

Requirements and challenges of implementing strategic planning



Almustafa Hasan Ezzulddin

wamohammad460@yahoo.com

Issn print: 2710-3005. **Issn online:** 2706 – 8455, **Impact Factor:** 1.223, **Orcid:** 000-0003-4452-9929, **PP** 25-34.

Abstract: The current study aimed to identify the requirements and challenges of applying strategic planning. To achieve the goal of the study, the researcher used a questionnaire tool that was applied using the descriptive analytical approach to the study sample, which consisted of workers in the financial department in the Iraqi Ministry of Electricity, who numbered (160). The results of the study concluded that: The application of strategic planning in the Iraqi Ministry of Electricity reached a moderate degree of application.

Keywords: strategic planning, strategic planning requirements, challenges of applying strategic planning, Iraqi Ministry of Electricity.

متطلبات وتحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

ملخص الدراسة: هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على متطلبات وتحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة التي طبقتها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة الدراسة التي تكونت من العاملين في القسم المالي في وزارة الكهرباء العراقية والبالغ عددهم (160)، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية جاء بدرجة تطبيق متوسطة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر بأسس تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية وتوفير كافة متطلباته، وكذلك تحفيز وتشجيع الإدارة والعاملين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية بشكل أوسع وبما يحقق أهداف المؤسسة من خلال مناقشة النتائج المتوقعة وأثرها المستقبلي على المؤسسة في حال تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي، تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وزارة الكهرباء العراقية.

تمهيد

التحديات غير العادية على المستوى المحلي في العالم العربي وكذلك على المستوى العالمي (بوقندورة، حورية، شنخير، و عبد الوهاب، 2017).

وحيث يساهم التخطيط الإستراتيجي في توسيع قدرة المؤسسة على إدراك ظروف ظروف العمل وفهم بيئة العمل بشكل جيد كما انه ينظم عملية تجهيز المؤسسة للمستقبل من خلال وضع المنهجيات التي تتناسب مع التحولات التكنولوجية، وتحدد موقع المنافسين ودرجتهم وتسعى دائما لتحقيق رغبات العملاء والمستهلكين وكل ذلك يتم من خلال توقع المستقبل والتبوء بحجم التغير والتخطيط له (سيد وصباح، 2022). تعد عملية التخطيط الإستراتيجي اليوم جزءاً متكاملًا من الإدارة والقيادة، وليس نشاطاً، أو تمرين يجب الانتهاء منه ثم تركه، فعملية التخطيط الإستراتيجي يجب أن تكون جزء من نظام متكامل يقوم بتوجيه الإدارة اليومية لجميع نواحي الحياة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية (بوقندورة، حورية، شنخير، و عبد الوهاب، 2017).

كما وتعتبر دراسة التخطيط الإستراتيجي في كافة القطاعات، ومعرفة مضمونه ومكوناته ومراحلها، وأساليبه، مهمة في حياة المجتمعات في ظل التطور المعرفي، والتكنولوجي والاقتصادي، الذي يشهده العالم، واستيعاب مفهوم التخطيط الإستراتيجي بشكل بداية لمعرفة أهمية التخطيط الإستراتيجي، وأهدافه، ومبرراته، وبالتالي يمكن تفسير الجهود والموارد التي تبذلها الحكومات، والمؤسسات، في سبيل ترسيخ هذا المنهج التنموي لإحداث التغيير والتطور نحو الأفضل في حياة مجتمعاتنا (بلكرم، قطر الندي، هويدي، و عبد الباسط، 2022).

ويعد قطاع الكهرباء العراقي من القطاعات الحكومية الهامة التي شهدت العديد من التطورات الكبيرة لا سيما خلال العقود الأخيرة، إلا أن هذه التطورات لم تخل من مجموعة من التحديات التي تؤثر في أداء هذا القطاع (ديار، بلوطار، ومهدي، 2019). الأمر الذي بدوره استدعى الباحث لدراسة متطلبات وتحديات ونتائج تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية.

تواجه المؤسسات بكافة قطاعاتها الحكومية والخاصة اليوم حالة ديناميكية متنامية من التطورات والتغيرات المستمرة؛ الأمر الذي أثر بدوره على استمرارية عمل هذه المؤسسات بمعزل عن التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية التي تعيق من استمرارية عملها، كالقوى الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والبيئة الطبيعية والتكنولوجية، وكذلك معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية من خلال التخطيط الإستراتيجي الذي يحدد مدى قدرة هذه المؤسسات الحكومية والخاصة على اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية (بوعاكز، يوكبوس، و سلمى، 2017).

لم يقتصر مفهوم التخطيط الإستراتيجي على الشركات والمؤسسات التي تملك أعداد كبيرة من الموظفين وكذلك موارد ضخمة، بل امتد لينفع بأهدافه كافة المؤسسات والشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء. وقد نتج المفهوم الخاطئ لدى البعض الذين يرون أن التخطيط الإستراتيجي أكثر ملائمة للمؤسسات الكبيرة بسبب عدم المقدرة على تطبيق التخطيط الإستراتيجي بطريقة صحيحة تجعله ملائم لكافة المؤسسات وبغض النظر عن حجمها (ديار، بلوطار، ومهدي، 2019).

فالتخطيط الإستراتيجي، تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسات، وتصميم رسالتها، وتحديد غايتها، وأبعاد العلاقة بين المؤسسة، وبيئتها بما يساهم في بيان الفرص، والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف التي لديها من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتقويمها، ومراقبتها. كما وأن تزايد إقبال المؤسسات على تبني التخطيط الإستراتيجي فكراً، وسلوباً للعمل يعود بالدرجة الأولى إلى الفوائد التي تستطيع أن تحققها عند تطبيقها كأسس التخطيط الإستراتيجي بشكل فعال. إن هذا الإقبال مرده أيضاً إلى أن التخطيط الإستراتيجي أصبح خياراً لا يمكن للمؤسسات إلا أن تتبناه من أجل أن تكون أكثر قدرة على مواجهة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

عند استعراض الدراسات السابقة نجد أن الدول العربية على وجه العموم والعراق على وجه الخصوص تعرضت للعديد من التحديات التي تطلبت منها استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية حديثة تمكنها من تجاوز هذه التحديات والعقبات. وإذ يُعد التخطيط الإستراتيجي أحد الأساليب الإدارية المتطورة لجأت المؤسسات العامة والخاصة لتطبيقه في العراق بهدف تجاوز التحديات التي تواجه المؤسسات. ومن هنا كان لابد من دراسة درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي والتحقق من التحديات التي تحد من تطبيقه والنتائج المتوقعة لتطبيقه في إحدى مؤسسات الدولة بطريقة قائمة على أسس البحث العلمي، الأمر الذي بدوره سيمثل أنموذجاً للمؤسسات المختلفة وسيساهم في دراسة التحديات ومعالجتها بالطرق السليمة.

ومن خلال خبرة الباحث أثناء عمله في وزارة الكهرباء العراقية لاحظ أن الوزارة تبنت تطبيق التخطيط الإستراتيجي كإحدى الأساليب الإدارية الحديثة في منتصف القرن الحادي والعشرين الأمر الذي استدعى دراسة التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي وكذلك متطلبات تطبيقه في الوزارة وما هي النتائج المتوقعة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي والتي تم صياغتها في تساؤلات الدراسة بهدف دراستها بعد الاستعانة بدراسة كل من (عبد الغني والدباس، 2019)، في صياغة تساؤلات وفروض الدراسة.

وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما هي متطلبات وتحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

أهمية وهدف الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي سيتم تناوله، والذي يتضح من احتياجات وصعوبات ونتائج تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية. تطور التخطيط الاستراتيجي إلى أداة لا تستطيع المنظمات الاستغناء عنها من أجل معالجة جميع التحديات المحلية والعالمية التي تواجهها بنجاح.

ويوضح هذا البحث احتياجات وصعوبات ونتائج تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من جهة، ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية من جهة أخرى. تعتبر وزارة الكهرباء العراقية قطاعاً مهماً، وبالتالي يمكن إعادة اعتماد النموذج من قبل مؤسسات أخرى، خاصة لأنها تعمل مع المنظمات التي يُنظر إليها على أنها تقدمت بشكل كبير في مجال التخطيط الاستراتيجي. وهدفت الدراسة الحالية للتعرف على كل من متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وتحديات تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

الدراسات السابقة

- **الدراسة الأولى:** دراسة (علي، 2022). درجة تطبيق إدارة أندية المحترفين لكرة القدم في العراق للتخطيط الإستراتيجي.
- **الدراسة الثانية:** دراسة (سيد وصباح، 2022). استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.
- **الدراسة الثالثة:** دراسة (بلكرم، قطر الندي، هويدي، وعبد الباسط، 2022). التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء الموارد البشرية.
- **الدراسة الرابعة:** دراسة (القحطاني، 2022) الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية للتخطيط الإستراتيجي.
- **الدراسة الخامسة:** دراسة (عبد الغني والدباس، 2019). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها.
- **الدراسة السادسة:** دراسة (بوعاكز، يوكبوس، وسلمي، 2017). التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة أم البواقي.
- **الدراسة السابعة:** دراسة (الخطيب، 2008). التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم.

منهجية الدراسة

في استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي وظهوره في مجال الأعمال كأداة إدارية متعددة الأنماط والأشكال. وفي أواخر عقد الثمانينات أصدرت المنظمات والمؤسسات العالمية بيانات حول نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأثره وفوائده على سير عملها وأهميته البالغة الأمر الذي دفع كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد الأمريكية الى تدريس التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأمريكية كإحدى مفاهيم الإصلاحات الإدارية ومن ثم تطبيقه في الجامعة كنموذج خاص بالجامعة تم فيما بعد استخدامه في كثير من الشركات ومؤسسات الأعمال كنموذج ناجح (غنيم، 2006).

التخطيط الاستراتيجي

تُعتبر الدراسة الحالية من الدراسات التحليلية، حيث سيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف مشكلة الدراسة وصفاً دقيقاً ومن ثم استخدام أداة الدراسة لجمع البيانات وتبويبها وتحليلها باستخدام المحللات الإحصائية المناسبة والتعبير عنها بالبيانات الوصفية والكمية وبما يجيب على أسئلة الدراسة من جهة ويختبر صحة فرضياتها من جهة أخرى.

اتصفت البيئة التي تعيش فيها مؤسسات إدارة الأعمال اليوم ولا سيما في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بالاضطراب الناجم عن التفاعل بين المؤسسات والبيئة الخارجية الأمر الذي استدعى الى وجود شكل جديد من أشكال التخطيط يقوم على مجموعة من المبادئ تنظم علاقة التفاعل والتأثر والتأثير بين المؤسسة والبيئة الخارجية أطلق عليه المختصين فيما بعد التخطيط الإستراتيجي (الزنفلي، 2015).

حيث بدأت المؤسسات تعيش في عصر يتميز باضطراب بيئي يتصف بالتغيير الجذري والمكثف والسريع في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، مما يؤكد التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية بخلاف ما كان سائداً في الماضي، وظهرت الحاجة إلى تخطيط تقوم نظريته ومبادئه على التعمق داخل المؤسسة ككل والوقوف على علاقات التفاعل والتأثير والتأثر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، فكان هذا الشكل الجديد من التخطيط، والذي أطلق عليه التخطيط الإستراتيجي (الزهراني وعايض، 2020).

وهنا يرى الباحث أن أول ظهور لمفهوم التخطيط الإستراتيجي في بيئة الأعمال في مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، ولعل يعود ظهور مفهوم التخطيط الإستراتيجي الى مطلع القرن العشرين في العالم على وجه العموم وفي العالم العربي على وجه الخصوص حيث أصبح أحد أهم المفاهيم المستخدمة في بيئة الأعمال.

لم يكن التخطيط الإستراتيجي مجرد إحدى مفاهيم بيئة الأعمال بل أصبح أحد المتطلبات الأساسية لتقدم المؤسسات والشركات وقد أشار كل من (قحودني وهجيرة، 2022) الى ازدياد استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي لا سيما في مطلع القرن العشرين لما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريته وبقائها من جهة وطرق تحقيق الأهداف والاحتمالات المختلفة لمواجهة أي عقبات تواجه تحقيق الأهداف وكذلك التعامل مع البدائل المتاحة للإدارة في المستقبل.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

بالرغم من ظهور العديد من التعريفات لمفهوم التخطيط الإستراتيجي إلا أنها كادت تتفق أن الهدف الرئيس من التخطيط الإستراتيجي يكمن في تحقيق أهداف مؤسسات إدارة الأعمال ورؤيتها ورسالتها، حيث عرف (Sharma, Singh, Vats, & Jain, 2023) التخطيط الاستراتيجي عملية تهدف تقوم مبادئها بالتركيز على بيئة المؤسسة الداخلية وعلاقتها

ويعود نشأت مفهوم التخطيط الإستراتيجي الى المجال العسكري إذ يعود مصدر كلمة استراتيجية الى كلمة استراتيجيو وهي كلمة يونانية الأصل تطلق على الإنسان المسؤول عن وضع وتنفيذ الخطط العسكرية ذات الأهداف بعيدة المدى كالتخطيط للفرز بالحرب. وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وأثناء عقد الستينات من القرن العشرين بدأ التوسع

ويرى (أبو المجد والمها، 2022) أن مؤسسات إدارة الأعمال الناجحة اليوم تسعى إلى إشراك جميع العاملين في المؤسسة للمشاركة في وضع السياسات المتعلقة بوضع الخطة الإستراتيجية التي تقوم عليها المؤسسة والأخذ بكافة الأفكار الإبداعية التي تساعد بدورها المخططون في وضع الخطة الإستراتيجية التي تقوم عليها المؤسسة.

بينما أشار كل من (سماعلي، ام الخير، الصادق، سباعي، وعثمان، 2022) إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن في مراجعة الأداء المالي للمؤسسة من خلال وضع الخطط الإستراتيجية التي من شأنها المحافظة على رأس المال وترشيد حجم الإنفاق وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في عالم إدارة الأعمال لضمان تحقيق أفضل النتائج المستقبلية.

كما ويساهم التخطيط الإستراتيجي في وضع الإطار الزمني لتحقيق أهداف المؤسسات الحالية والمستقبلية وكذلك المشاركة في تطبيق كافة البنود المتضمنة في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة على أرض الواقع وبأقل تكلفة وأقل نسبة خسارة وبطريقة قابلة للقياس الأمر الذي بدوره يساهم في إمكانية معرفة نقاط القوة والضعف وتقييم عملية التطبيق وبالتالي تعديل الثغرات والعمل على تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية (آل عبود وعلي، 2022).

ويرى الباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في أهمية الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة عالمية أو منظمة من خطة استراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل المؤسسة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات، وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأوجه ضعف، فنجد أن لكل مؤسسة خطة استراتيجية معينة.

بالبيئة الخارجية فيما أشار (Chirico، Hristov، و Ranalli، 2022) إلى أنها عملية منظمة تهدف لاستغلال كافة الفرص المتاحة لتجنب المخاطر المستقبلية التي من المتوقع أن تواجه المؤسسة أثناء تحقيق أهدافها.

ويتوافق مع التعريف السابق تعريف (David، 2022) إذ يرى أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يتمركز حول العملية التي يتم من خلالها تصور مستقبل مؤسسة إدارة الأعمال وتطوير الإجراءات والإستراتيجيات وكذلك العمليات الضرورية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة.

وقد عرف (على ومحجوب، 2022) التخطيط الإستراتيجي بالعملية التي تهتم بإدارة كافة نشاطات المؤسسة وتحديد إمكانيات المؤسسة التي تجعلها أكثر تميز عن المؤسسات المنافسة في نفس مجال بيئة العمل.

ويرى الباحث بأن التخطيط الاستراتيجي هو تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال وضع أهداف واضحة وموضوعية تستهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى إذ يقوم على وضع الفرضيات المستقبلية القابلة للتطبيق والقائمة على الإدراك التام لكافة قضايا المؤسسة واحتياجاتها وأهدافها.

كما يرى الباحث إن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق الإدارة الفعالة ويتوقع مستقبل المؤسسة وكذلك توقع البرامج المستقبلية الممكن تطبيقها لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

أهمية التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الإستراتيجي اليوم إحدى أهم العمليات الإدارية في بيئة العمل في مؤسسات إدارة الأعمال حيث يهدف وبشكل رئيس إلى وضع البيئة التحتية لكافة عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بالمؤسسات وكذلك وضع المخطط التنفيذي لأهداف المؤسسة.

- ثالثاً: إن التخطيط الإستراتيجي عملية تقوم على فلسفة: إذ يعد التخطيط الإستراتيجي عملية قائمة على فلسفة التفكير والتأمل بالمستقبل وتنبؤه من خلال القراءات الحالية، كما ويقوم التخطيط الإستراتيجي على إيمان إدارة مؤسسات الأعمال العليا بأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره الفعال وبالتالي الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي كفلسفة ومنهج مهم لقيام أي من مؤسسات إدارة الأعمال.

- رابعاً: إن التخطيط الإستراتيجي عملية تتصف بالشمولية: يشمل التخطيط الإستراتيجي كافة نشاطات وممارسات المؤسسة ويُعد نظام متكامل يتم من خلاله تحديد نقاط قوة المؤسسة وكذلك ما يميزها عن المؤسسات المماثلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما يمكن الاستدلال على شمولية التخطيط الإستراتيجي من خلال تحديده كافة أعمال المنظمة وكافة أنشطتها الحالية والمستقبلية.

- خامساً: التخطيط لمواجهة حالات عدم التأكد: إن الأهداف والأنشطة المستقبلية لأي مؤسسة يحيط بها الكثير من الغموض لا سيما في ظل التطورات السريعة التي تمر بها منظمات إدارة الأعمال في ظل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يتطلب من إدارة المؤسسة التنبؤ بالمستقبل من خلال قراءات الحاضر وكذلك التنبؤ بحجم المعوقات التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية وتطبيق أنشطتها ولا يمكن ذلك بمعزل عن التخطيط الإستراتيجي إذ يعد الأداة الأمثل للتخطيط لمواجهة حالات عدم التأكد.

- سادساً: التخطيط الإستراتيجي عملية مرنة: أي أن التخطيط الإستراتيجي يقوم دائماً على وضع الخطط البديلة التي تمكن المؤسسة من الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى في حال طرأت أي ظروف غير متوقعة أي تتضمن الخطة الإستراتيجية خطط بديلة تلائم واي طارئ متوقع أو غير متوقعة من قبل إدارة المؤسسة وفق للمؤشرات الحالية والمؤشرات المستقبلية.

- سابعاً: التخطيط الإستراتيجي عملية هيكلية: أي أن التخطيط الإستراتيجي يُعد عملية منظمة

ويتعرض العراق كغيره من دول هذا العالم الى صنوف التغيير والتأثير بحكم انتهاجه لسياسة الانفتاح التي يؤمن بها ويتبنها وتقوم قطاعاته المختلفة على تطبيقها، وخصوصاً القطاع الحكومي المتمثل بكافة مؤسسات الدولة، وإذ تُعد وزارة الكهرباء العراقية إحدى مؤسسات الدولة التي تتسم بالديناميكية السياسية والاقتصادية وكذلك الديناميكية الاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية من جهة وتواجه سرعة التطورات التكنولوجية التي نجمت عن الثورة التكنولوجية التي أصابت العالم برمته من جهة أخرى، الأمر الذي أدى بدوره الى زيادة حدة المنافسة مع ظهور منافسين جدد غير متوقعين من المؤسسات والشركات الخاصة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات وآليات التخطيط الإستراتيجي من منطلق دورها الهام في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار (بورقة و محمد، 2022).

خصائص التخطيط الاستراتيجي

بالرغم من تعدد خصائص التخطيط الإستراتيجي التي تطرق لها الباحثين والمختصين إلا أن الخصائص التي تطرق لها (على ومحجوب، 2022) اتصفت بالشمولية ونتطرق لها على النحو الآتي:

أولاً: القدرة على وضع الخطط المستقبلية: إذ يستقرى التخطيط الإستراتيجي المستقبل من خلال القراءات الحالية الأمر الذي يمكنه من اتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد البدائل أي بمعنى آخر تحديد الأهداف المستقبلية والوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف المستقبلية من قبل إدارة المؤسسة.

ثانياً: إن التخطيط الإستراتيجي يقوم على عملية منظمة وليست عشوائية: حيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة تقوم على مجموعة من الخطوات بدءاً من تحديد الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة ثم وضع الإستراتيجيات وتحديد السياسات المتبعة لتطبيق الإستراتيجيات وتطوير الخطط المستقبلية وكذلك التأكد من تحقيق الأهداف الحالية وإمكانية تحقيق كالأهداف المستقبلية.

عددهم (160) تبعاً لبيانات دائرة الموارد البشرية للشركة للعام 2022-2023 والتي مثلت كافة أفراد مجتمع الدراسة بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة ضمن المسميات الوظيفية التالية (مدير، رئيس قسم، محاسب، مدقق مالي، مخطط مالي).

أداة الدراسة

استخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع البيانات وذلك لملائمتها لطبيعة الدراسة حيث تكونت أداة الدراسة من ثلاثة على النحو الآتي :

الجزء الأول: يعد الجزء الأول مقدمة الاستبانة ويتضمن رسالة مخاطبة لأفراد عينة الدراسة تتضمن كل من اسم الجامعة والتخصص وكذلك عنوان الدراسة والهدف من الاستبانة، وأخيراً تعهد باستخدام البيانات لغايات البحث العلمي فقط.

الجزء الثاني: تضمن الجزء الثاني خمسة عشر فقرة تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي، واثنى عشر فقرة تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لتحديات تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

الإجابة على تساؤل الدراسة

ما هي متطلبات وتحديات تطبيق التخطيط الإستراتيجي؟ للإجابة أوجد الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور متطلبات وتحديات تطبيق التخطيط الإستراتيجي. حيث أثبتت النتائج أن المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.14). وتراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات محور متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية بين (3.66 - 3.89) الأمر الذي يدل على اتفاق كافة أفراد عينة الدراسة على أن كافة فقرات المحور تعتبر متطلبات رئيسة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية. وبالرغم من

تهدف وبشكل رئيس الى وضع الأساسيات والإستراتيجيات والسياسات الحالية والمستقبلية للمؤسسة وكذلك تطوير الخطط والتأكد من قابليتها للتنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة.

متطلبات التخطيط الإستراتيجي

أشار (آل عبود وعلي، 2022) الى أن مبررات لجوء المنظمات الحديثة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي تعود إلى تعقد وتشابك العلاقات والمسؤوليات وتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل، فالعمل الحديث يتعرض لكثير من المخاطر وعدم التأكد بالنسبة للظروف المستقبلية، ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل الأهداف في ظل الظروف المتوقعة، وهذه المبررات تتمثل بالآتي:

- اكتشاف أخطاء في عمل المنظمة، وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية.
- ظهور فجوة لافئة للنظر في أداء المنظمة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياساً بالأهداف الموضوعية.
- تولي مدير جديد لإدارة المنظمة يختلف في أسلوبه وطريقة قيادته للمنظمة عن الإدارة السابقة مما يترتب عليه إعادة النظر بالخطط والبرامج الموضوعية.
- حاجة أجهزة الإدارة العامة والخاصة إلى ضرورة إحداث التغيرات الجذرية في أساليب العمل وتطويرها ورفع كفاءتها وكفاءة العناصر البشرية.
- يوفر التخطيط الاستراتيجي المقياس العلمي لمعرفة مدى الإنجاز الحاصل.
- يهيئ التخطيط الاستراتيجي مناخاً ديمقراطياً يسمح بالمشاركة في صنع القرار.

مجتمع وعينة الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في القسم المالي في وزارة الكهرباء العراقية والبالغ

مدير وبما شكلت نسبته (5%) من أفراد عينة الدراسة وكذلك استجاب للأداة (24) رئيس قسم، و(36) محاسب، وكذلك (41) مدقق مالي وبما شكلت نسبته (25%) من أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

بلغت أعلى نسبة استجابة لأفراد الدراسة الذين تراوحت سنوات خبرتهم في الوظيفة الحالية (3-6 سنوات) حيث بلغ عددهم (63) وبنسبة شكلت (40%) من أفراد عينة الدراسة فيما كانت أقل نسبة استجابة للموظفين الذين تراوحت سنوات خبرتهم في الوظيفة الحالية (1-3 سنوات) حيث استجاب لأداة الدراسة (43) موظف ممن تراوحت سنوات خبرتهم (1-3 سنوات) وبما شكلت نسبته (26%) من أفراد عينة الدراسة وكذلك استجاب للأداة (54) موظف ممن تراوحت سنوات خبرتهم في الوظيفة الحالية (6-9 سنوات) وبنسبة شكلت (34%) من أفراد عينة الدراسة الذين استجابوا لأداة الدراسة ككل.

رابعاً: النتائج المتعلقة بمتغير عدد سنوات من الخبرة في المجموع

بلغت أعلى نسبة استجابة لأفراد الدراسة الذين تراوحت سنوات خبرتهم في المجموع (1-5 سنوات) حيث بلغ عددهم (60) وبنسبة شكلت (37%) من أفراد عينة الدراسة فيما كانت أقل نسبة استجابة للموظفين الذين تراوحت سنوات خبرتهم في المجموع (10-15 سنة) حيث استجاب لأداة الدراسة (9) موظفين ممن تراوحت سنوات خبرتهم (10-15 سنة) وبما شكلت نسبته (6%) من أفراد عينة الدراسة الذين استجابوا لأداة الدراسة ككل.

نتائج الدراسة المتعلقة بتساؤلات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الأول: ما هي متطلبات وتحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية؟

تفاوتت المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة إلا أنها جميعها كانت مرتفعة مما يدل على اتفاق كافة أفراد عينة الدراسة بأن جميع الفقرات تشكل متطلبات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الكهرباء العراقية.

وكذلك أثبتت النتائج أن المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة على تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية بلغ (3.69) وانحراف معياري (1.09). وبالرغم من تفاوت المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة إلا أنها جميعها كانت مرتفعة مما يدل على اتفاق كافة أفراد عينة الدراسة بأن جميع الفقرات تشكل تحديات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الكهرباء العراقية.

الاستنتاجات والتوصيات

نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

بلغت أعلى نسبة استجابة لأفراد الدراسة للموظفين الحاصلين على مؤهل علمي دراسات عليا حيث بلغ عددهم (79) وبنسبة شكلت (49%) من أفراد عينة الدراسة فيما كانت أقل نسبة استجابة للموظفين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط فما دون حيث استجاب لأداة الدراسة (11) موظف من حملة المؤهل العلمي دبلوم متوسط فما دون وبما شكلت نسبته (8%) من أفراد عينة الدراسة وكذلك استجاب للأداة (70) موظف من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة شكلت (43%) من أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي

بلغت أعلى نسبة استجابة لأفراد الدراسة للموظفين ذوي المسمى الوظيفي مخطط مالي حيث بلغ عددهم (53) وبنسبة شكلت (33%) من أفراد عينة الدراسة فيما كانت أقل نسبة استجابة للموظفين ذوي المسمى الوظيفي مدير حيث استجاب لأداة الدراسة (6) موظفين من حملة المسمى الوظيفي

والصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي. فيما تميزت الدراسة الحالية بالتعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومن ثم التعرف على التحديات الحقيقية من خلال إجراء الدراسة الميدانية.

كما توافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الغني والدباس، 2019) التي أشارت الى عدم وجود فروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمتطلبات وتحديات ونتائج تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية بوجود وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (المسمى الوظيفي ولصالح المخطط المالي/ عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ولصالح (6-9 سنوات) الأمر الذي يشير الى وعي واهتمام أفراد عينة الدراسة في الاستجابة لأداة الدراسة.

توصيات الدراسة وفقاً للنتائج

- إعادة النظر في أسس تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية وتوفير كافة متطلباته.
- تحفيز وتشجيع الإدارة والعاملين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية بشكل أوسع وبما يحقق أهداف المؤسسة من خلال مناقشة النتائج المتوقعة وأثرها المستقبلي على المؤسسة في حال تطبيقها.
- الاستفادة من التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية وتحويلها من نقاط ضعف الى نقاط قوة.
- عقد التدريبات وورش العمل اللازمة لتطوير مهارات العاملين والاستفادة من خبراتهم في وضع الخطط الاستراتيجية.
- إعداد لجنة طارئة متخصصة تكون مهمتها دراسة النتائج والاستفادة منها وتوظيفها في

اثبت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.14).

وتراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات محور متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية بين (3.66-3.89) الأمر الذي يدل على اتفاق كافة أفراد عينة الدراسة على أن كافة فقرات المحور تعتبر متطلبات رئيسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية. وبالرغم من تفاوت المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة إلا أنها جميعها كانت مرتفعة مما يدل على اتفاق كافة أفراد عينة الدراسة بأن جميع الفقرات تشكل متطلبات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الكهرباء العراقية.

وكذلك اثبت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة على تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية بلغ (3.69) وانحراف معياري (1.09).

وتراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات محور تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية بين (3.57-3.87) الأمر الذي يدل على اتفاق كافة أفراد عينة الدراسة على أن كافة فقرات المحور تعتبر تحديات رئيسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية. وبالرغم من تفاوت المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة إلا أنها جميعها كانت مرتفعة مما يدل على اتفاق كافة أفراد عينة الدراسة بأن جميع الفقرات تشكل تحديات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الكهرباء العراقية.

مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

توافقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (القحطاني، 2022) التي أثبتت التحديات

- Ali, and Mahjoub. (2022). The impact of strategic planning on the success of entrepreneurship projects. Pages 34-51.
- Diyar, Balutar, and Mahdi. (2019). The role of internal audit in improving the quality of accounting information. Pages 56-76.
- Zinfali. (2015). Strategic planning for university education and its role in meeting the requirements of sustainable development.
- Al-Zahrani, and Ayed. (2020). Strategic Planning.
- Sayed, and morning. (2022). Requirements for applying the strategic planning approach to develop the administrative performance of technical mentors in educational departments in Fayoum Governorate. Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences. Pages 52-73.
- Ismaili, Umm al-Khair, al-Sadiq, Sibai, and Othman. (2022). Strategic planning and its role in providing quality customer service.
- Abdul Ghani and Al-Dabbas. (2019). Obstacles to implementing strategic planning in Jordanian universities and future aspirations to overcome them.
- Othman Ghoneim. (2006). Modern trends in planning.
- Ali Suleiman. (2022). Managing government spending between rationalization and reduction. Pages 22-24.
- They insulted me and abandoned him. (2022). The role of strategic planning in crisis management.
- Musharraf, and Sanaa Ahmed. (2022). The impact of strategic planning on human resources development.
- Wafaa Al-Khatib. (2008). Strategic planning in the institutions of the Palestinian Environmental Organizations Network between obstacles and prospects for strengthening.

معالجة التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

تعميم نتائج الدراسة للاستفادة منها في المؤسسات المماثلة ولا سيما المؤسسات الحكومية.

إشراك الموظفين لا سيما المخططيين بدورات وورش تدريب متخصصة لزيادة كفاءتهم ومن ثم توظيفها والاستفادة منها لوضع الخطط الاستراتيجية للشركة.

References

- Bryson ،Edwards ،Van Slyke. (2018). Getting strategic about strategic planning research.
- David. (2022). The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) applied to a retail computer store. e. The Coastal Business Journal.
- Al Abboud, and Ali. (2022). Competencies necessary to manage strategic planning processes among administrative and academic leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University. Reading and Knowledge Magazine.
- Abu Al Majd, and Al Maha. (2022). Proposed strategic alternatives to achieve institutional excellence at Benha University using the strategic planning approach. Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences.
- Bouregaa, and Muhammad. (2022). Strategic planning and its role in improving employee performance.
- Belkarem, Qatar Al-Nada, Howeidi, and Abdel Basset. (2022). Strategic planning and its relationship to human resources performance. Journal of Social Studies and Research. Pages 48-78.
- Bouqandoura, Houria, Shankhir, and Abdel Wahab. (2017). The quality of accounting information and its impact on the decisions of users of financial statements. Pages 34-56.
- Boakaz, Yokbos, and Salma. (2017). Strategic planning and its impact on the performance of the economic institution. Pages 22-37.