



## واقع التخطيط الاستراتيجي في صندوق الضمان الاجتماعي سبها من وجهة نظر العاملين فيه

عيسى أحمد ابوعجيلة

كلية العلوم والتقنية سبها

\*للمراسلة: [essad622@gmail.com](mailto:essad622@gmail.com)

المخلص ت هدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في صندوق الضمان الاجتماعي سبها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد بلغ مجتمع الدراسة (400) مفردة وتم اختيار عينة عشوائية من (50) مفردة، وبلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها (33) استمارة، واستخدم برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، واختبار الفروض، وتوصلت الدراسة إلى أن صندوق الضمان الاجتماعي سبها يمارس التخطيط الاستراتيجي، وأن للصندوق فلسفة وتوجه استراتيجي وأنه يبدي اهتماما كبيرا بالممارسات الفعلية للتخطيط الاستراتيجي، وأنه يوجد اختلاف معنوي بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي في صندوق الضمان الاجتماعي يعزى إلى متغير (العمر)، ولا يوجد اختلاف معنوي لبقية المتغيرات الأخرى (النوع - الخبرة - المؤهل التعليمي).

الكلمات المفتاحية: الأهداف الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الرسالة، الرؤية، صندوق الضمان الاجتماعي سبها.

### The Current Strategic Planning in Social Security Fund Sebha According to The Workers' Perspective

Essa Ahmed Abu Ajelah

Faculty of science and technology of Sebha - Libya

Corresponding author: [essad622@gmail.com](mailto:essad622@gmail.com)

**Abstract** (The study aimed to identify the reality of strategic planning Social Security Fund in Sebha The researcher used the analytical descriptive approach. Further, questionnaire was used as the main instrument for data collection. Study population consisted of (400) individuals and a stratified random sample was chosen. The number of analyzed questionnaires was (33) questionnaires. The SPSS was used to enter and process data and test hypotheses. The study found that Social Security Fund in Sebha practice strategic planning at different levels. In addition, the Fund have a strategic direction and philosophy and pay much attention to the actual practices of strategic planning. There is a significant difference between the exercise of strategic planning in the Social Security Fund due to variable (age), and there is no significant difference to the rest of the other variables (gender, experience - educational level).

**Keywords:** Strategic Planning, Strategic Goals, Vision, Mission, Social Security Fund in Sebha.

ما أشارت إليه العديد من البحوث والدراسات، والتي أجمعت على تميز هذا الأسلوب إذا ما تم تطبيقه بشكل جيد، في التنبؤ بالتغيرات البيئية، وذلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وبالتالي إعطاء الفرصة لإدارة المنظمة للاستعداد لمواجهة التغيير بصورة عامة في الحاضر والمستقبل. وتكمن مشكلة الدراسة في تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في صندوق الضمان الاجتماعي سبها من خلال وجهة نظر الإداريين العاملين فيه.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1- ما هو واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في صندوق الضمان الاجتماعي سبها، من خلال توفر مؤشراتته من (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، صياغة الخطط، وضع الأهداف، التحليل الاستراتيجي) حسب وجهة نظر الإداريين العاملين فيه.

### الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

تعمل المنظمات في بيئة غير مستقرة ذات تغير مستمر ومفاجئ في الظروف الداخلية والخارجية على حد سواء، وهذا يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي هو علم من أهم علوم الإدارة، ذو جدوى للتنبؤ بالظروف لمواجهة من قبل إدارة المنظمة، ووفق الدراسات العلمية وجد أن له أثارا واضحة على أداء المنظمة، وبالتالي يعد مهم وحيوي ووسيلة مساعدة لضمان البقاء والاستمرار لهذه المنظمات في تحقيق رسالتها، وهو يعتبر أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري، ومهارة أساسية لمن يريد أن يمارس القيادة اليوم، وأن وجود إدارة، تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وتمارسه بوعي سيكون ضمانا أكيدة في إيجاد صيغ التكيف الفعالة مع التغيرات البيئية، وتحقيق أهداف هذه المنظمات في البقاء والنمو.

(1) أولا: مشكلة الدراسة:

تحقق المنظمات التي تتبنى أسلوب التخطيط الاستراتيجي في عملياتها وأنشطتها، العديد من المزايا والمنافع وذلك من خلال

الداخلية والخارجية، و إلى الكيفية المثلى لاستخدام الموازنات المالية المرصودة.

#### الجزء الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

##### أولاً: مفهوم الاستراتيجية:

يرجع اشتقاق مفهوم الاستراتيجية إلى الحضارة اليونانية، فهو مشتق من لفظ Strategic والذي يعني علم الجنرال، وهو مصطلح عسكري ارتبط مفهومه بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، إلا أنه امتد بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، حيث أخذ اللفظ معنى مختلفا وصار مفضل الاستخدام لدى منظمات الأعمال، خاصة الحديثة منها والمبادرة والرائدة والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها، وفي المنظمات التي لا تسعى إلى الربح، فالاستراتيجية تعني زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين، فهي انتصار على مستويات الأداء السابقة ومحاولة زيادة رضى المواطن والمستفيد من خدمات المنظمة، ويمكن تعريفها بأنها:

• الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها، وهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل بها المنظمة، وفي نفس الوقت تحدد الموارد والقرارات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات والفرص (جاد الرب، 2010، ص189).

• هي الخطة الموضوعية من قبل إدارة المنظمة بشأن تخصيص الموارد واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف (Che Mohd، 2014p421).

• هي مجموعة متكاملة ومتناسقة من التصرفات والإجراءات الرامية إلى استغلال الكفاءات الأساسية وكسب مزايا تنافسية. (Hitt، 2014p233)

##### ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط استراتيجية، الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة، ووضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أنواعها، وبذلك أصبح ضرورة حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات، وتكوين البرامج، ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة، في استخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المنظمة (موسى، 2010، ص67).

هو عملية منظمة تبدأ بدراسة الوضع الراهن للمنظمة عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى صياغة ورؤية ورسالة المنظمة وتحديد السياسات والأهداف

2- ما مدى اختلاف استجابات عينة الدراسة نحو واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في صندوق الضمان الاجتماعي سبها، تبعا للمتغيرات الشخصية.

##### ثانياً: فرضيات الدراسة:

(1) ليست هناك مؤشرات منهجية للتخطيط الاستراتيجي في صندوق الضمان الاجتماعي سبها  
(2) لا يوجد اختلاف معنوي لممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقا للمتغيرات الشخصية (النوع - العمر - الخبرة - المستوى التعليمي) في صندوق الضمان الاجتماعي سبها  
ثالثاً: أهداف الدراسة:

(2) التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في صندوق الضمان الاجتماعي سبها من وجهة نظر الإداريين العاملين فيه  
(3) معرفة ما إذا كان هناك فروق في استجابات عينة الدراسة حول أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي تبعا للمتغيرات الشخصية (النوع - العمر - الخبرة - المستوى التعليمي) بصندوق الضمان الاجتماعي سبها

##### رابعاً: أهمية الدراسة:

##### أ- الأهمية العلمية:

(1) يعد التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة في التطوير الإداري، وتأتي أهمية الدراسة من خلال الأهمية التي توليها المنظمات العالمية لهذا النمط من التخطيط.  
(2) من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، وخصوصاً في البيئة الليبية رغم أهميته وفي المنظمات غير الهادفة إلى الربح، وتأتي هذه الدراسة كإضافة علمية لهذا الموضوع.

(3) ندرة الدراسات المتعلقة بالبيئة الليبية في موضوع التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي أهمية الاستفادة من مبادئه وأساسه في تطوير الإدارة وبيان أثر تطبيقه، وبذلك يكون لهذه الدراسة إسهاماً جيداً في هذا المجال.

##### ب- الأهمية التطبيقية:

(1) أهمية صندوق الضمان الاجتماعي كمجال للتطبيق، مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد في الاستخدام الفعال للتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي الإسهام في تحسين الأداء.

(2) يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه انتباه ومساعدة المسؤولين، وأصحاب القرار والمهتمين بالتطوير الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي سبها لهذا النوع من التخطيط لما له من دور فاعل في رسم الخطط على أسس علمية، وفقاً لتغيرات البيئة

والأحسن بين المنظمات، والايان بالأفراد العاملين كأشخاص متميزين، وإدراك أهمية النمو الاقتصادي.

**2- بناء الرؤية:** الرؤية هي صورة تحليلية ذهنية أو أحلام مستقبلية، وهي عبارة موجزة تخاطب القلب والروح وترتكز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع، و تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تشد وتجذب العاملين وتشدّد الهمم لتحقيقها، ويجب أن تكون واقعية وقابلة لتحقيق.

**3- صياغة الرسالة:** رسالة المنظمة هي فقرة قصيرة أو عبارة مختصرة، تكتب من خلال الرؤية، وتحدد مجال العمل، وتحتوي على أهم قيم المنظمة، وتشير إلى ما يميز المنظمة عن بقية المنظمات وتشعر قارئها بالفخر، ومنهم الجمهور المستهدف، وتعبّر عن غاية المنظمة، و تجيب عن عدد من الأسئلة مثل من نحن، وماذا نريد، وكيف نصل إلى ما نريد، وكيف نعمل؟ وهي توجه وترشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المنظمة. (ابوعجيلة، 2015، ص67)

**4- وضع وصياغة الأهداف والغايات:** لا تختلف الغاية لغويا عن الهدف حيث تشير الكلمتان إلى الشيء المراد تحقيقه، لكنهما يفترقان أمام تعريف بعض علماء الإدارة، والفرقة بين الأهداف goals والغايات objective ترجع للقائم بالتحليل إلا أن العام يقول إن goals تعني الأهداف العامة أما objective فتعني الأهداف التفصيلية (جاد لرب، 2010، ص193).

**التحليل الاستراتيجي للبيئة:**

يقصد بالتحليل الاستراتيجي البيئي عملية استعراض وتقييم للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمدراء الاستراتيجيين في المنظمة ليقوموا بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة وتكون هذه المعلومات تاريخية، ومعلومات عن الحاضر، ومعلومات مستقبلية وهذا يساعد على فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء (الدجني، 43، 2011).

#### خامسا: الدراسات السابقة:

**1- دراسة (Arasa:2012):** هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي و قوة الأداء، و توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي و أداء المنظمات، وعلاوة على ذلك، كل عمليات الإدارة الاستراتيجية (تحديد غرض المنظمة، والمسح البيئي، وتحديد

الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مستقبلاً بأفضل الاستراتيجيات في ضوء إمكانياتها خلال فترة زمنية تخضع للمتابعة أثناء التقييم (عبدالوهاب، 2015).

ويمكن أن يعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بأنه : هو مجموعة من معايير صنع القرارات التي تنفذها المنظمة وفق عملية منهجية منظمة تشمل التوجه والتحليل الاستراتيجي والرؤية والرسالة والأهداف ووضع البرامج والخطط التي يتم بموجبها تحديد المسار الذي تتقدم فيه المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود.

#### ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من حقيقة مفادها، أن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وأن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك، يتفاوت حسب كفاءتها في التخطيط الاستراتيجي و إدارة استراتيجياتها، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الاجتماعية في الآتي (Francisco، 2012):

- 1- زيادة عدد طالبي الخدمات الاجتماعية والصحية مع طلب مستوى عال من الجودة والرعاية الصحية وما يصاحب ذلك من ارتفاع في التكاليف لهذه الخدمات.
- 2- زيادة التقدم في المنظمات الاجتماعية وما يتطلب ذلك من مستوى عال من التخصص والتميز والمهارة العالية بنحو متزايد وعلى نطاق واسع.
- 3- قلة الموارد المالية مما يتطلب الالتزام المتزايد لتخصيص وتوظيف هذه الموارد على أساس عقلائي للحصول على أفضل كفاءة وفاعلية.
- 4- زيادة التركيز في المنظمات المتقدمة على جودة الخدمة وتنفيذ عمليات المنظمة بالإضافة إلى التركيز على رضى المنتفعين والحصول على أفضل نتائج لهم.
- 5- زيادة حجم وتعقيد المنظمات الاجتماعية مع زيادة المنتفعين واحتياجاتهم وما يتطلب ذلك من رعاية صحية واجتماعية.

#### رابعاً: الأبعاد المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

**1- تحديد فلسفة المنظمة (التوجه الاستراتيجي):** تعتبر القيم نقطة الارتكاز في فلسفة المنظمة وتتمثل في المبادئ المشتركة التي يؤمن بها جميع أفراد المنظمة، ويمارسونها في أعمالهم وهي هامة للمنظمة لأنها تمكنها من خلق نظام يجعل العاملين يعملون تحته. كما تجعل المتعاملين مع المنظمة يتوقعون تجسيد هذه القيم خلال التعامل مع المنظمة ويمكن القول أن الفلسفة الجيدة تتكون من الاعتقاد في الريادة من حيث الجودة والخدمة، وأهمية التواجد الأفضل

6- دراسة (Sharpe:2015) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي و الممارسات الاستراتيجية لمراكز الرعاية وتقيم مدى ملائمتها لبرنامج إصلاح نظم الرعاية في أمريكا وتوصلت الدراسة إلى: أن إصلاح نظام الرعاية يتطلب التعاون من كل من واضعي السياسات وشركات التأمين، ومقدمي الخدمات والمرضى لتقديم الخدمة بجودة عالية وسعر معقول، ومراكز الخدمات تحتاج إلى إعادة هيكلة لتتماشى مع نموذج الرعاية الصحية ويتطلب ذلك توضيح الغرض وتحديد الأولويات ومتابعة تنفيذ العمليات لمعرفة التقدم المحقق.

7- دراسة (Clay 2016) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومرونة التخطيط الاستراتيجي والقدرة على الابتكار وتوصلت الدراسة إلى: أن عمليات التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء المنظمات، ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية، والابتكار يتوسط العلاقة بين أداء المنظمات والتخطيط الاستراتيجي.

8- دراسة (الديراوي 2017) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى أحداث حالة من الريادة باعتبارها كمتغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي " أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة، تقييم " وأداء المنظمات، مع تأكيد دور الريادة كوسيط معزز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات.

#### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

##### أولاً: أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات، ويمكن توضيحهما كما يلي:

1- المصادر الثانوية: اعتمد في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والدراسات العربية والأجنبية، والدوريات والأبحاث العلمية، الموجودة في الجامعات، أو منشورة عبر الإنترنت والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها.

2- المصادر الأولية: لقد قام الباحث بإعداد استمارة استبيان حول موضوع الدراسة، بالاعتماد على الدراسات السابقة، وعرضت على مجموعة من المحكمين صممت لهذا الغرض موجهة لمفردات عينة الدراسة في صندوق الضمان الاجتماعي سبها، وذلك لاختبار صحة الفرض الخاص بالدراسة، وذلك لأنها

القضايا الاستراتيجية، واختيار الاستراتيجية والتنفيذ والتقييم و الرقابة ذات العلاقة الإيجابية مع أداء المنظمة.

2- دراسة (Meyer:2012): هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي و الممارسات الإدارية لتنفيذ الاستراتيجيات في المنظمات المعقدة، و توصلت الدراسة إلى أن الغموض وعدم اليقين في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الاستراتيجيات من أسباب سوء تنفيذ الاستراتيجيات وأن تنفيذ الاستراتيجيات له علاقة مع القائمين على التنفيذ والممارسات والعمليات التي يتم اعتمادها، والنتائج تدل على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ الاستراتيجية ويتم اعتماد الممارسات الاستراتيجية بالتوازي مع التخطيط الاستراتيجي.

3- دراسة (Rothlin:2013) هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية مساعدة إدارة المنظمات الصحية، في تطبيق الاستراتيجيات لإعادة توجيه الخدمات الصحية نحو تعزيز الصحة العامة، و توصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الفعال لأسلوب الإدارة الاستراتيجية من حيث البناء التنظيمي ودعم الإدارة العليا المستمر وأسلوب وخبرة القادة والمشاركة، لها أثر إيجابي في مفهوم تعزيز الصحة، وأن الاستراتيجيات الإدارية و التطويرات الهيكلية الفعالة والقدرات التنظيمية والدعم يمكن أن تسهم في إعادة توجيه هذه المنظمات نحو تعزيز الصحة العامة.

4- دراسة (عوض: 2013) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع بלבنا، وأثر المتغيرات الشخصية في استجابة عينة الدراسة نحو دوافع التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة أن درجات واقع التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات متوسط على أبعاد التخطيط الاستراتيجي و المتمثلة في: (القيم، الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معدلات استجابات عينة الدراسة تبعاً لكل من متغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

5- دراسة (Nyaimwanza: 2013) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية على الأداء والنمو للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، و توصلت الدراسة إلى أن عدم إدراك القائمين على تنفيذ الاستراتيجيات لهذه المنظمات لأهمية الربط بين التخطيط والتنفيذ كان له أثر سلبي على الأداء والنمو لهذه المنظمات، وأن هذه المنظمات تقوم بأجراء عملية التخطيط الاستراتيجي، ولكن يحدث الخطأ في التنفيذ مع عدم وجود ربط أو إلمام بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، والتعامل على أن كل نشاط لوحده مع أن الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة.

1- الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والترتيب وذلك لتحديد سمات عينة الدراسة والجدول التوضيحية.

2- الإحصاء التحليلي المتمثل في استخدام تحليل الفا كرونباخ واختبار تحليل التباين One Way Anova، و اختبار "ت" independent sample t test،

#### تباث وصدق الاستبانة

تم التأكد من صدق أداة البحث ظاهريا، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين بغية أبداء الرأي حول فقرات الاستبانة، وأوصوا بصلاحياتها بعد إجراء بعض التعديلات عليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية، واستخدم الباحث في حساب الثبات معامل ألفا كرونباخ حيث بينت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ الكلي لمحاو الاستبانة يساوي (0.959)

#### جدول رقم (3) قيم معامل الفا كرونباخ

المجال	عدد الفقرات	قيم معامل الفا كرونباخ
الفلسفة والقيم	6	0.801
الرؤيا والرسالة	6	0.918
الأهداف	6	0.875
إعداد الخطة	5	0.927
التحليل الاستراتيجي	9	0.944
الكلي	32	0.959

#### الجزء الرابع: الدراسة الميدانية

##### اولا: توصيف عينة الدراسة:

توصل الباحث إلى تحديد بعض سمات مفردات عينة الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية الوصفية كما سبقت الإشارة إليه وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة طبقا لمتغيرات الشخصية

م	التوزيع	العدد	النسبة	الترتيب
النوع	تكور	20	60.6	1
	إناث	13	39.4	2
الفئة العمرية	من 30 سنة فأقل	9	27.3	2
	من 31 - 40 سنة	17	51.5	1
	من 41 - 50 سنة	4	12.1	3
	51 سنة فأكثر	3	9.1	4
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	1	3	4
	دبلوم متوسط	2	6.1	3

من أكثر وسائل جمع المعلومات كفاءة في الدراسات الاجتماعية وكانت على النحو التالي:

القسم الأول: محور المتغيرات الشخصية: ويشمل النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: محور متغيرات التخطيط الاستراتيجي ويشمل 5 محاور فرعية هي:

- الفلسفة والقيم ويشتمل على 6 عبارات بحثية.
- رسالة الصندوق ويشتمل على 6 عبارات بحثية.
- أهداف الصندوق ويشتمل على 6 عبارات بحثية.
- صياغة الخطة ويشتمل على 5 عبارات بحثية.
- التحليل الاستراتيجي ويشتمل على 9 عبارات بحثية.

وقد استخدم الباحث معيار ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات استبانة الاستبيان على النحو التالي:

#### جدول (1): مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي لمعدل المتوسطات ودرجة الاستجابة

#### جدول (2) معدل المتوسط ودرجة الاستجابة

معدل المتوسط	درجة الاستجابة
أقل من 1.8	غير متوفرة
من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفضة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	عالية
من 4.2 فأكثر	عالية جدا

#### ثانيا: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي سبها ويبلغ مجموعهم (400) موظف

2- عينة الدراسة: قد تم اختيار عينة عشوائية بعدد (50) مفردة تم توزيع استمارات الاستبيان عليها ولقد تم استعادة (38) استمارة بنسبة (72%) من الاستمارات الموزعة وتم استبعاد (5) استمارات لعدم اكتمالها وبذلك تكون الاستمارات التي تم تحليلها (33) استمارة.

#### ثالثا: التحاليل الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بترميز المتغيرات، والبيانات ثم تفرغها بالحاسب الآلي وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ولقد استخدم الباحث العديد من التحاليل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وهي:

4	1.04	3.73	القيم التي يؤمن بها الصندوق معمة على الجميع
1	1.06	4.24	تدرك الإدارة أهمية النمو الاقتصادي وزيارة إيرادات الصندوق
	0.71	3.84	

#### من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لمحور " الفلسفة والغرض" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.84) وهي درجة عالية وقد كانت أهم العبارات اتفقا على بنود المحور عبارة، (تدرك الإدارة أهمية النمو الاقتصادي وزيارة إيرادات الصندوق)، أما العبارة الأقل اتفقا فكانت عبارة، (يعمل الصندوق على تحقيق التواجد الأفضل والأحسن بين المنظمات)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة.

ومما سبق يتضح للباحث إن هناك ارتفاع في درجة إدراك العاملين لمفهوم الفلسفة والتوجه الاستراتيجي في الصندوق الأمر الذي يؤثر بشكل إيجابي على تبني منهج التخطيط الاستراتيجي وأن الاهتمام بالنمو الاقتصادي وزيادة الإيرادات يلقي الاهتمام الكافي ويتطلب الأمر من إدارة الصندوق العمل على تحقيق التواجد الأفضل والاهتمام بالعنصر البشري في الصندوق والنظر إليهم كأشخاص متميزين أصحاب كفاءة.

#### جدول رقم (6) الإحصاء الوصفي لمحور "الرؤية والرسالة"

الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر
4	1.05	3.70	لدى الصندوق رؤية واضحة مكتوبة
1	1.02	4.12	إن رسالة الصندوق واضحة ومكتوبة
2	1.03	3.94	تحتوي الرسالة على القيم الأساسية للصندوق
6	1.17	3.61	تثير الرسالة في شعورا إيجابيا يدفعني للعمل
5	1.08	3.64	رسالة الصندوق منسجمة مع الأهداف الاستراتيجية
3	1.11	3.79	البيانات الموجودة في الرسالة حقيقية وغير مبالغ فيها
	0.91	3.80	

#### من خلال الجدول السابق يتضح الآتي :

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لمحور "الرؤية والرسالة" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.80)، وهي درجة عالية، هذا وقد كانت أهم العبارات اتفقا على بنود المحور عبارة، (إن رسالة الصندوق واضحة ومكتوبة)، أما العبارة الأقل اتفقا فكانت عبارة، (تثير الرسالة في شعورا إيجابيا يدفعني للعمل)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة ، وهذا يدل على وضوح الرسالة لدى العاملين بالصندوق مما يعكس إيجابيا على العمل على تحقيق هذه الرسالة، وجاءت عبارة (تثير الرسالة

2	15.1	5	دبلوم عالي
1	75.8	25	بكالوريوس
1	45.5	15	5 سنوات فأقل
2	39.4	13	من 6 - 10 سنوات
3	9.1	3	من 11 - 15 سنة
4	6	2	16 سنة فأكثر

#### يتضح من الجدول السابق:

1- النوع: أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير "النوع" يشير إلى ان أغلبية عينة الدراسة من (الذكور)، ويحوزون نسبة (60.6%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

2- الفئة العمرية: أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير "الفئة العمرية" يشير إلى أن ما يقرب من نصف عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 31-40 سنة) ويحوزون نسبة (51.5%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

3- المؤهل العلمي: أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير "المؤهل العلمي" يشير إلى أن الأغلبية من حملة مؤهل (بكالوريوس) ويحوزون نسبة (75.8%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

4-سنوات الخبرة: أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير "سنوات الخبرة" يشير إلى ان أغلبية العينة تقع في فئة الخبرة (5 سنوات فأقل) ويحوزون نسبة (45.5%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

#### ثانيا: المتغيرات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

#### نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال توفر مؤشراتته في صندوق الضمان الاجتماعي سبها من وجهة نظر الإداريين العاملين فيه؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المقاييس الإحصائية الآتية:(المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ترتيب الأهمية) وتشتمل على 5 أبعاد وهي: (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، الأهداف، صياغة الخطة، التحليل الاستراتيجي

#### جدول رقم (5) الإحصاء الوصفي لمحور "الفلسفة والقيم"

الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر
6	1.09	3.39	يعمل الصندوق على تحقيق التواجد الأفضل والاحسن بين المنظمات
3	0.80	3.91	يهتم الصندوق بالتفاصيل اللازمة للأداء الجيد للعمل
2	0.90	4.06	يسعى الصندوق الى تحقيق الريادة من حيث الجودة والخدمة المقدمة
5	1.10	3.73	تنظر الإدارة الى العاملين في الصندوق كأشخاص مميزين ومبدعين

- إن مفردات عينة الدراسة وفقا لمحور "صياغة الخطة" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة لحد ما، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.28) وهي درجة متوسطة، وقد كانت أهم العبارات اتفاقا على بنود المحور عبارة، (يقوم الصندوق بإعداد خطة طويلة الأجل مكتوبة)، أما العبارة الأقل اتفاقا فكانت عبارة، (يشارك الجميع في وضع الخطة)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة، ولقد جاءت الاستجابة متوسطة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الصندوق لا يشرك العاملين في إعداد الخطة وتكون هذه الخطط جاهزة للتنفيذ ربما من الوزارة أو من إدارة الصندوق و أن هذه الخطط غير مرنة كما أشارت إلى ذلك عينة الدراسة، ويرى الباحث في أن عدم إشراك الجميع في إعداد الخطة سيكون له أثر سلبي على تنفيذ هذه الخطة وذلك لأنه بقدر ما يشرك فريق التخطيط العاملين في الصندوق في إعداد الخطة بقدر ما تحقق الخطة أهدافها.

#### - النتائج المتعلقة ببعيد التحليل الاستراتيجي:

#### جدول رقم (9) الإحصاء الوصفي لمحور "التحليل الاستراتيجي"

الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر
5	1.23	3.42	تراعي إدارة الصندوق الهيكل التنظيمي الداخلي
2	1.20	3.48	تحدد الإدارة الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط
1	1.06	3.61	تحدد الإدارة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الخطط
4	1.06	3.42	تراعي الإدارة النظم الإدارية في عملية التحليل
6	1.26	3.30	تهتم الإدارة بالثقافة التنظيمية
8	1.18	3.15	تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية
7	1.22	3.21	تحدد الإدارة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية
3	1.20	3.45	تقوم إدارة الصندوق بتحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف للموارد البشرية والتقنية والتدريب
9	1.29	3.03	يدرس الصندوق التغيرات الخارجية السياسية والاقتصادية
	0.99	3.34	

إن مفردات عينة الدراسة وفقا لمحور "التحليل الاستراتيجي" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، وإن كانت بعض العبارات تشير إلى الموافقة لحد ما، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.34) وهي درجة متوسطة، وقد كانت أهم العبارات اتفاقا مع بنود المحور عبارة، (تحدد الإدارة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الخطط)، أما العبارة الأقل اتفاقا فكانت عبارة، (يدرس الصندوق التغيرات الخارجية السياسية والاقتصادية)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة.

شعورا ايجابيا يدفعني للعمل) في الاخير ويرجع الباحث السبب في ذلك أن هؤلاء العاملين كثير منهم جدد في الصندوق وأنهم لم يشاركوا في صياغة الرؤية والرسالة، كما أن أغلب العينة من الإداريين اللذين ليس للكثير منهم خبرة أو معرفة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي مما يعني عدم اهتمامهم بهذه الأمور وجل اهتمامهم بالعمل الروتيني اليومي وربما رسالة الصندوق تحتاج الى إعادة صياغة، و اختيار عبارات قوية لتثير شعورا ايجابيا يدفعني إلى العمل.

#### جدول رقم (7) الإحصاء الوصفي لمحور "أهداف الصندوق"

الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر
1	1.02	3.88	إن أهداف الصندوق واضحة للجميع
6	1.29	3.36	توجد خطة لتنفيذ أهداف الصندوق
3	1.18	3.55	إن أهداف الصندوق تتسم بالتحدي
2	1.04	3.82	إن أهداف الصندوق قابلة للتحقيق
4	1.15	3.45	إن أهداف الصندوق قابلة للقياس الكمي من تكلفة وغيرها
5	1.20	3.42	إن أهداف الصندوق تستوعب التغيرات الطارئة
	0.90	3.58	

#### من خلال الجدول السابق يتضح الاتي :

- إن مفردات عينة الدراسة وفقا لمحور "أهداف الصندوق" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.58) وهي درجة عالية، وقد كانت أهم العبارات اتفاقا على بنود المحور عبارة، (إن أهداف الصندوق واضحة للجميع)، أما العبارة الأقل اتفاقا فكانت عبارة، (توجد خطة لتنفيذ أهداف الصندوق)، وذلك وفقا لردود عينة الدراسة، ودرجة المحور ككل عالية مما يدل على أن أهداف الصندوق قابلة للتحقيق وهذا يعني إمكانية المساهمة الفعالة من الجميع في تحقيقها.

#### جدول رقم (8) الإحصاء الوصفي لمحور "صياغة الخطة"

الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر
1	1.23	3.73	يقوم الصندوق بإعداد خطة طويلة الأجل مكتوبة
5	1.20	2.55	يشارك الجميع في وضع الخطة
4	1.02	3.21	تتسم الخطط الموضوعية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها
2	1.15	3.58	يقوم الصندوق بأعداد موازنات تقديرية وبرامج لأنشطته التنفيذية
3	1.14	3.33	يوجد في الخطة مؤشرات أداء واضحة
	0.88	3.28	

#### من خلال الجدول السابق يتضح الاتي :

وفيما يلي نتائج اختبار الفرض البحثي

جدول رقم (11) قياس فروق ممارسات التخطيط الاستراتيجي طبقاً للمتغيرات الشخصية باختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه

المتغير	قيمة F	مستوى المعنوية	الدلالة
العمر	2.673	0.04	دالة
الخبرة	1.315	0.27	غير دالة
المستوى التعليمي	1.111	0.35	غير دالة

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور ممارسة التخطيط الاستراتيجي **تقاً إلى متغير (العمر)**، حيث بلغت قيمة "ف" (2.673)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05) ويرجع ذلك لصالح الفئات العمرية (31 سنة فأقل)، (من 31-40 سنة) و يفسر الباحث ذلك أن الفئات العمرية الصغرى لم تمارس العمل الفترة الكافية فيكونون بحاجة إلى المزيد من اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لفهم طبيعة العمل

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور ممارسة التخطيط الاستراتيجي **تقاً إلى متغير (الخبرة)**، عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور ممارسة التخطيط الاستراتيجي **تقاً إلى متغير (المستوى التعليمي)**، عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).

متغير النوع:

وفيما يلي نتائج اختبار الفرض البحثي:

جدول رقم (12) قياس فروق محاور ممارسة التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتغير النوع باستخدام اختبار T

اسم المتغير	قيمة T	مستوى المعنوية	الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	1.729	0.08	غير دالة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور ممارسات التخطيط الاستراتيجي **تقاً إلى متغير النوع (ذكر/أنثي)**، عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).

رابعاً: نتائج الدراسة:

1- أظهرت الدراسة أن صندوق الضمان الاجتماعي يمارس التخطيط الاستراتيجي ولديه فلسفة وتوجه استراتيجي وأنه يبدي اهتماماً كبيراً بالممارسات الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الكثير من الدراسات .

ويرى الباحث أن هذا يدل على أهمية التحليل في تحديد التوجهات الاستراتيجية وتصميم البرامج وخطط العمل وهي نسبة تعكس وعي الصندوق بأهمية القيام بالتحليل لبيئته الداخلية وإن كان يظهر عدم الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية بدرجة عالية رغم أنها دائمة التغير ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى عدم وجود كوادرات إدارية ذات كفاءة عالية أو غير مؤهلة تقوم بعملية التحليل في الصندوق ، أن للقيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية أهمية بالغة في رسم أي استراتيجية للصندوق وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة، و معرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف الصندوق بفاعلية كبيرة، والتحليل الاستراتيجي يساعد الصندوق على التوقع والاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية، و يضعه في موقع يساعده على الرد المناسب للتغيرات الطارئة.

ملخص المقاييس الإحصائية لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (10) الإحصاء الوصفي لمحاور التخطيط الاستراتيجي

المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب
الفلسفة والقيم	3.84	0.71	1
الرؤيا والرسالة	3.80	0.91	2
الأهداف	3.58	0.90	3
إعداد الخطة	3.28	0.88	5
التحليل الاستراتيجي الكلي	3.34	0.99	4
	3.56	0.74	

من الجدول السابق يتضح:

- إن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة، على إجمالي محاور "التخطيط الاستراتيجي" وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.56).

إن اتجاه عينة البحث نحو الموافقة في محاور التخطيط الاستراتيجي يدل على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستعداد الصندوق للأخذ بمبادئ الإدارة الاستراتيجية وحسن تطبيقها فالفلسفة والتوجه أتت في المقدمة وتعتبر الأهداف من المراحل المهمة في تكوين استراتيجيات الصندوق الناجحة وتزداد أهميتها باعتبارها الهدف المنشود في رفع مستوى خدمات الصندوق لسكان المنطقة، مع زيادة الاهتمام بعد التحليل الاستراتيجي وإعداد الخطة.

ثالثاً: اختبار فرضية الدراسة

لا يوجد اختلاف معنوي لممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس - العمر - الخبرة - المستوى التعليمي) في صندوق الضمان الاجتماعي سبها.



موسى، محمد عبداللطيف "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة" دار السعادة للطباعة والنشر 2010.  
المراجع الاجنبية

Che Mohd Zulkifli ، Ahmad Haris " Entrepreneurial Strategic Planning on Business Performance: Relationship between Marketing and Business Performance " **International Journal of Management Sciences** Vol. 2، No. 9، 2014، 418-425

Clay، Dibrell and Justin Craig and Donald Neubaum "Linking the formal strategic planning process، planning flexibility and innovativeness to firm performance **Journal of Business research**، (2016) Vol.67.

Florian Röthlin ، "Managerial strategies to reorient hospitals towards health promotion: Lessons from organizational theory"، **Journal of Health Organization and Management** ، Vol 27 ،No 6 ، ، (2013) pp.747 - 761

Francisco de Paula Rodriguez Perera a "Strategic Planning in Healthcare Organizations" Revista Espanola de Cardiologia، Vol.65، Num 08، August 2012.

Hitt Michael، R. Duane Ireland، Robert Hoskisson، **Strategic management: Concepts: Cometitiveness and Globalization**، cengage learning، 2014.

Richard E. Sharpe، Teja. Kruskal، MD، PhD "Strategic Planning and Radiology Practice Management in the New Health Care Environment" **Radio Graphics**: January-February 2015 Volume 35 No. 1

Robert Arasa، " The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance" **International Journal of Humanities and Social Science** Vol. 2 No. 22 [Special Issue – November 2012.

Tonderai Nyamwanza، " A Case Study Review of the Strategy Formulation and Implementation Link among SMES in Zimbabwe " **European Journal of Business and Management** ، Vol.5، No..31، (2013)

Victor Meyer ، Patrick Murphy "Implementing strategies in complex systems: lessons from Brazilian hospitals" **BAR، Braz. Adm. Rev.** vol.9 no.spe Rio de Janeiro May 2012.

2- أظهرت الدراسة أنه يوجد اختلاف معنوي بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي في صندوق الضمان الاجتماعي يعزى إلى متغير (العمر) بمعنى أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تتأثر بهذا المتغير، ولا يوجد اختلاف معنوي لبقية المتغيرات الأخرى (النوع - الخبرة - المؤهل التعليمي).

خامسا: توصيات الدراسة:

1- تعزيز الاتجاه نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي و مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومحاولة ترسيخها في أذهان العاملين و نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بين الإداريين العاملين في الصندوق، وإشعارهم بأهمية اتباع هذه المفاهيم لتكون أكثر عمقا في الثقافة التنظيمية للصندوق لأن أداء الأعمال يعكس بصورة مباشرة ما يحمله العاملين من قيم ومعتقدات.

2- زيادة الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير القيادات الإدارية وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة لتأهيلهم والرفع من كفاءتهم وتهدف إلى تعريفهم بأساليب التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، والتوعية الكاملة بها ودراسة خطط المنظمات الناجحة إقليميا تحت إشراف خبراء ومتخصصين وذلك لحاجة الصندوق إلى تبني ممارسة التخطيط الاستراتيجي كششاط اعتيادي داخل الصندوق.

المراجع:

الدجني، إياد علي " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2011.

الديراوي ايمن ، :أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمغير وسيت، **IUGJEBS**، ISSN 2410-، 2017، No3، Vol 25، 5198

جاد الرب، سيد محمد " الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، 2010.

عوض، عاطف محمود " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 ، العدد الأول، 2013 ،

عبدالوهاب، صلاح شريف (2015) دور لتخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرقازيق، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، 3-5 مارس 2015 جامعة الشارقة 2014.

ابوعجيلة، عيسى احمد " الإدارة الاستراتيجية وأثرها على تخفيف ضغوط العمل" رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة قناة السويس، (2015)