 52) .

مفهوم التخطيط :

يقصد بالتخطيط تحديد أهداف معينة ووضع الأساليب والتنظيمات التي تكفل تحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة اجتماعية ممكنة مما يستلزم التنسيق بين الوسائل والأهداف ووجود خطة اقتصادية تعمل الدولة على تنفيذها خلال فترة زمنية محددة . فالخطة تمثل بصفة رئيسية في برنامج اقتصادي سياسي يتطلب اتخاذ سلسلة من القرارات السياسية والإدارية المحددة وهناك أجهزة عديدة تقوم بتحديد وإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة، ومستويات أجهزة التخطيط تختلف من دولة لأخرى وتطور أجهزة التخطيط وأسلوب عملها في اي بلد يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية التخطيط ومدى الالتزام به . فالأجهزة التخطيطية هي الأجهزة التي تكون مسؤولة عن إدارة العمل التخطيطي والتي تسعى إلى توجيه ووضع الأهداف والتنسيق والمراجعة والمتابعة لكل ما يتعلق بإعداد وتنفيذ الخطط ، ويتألف الجهاز المتكامل من جهاز مركزي ووحدات للتخطيط في مختلف الوزارات والمؤسسات والهيئات العامة فالتخطيط هو التوجيه الواعي لموارد المجتمع كافة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، وكما يعرف بأنه تحديد أهداف معينة مع وضع الأساليب والتنظيمات والإجراءات لتحقيق تلك الأهداف بأقل اجتماعية ممكنة .(حربي، موسى، 1993 ، 136) .

أهمية التخطيط :

تتبع أهمية التخطيط كونه المنهج العلمي الذي يرسم صورة العمل الفعال لمواجهة ما قد تتعرض له المنظمات من أزمات وكوارث ، وما يرغب المجتمع والمؤسسات في تحقيقه

من تقدم ونمو وازدهار ، وفي غياب التخطيط تتم الأعمال ارتجالاً وتصبح الأفعال والتصرفات عشوائية فينتج عنه انحراف عن الأهداف وخسارة للوقت والجهد والموارد دون الوصول للنتائج . ويعود التخطيط بفوائد عديدة أهمها (احمد، بدون سنة نشر، ص189) :-

1- يساعد التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، ويحدد اتجاهات العمل مستقبلاً.

2- يضمن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات و الأهداف وبالتالي ضمان فاعليتها .

3- يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التي يجب إن تتبع والطريق الذي يسلكه العاملون.

4- يعمل التخطيط لتحقيق التناسق بين الأهداف حتى تتكامل وتتسجم في سبيل الغاية النهائية التي تنشدها المؤسسة .

5- يساعد التخطيط في التعرف على مشكلات المستقبل التي تعترض العمل وتساعد على حلها وتصحيحها .

أنواع التخطيط :

تختلف أنواع التخطيط باختلاف طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة فالتخطيط في النظم الاشتراكية يختلف عن التخطيط في النظم الاقتصادية القائمة على المبادرة الفردية ، كما يختلف التخطيط في النظم الاقتصادية المتقدمة بصفة عامة عن التخطيط في الدول المختلفة اقتصادياً ، وكذلك يختلف من منظمة لأخرى وفق طبيعة عملها ونشاطها. وفيما يلي عرض مختصر لأهم أنواع التخطيط .(يونس ، عبد المنعم، 1991 ، ص 224) :-

- التخطيط للتغلب على الدورات الاقتصادية والتخطيط من أجل التنمية الاقتصادية .
- التخطيط الجزئي والتخطيط الشامل
- التخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي.
- التخطيط القومي والتخطيط الإقليمي.

مقومات التخطيط:

إن نجاح العملية التخطيطية يستلزم توافر بعض المقومات الأساسية أهمها (عجمية ، قروجة ، يونس ، 1984، ص 255):-

- 1- وجود حجم كاف من البيانات والمعلومات التي تصلح لبناء الخطة ويتطلب ذلك وجود أجهزة على درجة عالية من الكفاية يوكل إليها جمع وتحضير هذه البيانات والمعلومات .
- 2- وجود جهاز قادر على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التخطيط، وإن يكون لقراراته طابع الإلزام على كافة المستويات .
- 3- توافر الكادر الفني البشري المنفذ على مستوى الوحدات الإنتاجية .
- 4- توافر الأجهزة والمعدات المادية اللازمة لمتابعة تنفيذ عملية التخطيط وذلك حتى لا يحدث ما يعوق التنفيذ .

ثانياً : منظمات الأعمال :

تتفق معظم الأدبيات المهتمة بعلم الإدارة على تحديد مفهوم للمنظمة باعتبارها صيغة لتجميع الأفراد بشكل منظم ، وهذا التجمع من شأنه إن يسعى لتحقيق هدف أو مجموعة

أهداف محددة . وتتميز المنظمات في كونها تشترك بثلاثة خصائص (الفضل ، 2007 ، ص 21) وهي :-

- 1- وجود الأفراد العاملين حيث إن من يعمل لوحده لا يشكل منظمة.
- 2- وجود الغرض أو الهدف أي منظمة تسعى إلى تحقيق غرض وهدف معين أو مجموعة أهداف تعمل على تحقيقها.
- 3- وجود الهيكل التنظيمي حيث أن للمنظمة هيكل إداري منظم مرسوم بعناية يوضح صيغة وطبيعية تشكيلة العلاقات بين أفراد المنظمة حسب المواقع الوظيفية لهم .

مما تقدم ، نجد ان العناصر الثلاث هي : المقومات الأساسية للمنظمة وفقا لمعطيات الفكر الإداري ، وان حدث اختلاف بينهما ، فإن ذلك يكون على الأغلب في طبيعة الهدف الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه .

أنواع المنظمات :

تصنف المنظمات عادة إلى نظم مغلقة ونظم مفتوحة ، وقد استمدت فكرة النظام المغلق من العلوم الفيزيائية حيث تعتبر كيانا مغلقا على نفسه ومكتفي ذاتياً بمعنى انه لا يستخدم اى طاقة من البيئة الخارجية ولا يخرج اى نوع من الطاقة لهذه البيئة، ومن البديهيات إن هذا النمط التفكير غير عملي في عالم المنظمات أما فكرة النظام المفتوح فتؤكد على طبيعة التفاعل الديناميكي بين المنظمة والبيئة الخارجية لضمان بقائها، فالمنظمات تحصل على المواد الخام والموارد البشرية وكافة المدخلات الأخرى من البيئة المحيطة وتعتمد على العملاء والزبائن والمستهلكين في بيئتها لتسويق مخرجاتها . (عريفج ، وآخرون، 2013 ،ص212) .

تختلف المنظمات عامة في أنماطها وغاياتها ومسمياتها وأحجامها وإمكانياتها مما سبب تعدد تصنيفاتها وتقسيماتها المختلفة ومنها :-

1. **المنظمات العامة** : وتتكون هذه المنظمات من الوزارات والدوائر الحكومية ومنظمات الحكم المحلي أو الإدارة المحلية و المنظمات ذات الطبيعة العسكرية والبحث والأمن العام وكافة المؤسسات الممولة من الخزنة العامة للدولة.
 2. **المنظمات الخاصة** :- وتتكون هذه المنظمات من الشركات والمؤسسات التي تعرف بالقطاع الخاص أو الأهلي وهو ملك للأفراد ولا يعتمد على الدولة في تمويله وهي منظمات خدمية أو إنتاجية هادفة للربح .
 3. **المنظمات المختلطة** :- وهي منظمات يشترك في تمويلها وإدارتها القطاعين العام والخاص .
 4. **المنظمات التعاونية والخيرية والتطوعية** : وهي مشاريع ومنظمات ومؤسسات تقدم خدمات مجتمعية لها قوانينها التي تنظمها ضمن المجتمع المدني وهي عادة منظمات غير هادفة للربح .
 5. **المنظمات الدولية** : هي منظمات دولية النشاط تتبع المؤسسات الدولية ولها أغراض خاصة لتقديم الدعم أو الخدمة والاستشارة للدول حال احتياجها أو طلبها ضمن برامج خاصة في الظروف الاستثنائية وتمول من دول عدة.
- منظمات الأعمال العامة :**
- تشكل منظمات الأعمال العامة في كافة القطاعات العمود الفقري في الاقتصاد الوطني، وتقوم هذه المنظمات بإنتاج مختلف أنواع السلع وتقديم الخدمات الضرورية منها والترفيهية ، وتظهر أهمية هذه المنظمات في الآتي(عريفج ، وآخرون، 2013 ص232) :-

1. إشباع حاجتنا مع السلع والخدمات.

2. توفير منافذ لاستثمار مدخراتنا.

3. توفير فرص العمل لمختلف التخصصات والمهارات.

4. إشباع حاجاتنا المعنوية والاجتماعية.

أهمية المنظمات :

تعتبر المنظمات كيانات هامة في المجتمعات المعاصرة لعدة أسباب أهمها:-

1. المنظمات هي الشكل السائد في المجتمعات المعاصرة ، بمعنى إنها الشكل المؤسسي على مقدراتنا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

2. المنظمات ضرورية لتحقيق الأعمال الصعبة والتي لا يمكن القيام بها بالعمل الفردي .

3. تحقق المنظمات الأكثر كفاية وفاعلية أهدافها عندما تنظم وتدار وفقا للأسس والمعايير الإدارية العلمية والعملية ، من خلال النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تسعى من خلالها لتحقيق الكفاية والفاعلية .

الإطار الميداني للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة العاملين بالمحطة الغازية المزدوجة بالزاوية لإنتاج الكهرباء ، وتم اختيار عينة قصدية من القيادات الإدارية بالمنظمة محل الدراسة تتكون من 20 مفردة . تم إعداد بطاقة استبيان تتضمن أسئلة للتأكد من الفرضيات المقترحة من الباحث وتم استرجاع كافة البطاقات الموزعة وهذا يدل على اهتمام الباحثين بموضوع الدراسة واستبعاد عدد 4 بطاقات لعدم صلاحيتها .

متغيرات عينة الدراسة : وتشمل : متغير الجنس ، متغير العمر ، متغير المؤهل العلمي ، متغير نوع الوظيفة متغير سنوات الخدمة .

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
75 %	12	ذكور
25 %	4	إناث
100	16	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في عينة الدراسة حيث كانت للإناث 25 % مقابل 75 % للذكور وهذا يعود لطبيعة نشاط المنظمة محل الدراسة ونوع التخصصات والمهن الموجودة بها ذات الصيغة الذكورية نوعاً ما.

جدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
6.25%	1	اقل من 25
62.5 %	10	25 – 35
31.75 %	5	36 فأكثر
% 100	16	المجموع

الجدول السابق يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر حيث اتضح ان غالبيتهم بين سن 25 – 35 وبنسبة % 62.5

جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
6.25 %	1	ثانوية عامه فأقل
18.75 %	3	دبلوم عالي
68.75 %	11	بكالوريوس
6.25 %	1	دراسات عليا
100	16	المجموع

من الجدول السابق يتبين ان % 68.75 من عينة الدراسة يحملون مؤهل جامعي بكالوريوس ، % 18.75 دبلوم عالي ، % 6.25 يحملون مؤهل الثانوية العامة وبنفس النسبة من الدراسات العليا.

جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
6.25 %	1	مدير عام
37.5 %	6	إداري
50 %	8	رئيس دائرة
6.25 %	1	رئيس قسم
100	16	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن غالبية عينة الدراسة كانت وظيفتهم رئيس دائرة بنسبة

50 % أما 37.5 % إداريين ، 6.25 % رؤساء أقسام .

جدول رقم (5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
6.25 %	1	اقل من 3 سنوات
31.25 %	5	4 - 6
25 %	4	7 - 9
37.5 %	6	10 فأكثر
100	16	المجموع

يتضح من الجدول ان 37.5 % لديهم خبرة من أكثر من 10 سنوات، أما 31.25 % لهم خبرة بين 4 الى 6 سنوات.

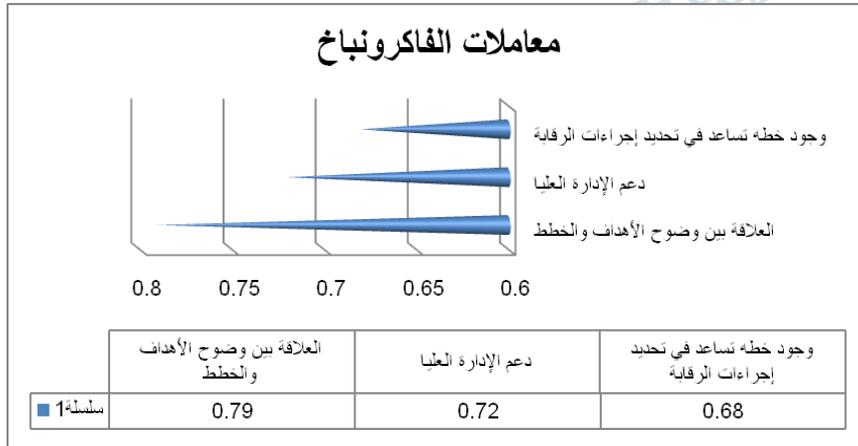
الصدق و الثبات :

- **الصدق الظاهري :** وذلك بعرض الإستبانة على الدكتور المشرف على البحث للتحقق من مدى فعالية الإستبانة وتحقيقها الهدف من الدراسة
 - **الثبات :** والمقصود به الإتساق الداخلي حيث تكون كل فقره متنسقة مع المحور التي تنتمي اليه .
- تم قياس معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وأتضح أن فقرات الإستبيان تتمتع بمقياس ثبات جيد مما يجعلها ملائمة للدراسة .

الجدول رقم (6) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات

المحور	عدد الفقرات (N)	الفا كرونباخ
العلاقة بين وضوح الأهداف والخطط	14	0.79
دعم الإدارة العليا	12	0.72
وجود خطه تساعد في تحديد إجراءات الرقابة	11	0.68
المحاور ككل	37	0.74

الجدول السابق يوضح معاملات ألفا كرونباخ للثبات حيث تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، وقد بلغ المعامل للمحاور ككل 0.74، وللمجال الأول (العلاقة بين وضوح الأهداف والخطط) 0.79، وللمجال الثاني (دعم الإدارة العليا) 0.72 (وللمجال الثالث (وجود خطه تساعد في تحديد إجراءات الرقابة) 0.68 . الشكل رقم (1) يوضح ما تم عرضه بالجدول رقم 6. Human and Commu.



الشكل رقم 1. يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات

جدول رقم (7) يوضح النسب المئوية لفقرات محور " العلاقة بين الأهداف والخطط "

ر.م	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1	توفر الشركة المعلومات والاحتياجات اللازمة للتخطيط للإدارة وتطور العاملين به	44 %	32 %	24 %
2	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاحتياجات التي تمكنها من تنفيذ الخطط	39 %	35 %	26 %
3	الخطة توضح للشركة حجم العمالة المطلوب من حيث الكمية والنوع	51 %	40 %	9 %
4	تتوقف احتياجات الشركة من حيث الكمية والنوع على الخطة التشغيلية	46 %	38 %	16 %
5	تضع الإدارة خطط في ضوء إدراكها وفهمها لأهداف المؤسسة	36 %	47 %	17 %
6	يتم مراجعة وتعديل الخطة بالشركة حسب أعباء العمل	30 %	51 %	19 %
7	وضوح أهداف الشركة يساعدها على تجنب الإرباك والفجائية في المستقبل	56 %	39 %	5 %
8	تتحقق الشركة بشكل مستمر من مسار ونتائج تحقق الأهداف التي وضعتها	32 %	37 %	21 %
9	السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة لدى جميع العاملين	38 %	43 %	19 %
10	يوجد في الشركة نظام واضح للرقابة	43 %	46 %	11 %

27 %	20 %	53 %	يعتبر المصدر الداخلي هو الأكثر أهمية في توفير المعلومات	11
18 %	24 %	58 %	لدى الشركة خطه طويلة الأمد تمتد بين ثلاث الى خمس سنوات تحقق فيها أهدافها	12
8 %	31 %	61 %	تضع الشركة أهداف واضحة وتسعى لتحقيقها في ظل إمكانياتها	13
25 %	46 %	29 %	السياسات التي تتبعها الشركة تكون عادة مكتوبة ومعلنة	14

من الجدول السابق يتضح ان أكثر الفقرات نالت موافقة عينة الدراسة كانت الفقرة التي تنص على " تضع الشركة أهداف واضحة وتسعى لتحقيقها في ظل إمكانياتها " بنسبة 61% تليها الفقرة التي تنص على " التخطيط لدى الشركة خطه طويلة الأمد تمتد بين ثلاث الى خمس سنوات تحقق فيها أهدافها " بنسبة قدرها 58% *Human and Community Studies Journal*

جدول رقم (8) يوضح النسب المئوية لفقرات محور " دعم الإدارة العليا "

ر.م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1	توفر الإدارة العليا في الشركة المعدات اللازمة لتنفيذ نظام تخطيط فعال.	32 %	40 %	28 %
2	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتعيين أفراد متخصصين بتنفيذ التخطيط	51 %	34 %	15 %
3	تحفز الإدارة العليا العاملين يساهم في استخدام نظام تخطيط واضح	64 %	28 %	7 %

42 %	33 %	تلتزم الإدارة العليا بتنفيذ الخطط الموضوعة	4
36 %	39 %	تقوم الإدارة العليا بوضع قوانين ولوائح خاصة بالتخطيط	5
56 %	34 %	تستخدم الإدارة العليا كافة الوسائل للتزام بتنفيذ الخطط	6
54 %	28 %	تسعى الإدارة لتوفير تمويل مستقر لتطوير نظام التخطيط وكافة الأنشطة التشغيلية	7
47 %	36 %	تقوم الإدارة العليا بالرقابة الدائمة على تطبيق الخطط	8
38 %	52 %	تستخدم الإدارة العليا سجلات وتقارير خاصة بتحليل الوظائف الحالية والمتوقعة	9
34 %	57 %	أثق بقدرة إدارة الشركة على وضع خطط ملائمة	10
20 %	53 %	تقوم الإدارة العليا بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة	11
30 %	63 %	لدى المديرين قناعة بأن التخطيط يساعد في نمو وتطوير الشركة	12

من الجدول السابق يتضح ان أكثر الفقرات نالت موافقة عينة الدراسة كانت الفقرة التي تنص على " تحفز الإدارة العليا للعاملين يساعد في استخدام نظام تخطيط واضح " بنسبة 64% تليها الفقرة التي تنص على " لدى قناعة بأن التخطيط يساعد في نمو وتطوير الشركة " بنسبة قدرها 63 %

جدول رقم (9) يوضح النسب المئوية لفقرات محور " تحديد إجراءات الرقابة "

ر.م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1	توجد خطة عملية تساعد في تحديد إجراءات الرقابة	38 %	46 %	16 %
2	تقوم الشركة دورياً بتحسين نظام الرقابة	47 %	41 %	11 %
3	تقوم الشركة بتحديد القياسات والمراقبة الواجبة الاعتماد	44 %	36 %	20 %
4	تقوم الشركة بتوفير اللوازم لتطبيق نظام الرقابة	32 %	53 %	15 %
5	يوجد بالشركة نظام معلومات لدعم عملة اتخاذ القرار	48 %	33 %	19 %
6	الشركة تمارس عملية الرقابة بشكل مستمر	29 %	57 %	14 %
7	تتحقق الفاعلية عن طريق الرقابة والتقييم بالشركة	68 %	31 %	1 %
8	هناك صعوبات تعوق عملية الرقابة	56 %	32 %	12 %

9	عملية الرقابة تحقق الحفاظ على المال العام	66 %	30 %	4 %
10	إجراءات الرقابة واضحة وعملية وتحقق الأهداف	43 %	46 %	11 %
11	هناك مرونة لتغيير إجراءات الرقابة عند حدوث أي تغيير بالخطة	53 %	20 %	27 %

من الجدول السابق يتضح ان أكثر الفقرات نالت موافقة عينة الدراسة كانت الفقرة التي تنص على " تتحقق الفاعلية عن طريق الرقابة والتقييم بالشركة " بنسبة 68% تليها الفقرة التي تنص على " عملية الرقابة تحقق الحفاظ على المال العام " بنسبة قدرها 66 %

لإختبار فرضيات البحث قام الباحث باستخدام مقياس تدرج ثلاثي لفقرات المحاور كالأتي:

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

الفرضية الأولى : "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف وإجراءات التخطيط في الشركة "

جدول رقم (10) يوضح اختبار t-test لفقرات محور (العلاقة بين وضوح الأهداف والخطط)

المحور	N	MEAN	S.TD	t	Sig(2)	Mean difference	%95 confidence	
							Lower	Upper
العلاقة بين وضوح الأهداف والخطط	14	2.86	0.23	9.046	0.027	0.13	1.47	2.94

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفقرات يساوي 2.86 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية الباحثين يوافقون على صحة الفرضية ولكن بدرجة متوسطة كما مبين بالترتيب الثلاثي المستخدم ، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.027) أي أصغر من 0.05 وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية .

الفرضية الثانية : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الخبرة المهنية ودعم الإدارة العليا

جدول رقم (11) يوضح اختبار t-test لفقرات محور (دعم الإدارة العليا)

المحور	N	MEAN	S.TD	t	Sig(2)	Mean difference	%95 confidence	
							lower	Upper
دعم الإدارة العليا	12	2.16	0.43	10.361	0.041	0.26	1.37	2.39

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفقرات يساوي 2.16 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية الباحثين يوافقون على صحة الفرضية ولكن بدرجة منخفضة كما مبين بالترج الثلاثي المستخدم ، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.041) أي أصغر من 0.05 ولكنها قريبة منه وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية .

الفرضية الثالثة : "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة واقعية وتحديد إجراءات الرقابة "

جدول رقم (12) يوضح اختبار t-test لفقرات محور (تحديد إجراءات الرقابة)

المحور	N	MEAN	S.TD	t	Sig(2 tail)	Mean difference	%95 confidence	
							Upper	Lower
وجود خطة تساعد في إجراءات الرقابة	11	2.53	0.11	9.831	0.017	0.03	2.64	1.98

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفقرات يساوي 2.53 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية الباحثين يوافقون على صحة الفرضية ولكن بدرجة متوسطة كما مبين بالترج الثلاثي المستخدم ، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.017) أي أصغر من 0.05 وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية .

النتائج :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها توصل الباحث الى عدة نتائج أهمها:

- 1 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف وإجراءات التخطيط بالشركة محل الدراسة .
- 2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الخبرة المهنية بالشركة ودعم الإدارة العليا للشركة محل الدراسة.
- 3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة واقعية تحديد إجراءات الرقابة في الشركة محل الدراسة .
- 4 - هناك فئات كبيرة لدى العاملين بأهمية التخطيط لتطوير ونمو الشركة ولكن تقف الإمكانيات المادية عائق أمام تنفيذ الخطط.
- 5-الخطط تؤمن سهولة الرقابة للحفاظ على المال العام وتحقيق الفاعلية وسهولة التقييم.

التوصيات :

بالنظر الى إجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة توصل الباحث الى عدة توصيات منها :

- 1 - أن تضع الشركة أهدافها بحيث تكون واضحة للعاملين أن تسعى لتحقيقها في ظل إمكانياتها المتاحة .
- 2 - أن تكون السياسات التي تتبعها الشركة محددة بالخطط والإجراءات .

3 - يجب على إدارة الشركة السعي لتوفير تمويل مستقر لتطوير نظام التخطيط وكافة الأنشطة التشغيلية.

4 - أن تمارس الشركة عملية التخطيط والرقابة بشكل مستمر .

[1] المراجع :

- [2] (الفضل ، مؤيد ، 2007 ، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، عمان ، ص 21).
- [3] (عجمية محمد عبد العزيز ، قروجة صبحي تادرس ، يونس محمود ، 1984 ، مذكرات في التنمية والتخطيط ، جامعة بيروت ، كلية التجارة ، ص 255).
- [4] (عفريج عبد ، نصر الله حنا ، المنصور كاسر ، ص 22 ، سنة 2013 ، إدارة المنظمات الخاصة منظمات الأعمال ، عمان الأردن)
- [5] (طاهر فريد ، بشير طاهر ، سنة 1998 ، دار النشر دار النهضة العربية ، كلية العلوم الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل ، المملكة العربية السعودية).
- [6] (عريقات حربي ، محمد موسى ، 1993 ، التنمية التخطيط الاقتصادي ، الأردن عمان ، ص 136) .
- [7] (محمد محمود يونس ، مبارك عبد المنعم ، في اقتصاديات التنمية والتخطيط ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية بيروت العربية ، ص 224).
- [8] (عبد اللطيف رشاد احمد ، أساليب التخطيط للتنمية ، دار شموع الثقافة ، الزاوية- ليبيا ، صفحة 189 ، جامعة حلوان) .