



المجهرية النخبة
 جامعة المستقبل
 كلية العلوم الإدارية

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات

(دراسة تطبيقية على مؤسسة علي محمد الزبيري للتجارة العامة – أمانة العاصمة)

بحث تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

جامعة المستقبل

إعداد /

- أحلام علي الزبيري
- انهار الجعدلي
- اشراق الوصابي
- خولة الفضلي
- وجدان العنسي

إشراف /

الدكتور / جميل جويد

صنعاء – 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة هود : آية: 88)

إهداء

وجد الانسان على وجه الارض البسيطة ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر في جميع

مراحل الحياة يوجد اناس يستحقون الشكر وأولى الناس بالشكر

(آباءنا وأمهاتنا) حفظهم الله واطال بعمرهما .

الذين لطالما كانا بالنسبة لنا منارة في حياتنا يرشداننا في اظلم الأوقات.

وإلى من هم سند لنا وعضدنا في الحياة وداعمين لنا في مسيرتنا التعليمية حفظهم الله

(إخواننا الأعزاء)

الباحثات

شكر وثناء

قال تعالى : ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَلَدِيَّ وَ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾

سورة الأحقاف : 15

الحمد والشكر أولاً و أخيراً لله سبحانه وتعالى على عظيم نعمه التي لا تعد ولا تحصى وعلى فضله وكرمه الذي لا يرد وعلى أن هدانا و جعلنا مسلمين، وله الحمد والشكر على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث، والصلاة والسلام على نبينا الكريم محمد بن عبدالله الطاهر الأمين، وعلى آل بيته وصحابته أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

يطيب لي بعد شكر الله عز وجل أن أتقدم بالشكر والعرفان لأستاذنا القدير:

الدكتور/ جميل جويد

الذي أشرف على هذا البحث، فبفضله بعد الله سبحانه وتعالى وجهده المتواصل وتوجيهاته السديدة ورحابة صدره أثناء فترة البحث، تم إنجاز هذا العمل .
وأسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا جميعاً، فإن أصبنا فمن الله، وإن أخطأنا فمن أنفسنا، والله ولي التوفيق.

أسأل الله تعالى أن ينفعنا بما علمنا و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،،،

الباحثات

قائمة المحتويات

I.....	إهداء.....
II.....	شكر وثناء.....
III.....	قائمة المحتويات.....
VI.....	قائمة الجداول.....
VII.....	قائمة الأشكال.....
VIII.....	ملخص الدراسة.....
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
2.....	1.1 المقدمة.....
4.....	2.1 مشكلة البحث:.....
4.....	3.1 أهمية البحث:.....
5.....	4.1 أهداف البحث.....
6.....	5.1 فرضيات البحث:.....
6.....	6.1 أنموذج البحث.....
7.....	7.1 منهج البحث:.....
7.....	8.1 محددات البحث:.....
7.....	9.1 مجتمع وعينة البحث:.....
8.....	10.1 مصادر البحث:.....
8.....	11.1 مصطلحات البحث.....

9.....	12.1 الدراسات السابقة.....
12.....	التعليق على الدراسات السابقة :.....
14.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....
15.....	المبحث الأول التخطيط الاستراتيجي.....
15.....	تمهيد :.....
16.....	1.1.2 نشأة التخطيط الاستراتيجي:.....
17.....	2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
21.....	3.1.2 مقومات التخطيط الاستراتيجي.....
22.....	4.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي.....
24.....	5.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي:.....
26.....	6.1.2 مميزات التخطيط الاستراتيجي.....
29.....	7.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي:.....
33.....	المبحث الثاني أهمية التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمة.....
33.....	تمهيد :.....
33.....	1.2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة:.....
36.....	2.2.2 أثر التخطيط في تحسين الأداء لدى العاملين :.....
37.....	3.2.2 أهمية التخطيط في تحديد توجهات المنظمة ورؤيتها المستقبلية.....
39.....	4.2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي في صياغة أهداف المنظمة:.....
40.....	5.2.2 تحديد الخيارات (البدائل) الاستراتيجية :.....
41.....	6.2.2 وضع الخطط الاستراتيجية:.....
41.....	7.2.2 أهمية التخطيط في تحقيق خطط وأهداف للمنظمة :.....
44.....	الفصل الثالث الإطار الميداني للدراسة.....
45.....	المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية.....

45	1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة:
45	2.1.3 أداة الدراسة:
46	3.1.3 مقياس اداة الدراسة:
46	4.1.3 صدق اداة الدراسة:
46	5.1.3 ثبات الأداة:
47	6.1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
48	المبحث الثاني تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات
48	1.2.3 تحليل الخصائص الشخصية
54	2.2.3 عرض وتحليل فقرات الاستبيان
60	3.2.3 النتائج المتعلقة بترتيب متوسطات مجالات الاستبانة :
61	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
62	2.4 النتائج
65	2.4 التوصيات
66	3.4 المقترحات
67	المراجع
73	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	جدول (1) توزيع الفقرات وقيم معاملات الفا كرونباخ لكل أجزاء الاستبانة	45
2	جدول رقم (2) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس للمشاركين بالعينة	46
3	جدول رقم (3) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر للمشاركين بالعينة	47
4	جدول رقم (4) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل التعليمي	48
5	جدول رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص	49
6	جدول رقم (6) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي	50
7	جدول رقم (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة	51
8	جدول رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول	52
9	جدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني	55
10	جدول رقم (10) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية والترتيب لكل محور من محاور الاستبانة (ن - 68)	58

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
46	شكل رقم (1) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس للمشاركين بالعينة	1
47	شكل رقم (2) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر للمشاركين بالعينة	2
48	شكل رقم (3) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل التعليمي	3
49	شكل رقم (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص	4
50	شكل رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي	5
51	شكل رقم (6) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة	6
53	شكل رقم (7) يوضح النسبة المئوية للفقرات الخاصة بالمحور الأول	7
56	شكل رقم (8) يوضح النسبة المئوية للفقرات الخاصة للمحور الثاني	8

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على مؤسسة علي محمد الزبيري للتجارة العامة - أمانة العاصمة - صنعاء، ولتحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من محورين، وتمثلت عينة البحث التي تم تحليل استجاباتها بـ(70) استبانة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي على صياغة أهداف وخطط المشاريع للمنظمة، وأن تخطيط القوى العاملة بالمشروع عنصر هام ومؤثر في تحقيق اهداف المنظمة، وأنه يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تطوير قدرات العاملين بما يسهم في تنفيذ الخطط بكفاءة وفاعليه، ويعمل التخطيط الاستراتيجي على جذب الفنيين ذوي الخبرة والمهارة اللازمة، وأن التخطيط يعمل على تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المشاريع .

وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، وكذا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وأن التخطيط الاستراتيجي له دور قي تحسين أداء المنظمات بمتوسط حسابي (3.90) وبنسبة موافقة (78%).

وخلص البحث إلى عدد من التوصيات أهمها: استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إدارياً وفنياً لدعم العمليات الإدارية، واستخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي، والمتابعة الدقيقة لجوانب الأداء التقني للعاملين في المنظمة ضمن معايير محددة لمعرفة مستوى الأداء، وجوانب القصور ومعالجة المشكلات أولاً بأول لتحسين أداء المنظمات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

لقد برز الاهتمام بالتخطيط في السنوات الأخيرة بشكل واضح نتيجة لأسباب كثيرة منها ما تجده هذه المشروعات من معاناة من اجل ضمان الاستمرار والبقاء إلى جانب التعقيدات المتشعبة في العلاقات المالية بين المشروعات ومحيطها الخارجي أضف إلى ذلك الندرة في الأموال المتاحة للاستثمار وغيرها من الأسباب التي تجعل أصحاب تلك المشروعات أمام ضرورة التخطيط المسبق لمختلف أوجه العمليات وبالشكل الذي يضمن استمرارية تلك المشروعات خصوصا وإنها تشكل 90% تقريبا من المنشآت في العالم وتوظف من 50% - 60% من القوى العاملة في العالم وتمثل الرافد الأساسي للمشروعات العملاقة وتعمل في أسواق تسودها المنافسة الشديدة إضافة إلى أن الكثير من أبناء المجتمع يسعون في الاستثمار فيها مما يجعلها لا تقبل إلا التخطيط السليم حتى تخوض هذه المشروعات غمار المنافسة السوقية والتوسعة المستقبلية بنجاح .

فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي موضع الاهتمام و النقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرح العديد من المقترحات و الأفكار و أجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي. ولكي تكون الشركات الخاصة مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت إدارتها أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والربحية لديها.

وتلعب المشروعات دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتساعد إلى حد كبير في تشغيل الأيدي العاطلة وزيادة إجمالي الناتج القومي في كثير من الدول الأمر الذي يجعل التخطيط عموماً والمالي خصوصاً من أهم الوظائف الأساسية لإدارة هذه المشروعات مهما كان

حجمها ونوعها ونشاطها لان أي نجاح أو فشل لهذه المشروعات هو نتيجة طبيعية لسوء التخطيط أو إهماله أو الجهل بأهميته ولا نبالغ إذا قلنا انه الضمان الوحيد والحقيقي لهذه المشروعات بتمكينه وقدرته من تحقيق الأهداف المرسومة ربحية وتوسعة واستمرارا.

إن الحاجة الماسة إلى المعلومات الكافية والضرورية في تحسين أداء المنظمات يأتي عن طريق التخطيط الاستراتيجي الجيد، ولقد تعددت الوسائل المساعدة في تحقيق الربحية من الطرق الكمية إلى المعطيات الكيفية، ولكن تبقى جوانب مهمة تتمثل في التخطيط والمتابعة والمراقبة المستمرة للأداء، أكثر إلحاحا من غيرها، حتى يقف أخذ القرار على جزئيات تطور المنظمات ونجاحها.

لذا فإن هذا البحث سوف يسلط الضوء على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمات لما له من أهمية في تقدم وتطور الكثير من المشاريع وتحسين المنظمة، وانطلاقا من أهمية التخطيط الاستراتيجي فقد تم اختيار هذا البحث المعنون : (دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات) .

2.1 مشكلة البحث :

لاحظت الباحثات أن أداء المشاريع في المنظمات يتوقع أن يكون له مردود في تطويرها ونجاحها، وذلك عن استخدامها للتخطيط الاستراتيجي الصحيح والسليم. لذا يسعى هذا البحث إلى توضيح العلاقة بين تحسين أداء المنظمات ومدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها وذلك من خلال البحث المعنون بـ: (دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات).

ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤالين التاليين:

- كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي بأن يساهم في تحسين أداء المنظمات؟
- هل يمكن الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لتحسين وتطوير أداء المنظمات؟

3.1 أهمية البحث :

يمكن تحديد أهمية البحث من خلال ما يلي:

1- من الناحية العلمية:

- هناك العديد من النظريات والمؤلفات في مجال التخطيط الاستراتيجي والتي تعكس وجهة نظر أصحابها تجاه تحسين أداء المنظمات، مما أدى إلى تنوع كبير في الأفكار ووجهات النظر بل وتعارضها أحياناً، الأمر الذي يتطلب تأطير وتحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمات ومحاولة التوفيق بين آراء ووجهات نظر كتابها.
- ضعف وعي المنظمات في اليمن بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير ونجاح المنظمة

- قلة الدراسات والبحوث العلمية والعملية في اليمن حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات .

2- من الناحية العملية:

أ. المنافسة المتصاعدة بين المنظمات الخدمية تدفع هذه المنظمات للتركيز على كسب ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والبقاء.

ب. يؤثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المنظمة، وإذا فقدت المنظمة نجاحها فإنه سيؤدي بها إلى الفشل.

4.1 أهداف البحث

- 1- توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه عملياً.
- 2- التمييز بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وغيره من المفاهيم الشبيهة.
- 3- توضيح مفهوم فاعلية أداء المنظمات وكيفية نجاحها والحكم عليها.
- 4- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات.

5.1 فرضيات البحث:

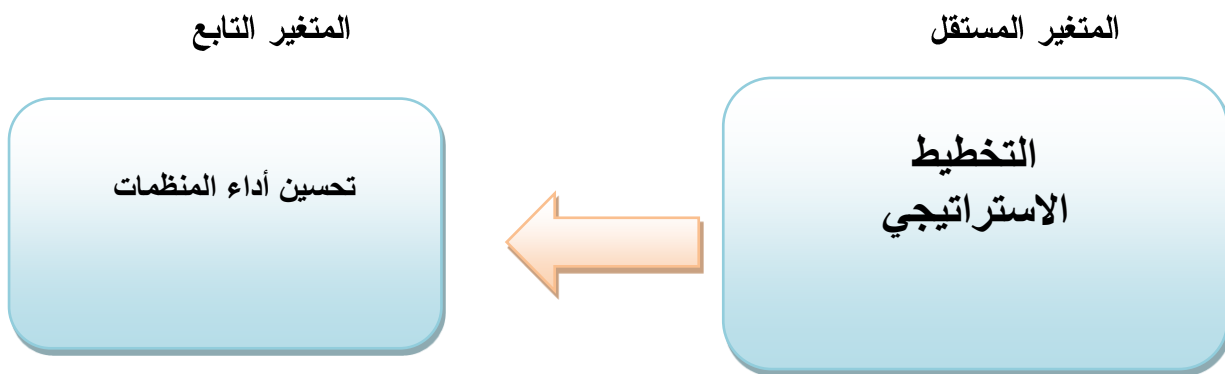
من مشكلة البحث والأهمية ولغاية تحقيق أهداف البحث وضعت هذه الفرضيات في فرضية أساسية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات.

الفرضية الفرعية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحديد نقاط القوة و الضعف على تحسين أداء المنظمات.

6.1 أنموذج البحث

تم اختيار النموذج المعرفي للبحث والذي يتكون من مجموعتين رئيسيتين : تتمثل الأولى في التخطيط الاستراتيجي (بوصفه متغير مستقلاً) بينما تتمثل المجموعة الثانية في تحسين أداء المنظمات (بوصفه متغيراً تابعاً) ويفترض النموذج وجود دور للتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين أداء المنظمات.

شكل النموذج المعرفي للبحث



7.1 منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى تحديد وصياغة المشكلة موضوع البحث، وتحليل عواملها ومحدداتها واستخلاص وتفسير وتحليل النتائج التي يتم التوصل إليها. بالإضافة إلى القيام بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات اليمنية وهي مؤسسة علي محمد الزبيري للتجارة العامة في أمانة العاصمة بهدف التعرف والوصول إلى النتائج حول أهمية وظائف التخطيط دورها في أداء وكفاءة المشروعات الصغيرة.

8.1 محددات البحث:

- 1- حدود موضوعية: سوف يتم بحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات.
- 2- حدود مكانية: سوف يتم اختيار مؤسسة يمنية خدمية كعينة لإجراء الدراسة والبحث في أمانة العاصمة.
- 3- الحدود البشرية: موظفي مؤسسة علي محمد الزبيري للتجارة العامة - صنعاء
- 1- حدود زمنية: سيتم تطبيق الدراسة في العام الدراسي (2021م) .

9.1 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من المؤسسات اليمنية الخدمية العاملة في أمانة العاصمة، وسوف يتم اختيار عينة عشوائية على مؤسسة علي محمد الزبيري للتجارة العامة في أمانة العاصمة - صنعاء.

10.1 مصادر البحث:

- 1- المصادر الثانوية: سوف يتم الحصول على مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. مع مراعاة قدر الإمكان مصدر الحداثة والتنوع بين هذه المصادر.
- 2- المصادر الأولية: سوف يتم الحصول عليها من خلال اختيار دراسة ميدانية تتناول أسلوب جمع البيانات والمعلومات بواسطة استمارة الاستبيان. كأداة رئيسية للبحث، سوف تصمم خصيصاً لهذا الغرض.

11.1 مصطلحات البحث

- 1- الدور: يعرف الدور في (معجم المعاني ، 2016) بأنه : مهمّة ووظيفة ، قام بدور / لعب دوراً : شارك بنصيب كبير. كما يعرف بأنه : مجموعه من الأفعال المكتسبة يؤديها شخص في مواقف تفاعل اجتماعي تحدد دوافع يسعى الفرد الى إرضائها بالقيام بتلك الأعمال" (محمد، 2007 ، 35).
- 2- التخطيط : يعرفه (الصانع، 2011، 7) بأنه: رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد الى الحقائق الخاصة بالمواقف بناءً على تجميع وتحليل الحقائق. كما يعرف بأنه : عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة ومتفق عليها(خميس، 1999، 13).
- 3- الاستراتيجية : يعرفها (الحميري، 2012، 32) بأنها : المسار الذي تختاره المنشأة لتحقيق أهدافه من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف في البيئة في ضوء الرؤية والرسالة. ويعرف أيضاً بأنه: مجموعة من الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر، التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (خطاب، 2003، 4).

4- التخطيط الاستراتيجي : يعرف بأنه: القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية (القحطاني، 2010، 8).

كما يعرف بأنه : عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسة من أجل تحقيق هذه الأهداف (مازن ، 2008 ، 61).

ويعرف أيضاً بأنه: احداث تغييرات نوعية وكبيرة في مجال عمل المنظمة، ويكون تأثيره مصيرياً ويقتضي هذا النوع من التخطيط الدراسة التحليلية للبيئة الداخلية للمنظمة والخارجية ذات التأثير على واقع، وخطة المنظمة، بما قد تشكل من فرص وأخطار ونقاط قوة ونقاط ضعف (الحميري، 2012، 38).

12.1 الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحثات على عدد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالبحث الحالي استخلصوا عدد من هذه الدراسات، والتي لها صلة مباشرة بالبحث، وتم عرضها على النحو الآتي:

1- دراسة صالح (2016) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة (دراسة حالة شركة يمن موبايل).

وهدفت هذه الدراسة الى: تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في شركة يمن موبايل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، كما تمثل مجتمع الدراسة بالإدارة العليا في الشركة وعددهم (27) فرداً واستجاب منهم (23) فرداً هم عينة الدراسة، واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضعف مستوى التخطيط الاستراتيجي في الشركة، حيث حصلت عناصر وأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على نسبة (54%). وضعف مستوى تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة، حيث كانت نسبة

تحقيق تلك المبادئ (57%) ووجود علاقة ارتباط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وتحقيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة.

2- دراسة الشاوش (2014) بعنوان : التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات اليمنية: الواقع وآفاق التطوير".

هدفت الدراسة إلى : تقديم تصور مقترح للتدبير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات اليمنية، ولتحقيق هدف البحث استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والتطويري، وتألّف مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في الجامعات اليمنية الحكومية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الوسائل الإحصائية: ألفا كرونباخ ، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن واقع التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية جاء ضعيف ودون المستوى المطلوب.

3- دراسة: قحوان(2013) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى : التعرف على مفهوم التخطيط لاستراتيجي وعلى أهميته، معرفة أثر التحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وعلى عناصر التخطيط الاستراتيجي(رسالة المنظمة، والأهداف، والاستراتيجيات) وعلى الميزة التنافسية وأهميتها وعناصرها الأساسية وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا، والوسطى للشركة، والبالغ عددهم (66) بصفتهم المسؤولين بالتخطيط الاستراتيجي للشركة وأعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة التخطيط الاستراتيجي(رسالة المنظمة اهداف المنظمة الاستراتيجية) وتحقيق الميزة التنافسية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

وتحقيق الميزة التنافسية، وجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين صياغة التخطيط الاستراتيجي ورسالة المنظمة وأهداف المنظمة الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية.

4- دراسة عبدالله (2012) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية "دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى : التعرف على واقع سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، ومعوقات تطويرها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- يُجمع أفراد العينة ككل على أن واقع سياسات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة بـ(سياسة تخطيط التدريب، سياسة تخطيط المسار الوظيفي، سياسة تقييم الأداء الوظيفي) للموارد البشرية .

- جاءت متدنية ودون المستوى المطلوب.

- هناك جملة من المعوقات تجاه تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

- أن هناك العديد من نقاط الضعف داخل البيئة الجامعية تعاني منها، فضلا عن وجود تهديدات في بيئتها الخارجية، والتي بدورها تؤثر سلباً على تنمية مواردها البشرية.

- إن لم يتم تدعيم نقاط القوة المتوافرة، واستغلال الفرص المتاحة بما يخدم تطوير تلك السياسات.

- إجماع أفراد العينة على أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعات بوصفه مدخلاً حديثاً يُساعد مؤسسات التعليم الجامعي على تحقيق أهدافها.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات مجموعتي الدراسة(القيادات الأكاديمية، والقيادات الإدارية) في جميع محاور الاستبانة.

5- دراسة: الدجنى(2011) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى : معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضواً استجاب منهم (91) فرداً هم عينة الدراسة (279) واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وبنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (75.97%)، وتوافر جودة الأداء المؤسسي في بُعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.39%) وتوافر جودة الأداء المؤسسي في بُعد الموارد المؤسسية والخدمات بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.61%).

التعليق على الدراسات السابقة :

1- الدراسات السابقة: تناول الدراسات السابقة ما يلي:

- تناولت الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة، وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، كدراسة (صالح ، 2016) ، ودراسة (الشاوش ، 2014 م) ، كما تناولت بعض الدراسات التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية ، وجودة الأداء المؤسسي، كدراسة (عبدالله ، 2012) ، ودراسة (الدجني ، 2011).

- أشارت الدراسات السابقة الى بعض الجوانب والمفاهيم والفقرات للتخطيط ومنها تعريف التخطيط وواقعه في المؤسسات الصناعية، والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمؤسسات الأهلية ، ونظرة العاملين الى مفهوم التخطيط في المنظمات الخيرية .

2- الدراسة الحالية: ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- هذه الدراسة ركزت على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع للمنظمات، ولم تتناول وظيفة معينة.

- تناولت هذه الدراسة مشاريع المنظمات، والتي تمثل الرافد الأساسي للمشروعات العملاقة، وما تلعبه هذه المشاريع من دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتشغيل الأيدي العاملة، وزيادة اجمالي الناتج القومي .

- تناولت هذه الدراسة موضوعات وجوانب متعددة حول موضوع التخطيط بشكل عام ومنها مراحل التخطيط وخطواته، وأبعاد التخطيط الجيد والفعال، وغيرها، وتناولت أنواع ووظائف التخطيط، ومدى أهمية مقومات التخطيط في نجاح تلك المشاريع لتكون متميزة ورائدة وتحقق الأهداف التي رسمت لأجله، ومعرفة دور تلك الوظائف التخطيطية على أداء المشاريع بشكل خاص.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد :

لقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، ويمكن أن يكون استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي بمثابة منهج فكري للارتقاء بعمل تلك المؤسسات، وثمة قيمة أساسية للتخطيط الاستراتيجية تتمثل في قدرته على دفع المؤسسات إلى إعادة النظر ومعاودة التركيز في وسائل تحقيق أغراضها، أو ابتكار طرق حديثة لمواجهة مشكلاتها(الجندي، 2002، 14).

إن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي الفعال تصبح أكثر وضوحاً وجلاءً أثناء عصور التغيير المتسارع، حيث يصبح وقت رد الفعل حاسماً وجوهرياً بالنسبة لبقاء المؤسسة ونموها، وما من مؤسسة إلا وتخابر مثل تلك الفترات من حيث إلى آخر، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم (خبراء بيمك، 2002 : 14 ، 21).

وسيتم التطرق خلال هذا الفصل الى الآتي : المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته بالنسبة لنجاح المنظمة.

1.1.2 نشأة التخطيط الاستراتيجي:

إن فكرة التخطيط قديمة قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، طالما لهذا الإنسان أهداف مسبقة، ومنهج محدد الأبعاد والأساليب لضمان نجاح تلك الأهداف، ويمارس الإنسان التخطيط في مختلف جوانب حياته، فيخطط لمأكله ومشربه ودراسته وعمله، وذلك بعد تأمل فيما يحدث حوله وفيما يريد أن يصل إليه. وجاءت ضرورة تقنين المعرفة والخبرة البشرية بتحويلها إلى علوم ومراكمة البحث فيها حتى يتحصل الإنسان على الحكمة، فلا يُترك لخبراته الشخصية أو للتجربة من خلال الصواب والخطأ (حنا، 2010، 215)

وبذلك فإنه "على الرغم من أن فكرة التخطيط قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها، فإن مفهوم التخطيط بالمعنى العلمي حديث النشأة إذ يرجع إلى أوائل الربع الثاني من القرن العشرين عندما خرج الاتحاد السوفيتي على العالم بأول خطة خمسية للتنمية من 1928 وحتى 1933، وبعد الحرب العالمية الثانية انتشرت فكرة التخطيط وأخذ كثير من الدول بأسلوب التخطيط من أجل إحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي المنشود. (غنيمة ، 2009، 82-83)

وأصل نشأة التخطيط الاستراتيجي كان في المجال العسكري، حيث أتت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية استراتيجيو، وهو المسئول عن وضع وتنفيذ خطط كلية عالية المستوى لتحقيق هدف طويل المدى في الفوز بالحرب، وهذا الشخص لا يشارك بشكل مباشر في العمليات اليومية قصيرة المدى في إدارة الجيش للفوز في موقعة محددة، فهذه مسئولية القادة الأقل في الرتبة المسئولين عن التكتيكات، وهي مصطلح عسكري آخر يعنى فن المناورة والتهيئة والترتيب وإدارة القتال. وبدأ التوسع في استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، أثناء عقد الستينيات من القرن العشرين، حيث أصبح أداة إدارية معيارية في كل الشركات الكبيرة والعديد من الشركات الصغيرة، وأصبح التخطيط الاستراتيجي موضوع للعديد من النظريات وأصبح متعدد الأنماط والأشكال. ودخل مصطلح التخطيط الاستراتيجي قطاعات الأعمال العامة في منتصف عقد الثمانينيات من القرن العشرين مع سيادة فلسفة السوق الحر للفكر الإداري، ونشأ مصطلح التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم بشكل مبكر بالولايات المتحدة في أواخر عقد السبعينيات من القرن العشرين على مستوى الجامعات والكليات، وظهر في أواخر عقد الثمانينيات من القرن العشرين في نظم تعليم الدول الأخرى كجزء من الإصلاحات الإدارية المتمركزة حول

المدرسة واللامركزية، وتأخر ظهوره إلى عقد التسعينيات من القرن العشرين في نظم التعليم المركزية. (الزنفلي، 2012، 38)

ومع الألفية الجديدة تزايدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، لأن البيئة الحالية للمنظمات تتسم بديناميكية العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والديموجرافية والثقافية والتكنولوجية والتنافسية المؤثرة، وكذلك تذبذب النمو المادي والبشري، وسرعة التطورات التكنولوجية، والحاجة إلى جهود البحوث والتطوير، وأيضاً تزايد سرعة نظم الاتصال والمعلومات، وتزايد حدة المنافسة مع ظهور التكتلات العالمية وظهور اتفاقيات التجارة الحرة والجات والسوق الحر وصعوبة حماية الأسواق الوطنية، فالأسواق مفتوحة، وهناك منافسون جدد يدخلون لمجالات الأعمال من اتجاهات غير متوقعة (غنوم، 2007، 339)

والآن، واستجابة للمنافسة العالمية المتزايدة في مجال المعرفة والتي تعد العامل الرئيس للنمو الاقتصادي، والمحدد لسياسات وأجندات التعليم العالي على مستوى العالم، يتطلب الأمر من كل دولة البحث في طبيعة المنافسة العالمية في قطاع التعليم العالي وقدرة مؤسساتها التعليمية على الإبداع، وتطوير خطط استراتيجية تقوم على تركيبة المنافسة والتحالف لوضع جدول أعمال لمستقبل التعليم العالي والنهوض بأداء قطاع المعرفة والتعليم والابتكار من أجل تعزيز الإنتاجية والنمو الاقتصادي للوصول إلى اقتصاد معرفة وطني رائد على مستوى العالم. (سلطان، 2010، 28) .

2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

1.2.1.2 مفهوم التخطيط :

يعد التخطيط الوظيفة الادارية الاساسية التي تسبق أي عملية ادارية والتي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ، ورسم السياسات المختلفة ، لذا فإن التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال أو نشاط من الأنشطة وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل والامكانات المطلوبة لتحقيقها ، وتوضيح دور كل فرد وقطاع في تنفيذ أهداف الخطة ، ولضرورة فهم التخطيط لا بد من ذكر مجموعة من التعاريف المتعلقة بذلك.

فالتخطيط هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل (القطامين، 1996م: 92). كما يعرف التخطيط - أيضاً بأنه : الطريق الذي يُرسم مسبقاً ليسلكه المسؤولون لتحقيق الأهداف (فؤاد ، وآخرون ، 1994م، 87).

2.2.1.2 أنواع التخطيط :

إن أنواع للتخطيط بحسب الأساس أو المدخل الذي يعتمد في التقسيم هي كالتالي (الحميري، 2012م : 37- 40):

- أ- **التخطيط حسب الوظيفة:** يقسم الحميري التخطيط الموجود في المنظمة بحسب الوظائف ، وبحسب انواع المنظمات أو المؤسسات ، مثلاً (التخطيط السلعي، التخطيط الخدمي، تخطيط الانتاج ، تخطيط الموارد البشرية ، التخطيط المالي، تخطيط التسويق) .
- ب - **التخطيط حسب المدى الزمني، وينقسم الى ثلاثة أقسام هي :** (التخطيط طويل المدى - التخطيط متوسط المدى - التخطيط قصير المدى).
- ج- **التخطيط حسب مدى التأثير:** وينقسم الى أربعة أقسام هي: التخطيط الاستراتيجي، التخطيط الوظيفي، التخطيط التشغيلي، التخطيط التكتيكي.

3.2.1.2 الخطة :

الخطة بضم الخاء هي: مجموعة القرارات والأعمال التي نحددها لتحقيق أهداف مرسومة خلال فترة زمنية محددة (فؤاد الشيخ وآخرون ، 1994 ، 87).

وتعرف أيضاً بأنها : مجموعة القرارات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب (الكرخي ، 2009، 45).

وتتصف الخطة الجيدة بمواصفات متعددة أشار إليها أبو النضر نذكر منها : المرونة - الوضوح والبساطة - الثبات النسبي - التحديد الواضح للأهداف - التحديد الواضح للإجراءات والتسلسل المنطقي لها (أبو النضر، 2009 ، 92-93).

4.2.1.2 الاستراتيجية:

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية (Strategy) في عصرنا الحديث الى كلمة (Strategus) باللغة اليونانية وتعني فن عموم الحرب (The art of the army general) وانطلاقاً من الجذور

العسكرية للاستراتيجية ، يعرف قاموس (Web star's New World Dictionary) الاستراتيجية على أنها "علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية "إذن فالتخطيط أهم مكون في هذا التعريف للاستراتيجية (خليل ، 1995م :23).

وهي أيضاً: " مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها ، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة " (خطاب ، 2003م:4).

وتعرف الاستراتيجية بأنها تعني : " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وبذات كفاءة عالية " (السيد ، 1993م:2)

كما تعرف الاستراتيجية بأنها : " المسار الذي تختاره المنشأة لتحقيق أهدافها ، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة في ضوء الرؤية والرسالة (الحميري، 2012، 32).

فالاستراتيجية تعني أيضاً " عملية استغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف للوصول لأهداف المؤسسة فهي : " أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة ، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة " (ماهر ، 1999 ، 20).

مما سبق يتبين أن هناك العديد من التعريفات والمفاهيم للاستراتيجية ، فنجد من يعرفها بأنها عبارته عن أهداف طويلة المدى، في حين يعرفها آخرون بأنها خطة طويلة المدى تشمل على تفاصيل تنفيذ الخطة، بينما يعرفها آخرون بأنها الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف، فالاستراتيجية هي عبارة عن رؤية مستقبلية بعيدة المدى تتخذها المؤسسة لتحقيق أهدافها ، حيث تراعي هذه الرؤية أهداف المؤسسة ، ورسالتها التي تتوافق مع بيئتها المحيطة بها " .

5.2.1.2 التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه : " العملية التي من خلالها تتفق المؤسسة وتبني الالتزام وسط كل ذي علاقة تجاه الأولويات الأساسية التي تحقق رسالتها وتتعاوى مع البيئة المحيطة " (عاشور ، 2007 ، 6) .

عملية الإقرار على تحليل رسالة المنظمة، وأهدافها، واستراتيجيتها، والتوزيع الأساسي للموارد، ولغرض بناء الخطط الاستراتيجية ينبغي على المدراء اعتماد المدخل المنظم الواسع والعريض مما يساعدهم على التعامل وبفاعلية مع الفرص البيئية المتاحة، وتجنب التهديدات في ضوء استعدادات المنظمة لمؤشرات القوة والضعف (جواد، 2000، 187).

وعرف التخطيط الاستراتيجي أيضاً بأنه : القيام بعمليات وإجراءات منطقية لإحداث التغيير في الظروف المحيطة لمواجهة تحديات مستقبلية، وتحقيق أهداف مستقبلية وفق أولويات مسوغة وحسب الإمكانيات المتاحة، أو هو أداة ملية لتجميع القوى وتنسيق الجهود وتنظيم النشاط الذي تبذله جماعة من الجماعات في إطار واحد مع تكامل الأهداف، وتوحيد المواقف، بحيث يمكن الاقتناع بالقدرات والإمكانات المتاحة (الحاج، 2012، 19).

فالتخطيط الاستراتيجي أحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند الى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها ، مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل (الاستراتيجيات) التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها ، بل والتي من شأنها التأثير في بيئة المنظمة باتجاه إيجاد وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل وتحقيق هذه الأهداف (الأشقر، 2002، 4) .

كما يوصف التخطيط الاستراتيجي بأنه تصور مستقبلي ينطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي الى وضع أفضل في المستقبل (الشاعر ، 2007، 8) .

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارته عن عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة وتقوم على نظام للمعلومات وصناعة القرارات في ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحلية والاقليمية والدولية بهدف الكشف عن الفرص والتحديات التي تواجه المنظمات وتحديد نقاط القوة التي تعزز قدرة المنظمة على اقتناصها وحسن استغلالها، ونقاط القصور التي تحد من فرص الاستفادة منها لتحقيق هدف المنظمة في تحقيق حاجات ورغبات عملائها بتقديم أفضل خدمة ممكنة (المربع ، 2013 ، 60- 61) .

في حين ينظر الكثير من المنظرين الى التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الاطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي (ثابت، 2006، 2):-

- **مستقبلية القرارات:** حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي الى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل ، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر ، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديداً للوسائل المؤدية اليه .
- **التخطيط كعملية:** التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لاسيما التفصيلية أو الاجرائية المؤدية الى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة ، وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها ويتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج ، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة ، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.
- **التخطيط كفلسفة :** يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً واسلوباً للحياة ، من خلال التركيز على الأداء المستند الى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل ، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الاجراءات والأساليب.
- **التخطيط كبناء :** يسعى التخطيط الاستراتيجي الى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي :الخطط الاستراتيجية ، البرامج المتوسطة المدى ، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الاجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

3.1.2 مقومات التخطيط الاستراتيجي

- هناك العديد من الشروط والضمانات اللازم توافرها لنجاح التخطيط الاستراتيجي وهي كالآتي (الحاج ، 2011، 138):
- (1) ضمان توزيع الخطط التفصيلية التنفيذية في آمامد زمنية محددة .
 - (2) التأكد من فهم كل أطراف التنفيذ في المؤسسة لما ستنفذه قبل البدء في التنفيذ ، ومعرفتهم بالأساليب والاجراءات التي سيقومون بها .
 - (3) توصيف مهام وأنشطة الخطط التفصيلية التنفيذية ، وفقاً لإجراءات وخطوات تنفيذية محددة ، وتوزيع المهام والمسئوليات بين المنفذين تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية .
 - (4) حشد القدرات والامكانيات ، واستخدامها الى أقصى مدى ممكن لتحقيق أهداف الخطط التفصيلية التنفيذية .

- (5) وضع معايير موضوعية لتقويم أداء المستويات الادارية والتعليمية وتحسينها .
- (6) المراجعة الدائمة لثقافة المؤسسة للتأكد من تكوين الخطة الاستراتيجية لثقافته مؤسسية ذات قيمة عالية بين العاملين ، والتأكيد على العمل بروح الفريق الواحد.
- (7) المقارنة الدائمة بين الأداء المخطط والمنفذ ، وما تقدمه التغذية الراجعة من تحسين الأداء والانجاز وعلاقة ذلك بالحوافز .
- (8) الاهتمام بتطبيق أساليب وأدوات متابعة التنفيذ ومعايير القياس والأداء والانجاز ، مع الاهتمام بالمتابعة المستمرة لضمان التغذية الراجعة .

4.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر نظام التخطيط الاستراتيجي في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات، وذلك لأنه يمكن المنظمات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية ، وكذلك تحليل نقاط الضعف والقوة الداخلية في المنظمة وبالتالي اتخاذ التدابير والسياسات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي يعتبر بالغ الأهمية لأسباب عدة يذكر الباحث منها ما يلي(الشيخ، 1995، 96):

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الأهداف طويلة الأمد وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعية الى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
 2. التوزيع والاستغلال الأمثل للموارد وذلك لأنها تستخدم حسب الخطط الموضوعية .
 3. يساعد التخطيط الاستراتيجي على زيادة القدرة التنافسية وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.
- وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير

الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة في التفكير تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها (اللوح، 2007 ، 16)

وقد ذكر باترك أوكوما في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وهي كالتالي (Okuma,2003 :P4-6) :

- تحسين النتائج : وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.
- التركيز والتوجيه :التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
- حل المشاكل :المؤسسات الأهلية أحيانا تواجه مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل .التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.
- فرصة للتعلم وبناء الفريق :التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.
- الاتصال والتسويق :التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.
- التغلب على الأزمات وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية :التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها.

وكذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة ، ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء ويؤدي أيضاً الى اتخاذ القرارات بنظام عقلاني (الملحم 1997م:171).

وأشارت العديد من الدراسات والممارسات الى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على ما يلي (مرسي ،2003م:75):

1. التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
 2. مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي .
 3. التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة .
 4. التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة .
 5. تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل.
- إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي (ثابت، 2006، 10):
- 1- يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
 - 2- يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
 - 3- يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
 - 4- يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
- ويمكن القول إن التخطيط التربوي الاستراتيجي يساعد على :
- 1- تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها بالدقة دون تخبط أو ارتباك.
 - 2- معالجة المشاكل والعمل على تجنبها قبل حدوثها.
 - 3- تقليل الهدر المالي والزمني أثناء عملية التنفيذ.
 - 4- تحديد المهام ومنع تعارض الأعمال والوظائف في المؤسسات والإدارات الكبيرة.
 - 5- الاستفادة من البيئة المحيطة وتقليل أخطارها.
 - 6- زيادة الانتاج وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة.

5.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تجعل المؤسسة ، متميزة ، قادرة على أن تضع الخطط التي تمكنه من المنافسة على المدى البعيد ، وتمكنها أيضاً من

الصمود لفترة أطول بدون أخطار تهددها ، وقد ذكر (ستينر) Steiner تسعة عشر هدفاً للتخطيط الاستراتيجي نذكر منها(الجندي، 2002م:158-159). :

1. الاهتمام بالممارسات المستمرة .
 2. تنحية ذوي الأداء المتدني .
 3. وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا .
 4. قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة .
 5. خلق قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة .
 6. توفير اطار مرجعي للميزانيات والخطط الاجرائية قصيرة المدى .
 7. توفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف بها .
 8. تصميم خريطة تبين الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك .
 9. مراجعة وفحص الانشطة الحالية للقيام بعمليات من التكيف والتعديل في ضوء التغيرات البيئية وأهداف المنظمة .
 10. توجيه الانتباه الى التغيرات البيئية بغية التكيف معها بصورة أفضل .
 11. التعرف على طريقة سير المنظمة البطيئة وهناك أهداف أخرى وهي (2012، 61- 63) :
- (1) إعداد خطط استراتيجية متكاملة للمؤسسة وتقييمها ، لقيامها بوظائفها كاملة المسؤوليات والاختصاصات في اتجاه تحقيق أهدافها التربوية المناطة بها بفاعلية .
 - (2) تزويد قادة المؤسسة بالفكر الرئيس لها للنظرة البعيدة الواعية الى المستقبل .
 - (3) ممارسة الادارة العليا وفريق الخطة الاستراتيجية للتفكير الاستراتيجي ، لرسم صورة المستقبل المأمول ، ووضع الأهداف والخطط والسياسات التي تمكن من بلوغها .
 - (4) وضع التحديات الحرجة في بؤرة اهتمام الادارة العليا وفريق خطة المؤسسة ، ودوام البحث عن سبل مواجهتها .
 - (5) تقدم اطاراً عاماً لعملية التطوير ، بما يسمح بإجراء التعديلات والتغييرات الملائمة لما تتطلبه التغيرات المفاجئة ، ويقلل من الآثار السلبية ، ويزيد من الايجابيات للمؤسسة.

- (6) تكوين قاعدة بيانات دقيقة ، وتحديثها باستمرار أمام الادارة العليا والمخططين والمنفذين ، وتطوير عملية الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة .
- (7) تمكين فريق خطة المؤسسة من الالمام بمفاهيم ومبادئ ودراسات المستقبل ، والأساليب الفنية والعلمية المتعلقة بمنهجية استشراف المستقبل ، والتعامل مع تحدياته .
- (8) تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المستويات الادارية (الأعلى والمتوسطة والادنى) في المؤسسة وجعله نهجاً وأسلوباً لأداء مهامهم .
- (9) توفير المرونة للمؤسسة ، للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة ، واختيار أفضل البدائل .
- (10) تطوير التنظيم الاداري والتعليمي والفني للمؤسسة ، وتطوير قدرات الموارد البشرية وتدعيمها باستمرار .
- (11) تطوير بنية المؤسسة ، وتحسين نوعية التعليم بها والارتقاء بمستواها ، والاسراع بنموها وتعظيم الفائدة منها .
- (12) تكوين ثقافة مؤسسية جديدة مبنية على الصراحة والصدق ، والتعاون والتكامل ، وتوليد الشعور بالرضا والأمن بين العاملين ، وتحفيزهم للالتزام وبذل الجهد للعمل والإنجاز .
- (13) تكميم أو تحجيم القوى المضادة للتغيير ، وتعميق إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية وحتمية التغيير .
- (14) تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية .
- (15) يشجع على الاستفادة من تجارب وخبرات الدول المختلفة في مجال التعليم والادارة التربوية ، والتخطيط الاستراتيجي ، وأساليب الادارة الاستراتيجية . وكيفية الاستفادة منها .
- (16) يساعد على مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال .

6.1.2 مميزات التخطيط الاستراتيجي

مميزات وفوائد التخطيط كثيرة تحتم على القائمين على التعليم ضرورة الأخذ بها (الجندي، 2002، 187 - 189):

- (1) يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي لها.
- (2) يساعد ادارة المنظمة التعليمية على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها .
- (3) يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية.

- 4) يولد لدى القيادات بالمنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المنظمة.
 - 5) يساعد قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة وأهدافها ورسالتها الأمر الذي مفاده السعي لإحداث التغيير الذي يستهدف تحقيق المنظمة لتلك الرسالة .
 - 6) يساعد قيادة المنظمة التعليمية على صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة تستطيع من خلالها مجابهة الأحداث الراهنة أو المتوقعة مستقبلاً.
 - 7) يمكن قيادة المنظمة من أن تظل في وضع يتلاءم مع تلك التغييرات الحادثة سواءً الداخلية أو الخارجية .
 - 8) يمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة .
 - 9) يرسم الطريق الذي بموجبه يمكن التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية .
 - 10) يزود العاملين بأهداف واتجاهات واضحة من أجل مستقبل المنظمة .
 - 11) يزيد من رضا العاملين وحفزهم .
 - 12) يزود صانعي القرارات بمعلومات فورية ينتج عن استخدامها قرارات أفضل وأسرع ينتج عنها توفير في التكاليف .
- وفي حالة تطبيق التخطيط الاستراتيجي سيكون له فوائد كثيرة على المؤسسة وأدائها ، ذلك أنه يمكننا من الأسباب التالية (أبو بكر 2000، 55):
- 1) صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها .
 - 2) تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة .
 - 3) تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
 - 4) تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء ، وتحقيق نمو تقدم المنظمة .
 - 5) التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والادارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة (فعالية الادارة الاستراتيجية) .
 - 6) توجيه الموارد والامكانات الى الاستخدامات الاقتصادية .
 - 7) توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي .

(8) التحقق من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة ، وأهدافها وما يتم وضعها من سياسات وقواعد وانظمة العمل .

أما أهم الفوائد السلوكية التي يحققها نظام التخطيط الاستراتيجي كما ذكرها (الخازندار ،1991، 205- 206) فهي كالآتي :

- 1) يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين الأفراد العاملين بالتنظيم للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجهها منظماتهم .
- 2) يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المديرين كي يكونوا مدراء أكفاء ، وكذلك تقوية الادارات التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة .
- 3) يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة للعاملين بالمنظمة في الاشتراك بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا.

فالتخطيط الاستراتيجي يتميز بالخصائص التالية(العمري، 2014، 103- 104) :

- 1- استمرارية التخطيط: يعد التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لمواجهة التغيرات المفاجأة التي يمكن أن تؤثر بها البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية بما يكفل بقاء الخطة المستقبلية في وضع متزن أو ما يحقق الاستقرار للمنظمة أو المؤسسة.
- 2- الحداثة والتجديد: يجب أن يتصف التخطيط الاستراتيجي بالحداثة، وذلك بالقدرة على مواكبة التطورات المتسارعة في عصر المعرفة والقدرة على استخدامها الاستخدام الأمثل أو المناسب.
- 3- الواقعية : يعتبر التخطيط الاستراتيجي نشاط واقعي أي يتم فيه مراعاة واقع المنظمة أو مراعاة ظروف البيئة المحيطة وإمكانيات المنظمة، والبعد عن الخيال أو المثالية في التخطيط.
- 4- القدرة على استيعاب المتغيرات : إن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون قادر على استيعاب المتغيرات الطارئة والمفاجأة التي يمكن أن تتعرض طريقة سير العملية التخطيطية، وكذلك تبديل الخطة أو الاستراتيجية عند حدوث التغيرات إذا لزم الأمر.
- 5- وضوح المهام : يقوم التخطيط الاستراتيجي بشرح أو تحديد المهام والأدوار والصلاحيات المعطاة لكل إدارة أو كل جهة، متضمنة بذلك خطط تفصيلية توضح التفاصيل الدقيقة لكيفية تنفيذ الخطة.

6- المشاركة : يقوم التخطيط الاستراتيجي على مشاركة جميع أو معظم العاملين أو الإدارات المختلفة داخل المنظمة من أجل الحصول على تخطيط ناجح أو من أجل الوصول إلى الخيار أو البديل المناسب.

7.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تعد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي أو خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي من المحاور الرئيسة عند الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة استراتيجيات كلاً من المنظمة ككل، ووحدات الأعمال التابعة لها، كما تشير الاستراتيجية إلى كل من رسالة وأهداف المنظمة، والوسائل المستخدمة لبلوغها (من حيث السياسات والخطط) ، وعلى الرغم من تفاوت مراحل التخطيط الاستراتيجي من كاتب لآخر لكن أغلبهم متفق على أنها تشمل (العتال، 2008، 28) :

- 1) مرحلة التحليل البيئي .
 - 2) مرحلة صياغة الاستراتيجية .
 - 3) الاستراتيجيات الوظيفية.
- وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل أبرزها :
1. مرحلة تحديد الأهداف .
 2. مرحلة جمع وتحضير البيانات الوصفية والرقمية (محاسبة احصائية) .
 3. مرحلة تحديد الأهداف التفصيلية والتنسيق فيما بينها .
 4. مرحلة اختيار الوسائل والطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف.
 5. مرحلة تنفيذ وتقويم الخطة.

وبالنظر إلى ما سبق من خطوات نجد أنها تتشابه جميعاً في الخطوات الرئيسة والاختلاف بينهم ليس جوهرياً وهو أحياناً في ترتيب هذه الخطوات لذا فقد اختار الباحث أن يقسم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مراحل وهي (فؤاد وآخرون، 1996، م: 22 - 45) :

1. مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية
2. مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية

3. مرحلة المتابعة والتقييم.

أولاً: مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية

تمثل مرحلة الإعداد للخطة الإستراتيجية وإقرارها بمثابة البداية الفعلية لعملية التخطيط، كما أن أهميتها تتبع من كونها لا غنى عنها في العملية التخطيطية، إذ تمثل هذه المرحلة معنى جوهر التخطيط، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات التالية (خميس، 1999 : 59):

أ (التخطيط لعملية التخطيط :

عملية التخطيط الاستراتيجي ليست عملية عشوائية وبسيطة تتم عبر جلسة أو اجتماع، وإنما هي عملية تحتاج إلي تخطيط دقيق وبعناية، والذي عادة ما يكون لثلاث سنوات أو أطول. وإذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجي عملية هامة وأساسية لتطور واستمرار المؤسسات فإن التخطيط والاستعداد لهذه العملية يعد أيضا خطوة هامة، بل ويعتبره الإداريون والمخططون خطوة أولى من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية بالغة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والوصول إلى النتائج المرجوة من ورائها. كما يمكن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في حال اكتشفت المؤسسة أخطاء في عملها كالإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، أو تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة بحيث يبتعد كثيرا عما هو متوقع له، وقد يتم التخطيط الاستراتيجي بسبب تولي مدير جديد يتمتع بسلطات تتيح له تغيير معالم العمل في المؤسسة للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز هدف المؤسسة (القطامين، 1999 ، 93).

إن المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في (خبراء بييمك، 2006 ، 45):

1-مجلس الإدارة. 2- العاملون التنفيذيون.

3- المدير التنفيذي وقيادات المنظمة. 4- الاستشاريون.

5- المستفيدون. 6- أطراف أخرى معنية في شؤون المنظمة

ب (التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية:

1- البيئة الخارجية :

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير المباشرة، ومعرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير ؛ فيما بينها من جهة وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى (بن حبتور ، 2004 ، 153) .

2 - البيئة الداخلية:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية، والبشرية، والإنتاجية، والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج، التسويق، الأفراد، والمالية. والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية. وأكد آخرون على موارد المنظمة(الدوري، 2010 ، 124).

وتمثل البيئة الداخلية بطاقة وإمكانات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة. وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها، أو قيوداً ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية (خطاب، 2001، 58).

كما يمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها هي كل ما يوجد داخل المنظمة من مجالات وظيفية كوظيفة الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، ووظيفة البرامج والأنشطة، وغيرها.(خبراء بييمك، 2006 ، 84).

3- نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية

وتتمثل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الآتي(الدوري، 2005 ، 168):

- **القوة Strengths** : هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في

انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. وتتمثل عناصر القوة في كفاءة الموارد المالية، وتوفير الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وقدرة عالية للتنافس، واسماً بارزاً وسمعة قوية.

- **الضعف Weakness** : تتمثل في النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقر في إمكانات المنظمة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها. أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية مثل ضعف الموارد المادية والبشرية، وفشل في جانب البحوث والتطوير، وضعف مهارات التسويق.
- **الفرص Opportunities** : هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- المنظمات الناجحة لا تنتظر من الفرصة لكي تأتي إليها، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها لتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.
- **التحديات Threats** : هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة .

المبحث الثاني

أهمية التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمة

تمهيد :

أصبحت شركات الاعمال اليوم تعمل في بيئة اكثر تعقيداً حيث اندماج الأسواق العالمية و ظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة و قواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والشركات سواء كان على مستوى الشركات أو الدول، كما ان التغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والاذواق والمنتجات و الخدمات والسكان و تلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من اكبر التحديات التي تواجه منظمات الاعمال، ولما كان البقاء والاستمرار و الربحية من الأهداف لأي شركة فلا بد من مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة.

وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل و التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولابد لشركات الاعمال من تبني الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها ان تحقق تفاعل الشركة مع بيئتها، وان التغيير الذي حل في بيئة الاعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية و انفجار المعرفة وكونية الاعمال اعطى للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات الشركة وتكيفها مع البيئة الخارجية.

1.2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة:

يعتبر نظام التخطيط الاستراتيجي في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات، وذلك لأنه يمكن المنظمات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية ، وكذلك تحليل نقاط الضعف والقوة الداخلية في المنظمة وبالتالي اتخاذ التدابير والسياسات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، فتنطبق نظام التخطيط الاستراتيجي يعتبر بالغ الأهمية لأسباب عدة يذكر الباحث منها ما يلي (الشيخ، 1995، 96):

4. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الأهداف طويلة الأمد وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعية الى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
5. التوزيع والاستغلال الأمثل للموارد وذلك لأنها تستخدم حسب الخطط الموضوعية .
6. يساعد التخطيط الاستراتيجي على زيادة القدرة التنافسية وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي (ثابت، 2006، 10):

- 1- يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
 - 2- يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
 - 3- يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
 - 4- يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
- ويمكن القول إن التخطيط التربوي الاستراتيجي يساعد على :
- 1- تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها بالدقة دون تخبط أو ارتباك.
 - 2- معالجة المشاكل والعمل على تجنبها قبل حدوثها.
 - 3- تقليل الهدر المالي والزمني أثناء عملية التنفيذ.
 - 4- تحديد المهام ومنع تعارض الأعمال والوظائف في المؤسسات والإدارات الكبيرة.
 - 5- الاستفادة من البيئة المحيطة وتقليل أخطارها.
 - 6- زيادة الانتاج وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة.

تقوم المنظمة من خلال نشاطاتها المختلفة باتخاذ مجموعة من القرارات في مختلف مستوياتها، وهناك العديد من القرارات تم التمييز فيما بينها سواء حسب المدة: طويلة أو متوسطة أو قصيرة، أو حسب درجة أهميتها: استراتيجية، تكتيكية أو عملية، أو حسب إمكانية برمجتها: غير مبرمجة، مبرمجة، فهي كلها تقسيمات تسمح بتناول موضوع القرارات بشكل أكثر دقة، وقد وضعت مراحل القرارات حسب المدرسة الكلاسيكية للإدارة في بداية الأمر كما يلي (ثابت، 2006، 11):

- الشعور بوجود مشكلة.
- جمع المعلومات حولها وتحليلها.
- وضع الاختيارات الممكنة من القرار.
- اختيار أحدها.
- التنفيذ ثم المراقبة.

ومن جهة أخرى فإن قرارات الإدارة بالمؤسسة تعتبر مسؤولة عنها أمام هيئة المالكين، ويرتبط جانب القرار في المؤسسة بالقانون، وبما يسمح للمؤسسة من حركة وحقوق وواجبات، من خلال شكلها القانوني، والنشاط والإمكانيات التي توفرها لأداء ذلك النشاط، ويتناقص هامش اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية خاصة فيما يتعلق بنشاطها، من خلال دفا تر الشروط إلى أن تتعدم هذه الحرية، واتخاذ القرار يتم من خلال عدة إمكانيات ومنها عملية التخطيط التي تعد من أهم المهام والوسائل المساعدة في إدارة المؤسسة.

أن هناك مهام أساسية للمؤسسة من خلالها يكون لها دور هام في القرار وفي المسؤولية عليه (أبو قحف ، 1995 ، 51):

- 1- المؤسسة محل تنظيم الإنتاج: يعني أن المنظم يدرس الوضع الإقتصادي ويحدد برنامج انتاجه، ويسهر على التسيير الإداري، ويراقب تنفيذ البرنامج.
 - 2- المؤسسة مركز تحمل للمسؤولية ومواجهة كل الآفات الإقتصادية: لأن المنظم يتخذ قرارات ومبادرات ويستعد لصد كل العراقيل التي تحول دون وصول إلى أهدافه.
 - 3- المؤسسة مركز تسيير للإنتاج ومركز سلطة: لأن المنظم يتحكم في كل الأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته.
- ومن أهم أساليب التخطيط الاستراتيجية داخل المنظمة لاتخاذ القرارات كالتالي:

1- أسلوب تحليل التعادل:

هذا الأسلوب يقوم على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل والتكاليف هنا تشمل التكاليف الثابتة:

وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة سواء أنتجت أو لم تنتج، والتكاليف المتغيرة وهي التي ترتبط بالإنتاج مثل تكلفة الخامات، الإضاءة الوقود... الخ.

ويستخدم هذا الأسلوب في اتخاذ قرارات مثل (أبو قحف ، 1995 ، 52):

- قرارات تحديد الطاقة الإنتاجية ومن ثم تحديد كمية المدخلات اللازمة لتحقيق هذا الحجم.
- قرارات التسعير.
- قرارات تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة.
- قرارات تخطيط الأرباح.

ولاتخاذ هذه القرارات من خلال تحليل التعامل فإنه يجب حساب ما يسمى بحجم التعادل.

حجم التعادل: هو حجم من الإنتاج الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي مؤسسة في حالة لا ربح ولا خسارة.

2- أسلوب القيمة المتوقعة:

ويستخدم هذا الأسلوب في ظل الخطر: هو عبارة عن حدث من الممكن توقعه ومن ثم يمكن تقدير احتمالات حدوثه مثل الحريق والفرق بين حالة عدم التأكد وحالة الخطر، فعدم التأكد حدث لا نستطيع توقعه وبالتالي لا يمكن حساب احتمالات حدوثه.

2- أسلوب أو نموذج المراجعة بالقوائم:

يعتمد هذا الأسلوب على الحكم الشخصي ولكن هذا الحكم يكون في ضوء المعايير أو المؤشرات الموضوعية.

2.2.2 أثر التخطيط في تحسين الأداء لدى العاملين :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أنظمة الإدارة المطبقة في المؤسسة، والتي يمكن أن تشمل نظام الإدارة بأنواعه المختلفة، وسعيًا في التطبيق الأمثل للمستوى لنظام التخطيط لا بد من اتخاذ الخطوات التالية (العزاوي، 2006م ، 27-28):-

- تحديد سياسة الإدارة وأهداف الإدارة في المنشأة.

- تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الإدارة .
 - تحديد الوسائل والمعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات.
 - فحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات.
 - تحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر وإعادة التشغيل.
 - التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود.
- ولتحسين الأداء الإداري لدى المنظمة والأفراد العاملين نلخصها كالآتي:

- الإيمان بالتحسين المستمر في المؤسسة .
- اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة.
- إعطاء كفاءة الأداء الاهتمام الأكبر في التنظيم.
- توزيع المسؤولية في التخطيط بين أقسام الإنتاج كافة.
- الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم. لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين فيها.

3.2.2 أهمية التخطيط في تحديد توجهات المنظمة ورؤيتها المستقبلية

1.3.2.2 رؤية المنظمة :

الرؤية هي نقطة البداية لأي إطار استراتيجي، إنها تشكل الإطار وتعطي للمنظمة الأساسيات للإجابة على ما إذا كانت أهدافها العامة والخاصة وكذلك أنشطتها تصب في رؤية المنظمة، أي تصف ما تتطلع المنظمة للوصول إليه في المستقبل (Shapiro,2003 , P 29).

والرؤية عند (الماضي ، 2006 ، 131) هي ما تحلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنظمة، وهي تمثل القيادة ودرجة بصيرتها ونفاؤها بالمستقبل وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها.

2.3.2.2 رسالة المنظمة :

عرفت رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، فهي صياغة لفظية تعكس التوجه/ التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية. (أبو قحف، 1992 ، 37)

كما عرفها ياسين بأنها : بأنها تعني الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفضيلا لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية.(ياسين، 2010 ، 45).

3.3.2.2 خصائص الرسالة الناجحة

أورد (الدوري ، 2005 ، 55) عدداً من الخصائص والسمات الأساسية للرسالة الناجحة تتمثل أهمها في الآتي:-

1. تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا، بصورة شاملة وواقعية.
2. التوافق مع غايات المنظمة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.
3. الانسجام، وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدات أو البرامج.
4. التكيف، ينبغي من رسالة المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنظمة حاليا وما تتوقعه مستقبلا، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها والتفوق.
5. التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.
6. التكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي)، أم على مستوى المنظمة ومستوى الوحدات (التكامل العمودي)، إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة.
7. القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

8. القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم مع قيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين.

9. القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

4.3.2.2 قيم المنظمة :

هي عبارة عن معتقدات كامنة ومواقف أو مبادئ المؤسسة تقود عملها وتشكل قاعدة لضبط مسلكياتها وان كانت غير مدونة مثل القوانين إلا أنها تنظم عمل ومسلك المؤسسة. ومن الأمثلة على القيم: الالتزام بالشفافية والمساءلة واحترام الآخر والاستخدام الأمثل للموارد : والمشاركة المجتمعية ومشاركة النساء.(مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008، 22)

كما أن القيم هي مجموعة المبادئ الأخلاقية والقيم وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المنظمة كإطار يحكم تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين بها وتحدد المنظمة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح في تقديم خدماتها.(خبراء بيمك، 2006 ، 86).

4.2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي في صياغة أهداف المنظمة:

بعد أن يتم تحديد الرؤية والرسالة يأتي دور ترجمة ذلك الى أهداف محددة لكل مستوى من مستويات المؤسسة. وإذا كانت الرؤية والرسالة توضح الاتجاه العام، فالأهداف تضيق نطاق الرؤية وتسلط الضوء على بؤرة أكثر تركيزاً. وهي تترجم رسالتها إلى غايات أو نتائج محددة وملموسة يمكن قياسها ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إليها(خبراء تيم، 2000 ، 56)

أي أن الهدف هو رؤية طويلة المدى تسعى المؤسسة الى تحقيقه، وهو يصف ما ترغب المؤسسة تحقيقه، لا بد أن تكون واضحة ومحفزة ولها خط نهاية واضح، كما أن الأهداف يجب أن تشكل تحدي للمؤسسة ولكن يمكن تحقيقها (Namken & Rapp,1997:P26) .

وتكمن أهمية صياغة الأهداف، بما تحققة من وظائف مهمة للمنظمة وتتمثل في الجوانب التالية(الدوري، 2010 ، 58):

1. تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.

2. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.

3. تعد مرشدا لاتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلا أو مرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة.

4. تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

5. تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي.

6. الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.

7. تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

5.2.2 تحديد الخيارات (البدايل) الاستراتيجية :

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة (الدوري، 2005 ، 211).

أن عملية الاختيار الاستراتيجي للبدائل تمر بعدة مراحل وهي (الدوري، 2005، 212):

1. تكوين البديل أو البدائل الإستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

2. تقويم البدائل الإستراتيجية، من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المنظمة الاستراتيجي، وتخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي:

- التوافق: فلا بد أن يتوافق البديل مع عناصر البيئة الخارجية والداخلية.
- المنفعة: إذ ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة ومستفيديها.
- القبول: يجب أن يحظى البديل بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة.
- التطابق: من الضروري أن يحقق البديل الاستراتيجي تطابقا مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتناسبا واضحا مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

- الميزة التنافسية: تسعى المنظمات جاهدة أن يحقق البديل ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات الأخرى.

3. الاختيار الاستراتيجي، تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المنظمة بديلا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

6.2.2 وضع الخطط الاستراتيجية:

الخططة الاستراتيجية هي الخططة التي تعدها المؤسسة لتوضح الصورة الكلية لها وإطار العمل الخاص بها، وتوضح بيئة العمل التي تعمل بها المؤسسة، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وهي خططة موجهة تركز في الأساس على دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها إدارة عملية وضع الأهداف وتوزيع الموارد لتحقيق نتائج فعالة بمرور الوقت، وتعتبر الخططة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعدد من الجوانب (تامي، 2005 ، 10)،.

7.2.2 أهمية التخطيط في تحقيق خطط وأهداف للمنظمة :

تعرف عملية التنفيذ بأنها عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في المرحلة السابقة في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذي، وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة التالية (القطامين، 1996، 68) :

1. وضع البرامج التنفيذية: البرنامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة. وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ.

2. وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي: وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.

3. الإجراءات التنفيذية: وتسمى أحيانا بإجراءات التشغيل المعيارية وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية انجاز كل وظيفة وصفاً مفصلاً.

عملية التنفيذ الاستراتيجي تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها، وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الإستراتيجية من ناحية، ومدى كفاءة المستويات الإدارية من ناحية أخرى (بن حبتور، 2004 ، 324).

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط، إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها. وتكمن أهمية المتابعة في أن المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدرتها على تنفيذ أنشطتها، مما ينعكس على تحقيق الأهداف (اللوحي، 2007 ، 42) .

وتصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات (القطامين، 1996 ، 150):

1. الرقابة على المستوى الاستراتيجي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الاستراتيجي.
2. الرقابة على المستوى التكتيكي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من أن النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعية.
3. الرقابة على المستوى التشغيلي: وتتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى.

وتعد عملية التقويم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً له . تتضمن عملية الرقابة والتقييم الخطوات الخمس التالية(جودة وآخرون، 2008 ، 87):

1. تحديد ما يجب قياسه.
2. صياغة معايير محددة لقياس الأداء.
3. قياس الأداء الحالي.
4. مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير.
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

مما سبق نخلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية، وسمة من سمات الحياة المعاصرة، وبخاصة بعد أن تعقدت الوسائل الإدارية وتنوعت أساليبها وتعددت إمكاناتها، فأصبح التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية ناجحة، تستخدمه المؤسسة والمنظمات الإدارية من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وتحقيق ربحية لأداء مشاريعها، وذلك من خلال تركيز طاقتها لتحقيق الأهداف والعمل في ضوء الحقائق، واختيار أحسن البدائل المتاحة التي تساعد في إحداث التحول من مرحلة العمل الفردي إلى مرحلة العمل الجماعي المؤسسي، وإشراف جميع العاملين في

المنظمة في تقديم الأفكار والرؤى لعملية اتخاذ القرارات والعمل على التغلب على جميع العوائق التي تعيق التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على تبني ثقافة الاهتمام والمتابعة لعملية التخطيط.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع البحث من عينة عشوائية من موظفي شركة مؤسسة علي محمد الزبيري للتجارة العامة، وقد تم توزيع (85) استبانة كعينة ممثلة لمجتمع البحث، استرجعت منها 75 استبانة بنسبة (87.5%)، وكانت الاستبانات المفقودة (10) استبانات بنسبة (12.5%) وعدد (2) استبانات غير صالحة للتحليل بنسبة (2.5%)، وأصبحت الاستبانات الصالحة للتحليل (73) استبانة بنسبة (85%).

2.1.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ولاختبار فروضها تم إعداد استبانة لتوجيهها لأفراد العينة، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والرسائل العلمية المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات.

وقد روعي في تصميم الاستبانة استخدام الأسئلة المغلقة قدر الإمكان وذلك لتسهيل عملية ترميز وتحليل البيانات.

واشتملت الاستبانة على عدد من الأسئلة غطت المجالات التالية:-

الجزء الأول : وتضمن الخصائص الشخصية لأفراد العينة وشملت كلا من (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) .

الجزء الثاني: بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، حيث تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين :

المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة

3.1.3 مقياس اداة الدراسة:

استخدم الباحثون مقياس ليكرت الخامس؛ لمعرفة إجابات المستجيبين لأسئلة الاستبانة ، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات المستجيبين وآرائهم.

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	
1	2	3	4	5	الدرجة

4.1.3 صدق اداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستقبل، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة .
- مدى ملاءمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة .
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

5.1.3 ثبات الأداة:

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لإجابات أفراد مجتمع الدراسة وقد كانت قيمة ألفا كرونباخ للمحور لكافة المحاور في معامل الاتساق الداخلي لأبعاد مبنية في الجدول، والتي تظهر بأنها معاملات ثبات واضحة ومعقولة بدليل أن جميعها أقل من 950. وهذا يشير على ثبات الاستبانة ووضوحها ومصداقية النتائج.

جدول (1) توزيع الفقرات وقيم معاملات الفا كرونباخ لكل أجزاء الاستبانة

معامل الارتباط بيرسون	معاملات الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
.763	.773	10	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المنظمات.
.781	.727	10	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة

يتضح أن قيمة معاملات الفا كرونباخ لكل أجزاء الاستبانة تدل على أنها معامل ثبات واضحة ومعقولة، وكذلك معامل الارتباط بيرسون، وهذا يشير على ثبات الاستبانة ووضوحها ومصداقية النتائج.

6.1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) المتعارف عليها نظراً لملائمتها لمثل هذه الدراسة، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1- الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، ولوصف متغيرات الدراسة والتعرف على " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات "، وشمل ذلك التوزيع التكراري والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري).

2- اختبار t وذلك لاختبار فرضيات البحث.

المبحث الثاني

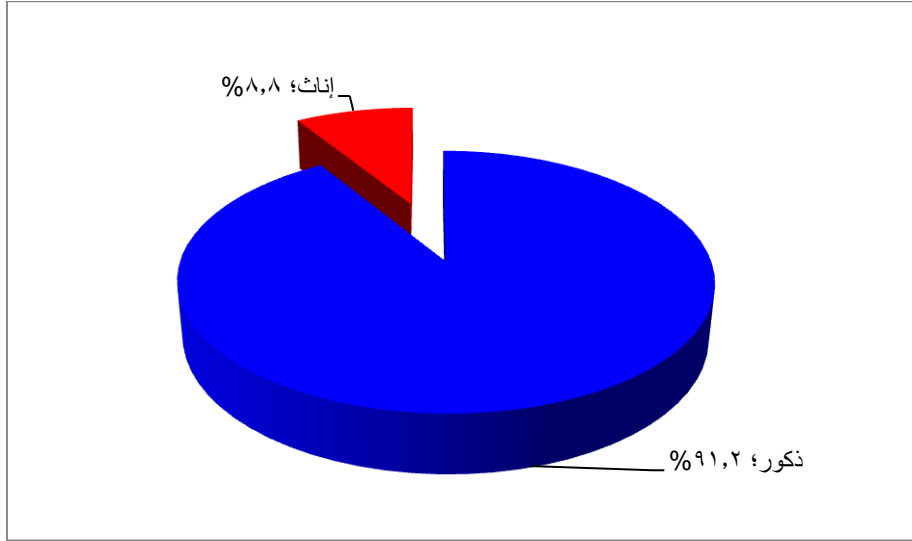
تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات

1.2.3 تحليل الخصائص الشخصية

1.1.2.3 متغير الجنس :

جدول رقم (2) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس للمشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
91.2%	62	ذكر
8.8%	6	انثى
100%	68	الإجمالي



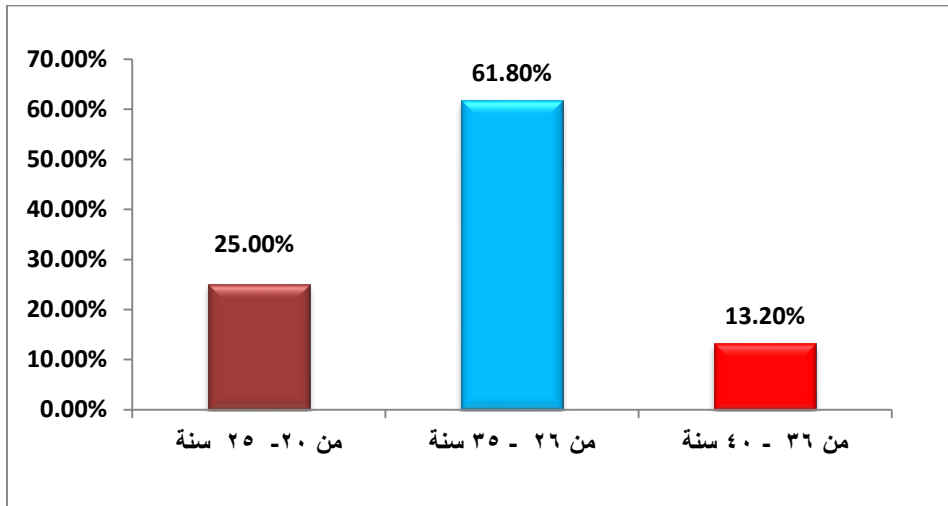
شكل رقم (1) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس للمشاركين بالعينة

يشير الجدول رقم (2) والشكل (1) بأن عدد الذكور بلغ (62) وبنسبة (91.2%) من المستجيبين بينما عدد الإناث (6) وبنسبة (8.8%) مما يشير بأن أغلب عينة الدراسة من الذكور.

2.1.2.3 متغير العمر :

جدول رقم (3) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
25.0%	17	من 20 - 25 سنة
61.8%	42	من 26 - 35 سنة
13.2%	9	من 36 - 40 سنة
100%	68	الإجمالي



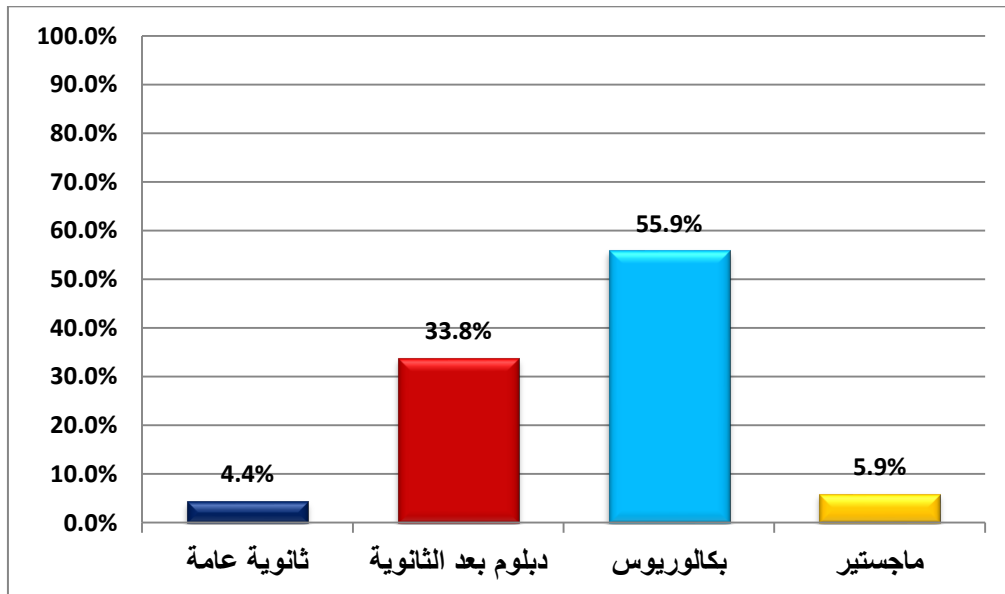
شكل رقم (2) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

يتبين من الجدول رقم (3) والشكل رقم (2) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (من 26-35 سنة) بنسبة 61.8% بتكرار بلغ (42)، ثم فئة العمر (من 20 - 25 سنة) بنسبة 25% وبتكرار بلغ (17)، وأخيراً فئة العمر (من 36 - 40 سنة)، بنسبة 13.2% وبتكرار بلغ (9). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من الفئة الشابة.

3.1.2.3 متغير المؤهل التعليمي:

جدول رقم (4) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل التعليمي
4.4%	3	ثانوية عامة
33.8%	23	دبلوم بعد الثانوية
55.9%	38	بكالوريوس
5.9%	4	ماجستير
100%	68	الإجمالي



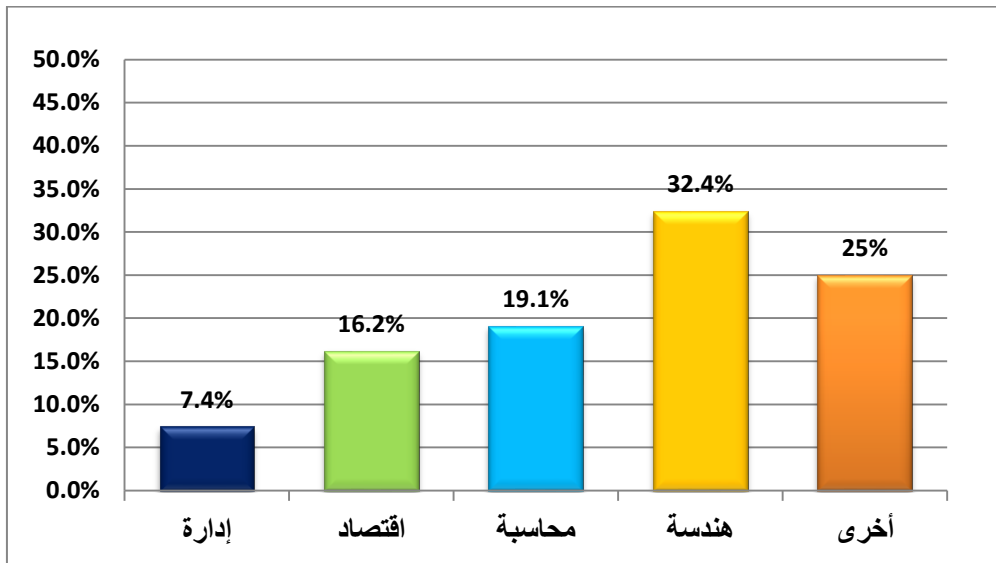
شكل رقم (3) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل التعليمي

يتبين من الجدول رقم (4) والشكل رقم (3) أن غالبية أفراد العينة من فئة المؤهل التعليمي (بكالوريوس) بنسبة 55.9% وبتكرار بلغ (38)، ثم فئة (دبلوم بعد الثانوية) بنسبة 33.8% وبتكرار بلغ (23)، ثم فئة المؤهل (ماجستير) بنسبة 5.9% وبتكرار بلغ (4)، وأخيراً فئة المؤهل (ثانوية عامة) بنسبة 4.4%، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي الفئة التعليمية بكالوريوس.

4.1.2.3 متغير التخصص:

جدول رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
7.4%	5	إدارة
16.2%	11	اقتصاد
19.1%	13	محاسبة
32.4%	22	هندسة
25%	17	أخرى
100%	68	الإجمالي



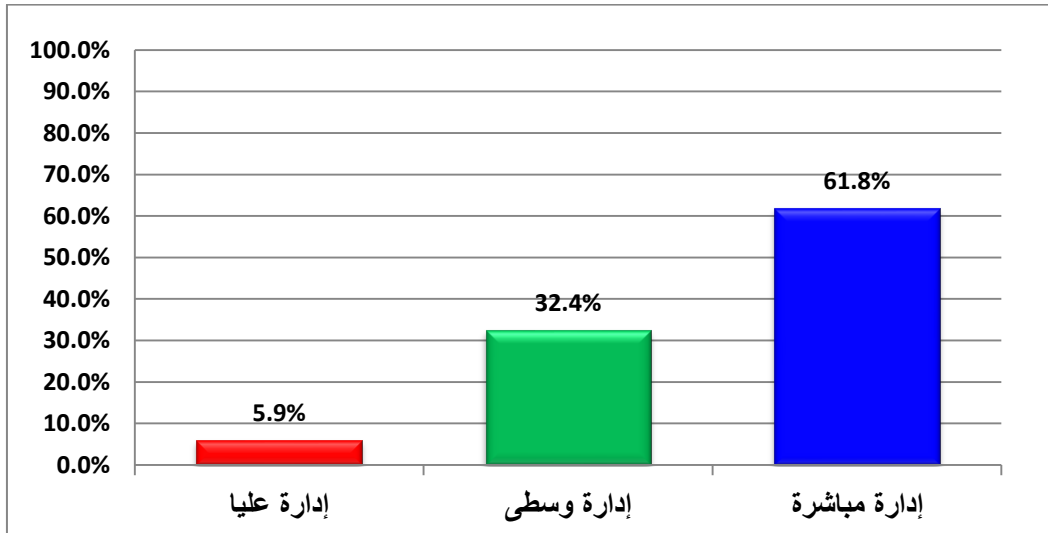
شكل رقم (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص

يتبين من الجدول رقم (5) والشكل رقم (4) أن غالبية أفراد العينة من فئة التخصص (هندسة) بنسبة 32.4% وبتكرار بلغ (22)، ثم فئة (أخرى) بنسبة 25% وبتكرار بلغ (17)، ثم فئة التخصص (محاسبة) بنسبة 19.1% وبتكرار بلغ (13)، يليها فئة التخصص (اقتصاد) بنسبة 16.2%، وأخيراً فئة التخصص (إدارة) بنسبة 7.4% .

5.1.2.3 المستوى الوظيفي

جدول رقم (6) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
5.9%	4	إدارة عليا
32.4%	22	إدارة وسطى
61.8%	42	إدارة مباشرة
100%	68	الإجمالي



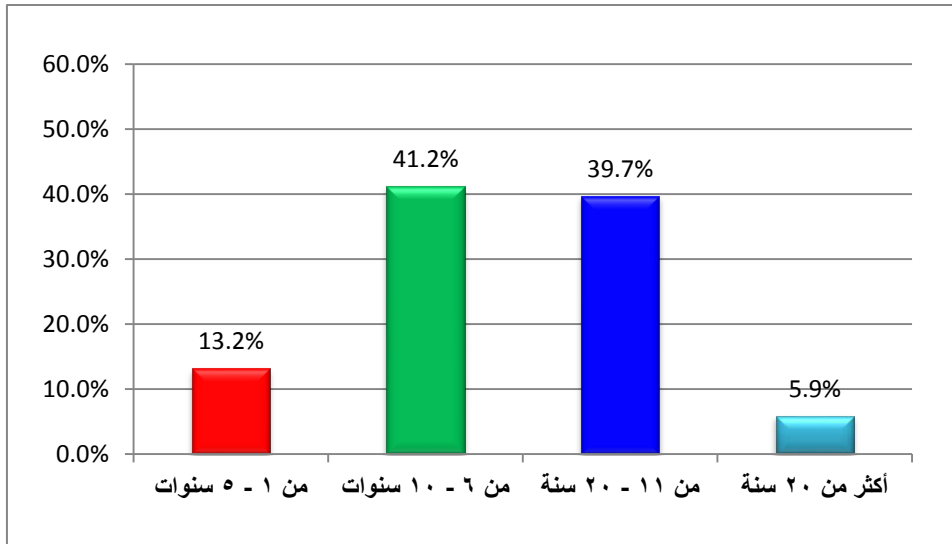
شكل رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (6) ، والشكل (5) الخاص بمتغير المستوى الوظيفي لأفراد العينة، وجد أن أغلب العينة تمثلت في المستوى (إدارة مباشرة) بنسبة (61.8%) وبتكرار بلغ (42) ، ومن ثم فئة المستوى الوظيفي (إدارة وسطى) بنسبة (32.4%) وبتكرار بلغ (22) ، وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (إدارة عليا) بنسبة (5.9%) ، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي الفئات الإدارة المباشرة.

6.1.2.3 سنوات الخبرة :

جدول رقم (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 - 5 سنوات	9	13.2%
من 6 - 10 سنوات	28	41.2%
من 11 - 20 سنة	27	39.7%
أكثر من 20 سنة	4	5.9%
الإجمالي	68	100%



شكل رقم (6) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة

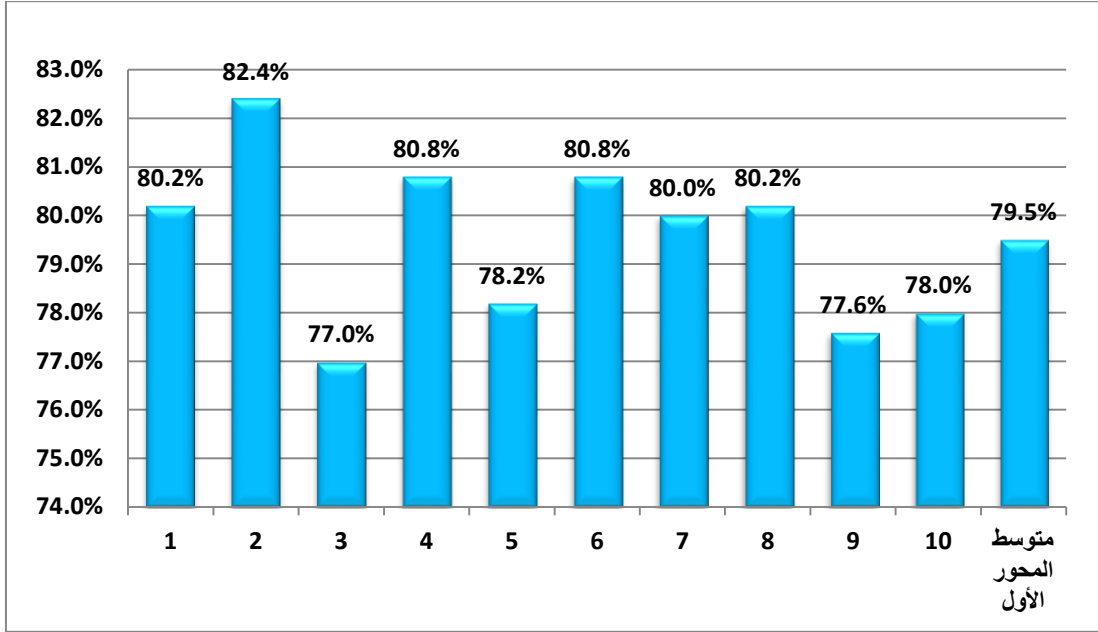
يتبين من الجدول رقم (7) والشكل رقم (6) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة من (6 - 10 سنوات) بنسبة 41.2% وبتكرار بلغ (28) ، ثم فئة سنوات الخبرة من (11 - 20 سنة) بنسبة 39.7% وبتكرار بلغ (27)، يليه فئة سنوات الخبرة من (1 - 5 سنوات) بنسبة 13.2%، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 5.9% وبتكرار (4) ، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي الخبرة الكبيرة.

2.2.3 عرض وتحليل لفقرات الاستبيان

1.2.2.3 المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المنظمات

جدول رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المقياس
1	4	يتوقف التخطيط الاستراتيجي على الدقة والجودة المطلوبة للسلعة	4.01	.743	80.2%	عالي
2	1	يعمل التخطيط الاستراتيجي على صياغة أهداف وخطط المشاريع للمنظمة بما يتلاءم مع الاهداف.	4.12	.612	82.4%	عالي
3	10	يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الموارد والمعدات اللازمة في تحقيق الكفاءة لهذه المشاريع.	3.85	.778	77.0%	عالي
4	2	عدم توفر المواد الخام يؤثر على تحقيق نجاح مشاريع المنظمة	4.04	.584	80.8%	عالي
5	7	يستخدم المشروع عدد مناسب من الافراد ذوي الخبرة والمهارة المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب.	3.91	.663	78.2%	عالي
6	3	تخطيط القوى العاملة بالمشروع عنصر هام ومؤثر في تحقيق اهداف المنظمة.	4.04	.633	80.8%	عالي
7	6	يعمل التخطيط الاستراتيجي على جذب الفنيين ذوي الخبرة والمهارة اللازمة للعمل بالمنظمة.	4.00	.646	80.0%	عالي
8	5	يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطط بكفاءة وفاعليه.	4.01	.635	80.2%	عالي
9	9	يقوم التخطيط الاستراتيجي على توفير مستلزمات المشروع من المواد بالكمية والجودة المناسبين وبالسعر المناسب	3.88	.636	77.6%	عالي
10	8	التخطيط الاستراتيجي لمشاريع المنظمة من القرارات الاستراتيجية المؤثرة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها	3.90	.672	78.0%	عالي
		متوسط المحور الأول	3.98	0.660	79.5%	عالي



كل رقم (7) يوضح النسبة المئوية للفقرات الخاصة بالمحور الأول

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) والشكل رقم (7) أن استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور الأول هي (عالي)، وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور (3.98) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية للمقياس، أي أن هناك تقارب في استجابات أفراد الدراسة. وقد أجابت أفراد العينة بالموافقة على جميع فقرات المحور الأول مرتبة بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى وكما يلي :

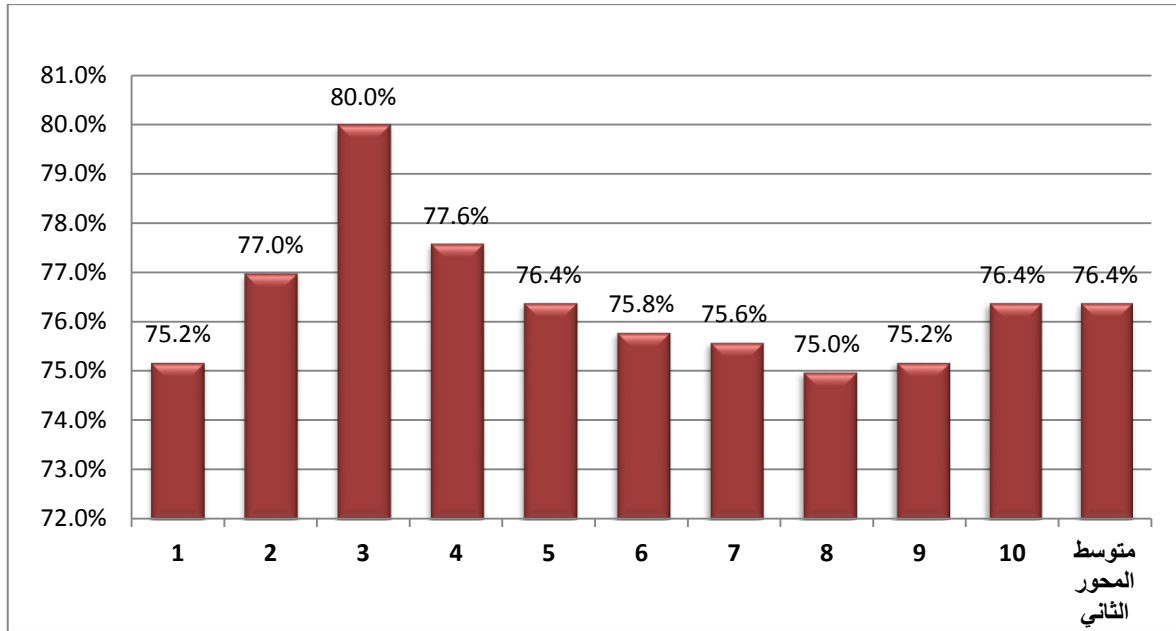
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على صياغة أهداف وخطط المشاريع للمنظمة بما يتلاءم مع الاهداف بمتوسط حسابي(4.12).
- عدم توفر المواد الخام يؤثر على تحقيق نجاح مشاريع المنظمة بمتوسط حسابي(4.04).
- تخطيط القوى العاملة بالمشروع عنصر هام ومؤثر في تحقيق اهداف المنظمة بمتوسط حسابي(4.04).
- يتوقف التخطيط الاستراتيجي على الدقة والجودة المطلوبة للسلعة بمتوسط حسابي(4.01).
- يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تطوير قدرات العاملين بما يسهم في تنفيذ الخطط بكفاءة وفاعليه بمتوسط حسابي(4.01).
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على جذب الفنيين ذوي الخبرة والمهارة اللازمة للعمل بالمنظمة بمتوسط حسابي(4.00).
- يستخدم المشروع عدد مناسب من الافراد ذوي الخبرة والمهارة المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب بمتوسط حسابي(3.91).

- التخطيط الاستراتيجي لمشاريع المنظمة من القرارات الاستراتيجية المؤثرة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (3.90).
- يقوم التخطيط الاستراتيجي على توفير مستلزمات المشروع من المواد بالكمية والجودة المناسبين وبالسعر المناسب بمتوسط حسابي (3.88).
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الموارد والمعدات اللازمة في تحقيق الكفاءة لهذه المشاريع بمتوسط حسابي (3.85).
- الانحراف المعياري لمتوسط متغيرات المحور الأول أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.
- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (3.98) وبنسبة موافقة (79.5%)، وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات).

2.2.2.3 المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة

جدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المقياس
1	8	التخطيط الاستراتيجي لبيئة المشروع يتطلب الدراسة والتحليل الدقيق لتحديد الاهداف بدقة ووضوح من أجل نجاح هذه الاهداف.	3.76	.813	75.2%	عالي
2	3	تخطيط أخطار المشاريع يتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار بدقة وتحليلها والعمل على الحد منها.	3.85	.580	77.0%	عالي
3	1	يعمل هذا التخطيط على تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المشاريع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	4.00	.691	80.0%	عالي
4	2	من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح ودقيق.	3.88	.820	77.6%	عالي
5	4	من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة الديون المعدومة	3.82	.732	76.4%	عالي
6	6	إخلال العاملين بمبدأ الأمانة يعتبر من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة وتهدد بقائها واستمرارها.	3.79	.764	75.8%	عالي
7	7	تراكم الأخطار يؤثر سلباً على أداء المشاريع للمنظمة.	3.78	.688	75.6%	عالي
8	10	ضعف التخطيط الاستراتيجي والخبرة الفنية يؤثر على اداء المشاريع للمنظمة.	3.75	.677	75.0%	عالي
9	9	التخطيط الاستراتيجي عامل أساسي ومهم في نجاح المنظمة أو فشلها.	3.76	.831	75.2%	عالي
10	5	التخطيط الاستراتيجي لمشاريع المنظمة من القرارات الاستراتيجية المؤثرة على تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.	3.82	.690	76.4%	عالي
		متوسط المحور الثاني	3.82	0.729	76.4%	عالي



شكل رقم (8) يوضح النسبة المئوية للفقرات الخاصة للمحور الثاني

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) والشكل رقم (8) أن استجابات أفراد الدراسة على المحور الثاني هي (عالي) وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور (3.82).

وقد أجابت أفراد العينة بالموافقة على جميع فقرات المحور الثاني مرتبة بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى وكما يلي :-

- يعمل هذا التخطيط على تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المشاريع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمتوسط حسابي (4.00).
- من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح ودقيق بمتوسط حسابي (3.88).
- تخطيط أخطار المشاريع يتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار بدقة وتحليلها والعمل على الحد منها بمتوسط حسابي (3.85).
- من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة الديون المعدومة بمتوسط حسابي (3.82).
- التخطيط الاستراتيجي لمشاريع المنظمة من القرارات الاستراتيجية المؤثرة على تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية بمتوسط حسابي (3.82).
- إخلال العاملين بمبدأ الامانة يعتبر من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة وتهدد بقائها واستمرارها بمتوسط حسابي (3.79).
- تراكم الأخطار يؤثر سلباً على أداء المشاريع للمنظمة بمتوسط حسابي (3.78).

- التخطيط الاستراتيجي لبيئة المشروع يتطلب الدراسة والتحليل الدقيق لتحديد الاهداف بدقة ووضوح من أجل نجاح هذه الاهداف بمتوسط حسابي (3.76).
- التخطيط الاستراتيجي عامل أساسي ومهم في نجاح المنظمة أو فشلها بمتوسط حسابي (3.76).
- ضعف التخطيط الاستراتيجي والخبرة الفنية يؤثر على اداء المشاريع للمنظمة. بمتوسط حسابي (3.75).
- الانحراف المعياري لمتوسط متغيرات الفرضية أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.
- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (3.82) وبنسبة موافقة (76.4%)، وعلى ضوء ما سبق تبين بأنه توجد ذات دلالة إحصائية بين (التخطيط الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة).

3.2.3 النتائج المتعلقة بترتيب متوسطات مجالات الاستبانة :

قام الباحثون بترتيب مجالات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب النسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عليها، كما هي موضحة في الجدول التالي:-

جدول رقم (10) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية والترتيب لكل محور من محاور

الاستبانة (ن - 68)

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي و تحسين أداء المشاريع للمنظمات.	3.98	0.660	79.5%	1
2	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة	3.82	0.729	76.4%	2
	متوسط جميع المحاور	7.8	1.389	155,9%	

يتضح من الجدول رقم (10) أن المحور الأول احتل المرتبة الأولى بنسبة مئوية (79.5%)، يليه المحور الثاني بنسبة (76.4%). لذا تم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشكل عام (7.8) % وبنسبة موافقة 155,9%.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى العديد من النتائج والخروج بتوصيات نبينها من خلال هذه الدراسة بما يلي:

2.4 النتائج

- 1- يتبين أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة (91.2%) .
- 2- يتبين أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (من 26 - 35 سنة) بنسبة 61.8% .
- 3- يتبين أن غالبية أفراد العينة من فئة المؤهل التعليمي (بكالوريوس) بنسبة 55.9%.
- 4- يتبين أن غالبية أفراد العينة من فئة التخصصات الهندسية بنسبة 32.4%، وتخصصات أخرى متعددة بنسبة 25% .
- 5- يتبين أن أغلب أفراد العينة تمثلت في المستويات الوظيفية الإدارية المباشرة بنسبة 61.8% .
- 6- يتبين أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة من (6 - 10 سنوات) بنسبة 41.2% .
- 7- وافقت أفراد العينة على جميع فقرات المحور الأول : دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات والتي تنص على أنه:
 - يعمل التخطيط الاستراتيجي على صياغة أهداف وخطط المشاريع للمنظمة بما يتلاءم مع الاهداف بمتوسط حسابي(4.12).
 - عدم توفر المواد الخام يؤثر على تحقيق نجاح مشاريع المنظمة بمتوسط حسابي(4.04).
 - تخطيط القوى العاملة بالمشروع عنصر هام ومؤثر في تحقيق اهداف المنظمة بمتوسط حسابي(4.04).
 - يتوقف التخطيط الاستراتيجي على الدقة والجودة المطلوبة للسلعة بمتوسط حسابي(4.01).
 - يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تطوير قدرات العاملين بما يسهم في تنفيذ الخطط بكفاءة وفاعليه بمتوسط حسابي(4.01).

- يعمل التخطيط الاستراتيجي على جذب الفنيين ذوي الخبرة والمهارة اللازمة للعمل بالمنظمة. بمتوسط حسابي (4.00).
- يستخدم المشروع عدد مناسب من الافراد ذوي الخبرة والمهارة المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب بمتوسط حسابي (3.91).
- التخطيط الاستراتيجي لمشاريع المنظمة من القرارات الاستراتيجية المؤثرة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (3.90).
- يقوم التخطيط الاستراتيجي على توفير مستلزمات المشروع من المواد بالكمية والجودة المناسبين وبالسعر المناسب بمتوسط حسابي (3.88).
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الموارد والمعدات اللازمة في تحقيق الكفاءة لهذه المشاريع بمتوسط حسابي (3.85).
- 8- وافقت أفراد العينة على جميع فقرات المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة والتي تنص على أنه:**
- يعمل هذا التخطيط على تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المشاريع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمتوسط حسابي (4.00).
- من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح ودقيق بمتوسط حسابي (3.88).
- تخطيط أخطار المشاريع يتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار بدقة وتحليلها والعمل على الحد منها بمتوسط حسابي (3.85).
- من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة الديون المعدومة بمتوسط حسابي (3.82).
- التخطيط الاستراتيجي لمشاريع المنظمة من القرارات الاستراتيجية المؤثرة على تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية بمتوسط حسابي (3.82).
- إخلال العاملين بمبدأ الامانة يعتبر من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة وتهدد بقائها واستمرارها بمتوسط حسابي (3.79).
- تراكم الأخطار يؤثر سلباً على أداء المشاريع للمنظمة بمتوسط حسابي (3.78).
- التخطيط الاستراتيجي لبيئة المشروع يتطلب الدراسة والتحليل الدقيق لتحديد الاهداف بدقة ووضوح من أجل نجاح هذه الاهداف بمتوسط حسابي (3.76).

- التخطيط الاستراتيجي عامل أساسي ومهم في نجاح المنظمة أو فشلها بمتوسط حسابي (3.76).
- ضعف التخطيط الاستراتيجي والخبرة الفنية يؤثر على أداء المشاريع للمنظمة. بمتوسط حسابي (3.75).

9- من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية فقد تم التوصل للنتائج التالية:

- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى : والتي تنص على أنه توجد علاقة بين (دور التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع للمنظمات) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (3.98) وبنسبة موافقة (79.5%).
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه توجد علاقة بين (التخطيط الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (3.82) وبنسبة موافقة (76.4%).
- تم قبول الفرضية الرئيسية : والتي تنص على أن هناك : دور للتخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع للمنظمات، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشكل عام (3.90) وبنسبة موافقة (78%).

2.4 التوصيات

وبناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

- استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إدارياً وفنياً لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق إنتاجية أداء أفضل لمشاريع المنظمات.
- استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحسين اتخاذ القرارات ولتحقيق مستوى عالي من الأداء الإداري والتقني لدى العاملين في المنظمات.
- الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، ومشاريع المنظمات بشكل خاص للرقى بالمستوى المهاري للعاملين والفنيين في تنفيذ المشاريع بكفاءة عالية.
- الحد من المركزية الشديدة لدى الإدارة العليا في المنظمة عند وضع الخطط الاستراتيجية لأهميتها في تفعيل مشاريع المنظمة.
- عقد اللقاءات الدورية للمنظمة مع العاملين ومناقشة مشكلات العمل من واقع عملي لتكوين الخطط الموضوعية التي تتفق مع إمكانيات المنظمة والواقع الاستراتيجي للمشاريع.
- ضرورة اشمال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في المنظمة للتأكد من حسن الأداء، بالإضافة إلى المراجعة الدورية لهذه المعايير للتحقق من استمرار فعالية هذه المعايير.
- دعم قنوات الاتصال بين الإدارة العليا للمنظمة ورؤساء إدارة المشاريع لوضع استراتيجيات عامة تعمل من خلالها المنظمة ضمن تخطيط شامل لتحقيق الأهداف المرجوة.
- المتابعة الدقيقة لجوانب الأداء التقني للعاملين في المنظمة ضمن معايير محددة لمعرفة مستوى الأداء، وجوانب القصور ومعالجة المشكلات أولاً بأول.
- إنشاء قواعد معلومات وبيانات لتفعيل النشاط التخطيطي بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص .
- الاهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي في الإدارات المختلفة ودعمه بمقومات النجاح للمساهمة في تحسين أداء المنظمات.

3.4 المقترحات

- إجراء دراسة مشابهة حول دور التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسات العامة والخاصة.
- إجراء دراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات اليمنية.
- إجراء دراسة معمقة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء المنظمات الصغيرة والأصغر في اليمن.

المراجع

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- 1- أبو العينين ، عبدالشافى (1994)، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية ، مجلة النهضة الادارية ،طنطا :أكاديمية السادات للعلوم الادارية .
- 2- أبو النضر ، مدحت محمد (2009) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى .
- 3- أبو بكر ، محمود (2000) " التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية "، الاسكندرية ، الدار الجامعية .
- 4- أبو بكر، مصطفى محمود (2004). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 5- أبو قحف، عبد السلام (1992) : أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر.
- 6- الأشقر، ابراهيم يوسف (2002) دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- 7- بدر ، حامد أحمد (1993): الادارة الاستراتيجية ، ط1 ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- 8- بن حبتور، عبدالعزيز، (2004) . الإدارة الاستراتيجية " إدارة جديدة في عالم متغير، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن.
- 9- الجندي ، عادل السيد محمد(2002):"الادارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي"،مكتبة الرشيد ، الرياض .
- 10- جودة، محفوظ وآخرون (2008) : "منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن.
- 11- الحسيني ، فلاح حسن (2006)، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الشروق للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان.

- 12- الحميري ، عبدالجليل (2012) التخطيط التشغيلي والتكتيكي ، صنعاء ، مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون.
- 13- الخازندار ، جمال الدين (1991) "تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي الاداري " مج (13)، ع (47).
- 14- خطاب ، عايدة (2001) الادارة الاستراتيجية :المدخل للقرن الحادي والعشرين ، الطبعة الرابعة . مكتبة الأكاديمية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- 15- خطاب ، عايدة سيد (2003) ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلية ، الاندماج ، مشاركة المخاطر ، دار شركة الحريري للطباعة ، القاهرة .
- 16- خليل ، نبيل مرسي (1995) الادارة الاستراتيجية وتكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، القاهرة ، دار المعارف .
- 17- خميس، موسى (1999) :مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان- الأردن.
- 18- الدجنى ، اياد (2010 - 2011) ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ،رسالة دكتوراه ، جامعة دمشق.
- 19- الدجني، إياد علي (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
- 20- الدوري، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 21- الدوري، زكريا (2010): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 22- سلطان، جاسم (2010). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، طبعة 2، مؤسسة أم القرى، المنصورة.

- 23- سمردلي، مي فرح، (2000). مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 24- الشاوش، علي عبدالله محمد، (2014). التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم القانونية والإدارية والسياسية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول- جدة، المملكة المغربية.
- 25- صالح، عبد العزيز سلطان حسن (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة (دراسة حال شركة يمن موبايل) الأكاديمية اليمنية الدراسات العليا، صنعاء اليمن.
- 26- عبدالله، نعمان أحمد علي، (2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية "دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص أصول تربية -تخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
- 27- العتال، نبيل محمد (2008) "واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- 28- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري. (2010). "دور الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرات التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشوره، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الاردن، ص:8.
- 29- قحوان، يحيى على (2013) التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن
- 30- القظامين، أحمد عطا الله، (1996)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، عمان، دار المجدلاوي.

- 31- القطامين، أحمد عطا الله، (١٩٩٦). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، ط (1)، دار المجدلاوي، عمان، الأردن.
- 32- مازن، سليم محمود نورالدين. (2008). "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الادارة المدرسية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية غير منشورة، الجامعة الاسلامية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، ص: 61.
- 33- الماضي، محمد (2006): إدارة الإستراتيجية، القاهرة- مصر.
- 34- مدبولي ، محمد عبدخالق (2001). التخطيط المدرسي الاستراتيجي، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.
- 35- المربع ، صالح بن سعد . (2013 م) . مفهوم التخطيط الاستراتيجي دورية الأمن والحياة 377 : 60 - 61.
- 36- مرزوقة، هاني (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط.
- 37- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2008): دليل التخطيط الإستراتيجي، دليل تدريب، غزة - فلسطين.
- 38- المغربي، عبد الحميد (2006)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، مجموعة النيل العربية، مصر.
- 39- الملحم ، ابراهيم ، التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية "، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، مج (12)، ع (23) - مايو 1997.
- 40- منتزرج ، هنري (1995)، سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي وبرمجة البصيرة ، معهد الادارة العامة ، مجلد 35، العدد : 1 ، السعودية (الترجمة ،الحمود ،أحمد).
- 41- النفيعي، ضيف الله بن عبدالله(2003م)، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد 17، العدد (1).

- 42- ياسين ، سعد غالب (2002):الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى ، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن .
- 43- ياسين، سعيد غالب،(2010) . الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية، عمان ، الأردن.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1- Namken, J. C. & Rapp, G. W. (1997): "Strategic Planning Handbook for Cooperatives", United States Department of Agriculture, Washington DC، USA.
- 2- Okuma, P.(2003): "Strategic Planning and Managemen",. UNASO Organizational Development Program. Kampala, Uganda.
- 3- Shapiro, J.(2003)"Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation", Retrieved from: <http://www.civicus.org>

الملاحق



الجمهورية اليمنية

جامعة المستقبل

كلية العلوم المالية والإدارية

استمارة استبيان

الأخ/.....المحترم

بعد التحية ،،،

الاستمارة التي بين يديك تتعلق بدراسة موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات ، ونظرا لأهمية الموضوع أرجو تكرمكم بالرد على جميع الأسئلة ،علما بان المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، والرجاء منكم عدم كتابة الاسم والباحث مستعد للإجابة على أي استفسار يرد منكم.

شاكرا لكم سلفا حسن تعاونكم..

الباحثات

أولا : المعلومات العامة :

- 1- الجنس : 1. ذكر () 2. أنثى ()
- 2- العمر : 1. 20 - 25 سنة () 2. 26 - 35 سنة ()
3. 36 - 40 سنة () 4. 41 - 50 سنة ()
- 3- المؤهل العلمي : 1. ثانوية عامة () 2. دبلوم بعد الثانوية () 3. بكالوريوس ()
4. ماجستير () 5. دكتوراه ()
- 4- التخصص (يكتب) :

- 5- المستوى الوظيفي : 1. إدارة عليا () 2. إدارة وسطى () 3. إدارة مباشرة ()
- 6- سنوات الخدمة : 1. 1-5 سنوات () 2. 6-10 سنوات ()
3. 11-20 سنة () 4. أكثر من 20 سنة ()

ثانيا: معلومات خاصة بمتغيرات البحث

من فضلك ضع إشارة (√) أمام كل عبارة في العمود الذي يعبر عن رأيك .

المحور الأول : دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات

م	الفقرة	عالي	متوسط	منخفض	نتخض إلى حد ما	منخفض بشده
1	يتوقف التخطيط الاستراتيجي على الدقة والجودة المطلوبة للساعة					
2	يعمل التخطيط الاستراتيجي على صياغة أهداف وخطط المشاريع للمنظمة بما يتلاءم مع الاهداف.					
3	يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الموارد والمعدات اللازمة في تحقيق الكفاءة لهذه المشاريع.					
4	عدم توفر المواد الخام يؤثر على تحقيق نجاح مشاريع المنظمة					
5	يستخدم المشروع عدد مناسب من الافراد ذوي الخبرة والمهارة المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب.					
6	تخطيط القوى العاملة بالمشروع عنصر هام ومؤثر في تحقيق اهداف المنظمة.					
7	يعمل التخطيط الاستراتيجي على جذب الفنيين ذوي الخبرة والمهارة اللازمة للعمل بالمنظمة.					
8	يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تطوير قدرات العاملين بما يسهم في تنفيذ الخطط بكفاءة وفاعليه.					
9	يقوم التخطيط الاستراتيجي على توفير مستلزمات المشروع من المواد بالكمية والجودة المناسبين وبالسعر المناسب					
10	التخطيط الاستراتيجي لمشاريع المنظمة من القرارات الاستراتيجية المؤثرة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها					

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة

م	الفقرة	عالي	متوسط	منخفض	نتخض إلى حد ما	منخفض بشده
1	التخطيط الاستراتيجي لبيئة المشروع يتطلب الدراسة والتحليل الدقيق لتحديد الاهداف بدقة ووضوح من أجل نجاح هذه الاهداف.					
2	تخطيط أخطار المشاريع يتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار بدقة وتحليلها والعمل على الحد منها.					
3	يعمل هذا التخطيط على تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المشاريع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية.					
4	من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح ودقيق.					
5	من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة الديون المعدومة					
6	إخلال العاملين بمبدأ الامانة يعتبر من الأخطار التي تواجه مشاريع المنظمة وتهدد بقائها واستمرارها.					
7	تراكم الأخطار يؤثر سلباً على أداء المشاريع للمنظمة.					
8	ضعف التخطيط الاستراتيجي والخبرة الفنية يؤثر على اداء المشاريع للمنظمة.					
9	التخطيط الاستراتيجي عامل أساسي ومهم في نجاح المنظمة أو فشلها.					
10	التخطيط الاستراتيجي لمشاريع المنظمة من القرارات الاستراتيجية المؤثرة على تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.					