

مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر
العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية

**The Level of Perception the Administrative
Leaders to Strategic Planning from the
Employees Point of View in Planning
Departments in the Iraqi Ministries**

إعداد

محمد فائق حنون السامرائي

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

نيسان 2015

تفويض

إنني محمد فائق حنون السامرائي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد فائق حنون السامرائي

التاريخ: 2015\4\5

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية " وأجيزت بتاريخ 5 / 4 / 2015 .

التوقيع



رئيساً



مشرفاً



ممتحناً خارجياً

أعضاء لجنة المناقشة

1-الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

2-الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

3-الأستاذ الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى أولاً على توفيقه لي لإتمام هذه الرسالة، ومن ثم أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي الذي كان نعم المشرف وخير معلم، وأراني أمام جميل أستاذي الفاضل عاجزاً عن الشكر سوى أن أدعو الله أن يجزيه عني خير الجزاء على صدق العطاء، وإخلاص التوجيه والإشراف والمتابعة. كما أتقدم بالشكر لأعضاء هيئة المناقشة ولجميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة الشرق الأوسط والشكر موصول لكل الذين وقفوا إلى جانبي وساندوني بتشجيعهم المستمر في إخراج هذه الرسالة، كما أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان والتقدير لعائلتي تثنياً لجهودهم المبذولة وعونهم لي في انجاز هذه الرسالة.

والله ولي التوفيق

الباحث

محمد فائق حنون السامرائي

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه . .

إلى والدي و والدتي الغاليين

إلى إخوتي و أخواتي الأحباب

إلى كل زملائي وأصدقائي الأعزاء

إلى كل أساتذتي الكرام

الباحث

محمد فائق حنون السامرائي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة	
2	تمهيد
7	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	
12	الأدب النظري
69	الدراسات السابقة ذات الصلة
76	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثالث	
الطريقة والإجراءات	
80	منهج البحث المستخدم
80	مجتمع الدراسة
81	عينة الدراسة
82	أداة الدراسة
83	صدق الإستبانة
83	ثبات الإستبانة
83	متغيرات الدراسة
84	إجراءات الدراسة
84	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع	
نتائج الدراسة	
87	1. النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
93	2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
95	3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
96	4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
الفصل الخامس	
مناقشة النتائج والتوصيات	
101	مناقشة النتائج والتوصيات
101	1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
104	2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
104	3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
105	4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
108	التوصيات
110	المراجع العربية
116	المراجع الأجنبية
119	الملحقات

120	الملحق (1) الإستبانة بصورتها الأولية
128	الملحق (2) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة
129	الملحق (3) الإستبانة بصورتها النهائية
136	الملحق (4) كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع العاملين في الوزارات الأربعة حسب الجنس	81
2	توزيع عينة الدراسة من العاملين في دوائر التخطيط في الوزارات العراقية حسب الجنس والوزارة.	82
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط مرتبة تنازلياً .	88
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط فيها، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.	94
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العاملين في دوائر التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرهم واختبار "ت" (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	95
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط فيها، تبعاً لمتغير الخبرة.	97
7	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي، تبعاً لمتغير الخبرة.	98
8	اختبار شيفيه للفروق في مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط، وزارة العلوم والتكنولوجيا) للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة.	99

قائمة الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
120	الإستبانة بصورتها الأولية.	1
128	قائمة بأسماء المحكمين للإستبانة.	2
129	الإستبانة بصورتها النهائية.	3
136	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط.	4

مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية

إعداد

محمد فائق حنون السامرائي

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

المُلخص

هدفت هذه الدراسة إلى إستقصاء مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية. ولتحقيق هدف الدراسة تم إختيار عينة طبقية عشوائية من أربع وزارات هي: (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط، وزارة العلوم والتكنولوجيا) وكان عدد أفراد العينة (320) فرداً. كما تم تطوير إستبانة لقياس مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي وتم التحقق من صدقها وثباتها. وبعد تطبيق الأداة على العينة وتحليل البيانات إحصائياً تم التوصل إلى النتائج الآتية: -

1. إن مستوى إدراك القادة الإداريين في الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي كان متوسطاً من

وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى إدراك القادة الإداريين

للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط تُعزى لمتغير الجنس

ولصالح الذكور.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات العاملين في دوائر التخطيط لمستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات العاملين في دوائر التخطيط لمستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة، وكان الفرق لصالح فئة (6 - أقل من 10 سنوات) مقارنةً مع فئتي (10 سنوات فأكثر) و (5 سنوات فأقل).

ومن بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة ما يأتي: -

- أوضحت النتائج أن مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في الوزارات العراقية كان متوسطاً . ولكي يتم رفع هذا المستوى من الإدراك يوصي الباحث بتنظيم دورات تدريبية للقادة الإداريين يتم فيها وضع برنامج تفصيلي عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته ومراحله وبعض الأمور الأخرى ذات العلاقة.

- بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين ولصالح الذكور وذلك في إستجاباتهم عن مدى أدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في دوائر التخطيط في الوزارات العراقية. وأن هذه الفروق كانت لصالح الذكور. تنظم دورات

تدريبية للإناث اللواتي يعملن في إدارات التخطيط، تتضمن المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي ومراحله وأهميته في تطور وزارات الدولة.

- كانت هذه الدراسة لعينة من الوزارات العراقية ويقترح الباحث تطبيقها على الوزارات الأخرى ومقارنة نتائجها مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.
- أجريت هذه الدراسة على الوزارات العراقية وهناك حاجة لإجراء دراسات مماثلة في دول عربية أخرى ومقارنة نتائجها. كما يمكن إجراء دراسات لمقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات المشابهة في دول أجنبية.

**The Level of Perception the Administrative Leaders to
Strategic Planning from the Employees Point of View in
Planning Departments in the Iraqi Ministries**

Prepared by

Mohammed Faiq Hanoon Al-Samarae

Supervised by

Prof. Abdul-Jbbar Tawfiq Al-Biati

Abstract

This study aimed at investigating the level of the administrative leaders perception of strategic planning from the employees' point of view in planning departments in the Iraqi ministries.

To achieve the objective of the study, a stratified random sample consisted of (320) employees was drawn from the four ministries: Ministry of Education, Ministry of Higher Education and Scientific Research, Ministry of Planning and Ministry of Science and Technology. A questionnaire was developed to measure the perception level of the administrative leaders of strategic planning. Validity and reliability of the questionnaire were assured. The findings of the study were as the following:

1. The perception level of the administrative leaders of strategic planning in the Iraqi ministries was medium, from the employees' point of view.

2. There was a significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the perception level of the Administrative leaders of strategic planning, from the employees' point of view attributed to gender variable, in favor of the males.
3. There was no significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the perception level of the administrative leaders of strategic planning from the employees' point of view attributed to academic qualification variable.
4. There was a significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the perception level of the administrative leaders of strategic planning from the employees point of view attributed to experience variable in favor of (6 – less than 10 years) category.

In light of the findings, the researcher recommended the following

1. Organizing training courses for the administrative leaders in the Iraqi ministries, to raise their level of perception of strategic planning, including detailed program about strategic planning with regard to its concept, importance and stages.
2. Organizing training program for female employees working in the planning departments focusing on the meaning of strategic planning, its importance, stages and other related things.

ع

Applying the study on the other Iraqi ministries, and other Arab countries
and comparing their findings with the findings of this study.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمه عامة للدراسة

تمهيد:

يُعد التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس في صنع القرارات الإدارية والفنية المهمة في الدولة. ولذلك فإن جودة هذا التخطيط وأهميته ترتبطان بصورة مباشرة بإدراك القادة الإداريين فيها. إذ يعد إدراك القادة الإداريين مؤشراً مهماً على تمكّهم من إعداد الخطط الإستراتيجية اللازمة وصياغتها لتطوير عمل المؤسسات التي يقومون بإدارتها، إذ كلما ازداد هذا الإدراك دلّ على أن المؤسسة تسير في الإتجاه الصحيح.

ومن الناحية التنظيمية يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تبني نظريات وممارسات إدارية جديدة يترتب عليها تنظيم الدولة على أسس حديثة قائمة على تقسيم العمل وتأكيد مفاهيم التخطيط والتنسيق والمتابعة (فهيم، 2004).

إن غياب التخطيط الإستراتيجي يرجع أساساً إلى طبيعة أهداف المؤسسة التي كانت في أغلب الأحيان خاضعة للتدخلات السياسية الممثلة لمجموع الإهتمامات المختلفة. كما إن الأحكام المسبقة للناس جعلت الذين يقودون المؤسسات لهم دور أكبر في عملية التفاعل مع الضغوط البيئية. سيما وأن التخطيط الإستراتيجي يتضمن عملية تحليل للظروف البيئية الحالية والمستقبلية، لذا يخطط للعل بناءً على هذا التحليل، ويعد هذا التخطيط مقبولاً من أصحاب النظريات والمذاهب الرئيسية. كما أن الجهود الإستراتيجية تتضمن العديد من الأنشطة المترابطة الموجهة إلى المتطلبات البيئية

الحاسمة والحاجات الأساسية، وتصيغ إستراتيجيات عامة، وتحلل القضايا الحاسمة، وتعيد تقييم المهمة والإستنتاجات العامة (غنيمة، 2005).

ونظر باربر وريجارد المشار إليهما في رشيد و جلاب (2008) إلى الإستراتيجية بوصفها عملية تتعلق بكيفية فهم الطرائق أو المفاهيم واستخدام القوة المتوفرة (الوسائل أو الموارد) للسيطرة على مجموعة الظروف المحيطة لتحقيق النهايات المرغوبة (الأهداف).

وتعود جذور التخطيط الإستراتيجي منذ بداياته الأولى من نشوئه على يد أنسوف (I.Ansoff) في أوائل ستينيات القرن العشرين وقد حظي باهتمام متزايد في البحث والتطبيق والدعم من قبل العديد من الإداريين والإقتصاديين والسياسيين في دول اقتصادات السوق المتقدمة ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم بوسائله وأدواته بالتطور مما أنى إلى إعماده من قبل العديد من المنظمات على إختلاف أحجامها، وفي كثير من دول العالم. وأصبح موضوع التخطيط الإستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة (معروف، 2009).

ولعل أحد أهم الأسباب التي أدت لإنتشار هذا النوع من التخطيط تلك الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه، لهذا برزت الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، كمنظور متكامل يتجسد بوضع خطة شمولية لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة، فبعد أن تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتشخيصها، تكون قد حددت إتجاهها الإستراتيجي المتضمن رؤيتها ورسالتها ومنظومة قيمها فضلاً عن غاياتها وأهدافها الإستراتيجية. وفي ضوء التحليل والتشخيص البيئي ولغرض تحقيق المنظمة لغاياتها وأهدافها تقوم بتطوير خيارات إستراتيجية ممكنة يتم إعتداد المناسب منها لغرض التنفيذ الفعال من خلال العمليات التخطيطية والرقابية اللاحقة وبهذا تتطور المنظمة ويتحسن وضعها التنافسي (بني حمدان وإدريس 2007).

فالتخطيط الإستراتيجي أسلوب إداري يختلف عن غيره من الأساليب الإدارية في كون مبادئه وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي الناتج من الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها، وإيجاد أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعّالة تعتمد على التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي قادر على تحقيق الأهداف المنشودة (القطامين، 2002).

إن معظم المنظمات تعمل لإعداد خطط بعيدة المدى أو خطط إستراتيجية، إذ أن وضع هذه الخطط تم منذ أمد بعيد نسبياً . وقد لوحظ أن معظم الخطط الإستراتيجية كانت ضعيفة من حيث الإعداد والتنفيذ. إذ أن عملية التخطيط الإستراتيجي لم تكن خلاقاً أو مبدعة، وأن ما يسمى بالخطة الإستراتيجية نادراً ما كانت تؤثر في القرارات التي تتخذ يومياً في المنظمة، ولكي ينجح التخطيط الإستراتيجي يجب أن يقدم معايير لأجل إتخاذ قرارات يومية للمنظمة، وهذا المعيار لتقييم الخطة الإستراتيجية للمنظمة مهم جداً، وقليل من هذه المنظمات من ينفذه بنجاح. إن التخطيط الإستراتيجي يجعل الأهداف العامة للمؤسسة واضحة للجميع من خلال انبثاق خطط الإدارات أو قطاعات العمل، وتكوين الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات، ويجعل جميع العاملين يسعون لتحقيق هدف واحد، وأن السبب الرئيس لوضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها هو لغرض تزويد القادة الإداريين والآخرين من ذوي العلاقة في المنظمة لتقييم المواقف الإستراتيجية في آن واحد، ومناقشة البدائل وإتخاذ قرار لتنفيذ المناسب منها خلال فترة مناسبة من الزمن. ولذا فإن التخطيط الإستراتيجي يمنح فرصة لتعديل الأحداث الجارية خلال سنوات تنفيذ الخطة، ويزود العاملين في المنظمة بحوافز تدفعهم لمواصلة الجهد والعطاء والبناء الجيد (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1993).

إن جميع القادة والمديرين مسؤولون عن وضع الخطة الإستراتيجية، ولكن بعضاً منهم يقوم بالتخطيط أكثر من غيره نظراً لمستلزمات مراكزهم. وفي بعض الأحيان يقوم عضو الإدارة بكل أعماله التخطيطية، بينما في حالات أخرى يشرك معه في هذا العمل مرؤوسيه الإداريين أو قد يفوض هذا العمل لأفراد معينين. ومن ثم يمكن للمدير عند قيامه بالتخطيط إتباع طريقة من بين عدد من الطرق المحتملة مثل أن يقوم المدير بكل ما يتعلق بالتخطيط، وهذه الطريقة تستلزم وقتاً وجهداً كبيرين، ولكنها تعمل على توثيق العلاقة وارتباطها بين التنفيذ والتخطيط، ويكون التخطيط في هذه الحالة مرناً وعملياً وواقعياً، ويمكن تغيير الخطط بسرعة، ونادراً ما تستخدم هذه الطريقة في المنظمات الكبيرة. وفي بعض الأحيان يقوم المدير بالتخطيط مع الإفادة من المقترحات المقدمة من مرؤوسيه. وتارة أخرى يقوم المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة ثم تقديمها للمرؤوسين الذين يقومون بوضع التفاصيل. وفي أحيان أخرى يقوم المرؤوسون بالتخطيط ويقدمون الخطط للمدير لإتمامها، وهذه الطريقة تزيح عن كاهل المدير معظم الجهود التخطيطية (السكران، 2010).

إن أهم مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية هو أنه يساعد المؤسسة على تحديد رؤيتها المستقبلية والإستعداد للمستقبل والتفكير الإيجابي وذلك بالنظر للمشكلات كتحديات للموارد المتوفرة والمطلوبة كمعطيات ، وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة. ويعمل التخطيط الإستراتيجي على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمنظمة والمجتمع وسوق العمل (الشامسي، 2010).

إن الواجب الرئيس لكل قائد أو إداري أن يقدم إستراتيجية واضحة للمنظمة التي يقودها، وعليه أن يوقع العاملين في منظمته بهذه الإستراتيجية لأن عدم إقناعهم بهذه الإستراتيجية سيؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها. وهناك ثلاث حالات في الأقل تؤدي بالفائد أو الإداري إلى وضع إستراتيجية

خاطئة وهي (Levicki , 2003) :-

1. فشل الإستراتيجية في الحكم على أهداف المنظمة.
2. فشلها في الموازنة بين العوائد.
3. وجود موضوعية ضعيفة.

إن بداية فشل الإستراتيجية قد يكون بسبب اختيار الإستراتيجية الخاطئة، أو تنفيذ الإستراتيجية بشكل ضعيف، وإهمال القادة للأهداف الإستراتيجية والتركيز على الطرق التقليدية. ولذا فإن الإدارة الإستراتيجية تتطلب قادة لديهم وجهات نظر متكاملة عن المنظمة وتقييم نشاطات المنظمة، وعندما تتكامل هذه الأمور فإن ذلك يساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها، وهذا لا يمكن تحقيقه إذا كانت القيادات العليا في المنظمة فقط هي التي تتبنى وجهات النظر الإستراتيجية المتكاملة للقضايا التي تواجه المنظمة (Dess, et al, 2008).

إن وضع خطة إستراتيجية للمؤسسة يؤدي بلا شك إلى تحسين النوعية في مستقبل المنظمة إذ أن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي يؤديان إلى تحسين النوعية في المستقبل من خلال تطوير المسؤولية الإجتماعية وإيجاد أبعاد جديدة للنوعية ومن خلال إسهام الأفراد الذين سوف يتقدمون في العمر في رفع الإقتصاد والإستجابة لحاجات المجتمع وكذلك للإستجابة للتغيرات البيئية التي تطرأ حول المؤسسة (Evans, 2008).

وتوجد في جمهورية العراق (26) وزارة يطمح كل منها إلى وضع خطة إستراتيجية خاصة بها والعمل على تنفيذها. ويتحمل المسؤولية التخطيطية في هذه الوزارات عدد من القادة الإداريين. إلا أن مدى معرفة هؤلاء القادة ووعيهم بمفهوم التخطيط وكيفية إعداد الخطة وتنفيذها وتقييمها لا يزال غير معروف. ولذا فإن هذه الدراسة تسعى لإستقصاء مستوى إدراك هؤلاء القادة للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في هذه الوزارات.

مشكلة الدراسة:

أصبح التخطيط الإستراتيجي سمة أساسية تميز المؤسسات الحكومية والخاصة لغرض تحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة والخاصة. ومن غير هذا التخطيط تصبح المؤسسات غير قادرة على التطور والتقدم. وتوجد في العراق وزارات عديدة تدير شؤون البلد ولا توجد أية دراسة، حسب علم الباحث، تبين مستوى إهتمام القادة والمسؤولين في هذه الوزارات بالإدارة الإستراتيجية وإدراكهم لأهمية التخطيط الإستراتيجي.

وقد أوصى عدد من الباحثين بضرورة الأهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لغرض تطوير المنظمات والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية. مثل دراسة القرني (Al-Qarni, 1997) و دراسة بيل (Bail, 1998) ودراسة الظفيري (2011).

ولذا فإن هذه الدراسة هي محاولة لاستقصاء مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية. ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الاسئلة الآتية: -

السؤال الأول: ما مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا) للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط فيها؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في الوزارات العراقية (وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا) تُعزى لمتغير الجنس؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في الوزارات العراقية (وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا) تُعزى للمؤهل العلمي؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في الوزارات العراقية (وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا) تُعزى لمتغير الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تتعلق أهمية الدراسة من ناحيتين هما: -

1- الناحية النظرية: ستوفر هذه الدراسة معلومات وأدباً نظرياً يتعلق بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لإغناء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص. ويمكن أن تضيف نتائج هذه الدراسة معلومات ومعرفة جديدة بشأن مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي قد تفيد في إجراء دراسات أخرى لاحقة. فضلاً عن إمكانية إجراء دراسات أخرى مشابهة باستخدام الأداة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

2- الناحية التطبيقية: فإن هذه الدراسة ستلقي الضوء على مستوى إدراك القادة الإداريين بالتخطيط الإستراتيجي، وتقدم خلفية مهمة يستفيد منها القادة الإداريون في قيادتهم لوزارات الدولة العراقية ومؤسساتها.

كما يمكن لنتائج الدراسة أن تفيد العاملين في إدارات التخطيط للتعرف إلى دورهم المطلوب في عملية التخطيط الإستراتيجي، وأن نتائج هذه الدراسة قد تؤدي إلى وضع ملامح خطط تدريبية للقادة الإداريين على إجراء عملية التخطيط الإستراتيجي.

كذلك يمكن أن تفيد نتائج الدراسة في تعلم القياديين في الوزارات العراقية للجوانب الأساسية المطلوبة في التخطيط الإستراتيجي كتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة والأهداف الخاصة ولسهام جميع العاملين في دوائر التخطيط في هذا العمل.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة عدة مصطلحات يمكن تلخيصها بما يأتي: -

الإدارة الإستراتيجية: عرف هجنز (Higgins,1983) المشار إليه في مساعدة (27:2013)

الإدارة الإستراتيجية بأنها " العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من

خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها " .

التخطيط الإستراتيجي يُعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "العملية التي بواسطتها يحدد المسؤولون

عن المنظمة مستقبلها ويطورون الخطوات والإجراءات الأساسية اللازمة لتحقيق

ذلك المستقبل " ("2" Goodstein et al, 1993).

القادة الإداريون: هم الأشخاص الذين يتولون مسؤولية إدارة شؤون التخطيط في وزارات التربية، والتعليم العالي والبحث العلمي، والتخطيط والعلوم والتكنولوجيا في جمهورية العراق.

العاملون في مؤسسات التخطيط في الوزارات: هم رؤساء الأقسام ومديرو الشعب وكبار موظفي أجهزة التخطيط الإستراتيجي في وزارات التربية، والتعليم العالي والبحث العلمي، والتخطيط والعلوم والتكنولوجيا.

مستوى الإدراك للتخطيط الإستراتيجي: ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم عن الإستبانة التي أعدها الباحث لأغراض هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بما يأتي: -

الحد البشري: يشمل العاملين من رؤساء الأقسام ومديري الشعب في أجهزة التخطيط ودوائره في وزارات التربية، والتعليم العالي والبحث العلمي، والتخطيط والعلوم والتكنولوجيا في جمهورية العراق.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على الوزارات العراقية الأربع في جمهورية العراق.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014/2015.

مُحدّدات الدراسة:

تتحدّد نتائج هذه الدراسة بصدق الإستبانة التي أّعدّها الباحث وثباتها ومدى دقة إستجابة أفراد العينة عن الإستبانة وموضوعيتهم. وأنّ النتائج لا تعمم إلّا على مجتمع هذه الدراسة والمجتمعات المشابهة له.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تتاول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالإدارة الإستراتيجية من حيث مفهومها ووظائفها ، كما تضمن عرضاً للتخطيط الإستراتيجي من حيث مفهومه وأهدافه وأهميته ووظائفه وأنواعه ومراحله ومعوقاته و خطة تنفيذه.

كما إشمئل هذا الفصل على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التخطيط الإستراتيجي العربية والأجنبية مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يأتي عرض لذلك:

أولاً : الأدب النظري:

تضمن هذا الجانب كلاً من الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بعناوينها الجانبية المختلفة وعلى النحو الآتي:

الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية من أهم الصفات الأساسية في نجاح أي مؤسسة أو منظمة، لكونها تساعد على تطوير السلوك والمهارات وطرق التفكير، وتساعد على بناء قاعدة أساسية لقياس الأداء والتواصل مع الأحداث، وتحديد المهمات والمسؤوليات الملقاة على عاتق أي موظف، وتساعد أيضاً على توصيل الرسالة والأهداف والغايات والخطط للمنظمة (Dees,et al, 2008).

وتعد الإدارة الإستراتيجية متلازمة مع التخطيط الإستراتيجي الذي يشمل جميع النشاطات المحددة لتنفيذ الأهداف. وفيما يأتي عرض مختصر لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ووظائفها وخصائصها.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

بين هاريسون (2009) أن الإدارة الإستراتيجية هي "مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الإستخدام الكفء والفعال للموارد لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف".

وتعد الإدارة الإستراتيجية وبمختلف مداخلها إطاراً متكاملًا لدراسة كل الأنشطة والعمليات وتحليلها ضمن إطار المنظمة، وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المنظمة وبيئتها وبما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وأدائها الإستراتيجي.

ويقصد بالإدارة الإستراتيجية بأنها تلك العملية اللازمة لوضع، وتنقيح، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها (السيد،1993). وأشار جوخ وجليوك (Jauch & Glueck , 1988) إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة متصلة من القرارات والأجراءات التي تؤدي الى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو إستراتيجيات فعّالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية.

ويقصد بالقرارات الإستراتيجية "هي وسيلة لتحقيق غاية أو نهاية معينة، وتحتوي هذه القرارات تحديداً للأعمال والمنتجات والأسواق التي سيتم خدمتها بوصفها فرصاً إستثمارية من حيث طرق أو أساليب تمويلها، فضلاً عن الوظائف التي يجب إنجازها والسياسات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وتحقيق الأهداف" (الحسيني، 2006،32).

وأوضح كوتلر (Kotler , 1994) أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية العلاقة وصياغتها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ، من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط وجدول الاعمال لكل العمليات والانشطة التي تمارسها هذه المنظمة.

أما ابو قحف (1992) فقد عرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة" وعليه فإنه يحدد مجموعة من المنافع على النحو الآتي :-

1. توحيد جميع الجهود أو الإدارات وتآلفها نحو أهداف وغايات موحدة.
2. دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
3. التمييز في الإداء المالي وتطوير الأداء الكلي للمنظمة وتحسينه في الأجل الطويل.
4. جعل المديرين وبصفة دائمة أكثر إستجابةً ووعياً للظروف البيئية ومتغيراتها.
5. تنمية عادات التفكير في المستقبل وتحديد التوجهات المستقبلية.
6. توفير فرص لمشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
7. تساعد في تحديد الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة وتقديرها.

أما رايت و كروول وبارنل (Wright, Kroll & Parnall, 1998) فقد أشاروا الى أن الإدارة الإستراتيجية هي مفهوم واسع ، يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما كذلك للمراحل اللاحقة لتحديد مهمات أية منظمة و أهدافها ، ضمن إطار البيئتين الداخلية والخارجية لها، ولهذا فإن الإدارة الإستراتيجية يمكن أن ينظر إليها على انها سلسلة مترابطة من المراحل والتي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها المهمات الأتية:

1. تحليل الفرص والتهديدات أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة.
2. تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة.

3. صياغة رسالة (مهمة) المنظمة وتطوير أهدافها.
4. صياغة الإستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة (إستراتيجية المنظمة، وحدات الأعمال الإستراتيجية، والإستراتيجيات الوظيفية) والتي تتسق أو تحقق الملاءمة بين عناصر القوة والضعف للمنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية.
5. تنفيذ الإستراتيجيات وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.
6. التأكد في مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت أو تم إنجازها.

وقدم ثومبسون (Thompson , 1990) مفهوماً شمولياً للإدارة الإستراتيجية فهي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة.

وأكد دراكر (Dracker) المشار إليه في هاريسون (2009) على أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم القرارات ونوعية المعلومات اللازمة وتنفيذها وتنظيم الموارد والجهود الكيفية لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج من خلال نظام معلوماتي متكامل وفعال. وأشار السكارنة (2010:90) إلى إن الإدارة الإستراتيجية هي "تنسيق جهود الأفراد والجماعة لتحقيق هدف معين".

وأوضح ايزنر (Dees, et al, 2008) أن الإدارة الإستراتيجية هي تحليلات وقرارات وأفعال تتخذ في المنظمة لكي تؤدي إلى الإبداع والتغذية للفوائد التنافسية، وهذا التعريف يتضمن ثلاث عمليات هي التحليل والقرار والفعل. إذ أن الإدارة الإستراتيجية تعنى بتحليل الأهداف الإستراتيجية بما فيها من رؤية ورسالة وأهداف ثم يتخذ القادة الإداريون قرارات إستراتيجية في ضوء ذلك، وبعد ذلك تحدد الأفعال التي يجب إتخاذها لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

في ضوء ما تقدم يمكن للباحث أن يستنتج أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة إجراءات فَعَّلة لتنفيذ أهداف محددة عن طريق تنسيق جهود العاملين في المنظمة جميعاً .

أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل أهداف الإدارة الإستراتيجية فيما يأتي (جرادات 2013): -

1. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من مقدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
2. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالإسترشاد بهذه الأولويات.
3. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
4. زيادة الفاعلية والكفاءة لعمليات إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف الإنحرافات وتصحيحها لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
5. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن إستثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساس لنجاح المنظمات.
6. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير إكتشاف المشكلات مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات المنافسين ولستراتيجياتهم.
7. وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
8. تسهيل عملية الإتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

9. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

10. تساعد على إتخاذ القرارات وتوحيد إتجاهاتها.

وأشار مساعدة (2013) الى أن الأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط، الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، وتحديد أهداف ما يجب إنجازه، ومتى يجب أن يتم؟ ويفضل أن يتم بأسلوب كمي كلما أمكن. وهناك من يفرق بين الغايات والأهداف إذ يرى أن الغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد ، وفي الغالب لا تخضع للتأطير الكمي، أما الأهداف فهي التي تشتق من الغايات، انها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل تعظيم الارباح. ومن بين المجالات التي تنتج المنظمة الى تحديد الغايات والاهداف فيها ما يأتي: الربحية والكفاءة والنمو والإسهام في إرضاء العاملين والإسهام في خدمة المجتمع والبقاء وقيادة السوق والحاجات الشخصية للإدارة العليا . هذا وتتكون الأهداف من أربعة عناصر هي:

1. غاية يتعلق بها الهدف (تعظيم الارباح مثلاً أو زيادة المبيعات).
2. مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي الى رأس المال المملوك مثلاً لقياس مدى تعظيم الارباح).
3. نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف (12% مثلاً).
4. إطار زمني لتحقيق الهدف (سنة مثلاً).

وأكد درة وجرادات (2014) على أن الأهداف تعد نتائج مطلوب الوصول إليها وهناك

مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها الهدف الجيد وهي كما يأتي:

1. أن يكون مرتبطاً بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.
2. أن يكون عملياً، وواقعياً، أي يمكن تحقيقه وفقاً للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.

3. أن يتصف بالتحدي، أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.
4. أن يكون قابلاً للقياس.
5. أن تكون هناك جدولة زمنية لتحقيقه.

وتتمثل فوائد تحديد الأهداف الإستراتيجية فيما يأتي:

1. تسهم في توجيه مقدرات المنظمة وتحديد أولوياتها.
2. تساعد على صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمنظمة، لأنها تنبثق منها.
3. تساعد على ترجمة الرؤية الإستراتيجية الى مستويات محددة للأداء.
4. تضع معايير لتقييم الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتائج معينة من الإنجازات.
5. تسهم في تحقيق الإتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما إنها تؤدي دوراً تحفيزياً مهماً.

مما تقدم يتبين إن تحديد الاهداف وصياغتها تعد عنصراً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية وإن صياغة هذه الأهداف تستند الى عدة معايير مهمة منها تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة الأهداف العامة والتفصيلية في ضوء هذا التحليل.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والأستقرار والأستمرار والنمو، وإن الأهداف لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع تحقيقها.

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات، فقد إتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون

أمثال: أنسوف ووهارولد وبرت وإيستك ماكدونالد وغيرهم المشار إليهم في مساعدة (2013)، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال مقدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

وأشار مساعدة (2013) إلى أهم هذه التحديات بما يأتي:

1. التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: إذ أن العصر الحالي هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغيير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي.
2. تدعيم المركز التنافسي لزيادة مقدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.
3. تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة إذ يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة.
4. زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمديرين، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
5. توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط أهداف المنظمة وتنفيذها.
6. الإسهام في التوجه للإهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية.
7. مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة.

علاقة صياغة الإستراتيجية بتنفيذها:

فيما يأتي توضيح للقضايا المترتبة على علاقة صياغة الإستراتيجية بتنفيذها كما ذكرها

مساعدة (2013): -

1. النجاح: تستهدف المنظمة هذه الحالة التي لا يمكن أن تحصل عليها إلا من خلال صياغة محكمة ومتقنة لإستراتيجياتها تؤدي فيها الإدارة العليا دوراً مهماً فضلاً عن باقي المتخصصين وتنفيذ فعال يسهم فيه بالتزام عال مختلف أجزاء منظمة الأعمال والعاملين فيها.
2. إمكانية التنفيذ: يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد في جوانب معينة من صياغة الإستراتيجية، ولكنه لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات الصياغة الرديئة ومحدداتها، وبشكل مستمر ، ويعتقد بعض الباحثين أن المنظمات اليابانية كانت تغطي كثيراً من النقص الحاصل في صياغة إستراتيجياتها من خلال أساليب فعالة للتنفيذ.
3. المشكلات الدائمة: إن عمليات الصياغة المتقنة للإستراتيجيات لا تعني شيئاً إذا لم تنقل هذه الإستراتيجيات إلى أفعال وممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ الأفعال. ومن الخطأ التركيز على الصياغات النظرية من غير الاهتمام بمعوقات التنفيذ وبناء الكوادر.
4. الفشل المحقق: من المنطقي في منظمات الأعمال التي لا تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية ولا تنفيذها جيدة، إن تحققت حالات أفضل، ولذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين: مستوى صياغة الإستراتيجية ومستوى تنفيذها وفي كثير من الأحيان يتطلب اعتماد إستراتيجيات معينة وتنفيذها بنجاح.

وأكد حبتور (2007) إن عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة وإن تطبيق

الإستراتيجية وتنفيذها بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة

هذا التحدي وترجمته الى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرةً الجهد المبذول سابقاً. بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل. ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الإستراتيجية ، ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي الخاصة بعملية اختيار الإستراتيجية المناسبة وصياغتها ، تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في صياغ تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة.

خصائص الإدارة الإستراتيجية وفوائدها:

أوجز ديز وآخرون (Dess et al,2005) المشار إليهم في رشيد وجلاب (2008) أهم

خصائص الإدارة الإستراتيجية على النحو الآتي: -

1. تهتم الإدارة الإستراتيجية بالأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس بأي جزء من أجزائها. بمعنى أن الجهود تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة فيكون دور الإدارة الإستراتيجية تنسيقياً يعمل على تحقيق التوافق والأنسجام للأهداف.
2. تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات. ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين والعاملين والزبائن والموردين والمجتمع بشكل عام.
3. تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصوراً متكاملًا وشمولياً عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه إهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب ألا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية.

4. تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة. ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الإستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، فإن عليها أن تتعامل أيضاً مع القرارات التشغيلية.

أما فوائد الإدارة الإستراتيجية فقد حددها مساعدة (2013) بما يأتي:

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:

تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والإستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة: أي إن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالإستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الإستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

2. تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين جميعهم في المنظمة (المديرين والموظفين):

فقد كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل إستراتيجيات جيدة ، من خلال إستخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الإستراتيجي. وعلى الرغم من أن ذلك مازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية وليس القرار أو التوثيق، هي الإسهام الأهم للإدارة الإستراتيجية.

فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الإستراتيجية تحنل أهمية إستثنائية فالهدف

الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين جميعهم (المديرين والموظفين).

وقد يكون الفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية، متبوعاً بالإخلاص والالتزام، وحينما

يفهم كل من: المدير والموظف والعامل ماذا تفعل المنظمة، ولماذا؟ سيشعر كل منهم أنه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر إلتزاماً بمساعدتها في تحقيق أهدافها.

3. تساعد الإدارة الإستراتيجية منظمة الاعمال في أن تصبح منظمة متعلمة وهي المنظمة التي

لديها مهارات في اربعة أنشطة أساسية هي:

أ. حل المشكلات بطرق منهجية منظمة.

ب. التعلم من تجاربها التاريخية وتجارب المنظمات الاخرى.

ج. تجرب دائماً مداخل واساليب جديدة.

د. نقل المعارف بسرعة الى مختلف أجزاء المنظمة.

4. تساعد الإستراتيجية على إيجاد حالة من التآزر من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء

المنظمة وعملياتها فالصورة الكلية للعمل في المنظمة تتحقق من قيادة الجهد الجماعي وحشد

الموارد لتحقيق الاهداف. وتشير الدراسات الميدانية الى تزايد إبداعات العاملين عندما

يستوعبون رسالة المنظمة واهدافها واستراتيجيتها ويدعمونها.

5. استيعاب أفضل المتغيرات البيئية سريعة التغير وفهماها:

تستطيع المنظمات من خلال إعتماها الإدارة الإستراتيجية الإستيعاب بشكل أفضل والتأثير

في الظروف الإقتصادية، والإجتماعية، ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسياً مع وضعها

في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع إستغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما

يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخلياً .

6. تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية الجيدة:

أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدم هذا الإختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الإقتصادية والمالية للمنظمة، ومدى إهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى.

7. تدعيم المركز التنافسي:

تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الإفادة من مواردها المتنوعة نظراً لآتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

8. التخصيص الفاعل للإمكانات والموارد

تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تسهم في حسن إستخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فاعلة وبما يضمن إستثمار نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

وظائف الإدارة الإستراتيجية:

إن أية منظمة سواء أكانت حكومية أم إجتماعية أم ثقافية توجد لها وظائف مهمة وأساسية وهي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة. ويُعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة الإستراتيجية، إذ إنه يُعد القاعدة للوظائف الإدارية الأخرى (حبتور، 2007).

والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد سير أمور المنظمة إذ يجب هذا التخطيط عن أسئلة مهمة مثل: ما الأهداف المطلوب تحقيقها؟ وكيف تتحقق تلك الأهداف؟ وما العوامل التي تساعد أو تعيق تحقيق كل هدف منها؟ وما البدائل المتاحة لتحقيق كل هدف؟ كما يمكن من خلال عملية التخطيط تحديد طرق سير الأعمال التي سيقوم بها الافراد والإدارة والمنظمة في الأشهر والسنوات

التالية. أما التنظيم فهو تنظيم العلاقات بين الأنشطة وهو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي للمهام والسلطات. وأما التوظيف فهو عملية مكونة من عدة مهام تهدف إلى تزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين للمواقع المناسبة، ومن بين هذه المهام تخطيط الموارد البشرية وتدريب الموظفين واختيارهم وتقييم أدائهم. ويعد التوجيه الوظيفة الرابعة المهمة في الإدارة الإستراتيجية، وهو يشمل جميع العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية وإرشادهم وتحفيزهم. وأما الرقابة فهي الوظيفة الخامسة وهي تهتم بوضع معايير الأداء التي تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف وفيما إذا كان العاملون يسرون وفق منهاج صحيح لتحقيق الأهداف المخطط لتحقيقها (السكرانه، 2010). واتفق هاريسون (2009) مع ما تقدم، على أن وظائف الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

مراحل تنفيذ الإدارة الإستراتيجية:

- تحدد مراحل الإدارة الإستراتيجية كما ذكرها جرادات (2013) بما يأتي: -
1. تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة بما يعكس أغراضها وفلسفتها وأهدافها (إلى أين؟ وماذا تريد؟).
 2. إجراء تحليل للبيئة الداخلية (أعرف نفسك؟) للتعرف إلى نقاط القوة والضعف.
 3. إجراء تحليل للبيئة الخارجية (أعرف ما يحيط بك؟ ومن يحيط بك؟) للتعرف إلى الفرص والمخاطر.
 4. تحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة (مسارات وطرق متعددة؟) وتحليلها والتي تحقق التطابق ما بين الفرص والمخاطر من جهة والقوة والضعف من جهة أخرى.

5. إختيار البديل المناسب "إستراتيجية" (الطريق الأساسي الذي يحدد ماذا ستفعل لكي تصل؟).
6. تنفيذ البديل الإستراتيجي من خلال تخصيص الموارد واعداد الموازنات وتحديد برامج التصرف وتوزيع المهمات والأفراد وتصميم الهياكل والنظم.

7. مراجعة الأداء الإستراتيجي وتقييمه للتأكد من السير على الدرب.

كما قدم مساعدة (2013) عدداً من التساؤلات لفهم محددات تنفيذ الإستراتيجية ومستلزماتها وبيّن بأن نجاح عملية التنفيذ يعتمد على وضع إجابات تفصيلية عن هذه الاسئلة التي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمنظمة. ومن هذه الأسئلة ما يأتي: -

1. هل تتوافر جميع الآليات الهيكلية، وتترابط مع بعضها بعضاً بشكل يتناسب مع الإستراتيجية الموضوعة؟

2. هل تتم جميع التعارضات القائمة بين المجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟

3. هل تم توصيل أو إبلاغ الإستراتيجية بطريقة سليمة ومناسبة للأطراف جميعها ذات العلاقة بها؟

4. هل هناك إلتزام من قبل قيادة المنظمة وتأييد الإستراتيجية؟ أو هل يتلاءم نمط الإدارة أو القيادة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟

5. هل يتوفر نظام للرقابة يوفر المعلومات المرتردة المناسبة والمطلوبة؟

6. هل تم تحديد المعالجات للمشكلات جميعها أو العقبات والصعوبات الخاصة بالمجالات والانشطة الوظيفية المختلفة؟

7. هل يساعد التحفيز المادي على تدعيم السلوك والانجاز بشكل ملائم؟ أو ما النظام الملائم لتنفيذ الإستراتيجية وتحفيز الأفراد بشكل جيد؟

مستويات الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية كما ذكرها حبتور (2007) من ثلاثة مستويات:

أ. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية.

ب. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة الخطة الإستراتيجية الخاصة وتنفيذها بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة وتنظيمها واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

ج. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

يعني وجود خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج... إذ تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من غير الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

كما أوضح جرادات (2013) مستويات الرقابة الإستراتيجية والتي تهدف الى تقييم أداء

المنظمة وبالتالي متابعة العمليات المختلفة التي تقوم بها، والسبب، كما ورد سابقاً ، إتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجيات التي تمت صياغتها واعتمادها، ويقوم كل مستوى إداري بعملية الرقابة في المستوى الذي يختص به، بمعنى إن عملية الرقابة الإستراتيجية تتم في

مستويات عدة، وكلّ يقوم بدوره إستنادا لما هو مكلف به، بحيث تتكامل جهود مختلف الأطراف لتحديد الفجوات، أو الإخفاقات التي تعرضت لها المنظمة في أثناء عملية التنفيذ بهدف إصلاحها.

أبعاد القرارات الإستراتيجية:

ميز بيرسي ورومنسون (Pearce & Robinsok,2005) المشار إليهما في رشيد وجلاب

(2008) القرارات الإستراتيجية عن القرارات الأخرى بمجموعة من الأبعاد هي: -

1. إن القرارات الإستراتيجية هي من إختصاص الإدارات العليا بالدرجة الأساس، فالقرارات الإستراتيجية تتعامل عادةً مع ميادين وظيفية متعددة كالإنتاج والتسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير... وغيرها من الوظائف مما يتطلب تدخل الإدارات العليا للمنظمة عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2. تتطلب القرارات الإستراتيجية حشد موارد المنظمة وتعبئتها. وبالنظر لكون القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المنظمة هي قرارات جوهرية تتعلق بالإتجاه طويل الأمد للمنظمة فأنها تهدف إلى زيادة قيمتها في السوق وتحسين مقدرتها التنافسية.

3. تحدد القرارات الإستراتيجية نجاح المنظمة على الأمد البعيد. فعلى الرغم من أن الفترة الزمنية التي تغطيها تلك القرارات هي بحدود خمس سنوات، إلاّ إن تأثير تلك القرارات على مستقبل المنظمة قد يمتد لفترة أطول من ذلك بكثير.

4. التركيز على المستقبل: على الرغم من أن المستقبل لا يمكن السيطرة عليه تماماً، إلاّ إن القرار الإستراتيجي الناجح يدرك أن هناك إمكانية لتوقع التغييرات المهمة التي يمكن أن تحصل في المستقبل القريب للمنظمة.

5. تنعكس نتائج القرارات الإستراتيجية في مختلف الأقسام الوظيفية أو وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها المنظمة، فالقرارات الخاصة بإختيار الأسواق والمنتجات تحدد الطريقة التي يتم فيها تخصيص موارد المنظمة.
6. التركيز على البيئة الخارجية: تتطلب القرارات الإستراتيجية نوعاً من الدراسة والتحليل لعدد كبير من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تحصل في البيئة الخارجية وذلك لأن أي من هذه المتغيرات يمثل فرصة أمام المنظمة يجب اغتنامها أو تجنبها.

مشكلات الإدارة الإستراتيجية:

بين مساعدة (2013) وجود خمسة تحديات رئيسة تعرقل مسار التخطيط الفعال هي: -

1. تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال.
 2. إزدياد حدة المنافسة.
 3. التحالفات الإستراتيجية.
 4. ندرة الموارد.
 5. ظهور المنظمات المتعلمة.
- وذكر درة وجرادات (2014) أهم مزالق الإدارة الإستراتيجية متمثلة بما يأتي: -

1. ضعف الافتراضات التي تقوم عليها الإستراتيجية.
2. عدم توفر المرونة والإبداع في عملية التخطيط.
3. النقص الذي يصيب عملية تحليل نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات.
4. ضعف تنفيذ الإستراتيجية مثل تخصيص الموارد والقيادة الواعية.

5. ضعف إلتزام القيادات العليا بالتخطيط الإستراتيجي.
6. ضعف وعي المديرين في المنظمة لأهمية التخطيط الإستراتيجي.
7. ضعف فهم سياسة البيئة الخارجية.
8. ضعف رؤية العاملين وخبرتهم والتزامهم للمنظمة.
9. مقاومة التغيير لدى العاملين في المنظمة.
10. الفشل في إستخدام الخطط معياراً لقياس الأداء.

أنواع البدائل للإدارة الإستراتيجية:

البدائل هي ما يعتقد المحلل الإستراتيجي بأنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الاعمال الإستراتيجية فيقوم بتوليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة ولأجل إجراء عملية تقويم لها لإختيار أفضلها بما يحقق أهداف المنظمة. ومن إستراتيجيات المستوى العام التي توجه تصرفات المنظمة وسلوكها وأفعالها حالياً ومستقبلاً وتحاول تحديد الادوار المطلوبة بما يأتي (الحسيني 2006): -

- أ. إستراتيجية النمو: إن إستراتيجية النمو يتم إعتماؤها لأسباب متعددة منها: -
 1. تحقيق الديمومة والبقاء للمنظمة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة.
 2. تحقيق فاعلية المنظمة.
 3. الإعتقاد السائد بأن الأكبر هو الأفضل.
 4. الضغوط الخارجية التي تواجهها المنظمة من أطراف عديدة.
 5. إشباع حاجات أسرة المنظمة من خلال النمو وزيادة المبيعات والأرباح وبالتالي زيادة أجورهم وحوافزهم.

6. تقوية العلاقة بين المنظمة والمجهزين.

ب. إستراتيجية الإستقرار: الإستقرار هو الهدف الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه بهدف السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الإستقرار في العمليات وتهدف المنظمة إعتماذ إستراتيجية الإستقرار الى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية.

وهناك اسباب عديدة تشجع على إعتماذ هذه الإستراتيجية كما ذكرها هارفي (Harvey ,

1988) المشار اليه في الحسيني (2006) كما يأتي: -

1. رضا المنظمة عن أدائها وبذلك فإنها تسعى الى عدم تغيير هذا الأداء.

2. عدم الميل الى مستوى عال من المخاطرة.

3. عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة واضحة.

ج. استراتيجية الانكماش: تلجأ المنظمات الى هذه الاستراتيجية عندما ترغب في تقليص أعمالها

بطريقة ما. إن أهم الأسباب التي تقود الى إعتماذ إستراتيجية الإنكماش (التراجع) هي:

1. الضغوط التنافسية.

2. الظروف الإقتصادية.

3. ضعف الكفاءة التشغيلية والانتاجية.

د. الإستراتيجيات التشكيلية: تقوم المنظمة بإعتماذ أكثر من إستراتيجية (نمو، استقرار، انكماش)

لوحداث الاعمال الإستراتيجية، ويكون ذلك اما في الوقت نفسه أو بالتتابع الزمني، إذ تمتلك

المقدرة على إجراء توليفة أو تركيبة بين أكثر من إستراتيجية.

مداخل صياغة الإدارة الإستراتيجية:

تطرق العديد من الباحثين الى المداخل المختلفة في صياغة الإستراتيجية ويعود السبب في ذلك الى الاختلاف حول الأنموذج الأمثل لصياغة هذه الإستراتيجيات، ومن خلال مراجعة أدبيات الفكر الإستراتيجي فقد اتضح وجود ثلاثة نماذج أساسية لوضع الإستراتيجية، وأن كل أنموذج من هذه النماذج إنما يعكس إختلافاً في رؤية الإستراتيجية، وكذلك إختلافاً في كيفية وضع هذه الإستراتيجيات وتتميتها، وهذه النماذج هي: (Thompson , 1990).

1. الأنموذج الخطي: تتضمن الإستراتيجية وفقاً لهذا الأنموذج تحديد بعض الاهداف الأساسية طويلة الأجل للمشروع، وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والوسائل وكذلك القيام بتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز هذه الاهداف، ويقصد بالإتجاه الخطي هو قيام الإدارة العليا بصياغة الاهداف ومن ثم إتخاذ مجموعة من القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الاهداف، ولذلك فإنه ينظر الى عملية إتخاذ القرارات على إنها عملية تحليلية تسعى إلى إختيار بديل واحد من بين مجموعة البدائل المتاحة، والسعي للتنفيذ الفعلي لهذا البديل بطريقة عقلانية ورشيدة يحكمها عنصر الربح، وتتمثل الخصائص الأساسية التي يتميز بها هذا الأنموذج عند صياغة الإستراتيجية بالاتي:-

- أ. طبيعة الاستراتيجية: تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط للوصول الى أهداف.
- ب. واضعو الإستراتيجية: الإدارة العليا للمنظمة.
- ج. السلوك الإستراتيجي: تطبيق المفهوم التسويقي.
- د. الإفتراضات الأساسية للأنموذج: بيئة تتصف بالإستقرار النسبي وبإمكانية التنبؤ بها، وأن أهداف المنظمة هي أهداف كل الافراد داخل المنظمة، ووجود الإطار العقلاني والرشيد

والذي يحكم عملية إتخاذ القرارات وهو تحقيق أكبر قدر من الأرباح، والمستهلكون هم

حلقة الوصل الاساسية للمنظمة مع البيئة التي تعمل بها.

2. الأنموذج التكيفي: يمثل هذا الأنموذج نتاجاً طبيعياً لتبسيط الأمور من خلال الافتراضات التي

يعتمد عليها الأنموذج الخطي والتي أدت الى محدودية إستخدامه من قبل المنظمات، ولذلك

فإن الأنموذج التكيفي يفترض وجود حالات أكثر تعقيداً بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها،

ويعد هذا الأنموذج الإستراتيجية بأنها محاولة لإيجاد درجة من التماثل بين موارد المنظمة

وامكاناتها وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها هذه المنظمة في بيئة أعمالها وبين أغراضها

التي تسعى الى تحقيقها، ووفقاً لذلك فإن عملية متابعة البيئة وبصيغة مستمرة وتنمية

الإستراتيجيات لمواجهة هذه التغيرات، وسعي المنظمة للتكيف مع بيئتها إنما هي حالة تتصف

بالدوام والإستمرار.

ويعتمد هذا الأنموذج أحد بعدين في صياغة الإستراتيجية، فأما أن تكون ذات طبيعة

تأثيرية وفيه أن تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقاً في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة

بوصفها أحد المدخلات التي يمكن أن يوجه نمط التغيير في البيئة، أو تكون ذات طبيعة رد

فعل، وفيها تنظر المنظمة حدوث التغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الإستراتيجيات لمواجهة

هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة، ويستند هذا الأنموذج الى مجموعة من الخصائص والتي

يمكن ايجازها بالآتي: -

أ. طبيعة الإستراتيجية: إيجاد درجة من التماثل والتطابق بين المنظمة وبيئتها.

ب. واضعو الإستراتيجية: الإدارة العليا تتولى تنمية الإستراتيجيات وتشارك كل المستويات

الإدارية بمعرفة بيئة الاعمال ومتابعتها.

ج. السلوك الإستراتيجي: إجراء التعديلات والتطويرات في المنتج أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك.

د. الإفتراضات الأساسية للأنموذج: ينبغي ان يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة اعمالها، والمنافسون، واتجاهات البيئة، وبعض أصحاب المصالح الآخرين ذوي الأهمية البالغة في وضع إستراتيجيات المنظمة، ولا بد ان تعبر إستراتيجيات المنظمة عن أي تغيير في ظروف تطبيقها، ومقدرة الاداريين على معرفة المعلومات الخاصة بالموقف واستخدامها بغرض إتخاذ القرارات، على الرغم من كونها مقدرة محدودة، إذ لا يستطيع الإداري أن يتفهم كل المعلومات والإحتمالات ويستوعبها.

3. الأنموذج التفسيري: يسعى هذا الأنموذج لأن يعطي بعداً أكثر عمقاً للأنموذج التكيفي من خلال الإستعانة بمفاهيم ثقافة المنظمة ومضامينها أو في ميدان الإدارة الرمزية إذ انه من خلال إستخدام الإستعارة والعبارات المجازية، أو من خلال إستخدام الرموز، أو بإستخدام مفهوم الإطار الفكري المرجعي يمكن لمن يضع الإستراتيجيات في المنظمة ان يؤثر في تكوين إتجاهات إيجابية للذين يسهمون في صياغة الاستراتيجيات أو تنفيذها وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، ويتمثل دور الإدارة وفقاً لهذا الأنموذج في تصنيف المعلومات البيئية الى مجموعات محددة كالمغيرات السياسية أو الإجتماعية أو الإقتصادية والتكنولوجية وغيرها، ومن ثم نقل هذه المعلومات الى المستويات الإدارية الأدنى، والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقاً لأغراض المنظمة ورسالتها وأهدافها، أي ان الدور الرئيس للإدارة العليا إنما يتمثل في تنقيح المعلومات وتنقيتها وتصنيفها والإستمرار في ذلك حتى تتم عملية صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة، ومن أبرز الخصائص لهذا الأنموذج ما يأتي:-

أ. طبيعة الإستراتيجية: أضاء معانٍ محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تتضمن تحفيز أصحاب المصلحة والمخاطرة الى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المنظمة.

ب. واضعو الإستراتيجية: أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر في إستراتيجيات المنظمة، فالغاية ليست بالمتغيرات نفسها ولكن بطريقة تفسير مضامينها وآثارها على المنظمة.

ج. السلوك الإستراتيجي: يكون التركيز دائما على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول المفاهيم والمعاني التي تؤمن بها المنظمة.

د. الإفتراضات الأساسية للأنموذج: إن عالم المنظمة الواقعي غير متواتر أو متجانس، ولذلك فإن المنظمة تحتاج بإستمرار الى تفسير هذا العالم، والدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيس لنجاح الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها، وأن وضع الإستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المنظمة.

التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي الحجر الأساس في حياة أي مؤسسة أو منظمة تود تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما يعد من أهم سمات بناء الدول وتطورها، وفيما يأتي عرض مختصر لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهدافه وأهميته وعناصره وأنواعه ومراحل تنفيذه ومعوقاته.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

نشأت فكرة التخطيط مع ظهور البشرية، عندما حاول الإنسان إصدار العديد من القرارات على المستوى الفردي والجماعي للموازنة بين الحاجات المتزايدة والموارد المتاحة (العجمي، 2008) وقد ظهر التخطيط الإستراتيجي كمفهوم جديد في الخمسينيات من القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة، ويعود الفضل إلى إيجاد هذا المفهوم إلى شخصين مهمين هما شستر برنارد (Chester Bernard) وهو موظف كبير في شركة التلغراف الأمريكية، والشخص الثاني هو شاندرل ألفريد (Chandler Alfred) وهو أستاذ في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد الأمريكية وقد قال في مقالته الشهيرة "البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع إستراتيجياتها" (هاريسون 2009).

ويُعد التخطيط من ضرورات الحياة للإنسان، فالإنسان يخاف ويحذر مما قد يحدث في المستقبل لذلك أصبح التخطيط بالمعنى الحديث هو محاولة توقّع الخطر أو المجهول والحدّ من خطورته وعواقبه (الحريري، 2003) وللتخطيط الإستراتيجي تعريفات متعددة، فقد عرفه هوسي (Hussy) المشار إليه في بني حمدان وإدريس (2007) بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يحدد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها والتخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة فهو

أسلوب للتفكير بالمستقبل وتعرف حاجاته وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (علي، 2010).

في حين رأى غنيمه (2005) عدم وجود تعريف محدد للتخطيط الإستراتيجي تتبناه جميع المؤسسات والمنظمات، ولكن يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بالسمات المهمة المشتركة التي تقوم بتنظيم التخطيط ذاته، وأن هذا التعريف يتم من خلال أربع وجهات نظر هي: -

1. الأثر المستقبلي للقرارات الحالية: وهو النظر إلى سلسلة الأسباب والنتائج المترتبة على قرار معين يود المدير إتخاذه إذا كان غير راغب فيما يتوقعه مستقبلاً نتيجة إتخاذ هذا القرار فعليه العدول عن ذلك القرار، وعندما يتم إختيار البديل فإن ذلك يكون أساساً لإتخاذ القرارات في الوقت الحاضر، ولذا فإن جوهر التخطيط الإستراتيجي يكمن في التعرف إلى الفرص والتهديدات المستقبلية التي تكون أساساً لإتخاذ قرارات في الوقت الحاضر، وإن التخطيط الإستراتيجي هو تقييم لمستقبل مرغوب فيه.

2. الخطط الإستراتيجية: هي عملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف، والتنظيم، وتحديد الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ هذه الإستراتيجيات لتحقيق النتائج النهائية. وينتج من التخطيط الإستراتيجي سلسلة من الخطط التي يمكن أن تتعرض للتغيرات خلال تغير الظروف.

3. التخطيط الإستراتيجي: يمثل فلسفة إدارية إذ أنه يتأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية لذا فهو أكثر من كونه إجراءات وأساليب وهياكل.

4. التخطيط الإستراتيجي نظام متكامل: فهو يربط بين الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والموازنات قصيرة الأجل وخطط التشغيل.

وأوضح بني حمدان وإدريس (2007) أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية نظامية لتحديد كيفية إنتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، كما أنه عملية إتخاذ قرارات تستند إلى مجموعة من الأسئلة وهي الوضع الراهن للمنظمة والصورة المستقبلية للمنظمة وكيفية الإنتقال من هذا الواقع إلى المستقبل وكيفية قياسه.

واعتقد كدشتاين وآخرون (Goodstein et al, 1993) أن التخطيط الإستراتيجي هو تقرير الطريق المستقبلي للمنظمة لتحقيق أهدافها من خلال إجراء البحوث وجمع المعلومات وتطوير البدائل وتحديد خطوات التنفيذ.

وبين ثومسون و ستركلاند و جامبل (Thompson, Strickland & Gamble 2013) أن هناك رأياً شائعاً بأن التخطيط الإستراتيجي يجب ألا ينفذ من قبل المدير التنفيذي والاختصاصيين في التخطيط ويكونون بعيدين عن الإدارات التشغيلية والدوائر المالية بل من المهم على الجميع المشاركة في الخطة لأنهم سيكونون المنفذين لها.

أهداف التخطيط الإستراتيجي:

للتخطيط الإستراتيجي أهداف مستقبلية يراد تحقيقها عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الإستعداد له (هاريسون 2009). وحدد السكارنة (2010) أهداف عملية التخطيط الإستراتيجي بما يأتي: -

1. تحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة وتوجيهها.
2. صياغة رسالة المنظمة وأهدافها وتطويرها.
3. تحديد مسار العمل في المنظمة وتوجيهه.
4. تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وصياغتها.

5. تحديد متطلبات تحسين الأداء وتوفيرها وتحقيق نمو متقدم للمنظمة.
6. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية للطموحات وأهداف الإدارة العليا وأعضاء المنظمة.
7. توجيه الموارد والإمكانات إلى الإستخدامات الأقتصادية.
8. توجيه الجهود الحثيثة لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
9. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها.

وأشار غنيمه (2005) إلى أهداف متعددة للتخطيط الإستراتيجي منها ما يأتي:

1. تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء المهمة في المنظمة.
2. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة.
3. إحكام الرقابة على العمليات.
4. تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.
5. تحديد أهداف أكثر واقعية.

وأشار مصطفى (2011) إلى أن أهداف التخطيط الإستراتيجي تتلخص بما يأتي:ـ

1. إكساب الإدارة المقدرة على إتخاذ القرارات الصعبة.
2. توفير قاعدة يمكن من خلالها ترتيب الأولويات بطريقة عقلانية وعلمية لمواجهة القضايا الرئيسية الحالية والمستقبلية.
3. جعل إدارة المنظمة أكثر إستجابة لإحتياجاتها.
4. جلب القضايا المركزية والجوهرية إلى صناع القرار للنقاش والمراجعة.

5. القيام المستمر بتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي تضمن التحديد الدقيق للأولويات، وربط هذه الأولويات بالميزانية مما يضمن وضع نظام مالي دقيق يستجيب لهذه الأولويات بهدف الوصول إلى أفضل استخدام وإستثمار للموارد المتاحة في هذه البيئة.
6. تأسيس سياسة لتنسيق العمل تهتم بإستثمار جهود جميع القطاعات سواء الخاصة أم العامة والإفادة منها مع شراكة الوكالات والمنظمات سواء أكانت المحلية أم العالمية.

ما سبق يستنتج الباحث أن أهداف التخطيط الاستراتيجي تتلخص بوضع الإجراءات المناسبة ولختبارها للانتقال من الوضع الراهن إلى المستقبل المنشود وأن تكون حسيمة الإجراءات محققة للجودة بكلفة أقل وسرعة أكبر .

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده وفاعليته في تطوير المنظمة مثل السكارنة (2010) وغنيمية (2005) ، فهو يهتم بالتغيرات التي تحدث في المنظمة والمهمات الإستراتيجية التي تؤديها. وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات إلى تقريب المنظمة من أهدافها، كما أن التخطيط الإستراتيجي يمكّن مديري المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة وكيفية التعامل معها، وله منافع عديدة تتمثل في التزود بالمعلومات للمساعدة في عملية إتخاذ القرارات التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى. وهو يلبي حاجات الإدارات العليا ويسهم بشكل رئيس في نجاح المنظمة فهو يتوقع بعض الأمور التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو البيئة الخارجية ووضع الحلول الإستراتيجية القادمة للتعامل معها، كما أنه يفيد في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا، ويفيد في وضع

الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية في المنظمة، وأن يساعد على إتاحة الفرص أمام العاملين من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات (بني حمدان وإدريس 2007).

وتبدو أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال كون الإدارة المسؤولة عن المنظمة تضع نصب عينيها أهدافاً بعيدة المدى، وتكون لدى المسؤولين في الإدارة رؤية مستقبلية بعيدة، ويعتمدون على تنبؤات لمجال أطول وأوسع، وبالتالي تكون لديهم المقدرة على الحركة بحرية لتأمين التنظيم الملائم وتوفير المال الكافي وتوفير النوعية الجيدة من الخبراء أو المستشارين أو المنفذين، كما تكون لديهم المقدرة الكبرى على المتابعة والتقييم وتعديل الخطة (الوليد، 2010).

إن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة للمنظمة، إذ يعمل على تزويد المنظمة بالفكر الخاص بها، ويساعدها على تكوين رؤية استراتيجية، ويساعدها على تخصيص الموارد وعلى التكامل في الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويفيدها في إعداد كوادرات للإدارة العليا، ويؤدي إلى تطوير في الاتصال وتحسينه بين المستويات المختلفة (هلال، 2013). وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما إنه يشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التربوية نحو تحقيق أهدافها (الكلم وبادرنة، 2012).

كما إن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحقيق عدة فوائد سلوكية منها تكوين شبكة اتصالات مفيدة للغاية، فهو عبارة عن وسيلة للإتصال بين جميع مستويات الإدارة بشأن الأهداف الإستراتيجية وخطط التشغيل التفصيلية، ويعد التخطيط الإستراتيجي بمثابة عملية تدريب فهو يدفع بالمديرين إلى طرح أسئلة مهمة ومعرفة ما مطلوب منهم، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمسؤولين وتحقيق درجة رضا مناسبة بسبب معرفة كل مدير للمطلوب منه تحقيقه مما يزيد من أحساسه بالأمان وإيجاد الثقة بينه وبين العاملين (غنيمة 2005).

وتحقق الرؤية الإستراتيجية الجيدة للخطة الاستراتيجية فوائد عدة منها: أنها تربط بين حاضر المنظمة ومستقبلها، وأنها تجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من الكل، وتؤدي إلى زيادة التزام العاملين، وتولد الدافعية لديهم لتحقيق رسالة المنظمة وتوضح معالم الطريق إلى المنافسة والتميز (رشيد وجلاب 2008). ذلك أن فهم رؤية المنظمة ورسالتها يوضح مدى إهتمام القيادات الإدارية الإستراتيجية في كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها (Carpenter,&Sanders, 2009).

وتزداد أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمشروعات الجديدة في المنظمة، فعندما واد البدء بمشروع جديد في مجال معين يستهدف شريحة معينة ، تزداد الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي للتعرف إلى كيفية تصميم هذه المشروعات الجديدة وماهية إحتياجات الشريحة المستهدفة وللتعرف إلى ما يجب عمله في المستقبل (هاريسون 2009).

وتعد الرؤية المرحلة الأولى المهمة في إتخاذ القرار وفي عملية تنفيذ القرار، ويعد ذلك ضمن أهمية التخطيط الإستراتيجي التي ستحدد المسار الذي تتخذه المنظمة والتغيرات التي ستشهدتها مستقبلاً (Thompson, 1990). كما تتضمن تحديداً للرسالة وللبيئتين الداخلية والخارجية وصياغة الأهداف العامة وترجمتها الى أهداف تفصيلية.

مداخل تنفيذ الخطة الإستراتيجية: -

تتمثل مداخل تنفيذ الخطة الإستراتيجية كما ذكرها السكارنة (2015) بما يأتي: -

1. مدخل إعطاء الأوامر: يبذل المديرون في هذا المدخل جهوداً كبيرة على عمليات التحليل

وصياغة الإستراتيجية، وربما يطورون إستراتيجية لوحدهم أو بإشراف فريق معين. وبعد

صياغة الإستراتيجية يطلب من العاملين تنفيذها وفق إجراءات محددة.

2. مدخل التغيير التنظيمي: يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء المنظمة ينفذون الإستراتيجية من خلال إستيعاب بعض التغييرات فيها. وفي إطار هذا المدخل تركز إدارة المنظمة جهوداً كبيرة على الإدارة معتقدة بإستخدام آليات وأساليب سلوكية سهلة المرور نحو التنفيذ والوصول الى الهدف.

3. المدخل التعاوني: في إطار هذا المدخل تطلب الإدارة العليا من فريق التخطيط صياغة الإستراتيجيات وإيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ، ويؤدي المديرون في إطار هذا المدخل دوراً تنسيقياً من خلال فهم آليات عمل المجموعة وكيفية مناقشة الأفكار في إطارها.

4. المدخل الثقافي: ويمثل هذا المدخل توسيعاً للمدخل التعاوني من خلال دمج المستويات التنظيمية الدنيا في عمليات الصياغة والتنفيذ. إن المدير في هذا المدخل يقود المنظمة من خلال أنظمة اتصال فعّالة ورؤية شاملة للمنظمة يمكن أن تفسح مجالاً للعاملين لتصميم أنشطتهم وأفعالهم لتدعيم رؤية المنظمة ووضع التفاصيل اللازمة للإستراتيجية.

5. مدخل النمو والتوسع: إن المديرين الذين يعتمدون هذا المدخل يتبنون وجهة النظر التي ترى أن عمليات الصياغة والتنفيذ يتماشيان مع بعضهما، لذلك ترى الإدارة إن واجبها لا يتجسد في التركيز على أداء المهمات داخل المنظمة.

كما اضاف ثومسون (Thompson , 1990) المشار اليه في الحسيني (2006) مدخلين

آخرين هما: -

1. **مدخل الطير:** وفقاً لهذا المدخل فإن بداية إستخدام عمليات الإدارة الإستراتيجية تتم من خلال رؤية البيئة الخارجية للمنظمة ودراستها وتحليلها، وهذه تشتمل على البيئة العامة والتنافسية لها، وفيها يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة ليتم إستثمارها، وتحاول الإدارة أن تحصل

على أفضل الفرص المتوفرة أمامها، وشبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة وذات أغصان متعددة على غصن معين ليقف عليه، وعلى الرغم من ذلك ستكون هناك محددات كثيرة للاختيار، وعلى المنظمة ان تختار أحد البدائل المتاحة أمامها وكذلك الحال على الطير إذ لا يمكن ان يبقى محلقاً في الجو لفترة طويلة وإنما عليه أن يختار أحد الاغصان، وهكذا بالنسبة لمنظمات الاعمال، عليها أن تختار إتجاهاً إستراتيجياً معيناً، ومن المحتمل ان يكون هذا الإختيار إعتباطياً أو عشوائياً وعندها سيكون محفوفاً بالمخاطرة، أي أن المنظمة تحلل البيئة الخارجية ومتغيراتها المؤثرة وتدرسها، وفي ضوء ذلك تحدد الخيار الإستراتيجي الملائم لها.

2. **مدخل السنجاب:** وهذا المدخل يستند الى فكرة مفادها إنه على المنظمة أن تحلل بيئتها الداخلية وتدرسها لتكون نقطة الإنطلاق في التفكير الإستراتيجي، إذ يتم الإعتماد على المهارات والخبرة والموارد التي تمتلكها الإدارة وكذلك الإعتماد على أفضل ما يمكن عمله ولتحدد نقاط ضعفها وقوتها، وسمي بالسنجاب لكونه ينطلق داخل الشجرة من الأسفل الى الأعلى أي أنه يبدأ من الجذع، وهذا يعني أن تنطلق الإدارة أولاً من واقع منظماتها وتختار أحد البدائل المتاحة أمامها، وربما يكون هناك واحد أو إثنان من هذه البدائل لإختيار أحدها في هذا الوقت، وقد يكون القرار أسهل لمحدودية الخيارات والمقدرة على معرفة منافعه المتوقعة والمخاطرة ربما ستكون أقل. وعليه ففي المدخل الاول قد يتم إتخاذ قرار إستراتيجي واحد كبير، إلا أنه وفقاً للمدخل الثاني قد تُتخذ مجموعة من القرارات المحدودة، وهنا ربما لا يرى مدخل السنجاب عدد الفرص المتاحة كما يراها المدخل الاول، إلا أنه وفقاً للمدخل الثاني فإن الإدارة تعرف مسار توجهاتها المستقبلية وفي ضوء مواردها.

خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يتميز التخطيط الإستراتيجي كما أوضح سكارنة (2015) بما يأتي: -

1. الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي الى إحداث تغييرات جوهرية ومهمة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج الى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
2. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه إبتداء من الإدارة العليا ونزولاً الى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
3. المرونة: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
4. حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أم التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
5. المستقبلية: ينظر التخطيط الإستراتيجي الى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي على الرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
6. الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

عناصر التخطيط الإستراتيجي:

كما بين محمد (2012) عناصر التخطيط الإستراتيجي بما يأتي: -

1. الشمول والتكامل: وهذا يتطلب أن تمتد المنظمة بصرها خارج حدود الأشياء التي يمكنها التحكم فيها لتعرف تلك المتغيرات البيئية المحيطة (الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية) لكي تؤخذ في الإعتبارات عند اتخاذ القرارات. ونظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متحركة فإن هذا يؤدي إلى أن يتسم التخطيط بالديناميكية، إذ في ضوء المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة ويؤدي النظر إلى المنظمة كنظام يعد جزءاً من نظام أكبر، تتكون من أنظمة فرعية وتوجد علاقات التبادل والاعتماد والتغذية المرتدة بينها وبين البيئة المحيطة إلى أن يشمل التخطيط الإستراتيجي كافة أجزاء النظام. ويقوم التخطيط الإستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء أكانت تلك المستويات تتعلق بمستوى السياسة العامة، أم مستوى القرارات الإستراتيجية أم مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية كما يسميها المختصون.

ويلاحظ أن أوجه النشاط الإداري الخاصة بالمستوى الإستراتيجي يغلب عليها الطابع التخطيطي أما أوجه النشاط الإداري الخاصة بمستوى التنسيق فأنها تجمع بين كل من نشاطي التخطيط والرقابة أما بالنسبة لأوجه النشاط الإداري عند مستوى التشغيل فتتمثل معظمها أوجه نشاط رقابية.

2. مستوى القرارات التي تتعلق بالسياسات العامة: إذ يتم عند هذا المستوى وضع أهداف عامة للنظام دون ربطها بتحديدات كمية.
3. مستوى القرارات الإستراتيجية: وتكون الأهداف عند هذا المستوى في صورة مخرجات محددة، ويتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاختيار بين البدائل الإستراتيجية الموصلة للأهداف.
4. مستوى القرارات التشغيلية: وعند هذا المستوى يكون النشاط موجهاً لاهداف التشغيلية، ولكنه يتعامل مع مدخلات محددة من حيث تخصيص المدخلات من الموارد التي تحقق هذه الأهداف.

وظائف التخطيط الإستراتيجي:

تحدد وظائف التخطيط الإستراتيجي بما يأتي (السكرانة 2015):-

1. تخطيط الموارد البشرية: إن الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاثة عناصر هي:
 - أ. التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموظفين.
 - ب. مقارنة إحتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الإحتياجات.
 - ج. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الإحتياجات.
2. توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الإحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها.

وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل بغية البحث عن الموظفين الذين يغطون هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد اليومية، والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الأتصال بالمعاهد والكليات التجارية. ومصادر (داخلية أو خارجية) أخرى. وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والإحتياجات تدار عن طريق الإنترنت إذ تم إنشاء العديد من المواقع لهذا الغرض.

3. الأختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم إختيار من تتطابق عليه الإحتياجات. وقد تتضمن خطوات عملية الإختيار تعبئة بعض الإستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

4. التعريف بالمنظمة: بمجرد إختيار الموظف يجب أن يتم دمجته بالمنظمة. وتتضمن عملية التعريف بالمنظمة تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعهم على سياسات المنظمة وأنظمتها.

5. التدريب والتطوير: تحاول المنظمة من خلال التدريب والتطوير زيادة مقدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة. فالتدريب يهتم بزيادة مهارات الموظفين. والتطوير يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة ينجزونها.

6. تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

7. قرارات التوظيف: إن قرارات التوظيف المتعلقة بالمكافآت التشجيعية والنقل والترقيات وإنزال الموظف درجة وظيفية كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

8. إنهاء الخدمة: يجب أن تكون عملية إنهاء الخدمة من خلال الإستقالة الاختيارية والتقاعد والإيقاف المؤقت والفصل من إهتمامات الإدارة أيضاً .

المراحل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي:

لم يتفق المختصون والمسؤولون في المنظمات المختلفة على مراحل محددة للتخطيط الإستراتيجي وذلك لما يحمله هذا التخطيط من تحولات جوهرية بعيدة المدى سواء أكانت في منظمات الأعمال أم في الاقتصاد أم في التربية. إلا أن هناك محاولات كثيرة مختلفة لوضع مراحل خاصة بالمنظمات التي يديرها القادة الإداريون ويشارك فيها خبراء مختصون. ومن المحاولات الجريئة التي بذلت في وضع مراحل التخطيط الإستراتيجي هي محاولة البدء بالمسح الأولي للحالة القائمة للمنظمة ورؤى أصحاب المصالح الرئيسة تجاه المستقبل ومروراً بتحديد دقيق للموارد الفعلية والكامنة وما يتمخض عن هذا التحديد من تشخيص الأهداف الإستراتيجية ومن ثم صياغة البرامج والمشروعات وانتهاءً بعملية تنفيذها ومتابعتها وتصحيح مساراتها. وقد حدد معروف (2009) مراحل التخطيط الإستراتيجي بما يأتي: -

1. بيان الرسالة: إن مرحلة بيان الرسالة تحاول عادةً أن تجيب عن سؤال تقليدي وهو ما المنظمة التي تضع الخطة الإستراتيجية؟ وما موقع هذه المنظمة في الأسواق المحلية والخارجية؟ ولماذا المبادرة إلى عملية التخطيط الإستراتيجي؟ كما يحاول بيان الرسالة أن يضيف مستويات إرضاء الزبائن عن نوعيات السلع وأسعارها أو الخدمات المقدمة، ويمكن أن تتضمن هذه المرحلة واقع تدفق العوائد الصافية المثمرة للمساهمين، ومستوى تجاوبهم لتوجيهات القادة الإستراتيجيين.

2. بيان الرؤية: إن مرحلة بيان الرؤية تعد نظرة مستقبلية لصورة تخيلية مؤثرة وهي تركز على الطموحات المتجهة نحو التميز والتفوق والإبداع، ولذلك تعتمد غالباً على عبارات مثيرة عند التعبير عن المستوى المرغوب للإنجاز والتحول المنشود في المستقبل. وإن الرؤية هي تجاوز لمقاومة التغيير فهي تبحث عن أفضل السبل لتطوير الجودة النوعية وتقديم الخدمات وتقليل تكاليف المنتج وتنصب هذه الغاية في هدف إستراتيجي يرمي إلى رفع القدرة التنافسية للمنظمة المعنية.

3. تشخيص الأهداف الإستراتيجية والموارد الفعلية الكامنة: ويعتمد هذا التشخيص على تحليلين أساسيين هما:

أ. تحليل (SWOT) ويعني تحليل نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses) والفرص (Opportunities) والمخاطر (Threats).

ب. تحليل البيئة العامة (PESTING) ويشمل البيئة السياسية (Political environment) والبيئة الاقتصادية (Economic) والبيئة المجتمعية (Societal) والبيئة التكنولوجية (Technological ecology) والبيئة المؤسساتية (Institutional) والبيئة الطبيعية (Natural) وأخيراً بيئة العولمة (Globalization).

4. صياغة الخطة الإستراتيجية: إذ تعد هذه المرحلة تكتيكية بحتة وهي تحمل تحديداً واقعياً نوعياً وكمياً أدق للأهداف والموارد بكل مضامينها الفعلية والكامنة وما يتطلب ذلك من تطبيق أساليب تحليلية قياسية ووصفية وخلفيات علمية متعددة وخاصة الخلفيات الاقتصادية والإدارية على مستوى المنظمة.

5. تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها: إن تنفيذ الخطة الإستراتيجية يعني تحويل الإستراتيجيات التي أعدها المخططون المختصون وتبنتها القيادة العليا المخولة في المنظمة

إلى برامج وسياسات وإجراءات وممارسات تفصيلية، وإن متابعة التنفيذ يحقق عنصر التأكد في الحفاظ على الموارد والأوقات والجهود واستثمارها بكفاءة، وبالنتيجة فإن تقويم التنفيذ يكمل التوافق بين الخطط المعتمدة ورؤاها الأساسية إلى حين إنجاز كامل الهدف الإستراتيجي على الأمد البعيد.

ونظر معروف (2009) إلى مراحل الخطة الإستراتيجية من ناحية أخرى فرأى أن هذه

المراحل تتكون مما يأتي: -

1. مرحلة تشكيل فريق وضع الخطة: يجب أن يتنوع فريق التخطيط بحيث يضم عدة أشخاص من تخصصات مختلفة ومن كلا الجنسين ومن داخل المؤسسة وخارجها.
2. مرحلة استخدام تحليل (SWOT) لإبراز نقاط العوامل الداخلية والخارجية والتي تؤثر في المؤسسة، كما أن التحليل الداخلي يحتوي على أربعة جوانب في المؤسسة هي: نواحي القوة ونواحي الضعف والفرص المتاحة والمخاطر أو التهديدات. أما التحليل الخارجي: فهو تحليل البيئة من مجالاتها الستة التي تشمل: المجال الاجتماعي والديمقراطي والمجال الإقتصادي والمجال السياسي والمجال التكنولوجي والمجال العلمي والبيئي والاتجاهات والتأثيرات الإقتصادية.
3. مرحلة وضع الرؤية: وهي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز الذي تتوق إليه ونوعية المقدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها.
4. مرحلة تشكيل الرسالة: تمثل هذه المرحلة حجر الزاوية للخطة الإستراتيجية التي تجعل المؤسسة تركز على هدف عام، لذلك يجب أن يكون جميع العاملين في المؤسسة على علم ودراية برسالة المؤسسة.

5. مرحلة وضع القيم: وعرفت بأنها "طبيعة تتعلق بشخصية المؤسسة" وكيانها وثقافتها.
6. مرحلة وضع القضايا الرئيسية: من المهم أن تعرف المؤسسة إلى أين تريد أن تذهب في المستقبل، وهذا يحتاج إلى فحص أنشطتها وإلى أين تقودها. وما معايير إختيار القضايا الرئيسية التي يجب أن تكون ذات علاقة وطيدة بنشاطات المؤسسة ومؤثرة في المجتمع الذي تقع ضمن محيطه.
7. مرحلة وضع الأهداف الإستراتيجية بعد صياغة كل من رسالة المؤسسة ورؤيتها تترجم إلى مجموعة من الأهداف عن طريقها يمكن تحقيق إنجازات حقيقية، وتكون هذه الأهداف طويلة الأجل (أهداف إستراتيجية) أو متوسطة الأجل (أهداف تكتيكية) أو أهداف قصيرة الأجل (أهداف تشغيلية).
8. مرحلة وضع الأهداف الفرعية: إذ يعد وضع الأهداف الفرعية الطريقة التي تستطيع بها المؤسسة تحقيق أهدافها الإستراتيجية مرحلة بعد مرحلة وجزءاً بعد جزء.
9. مرحلة وضع الخطة التنفيذية: إن ثمرة التخطيط الإستراتيجي هي التنفيذ.
10. مرحلة بناء خطة متكاملة تضم المكونات الآتية: المقدمة والمدخل والرؤية والرسالة وقيم المؤسسة وواقع المؤسسة ودراسة تحليلية كاملة للقضايا الرئيسية ومناطق النجاح والأهداف الإستراتيجية والأهداف الفرعية والخطة التنفيذية والمتابعة والتقييم.
11. مرحلة المتابعة والتقييم هي متابعة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل أولاً بأول والتنبؤ بإحتمالات الإنحراف عن الخطة والعمل على تلافيها قبل حدوثها.

أما السكارنة (2010) فقد نظر إلى مراحل التخطيط الإستراتيجي بمنظار مختلف إذ وضع مرحلة تحليل البيئتين الداخلية والخارجية قبل تحديد الرسالة والأهداف وفيما يأتي عرض لهذه المراحل: -

1. مرحلة تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية: يمثل التحليل البيئي نقطة أساسية في التخطيط الإستراتيجي إذ لا بد من تحليل البيئة الداخلية لتحديد مصادر القوة والضعف التي تملكها المنظمة وتحليل البيئة الخارجية التي تشمل جميع العوامل المحيطة بالمنظمة للوقوف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً.

2. مرحلة تحديد الرسالة: تصف هذه المرحلة الإجابة عن تساؤل مقدرة المنظمة في الوصول إلى أهدافها، وهي غالباً ما تكون متمثلة في رسالة المنظمة، والرسالة في المنظمة الإدارية تعمل على إتمام الدور الرئيس في تطوير رسالة المنظمة بواسطة العمل التضامني مع الإدارة العليا لتنفيذ تكنولوجيا معلومات مناسبة للوصول إلى الغايات، ويعد تحديد رسالة المنظمة يمكن تحديد أهدافها وصولاً إلى الإستراتيجيات والسياسات المناسبة.

3. مرحلة الأهداف العامة للخطة: إن الهدف الأساس من الخطة هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، لذا فإن تحقيق الأهداف يتم في ضوء إستراتيجية المنظمة وأهدافها، ويتم ذلك عن طريق التحليل والفهم للخطة الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها مع دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.

4. تقدير الموارد: إن الطريقة الفعالة في التخطيط الإستراتيجي وإجراءات التطوير تعتمد على الأهداف المتغيرة والمتجددة والتي تخدم الإحتياجات باستمرار أكثر من خدمتها للوظائف التقليدية.

5. مرحلة السياسات: هي إرشادات عامة أو حدود معينة يسير على هديها متخذ القرار وتهدف إلى إنجاز عملية التنفيذ بشكل يتماشى وصياغة الإستراتيجية، وللتأكد من أن العاملين يأخذون قراراتهم وتصرفاتهم بشكل يعزز رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها والتي تنطلق أصلاً من الرسالة العامة للمنظمة مع ملاحظة أن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يجب أن يتبعه تغيير سريع في السياسات المتعلقة بها، فالسياسات هي آليات تنفيذ الإستراتيجيات.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث أن يستنتج أن مراحل وضع خطة إستراتيجية يمكن أن

تتلخص في ثمان نقاط أساسية هي كما يأتي: -

1. صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها.
2. تحليل واقع المؤسسة الحالي وواقع البيئة المحيطة للذين تتفاعل معهما المؤسسة بوصفهما المنطلق الأساس للتطوير المستقبلي.
3. وضع تصور مبدئي لمستقبل المؤسسة لفترة زمنية معينة.
4. صياغة أهداف إستراتيجية عامة لتحقيق مستقبل المؤسسة.
5. ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية أو إجرائية تختص بجميع أنشطة المؤسسة.
6. اقتراح بدائل ذات أولويات لتنفيذ الأهداف الفرعية في الخطة الإستراتيجية وترجمتها إلى واقع فعلي ملموس.
7. تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف الفرعية.
8. المتابعة والتقييم لخطوات التنفيذ المقترحة للأهداف الفرعية للإستراتيجية وقياس مستوى الأداء المتحقق.

مستويات التخطيط الإستراتيجي:

أوضح الحسيني (2006) مستويات التخطيط الإستراتيجي بما يأتي: -

1. الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:

ويوضع في هذا المستوى الإستراتيجيات الكلية "Corporate Strategies" التي تتعلق

بالمنظمة ككل، وتحدد إتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية.

وتقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة

الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الإستراتيجي للمنظمة ككل.

والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في إستخدام نقاط القوة والضعف للمنظمة

ككل في إتخاذ قرارات إستراتيجية عامة، مثل الاندماج والمشروعات المشتركة وتغيير نوع

النشاط الرئيس للمنظمة، أو الدخول في نشاط جديد تماماً أو الإنكماش وتصفية أحد

الأنشطة أو تصفية المنظمة كلها.

وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها إستراتيجيات طويلة الأجل، إذ يستغرق تنفيذها

وقدماً طويلاً حتى تظهر نتائجها، كما تتميز بأن أثرها عام على المنظمة.

2. إستراتيجية الوحدات الإستراتيجية:

ويظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو المنظمات التي تسيطر على عدد

من الشركات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن عدها معه وحدة إستراتيجية

قائمة بذاتها، ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى

بالمنظمة.

فعلى سبيل المثال: أن شركة "General Foods" الأمريكية تتكون من عدة شركات تقوم كل منها بنشاط متميز تماماً، فهناك شركات تعمل في الصناعات الغذائية وأخرى في الطباعة وهكذا، ولا شك أن كلاً من هذه الشركات تحتاج إلى إستراتيجية مختلفة.

وكذلك بالنسبة للمؤسسات التعليمية مثلاً، فكلية التجارة تعد وحدة إستراتيجية " Strategic Unit" بالنسبة إلى جامعة الإسكندرية التي تضم عدة كليات لكل منها نشاط متميز، وتحتاج كل منها إلى إستراتيجيات مختلفة.

ويشارك في وضع هذه الإستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسة فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

وتتمثل القرارات الإستراتيجية على هذا المستوى في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، وفتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.

3. الإستراتيجيات الوظيفية:

توضع هذه الإستراتيجيات بالإشراف بالإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية، وكذلك بالإستراتيجية الكلية إذا لم تكن في المنظمة وحدات إستراتيجية واقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيس واحد أو ما يعرف باسم العمل الواحد "Single Business".

ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسة في المنظمة مثل وظائف الانتاج والتسويق والتمويل في المنظمات الصناعية، وأما في حالة كلية التجارة مثلاً فيتعلق الأمر بأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد، ويشارك رؤساء الأنشطة الرئيسة مع المستوى التالي في وضع تصور لهذه الإستراتيجيات.

وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل، لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، وطرق البيع والإعلان والعلاقات العامة، والتسعير والتخزين، والتعيين والتحفيز والرقابة، وتوزيع الإستهلاك وطرق الدفع، ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

يمكن تحديد أبعاد التخطيط الإستراتيجي كما بينها معروف (2009) بما يأتي: -

1. وسيلة لتشكيل أهداف طويلة المدى للمنظمة.
2. تبيان النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات المنظمة.
3. تعريف مجال نشاط أو تنافس المنظمة.
4. الإستجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر داخل المنظمة.

كما وضع نصيرات والخطيب (2005) ابعاد متنوعة للتخطيط الإستراتيجي وكما يأتي:

1. التخطيط الإستراتيجي أسلوب تكاملي للقرارات الإدارية:

إذ يتم التعامل مع التخطيط الاستراتيجي على إنه يوفر الإطار الشامل والكامل للمنظمة ومن خلاله يتم تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة ككل بصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.

2. وسيلة لتشكيل الأهداف:

بمعنى النظر للتخطيط الإستراتيجي على إنه وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل بوضوح، وكوسيلة لتحديد البرامج التي تحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف وأيضاً تخصيص

الموارد الكلية للمنظمة من موارد بشرية ومالية وتكنولوجية، وذلك لتحقيق الفاعلية من الإستراتيجية.

3. التخطيط الإستراتيجي وسيلة للتعرف الى المنافسين:

من أهم النقط الأساسية في التخطيط الإستراتيجي هو تحديد النشاط الذي تعمل فيه المنظمة، وتناول المجال الذي تتعامل فيه المنظمة مع المنافسين، وكيف تتعامل؟ وتحديد المركز الإستراتيجي ومحفة الأعمال القطاع الذي تتعامل فيه المنظمة وحصتها السوقية.

4. التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب لتحقيق الميزة التنافسية:

الهدف النهائي للمنظمة هو تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل تفوق منافسيها في كل الأنشطة، وهذه الميزة التنافسية هي النتيجة النهائية لفهم القوى الداخلية في البيئة (مثل نقاط القوة ونقاط الضعف) والقوى الخارجية في البيئة (مثل الفرص والتهديدات) والتي تؤثر بشدة في المنطقة، والإستراتيجية تسمح للمنظمة بتحقيق مقابلة بين البيئة الخارجية، والمقدرة الداخلية.

5. الإستراتيجية نظام متكامل للمستويات المختلفة:

ويقصد بذلك أن هناك مستويات للتخطيط الاستراتيجي، وأن جميع المستويات الإدارية مشاركة في تحديد الخطط الاستراتيجية الأتية ورسمها وهذه المستويات هي:

- أ. المستوى الأول للمنظمة ككل (التخطيط الإستراتيجي الكلي).
 - ب. المستوى الثاني لوحدة النشاط (التخطيط الإستراتيجي لوحدة النشاط).
 - ج. المستوى الثالث للإدارات الوظيفية (التخطيط الإستراتيجي الوظيفي).
 - د. المستوى الرابع للأقسام التنفيذية (التخطيط الإستراتيجي التشغيلي).
6. التخطيط الإستراتيجي هو نظام للتعرف الى الأطراف المرتبطة بالمنظمة:

بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي لا يهتم فقط بالعاملين في المنظمة، ولا بحملة الأسهم، بل يهتم أيضاً بأطراف أخرى مثل الموردين، والعملاء والعاملين، والحكومة، والمجتمع. ومن خلال اكتمال الأبعاد الستة السابقة في مفهوم التخطيط الإستراتيجي، فإنها تصبح إطار عمل رئيس تستطيع المنظمة من خلاله أن تؤكد إستمرارها وتكيفها مع التغيرات البيئية للحصول على ميزة تنافسية.

مشكلات التخطيط الإستراتيجي:

من المشكلات المهمة التي أوردتها معروف (2009) ما يأتي: -

1. مازال التخطيط الإستراتيجي يعتمد على الميول والطموحات والتصورات الإبداعية الفكرية للباحثين في الإقتصاد والإدارة. ولم تتمخض جهود هؤلاء عن نظرية عامة لتشكل هذا التخطيط علماً بذاته.
2. ان مجرد وجود إدارات خاصة بالتخطيط لا يعني بالضرورة وجود خطط علمية فعلية.
3. ان الخطط بعيدة المدى تفقد مرونتها أي أن الخطط الإستراتيجية بسبب فترات الطويلة قد تفقد مرونتها، ولكن ذلك فقط عندما تطبق صيغ جاهزة ومفروضة من القمة ودون أي تمييز واضح بين الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى وخطط العمليات التكتيكية قصيرة المدى.
4. تعارض الإبتكار الفردي الحر مع التخطيط.
5. أن التخطيط الإستراتيجي يقيد سلطات الإدارة العليا.
6. صعوبة القياس الكمي لمتغيرات اجتماعية، سواء أكانت داخلية ضمن الاهداف الضرورية أم خارجية ضمن الموارد البشرية.
7. ان التخطيط الإستراتيجي لا يتجاوب مع دور الحدس الفكري والتجاوب الحر أي يبرز هذا التعارض عندما لا يقوم الحدس الفكري ومن ثم التجاوب الحر على الدراسات العلمية

والموضوعية. ولكن مع هذه الدراسات وإمكانية مواجهة الحوادث بعلمية وعقلانية ومهنية عالية فإن الخطط التفاعلية قد تكون كفيلة بالحفاظ على مسارات التخطيط الإستراتيجي.

8. وضع سيناريوهات لأهداف إستراتيجية أفضل من الخطط الإستراتيجية.

9. نقص المعلومات وتقييد المنفذين لنشرها.

10. صعوبة تعميم أنموذج التخطيط الإستراتيجي مع مختلف الانماط التنموية، حسب الاحجام

المتباينة والكثافات النسبية للعنصر الانتاجي و إتجاهات التسويق، وكذلك مع مختلف الأنظمة السياسية: المركزية واللامركزية الديمقراطية.

11. إن وضع الموازنات يكون عادة على السنوات السابقة وهذا ما قد لا يتوافق مع الخطط الإستراتيجية.

12. صعوبة الإلتزام بالتخطيط الإستراتيجي في ظروف عدم الإستقرار المؤسسي وتقلب الإدارات العليا بشكل خاص وتضارب المصالح مع الأهداف المعتمدة في الخطط المعنية.

وأوضح السكارنة (2010) أن هناك معوقات تقف أمام التخطيط الإستراتيجي كثيرة ومنها ما يأتي:-

1. التغيير والتبدل السريع في البيئة.

2. عدم مقدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية.

3. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير.

4. قلة الموارد المالية للمنظمة.

5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي.

6. إنشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.

7. المعلومات والبيانات الإحصائية.

8. ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات.

وحدد محمد (2011) أبرز المعوقات في التخطيط الإستراتيجي بما يأتي: -

1. جهل كثير من القادة بالتخطيط الإستراتيجي والحاجة الماسة إليه لتغيير نظم المنظمات والأرتقاء بنوعيتها لمواجهة التغيرات المتسارعة.
2. تكون إتجاه عام مقاوم للتغيير مضمّر أو معلن سواء قبل إعداد الخطة أم في أثناء التنفيذ انطلاقاً من أن الزمن لا يأتي بأحسن.
3. إرتباط المؤسسات والمنظمات ورسالتها بمعتقدات المجتمع وثقافته الوطنية، وأي تغيير في المؤسسات تراه القوى المحافظة مساساً بتلك المقدسات لذلك فهي أكثر ميلاً للمحافظة والتقليد.
4. إنتماء القوى العاملة في المنظمات وخاصة القادة الإداريين إلى الطبقة الوسطى، وهذه الطبقة هي بطبيعتها أكثر ميلاً للمحافظة والتقليد منه إلى التجديد والتغيير.
5. جمود الأنظمة لأنها أداة الأيدولوجية المسيطرة لإعادة أنتاج نظم المجتمع السياسية والإجتماعية والإقتصادية في المنظمة.
6. صعوبة تلبية خطط المنظمة لإحتياجات العاملين المتعددة والمتباينة، وترجمتها إلى خطط تنفيذية داخل المنظمة.
7. تدني مستوى الرضا المهني والنفسي والوظيفي لدى العاملين في المنظمات وبالتالي تدني دافعيتهم إلى التخطيط وضعف إنتمائهم وولائهم للمنظمة.

8. تدني درجة تفويض السلطات ومنح الصلاحيات الإدارية والمالية في مستويات التنظيم الإداري والأكاديمي للمنظمات.
9. غياب المقدرات والمهارات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي في غالبية المنظمات مقابل غياب التنمية المهنية المستمرة.
10. تخوف القائمين على التخطيط الإستراتيجي من الفشل في التخطيط مما يسبب لهم الحرج والعجز وبالتالي يفقدون مواقعهم ومصالحهم.

أنواع التخطيط الإستراتيجي ونماذجه:

- حدد ضحاوي والمليجي (2011) ثلاثة أنواع من التخطيط الإستراتيجي وهي: -
1. التخطيط الإستراتيجي الحكومي: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الحكومية أكثر منه أهمية للمؤسسات الخاصة لتوفير الخطوط العريضة للوحدات الإدارية التابعة لبناء خططهم الخاصة، وهدف التخطيط الإستراتيجي هو التوافق مع السياسة العامة للدولة، وتحقيق الرفاهية الإجتماعية، وتوفير الخدمات الأساسية اللازمة للمجتمع، وتمويل الموارد المالية اللازمة لتمويل هذه الأنشطة.
 2. التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات غير الربحية: والمؤسسات غير الهادفة للربح هي المؤسسات التي تقدم سلعاً أو خدمات ضرورية للمجتمع غير هادفة لتحقيق ربح أو ربما تهدف لتحقيق عائد يكفي لتمويل أنشطتها فقط، ولا يتم قياس كفاءة هذه المؤسسات بكمية المخرجات بمقابل المدخلات مثل مؤسسات الخدمات الصحية والتعليمية والجمعيات الخيرية والمؤسسات الدينية وغيرها.

3. التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الخاصة الربحية: وهي المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها بإستخدام مدخلات معينة مثل (المواد الخام، الإدارة، العمالة، ورأس المال وغيرها) لتحصل على مخرجات قد تكون سلعاً أو خدمات بهدف تحقيق أقصى أرباح ممكنة، إذ يتم الحكم على كفاءة هذه المؤسسات وإدارتها بمدى تحقيقها لأهدافها.

وأشار السكارنة (2015) إلى أنواع الخطط الإستراتيجية بما يأتي: -

1. الخطة الإستراتيجية: وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين (5-15) سنة وتكون ذات خطوط عريضة.

2. الخطط التكتيكية متوسطة الأجل: ويتم وضع هذه الخطط عادةً على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين (3 - 5) سنوات.

3. الخطط التكتيكية قصيرة الأجل: وهي خطة سنوية لتحديد النشاط في السنة التالية.

أما نماذج التخطيط الإستراتيجي فإنها تختلف تبعاً لنوع المنظمة وطبيعة عملها ومنتجاتها. فقد أشار معروف (2009) إلى إن التخطيط الإستراتيجي يحمل مجالاً واسعاً للاجتهاد الفكري للباحثين، وذكر بعض هذه النماذج وهي كما يأتي: -

1. أنموذج تخطيط الإستراتيجيات المتناغمة على خط مستقيم:

يعتمد هذا الأنموذج على فرضية العلاقة الخطية التي تجعل معدلات التغيير ثابتة. سواء أكان ذلك ما بين مراحل بناء الخطة أم ما بين الخطط المختلفة فأن هناك علاقة خطية مباشرة ما بين التحديد الأولي للإحتياجات (الفعلية) و(الكامنة) للموارد ورؤية المنظمة أو الإقتصاد تجاه الهدف الإستراتيجي الرئيس لعملية التغيير، كما وأن هناك علاقة مستقيمة أيضاً ما بين صياغة

الخطة وتنفيذها ومن ثم متابعتها وتقييمها أخيراً. وعليه تعتمد البرمجة الخطية (Linear Programming) وقد تكون لثلاث حالات: نشاطات (Activities) ومواقع (Spaces) ومنظمات (Organizations) وتستمد من كل تطبيق للبرمجة الخطية ولأي من هذه الحالات القيم القصوى (لإيرادات) والقيم الدنيا (للتكاليف) وكذلك أسعار الظل أو التكاليف الفرصية ومن ثم يمكن تنسيق تطبيقات البرمجة للحالات المذكورة.

2. أنموذج التخطيط القائم على قضية أو هدف:

يجري التركيز في هذا الأنموذج على موضوع محدد بالذات مثلاً توسيع حصة السوق في بلد مجاور مثل منتج ما فتكون القضية التسويق والهدف إيجاد منفذ لتصريف المنتج. وهناك تعدد الخطة الإستراتيجية حسب مراحلها.

3. الأنموذج العضوي أو ذاتي التنظيم للتخطيط الإستراتيجي:

يعتمد هذا الأنموذج على المراجعة المستمرة وإجراء تحليل (SWOT) مع كل مرحلة، وبذلك تصبح الخطة الإستراتيجية مرنة جداً وقابلة للتعديل الذاتي مع أي تغيير يحدث في الظروف التي تواجه المهمة الإستراتيجية. وعليه من الضروري حسب هذا الأنموذج ان يتسم المخطط بالصبر والمرونة والتركيز على ما يعزز تنوع الكفاءات الإنتاجية وتطويرها للكوادر العاملة وذلك من خلال التعليم والتدريب واستقصاء التغذية الراجعة الإيجابية للخطط الإستراتيجية بالنسبة لأصحاب المصالح الأولى.

4. أنموذج التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية:

تتباين المنظمات غير الربحية ما بين مؤسسات حكومية وأخرى (خاصة أو تعاونية) محلية أو تابعة لتشكيلات أو ترتيبات أجنبية أو لهيئات دولية، وبالتالي فإن لكل منظمة فلسفتها وثقافتها

ومن ثم رسالتها وهذا ما يقتضي تحديد الرؤية وإعادة تعريفها حسب ظروف المنظمة المعنية، وبما يتوافق مع تحليل المعلومات المتوافرة وتحديثها لدى المخططين. وهنا لابد من الاعتماد على تحليل (SWOT) بغرض تشخيص الفجوات القيمة الحرجة بين واقع المنظمة المعنية ومستقبلها خاصة وأن هذه الفجوات تتسع مع تفاقم مشكلات التمويل وذلك لأن مثل هذه المنظمة تعاني غالباً من قصور في الموارد المالية كنقطة ضعف رئيسة.

5. أنموذج التخطيط الإستراتيجي بأسلوب هوشين:

إن كلمة هوشين (Hoshin) اليابانية تدل على معنى التوجيه إذ أن المبدأ الرئيس الذي تقوم عليه خطة هوشين هو "إن أفضل أسلوب لبلوغ النتيجة المرغوبة هو فهم كافة العاملين للإتجاه طويل الأجل وربط جهودهم لتحقيق الرؤية بخطة محددة تخضع لرقابة مستمرة".

6. أنموذج الالتزام بالسوق:

أقترح هذا الأنموذج في عام (1997) من قبل سلفر (K.Silver) وهو يخص منظمة للأعمال وإستراتيجية في مواجهة مخاطر تنافسية مستمدة من البيئة الخارجية لهذه المنظمة، مع كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى لكسب الميزة التنافسية من خلال فهم عميق لتفضيلات الزبائن وتشخيص إحتياجاتهم الحقيقية. وهذا عادة ما يكون من خلال متابعة مستمرة للأسواق التي تدخلها المنظمة عن طريق مسوحات متكررة للفرص والمخاطر في هذه الأسواق.

العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

تتضمن وظائف الإدارة الإستراتيجية لأية منظمة حكومية كانت أو خاصة عدة مهمات يأتي في مقدمتها التخطيط ثم التنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، ويعد التخطيط الاستراتيجي المهمة الأولى والأساسية من مهمات الإدارة الاستراتيجية ووظائفها (حبتور 2007).

وَبَيَّنَ الحسيني (2006) إلى واحد من أهم أهداف الإدارة الإستراتيجية للمنظمات هو تعزيز الموقف الإستراتيجي وتحسينه للمنظمة في البيئة التنافسية التي تعمل بها، وأن تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة تكون ذات علاقة بالأهداف التنظيمية ضمن مراحل صياغة الخطة الإستراتيجية كما يمكن التعرف إلى العلاقة الوثيقة بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي من خلال تشابه عناصر المفهومين.

وَبَيَّنَ درة وجرادات (2014) بأن عملية بلورة الإستراتيجية تتضمن تحديد رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها وأن الخطوة الأولى في بلورة الإدارة الاستراتيجية هي إجراء تحليل للموقف أي إيجاد نقاط الالتقاء والتوافق بين الفرص التي تتوفر في البيئة الخارجية ونقاط قوة المنظمة. علماً بأن هذه الأمور المذكورة تمثل عناصر قوة للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

وربط دركر (Druker, 1996) المشار إليه في مساعدة (2013) بين تنفيذ خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي وبين إجابة مديري المنظمة عن الأسئلة نفسها المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية مثل طبيعة عمل المنظمة وماذا يجب أن تكون والغرض الأساسي من استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها من الخطة الإستراتيجية وفيما إذا كانت القيادة الحالية للإدارة الإستراتيجية مستعدة لإستخدام التخطيط الإستراتيجي والمعوقات التي تواجهها عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

يظهر مما تقدم بأن كلاً من الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي متلازمان في المعنى والمراحل والتنفيذ. وأن التخطيط الإستراتيجي هو الوظيفة الأولى والمهمة من وظائف الإدارة الإستراتيجية. وأن عدم وجود تخطيط إستراتيجي ضمن وظائف الإدارة الإستراتيجية يؤدي الى نقص واضح في تطبيق الإدارة الإستراتيجية، ولا يمكن أن تكون الإدارة الإستراتيجية الا إذا كان التخطيط الإستراتيجي في مقدمة وظائفها.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بالتخطيط الإستراتيجي مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

وقام القرني (Al-Garni,1997) بدراسة هدفت لاستقصاء دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، وتحقيق هدف الدراسة أُختيرت عينة من 77 مؤسسة وصنفت في مجموعتين: المجموعة الاولى إستخدمت التخطيط الإستراتيجي، والمجموعة الثانية لم تستخدمه، وقد تم إستخدام إستبانة لجمع البيانات، وأُستخدمت طرق إحصائية متعددة كمعامل الارتباط و الإنحدار المتعدد، وقد تم التوصل إلى أن نجاح التخطيط الإستراتيجي كان يعود إلى التكامل الحاصل بين التخطيط الإستراتيجي وعمليات إدارة المؤسسة، وأن العوامل الأساس في نجاح التخطيط الإستراتيجي هي وضوح الأهداف والأولويات وفهم موظفي المؤسسات لمهامهم، كما تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية تربط بين وجود خطة إستراتيجية والتطور في فاعلية المؤسسة. وبما يؤكد تحسين أداء المجموعة الاولى التي إستخدمت التخطيط الإستراتيجي وتفوقها على المجموعة الثانية التي لم تستخدمه.

وهدف دراسة بيل (Bail,1998) إلى استقصاء التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الفيدرالية الأمريكية ومعرفة الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات عند إستخدامها للخطط الإستراتيجية، ومعرفة العلاقة بين الصعوبات وطبيعة المؤسسات والوسائل المستخدمة من قبل هذه المؤسسات لتجاوز هذه الصعوبات. وتحقيق هذا الهدف تم اختيار المخططين الذين يعملون في (18) مؤسسة حكومية وتم جمع المعلومات باستمارة خاصة، وبعد إجراء التحليل تبين وجود علاقة إيجابية بين الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي التي ذكرها المخططون ودرجة إرتباط هذه

المؤسسات بالدولة. بمعنى إزدياد صعوبات المؤسسات المرتبطة بالدولة على الصعوبات التي تجابه القطاع الخاص عند إستخدام التخطيط الإستراتيجي.

وهدف دراسة الغزالي (2000) إلى التعرف إلى مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، وقد طبقت الدراسة على عينة مقدارها (178) فرداً في تلك المؤسسات. وأُستخدمت الإستبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وعياً لدى مديري المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، بينما كان هذا الوعي لدى المؤسسات الأخرى في القطاع الخاص يتجلى بعدم الوضوح في مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

وقام مدبولي (2001) بإجراء دراسة هدفت إلى وضع أنموذج للتخطيط الإستراتيجي في البيئة التعليمية العربية وفقاً للاتجاهات العالمية الحديثة، وكانت الخطط الإستراتيجية لمدارس منطقتي دبي التعليمية ورأس الخيمة هي مجتمع الدراسة، وقد بلغت العينة (27) خطة إستراتيجية موضوعة لمرحل التعليم العام الإبتدائي والمتوسط والثانوي، وقد صُممت إستبانة لجمع البيانات حول هذه الخطط، وتم التوصل إلى أن هذه الخطط لم تكن تتبع أنموذجاً معروفاً للتخطيط الإستراتيجي.

وهدف دراسة أبو زيد (2003) لمعرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى تطبيقه في مشروعات القطاعين العام والخاص في الاردن، إذ تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً من القطاع العام و (50) مديراً من القطاع الخاص، وأُستخدمت الإستبانة أداة للدراسة، وبعد جمع المعلومات وتحليلها تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى تطبيقه ولصالح القطاع الخاص.

وأجرى كرانث وتوماس (Hambricht & Thomas 2004) دراسة هدفت إلى توضيح معوقات التخطيط الإستراتيجي، وقد اختيرت عينة تكونت من عدد من مصادر الأدب الذي تناول

التخطيط الإستراتيجي وتم تحليل عينة من هذه المصادر الأدبية التي تكونت من (66) كتاباً و (29) مقالة و(28) توصية من توصيات المؤتمرات الدولية وست أطروحات دكتوراه، وأظهرت النتائج أن أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي هي عدم قناعة العاملين بهذا النوع من التخطيط وعدم التزامهم بالخطوة ونقص الموارد المالية للقيام بالتخطيط الإستراتيجي.

وقام الشبول (2005) بأجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبناء أنموذج لتطويرها، كما هدفت إلى التعرف إلى المعوقات والحلول الممكنة لمعالجتها والتي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية وقد طُورت إستبانة لهذا الغرض وتم جمع المعلومات بواسطتها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة للإدارة الإستراتيجية في أبعاد التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم تعزى للمؤهل العلمي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لأبعاد صياغة الأهداف الإستراتيجية من التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم، وكذلك في البعد الكلي تعزى للخبرة الإدارية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجمل الأبعاد تعزى للمستوى الوظيفي.

وهدف دراسة العفيف (2005) للتعرف إلى العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي كالكفاءات البشرية والتمويل والتشريعات وتكنولوجيا المعلومات في الأجهزة الحكومية ، وقد شملت عينة الدراسة جميع المديرين والبالغ عددهم (292) مديراً في الأجهزة الحكومية الأردنية، وكانت الإستبانة أداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي، وأن هذه العلاقة لا تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمديرين. وأجرى الوحوش (2006) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر قوى البيئة الداخلية والخارجية في عمليات الإدارة الإستراتيجية (التفكير والتشكيل الإستراتيجي والتطبيق الإستراتيجي والرقابة

الإستراتيجية) في وزارة التربية والتعليم الاردنية. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (183) مشاركاً تم توزيع إستبانة عليهم لغرض جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن مستوى إدراك الباحثين لقوى البيئة الخارجية كان مرتفعاً في حين كان مستوى المتوسط الحسابي لقوى البيئة الداخلية وعمليات الإدارة الإستراتيجية متوسطاً.

وقام بلاك مون (Blackmon, 2008) بأجراء دراسة لاستقصاء إستخدام التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع أداء المنظمة غير الربحية، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم إختيار عينة مكونة من (300) مدير في الولايات المتحدة الامريكية للإسهام في هذه الدراسة، وقد أستخدمت الإستبانة أداة لجمع المعلومات وأجاب عن هذه الإستبانة (206) من هؤلاء المديرين، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الخطط الإستراتيجية والإنجاز وأداء المنظمة. وأن هناك فروقاً أساسية ذات دلالة إحصائية بين المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي وبين تلك التي لا تستخدم هذا التخطيط، وكانت النتائج لصالح المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي.

وقامت فوطه (2008) بإجراء دراسة هدفت إلى تقصي درجة التوافق بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن . وكذلك بيان أثر هذا التوافق على الأداء المؤسسي للشركات المبحوثة، إذ تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة في الأردن المسجلة في هيئة الأوراق المالية للعام (2006). وقد بلغ عددها (291) شركة موزعة على ثلاثة قطاعات (المالي والصناعي والخدمات). وتم إعداد استبانة تضمنت مجموعة من الفقرات التي تمثل عناصر عمليتي التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية تم إسترجاع (171) إستبانة من الإستبانات التي تم توزيعها على موظفي الإدارة العليا في الشركات المبحوثة من أصل (260) إستبانة تم توزيعها عليهم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة عالية بتطبيق كل من عمليتي التخطيط

الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وأن هناك توافقاً بين هذين النوعين من التخطيط في الشركات المبحوثة.

وأجرى محمد (2009) دراسة هدفت إلى معرفة التخطيط الإستراتيجي لآفاق التعليم العالي ومستقبله للدراسات العليا في جامعة صلاح الدين، وأُستخدِمت إستبانة تكونت من (52) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي (البرامج والمقرر المدرسي و النظم الخاصة بأعضاء هيئة التدريس و أساليب التدريس والتقويم و متابعة الأداء و المساءلة بالدراسات العليا و النظام الإداري للدراسات العليا و التسهيلات التعليمية والبحثية و الإشراف العلمي على البحوث الخاصة بالدراسات العليا و تقنية المعلومات والإتصالات) لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها طبقت على عينة مكونة من (45) تدريسيّاً ممن لديهم الخبرة والمؤهلين لتدريس طلبة الدراسات العليا في كليات جامعة صلاح الدين للعام الدراسي (2008-2009) ومن خلال المعالجات الإحصائية لإستجابات أفراد العينة أظهرت النتائج بأن محور التخطيط الإستراتيجي بحاجة إلى المجالات الثمانية المذكورة آنفاً في الجامعة.

وهدف دراسة صبري (2010) الى الكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الإستراتيجي وأثرها في أداء البنوك التجارية الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم إستبانة تضمنت (55) فقرة لجمع المعلومات الأولية عن عينة الدراسة البالغة 264 فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي على أداء البنوك التجارية. أي ان نجاح البنوك في أدائها يتأثر بوجود عملية التخطيط الإستراتيجي.

وأجرى ستارسية (Starsia, 2010) دراسة لاستقصاء تأثير التخطيط الإستراتيجي في نجاح أقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (330) رئيس قسم رياضي، وأُستخدِمت الإستبانة لجمع البيانات وقد إستجاب (130)

منهم وبما يمثل (39%) من العينة عن الإستبانة، وأستخدم الانحدار كطريقة إحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى إن بعض مجالات التخطيط الإستراتيجي كانت مؤثرة أكثر من غيرها، وأن النتائج أوضحت وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والنجاح الإداري.

وقام فرانكلن (Franklin،2011) بأجراء دراسة هدفت إلى إستقصاء إستخدام التخطيط الإستراتيجي للإسهام في تحسين أداء المنظمات غير الربحية، وتمت المقارنة بين نتائج المنظمات التي إستخدمت التخطيط الإستراتيجي مع تلك التي لم تستخدمه، وقد تكوّنت العينة من (400) مدير في الخدمات الأنسانية، وأستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى إن المنظمات التي إستخدمت التخطيط الإستراتيجي كان أنتاجها أفضل، وأن نمو الموظفين وتعلمهم كان أفضل من تلك التي لم تستخدم التخطيط الإستراتيجي.

وهدف دراسة الظفيري (2011) إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر الإداريين، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة أختيرت عينة عشوائية تكونت من (350) موظفاً في وزارة التربية بدولة الكويت وأستخدمت استبانتان إحداهما لإدارة الجودة الشاملة والثانية للتخطيط الإستراتيجي لغرض جمع المعلومات، وتم التوصل إلى وجود علاقة بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير الجنس و لصالح الأناث وكذلك لسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة من (11- 15) سنة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وقد طُور السكارنة (2015) أنموذجين يوضحان الآلية التي بها توضع الخطة الإستراتيجية المتكاملة من حيث التعرف الى رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وكذلك الاهداف الرئيسية والفرعية وكيفية المتابعة والتقييم. وهذان الأنموذجان هما أنموذج دائرة مراقبة الشركات التابعة لوزارة

الصناعة والتجارة الاردنية وأنموذج وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وقامت الدائرتان باستطلاع العديد من المراجع الوطنية وإستخدام العصف الذهني للعيبة المختارة. وقد تم التوصل الى بلورة الرؤية والرسالة والأهداف العامة والتفصيلية في الأنموذجين المذكورين في ضوء التحليل الرباعي لنقاط الضعف والقوة والتهديدات والفرص (SWOT).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تباينت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي الواردة في هذه الدراسة من حيث أهدافها وإجراءاتها والمجتمعات الإحصائية التي تناولتها وأساليب إختيار العينات في كل دراسة منها والأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها. فمن حيث الأهداف كانت أهداف هذه الدراسات متنوعة، فمنها ما هدف إلى تحسين أداء المنظمات الحكومية مثل دراسة القرني (Al-Garni,1997)، كما أن هناك نوعاً آخر هدف إلى معرفة الصعوبات التي تواجه المنظمات المختلفة عند إستخدامها للتخطيط الإستراتيجية مثل دراسة بيل (Bail,1998). وهناك دراسات أخرى مثل دراسة الغزالي (2000) هدفت إلى التعرف إلى مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، فضلاً عن ذلك فإن هناك دراسات أخرى تناولت مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى تطبيقه في القطاعين العام والخاص مثل دراسة أبو زيد (2003) ودراسات أخرى تناولت وضع نماذج للتخطيط الإستراتيجي مثل دراسة مدبولي (2001). كما أن دراسة السكارنة (2015) قدمت أنموذجين لإعداد الخطط الإستراتيجية.

أما من حيث الإجراءات فمنها ما إستخدم أسلوب تحليل المحتوى لعينة من المصادر لتوضيح معوقات التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة كرانت وتوماس (Hambright & Thomas 2004) و منها ما إستخدم المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة العفيف (2005) التي هدفت للتعرف إلى العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي كالكفاءات البشرية والتمويل وتكنولوجيا المعلومات ودراسة الوحوش (2006) التي هدفت إلى التعرف إلى أثر قوى البيئة الداخلية والخارجية على عمليات الإدارة الإستراتيجية. كما أستخدم المنهج الوصفي الإرتباطي في بعض الدراسات مثل دراسة

ستارسيه (Starsia،2010) والتي بينت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والنجاح الإداري.

كما تباينت المجتمعات الإحصائية التي تناولتها دراسات التخطيط الإستراتيجي فبعضها ركّز على مؤسسات الدولة مثل دراسة بيل (Bail،1998) و دراسة الغزالي (2000) و دراسة أبو زيد (2003) وبعضها كان مجتمعه الإحصائي الميدان التربوي مثل دراسة الشبول (2005) ودراسة محمد (2009) ودراسة الظفيري (2011).

أما من ناحية أنواع العينات المستخدمة فقد تنوعت هذه العينات من عينات عشوائية بسيطة مثل دراسة الغزالي (2000) وعينات طبقية عشوائية مثل دراسة أبو زيد (2003) ودراسة الظفيري (2011) وكما تراوح عدد أفراد العينة ما بين (18) كحد أدنى كما في دراسة بيل (Bail،1998) و (400) كحد أعلى كما في دراسة فرانكلن (Franklin،2011).

أما الأدوات المستخدمة فكانت معظم الدراسات قد إستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات مثل دراسة بلاك مون (Blackmon،2008) ودراسة فوطة (2008) و دراسة محمد (2009) ودراسة داليا صبري (2010) ودراسة الظفيري (2011). وهناك دراسة إستخدمت تحليل المحتوى مثل دراسة كرانت وتوماس (Hambright& Thomas 2004). وتميزت دراسة السكارنة (2015) باستخدام أسلوب العصف الذهني.

وقد تباينت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فمنها ما توصلت إلى الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات الدولة مثل دراسة بيل (Bail،1998) و دراسة كرانت وتوماس (Hambright& Thomas 2004) ومنها ما تناول وعي القيادات الإدارية العليا في مؤسسات الدولة كدراسة الغزالي (2000).

وتتميز هذه الدراسة بأن هدفها كان لمعرفة " مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية " والتي تختلف عن الدراسة التي أجراها الغزالي (2000) والتي هدفت إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، إذ اختلفت من حيث العينة لكون هذه الدراسة تميزت بأن الرأي كان للمسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي في وزارات الدولة وليس وعي الإدارات العليا كما أنها تميزت بكونها تناولت وزارات محددة من المفروض أن تكون مهتمة بالتخطيط الإستراتيجي، كما تميزت بأن العينة كانت كبيرة نسبياً إذ وصلت الى (320) من العاملين في مؤسسات التخطيط في هذه الوزارات.

وكما هو الحال في معظم الدراسات السابقة إستخدمت هذه الدراسة الإستبانة لجمع البيانات، إلا أن محتوى هذه الإستبانة تميز بالتركيز على خطوات التخطيط الإستراتيجي ومرادله من رؤية ورسالة وأهداف عامة وتفصيلية وبيئة داخلية وبيئة خارجية، كما تتميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات التي أجريت سابقاً باختيارها لعينة الدراسة باستخدام العينة العنقودية العشوائية أسلوباً في المعاينة لم تستخدمه الدراسات السابقة وكذلك العينة الطبقية العشوائية. فضلاً عن كون الدراسة قد أجريت في بيئة جديدة وهي جمهورية العراق إذ لم تجر أي دراسة حسب علم الباحث حول مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في وزارات جمهورية العراق.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها والأداة المستخدمة في جمع المعلومات مع التحقق من صدقها وثباتها، وكذلك الطرق والمعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات والإجراءات المتخذة لتحقيق هدف الدراسة. وفيما يأتي عرض لهذه الجوانب: -

منهج البحث المستخدم:

أُستخدِم في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي لكونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة. والذي أُستخدِم في دراسات عدة أُشير إليها في الدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة جميع وزارات الدولة العراقية البالغ عددها (26) وزارة، إذ يبلغ عدد العاملين في دوائر التخطيط التابعة لها (5850) موظفاً وموظفة منهم (4394) من الذكور (1456) من الإناث. (وزارة التخطيط ، 2014)

أما عدد العاملين في الوزارات الأربع التي تم اختيارها فقد كان المجموع الكلي للموظفين يبلغ (900) منهم (688) ذكور و (212) إناث وهم موزعون على الوزارات الأربع وهي كما موضحة في الجدول (1) الذي يبين توزيع العاملين في الوزارات الأربعة: وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط ووزارة العلوم والتكنولوجيا وحسب الجنس.

الجدول (1)

توزيع العاملين في الوزارات الأربع حسب الجنس

التسلسل	الوزارات	ذكور	إناث	المجموع
1.	التربية	160	50	210
2.	التعليم العالي والبحث العلمي	185	55	240
3.	التخطيط	203	67	270
4.	العلوم والتكنولوجيا	140	40	180
	المجموع	688	212	900

عينة الدراسة:

تم استخدام طرق المعاينة الإحصائية الآتية:

1. استخدام العينة العنقودية العشوائية ذات مرحلة واحدة، إذ تم اختيار أربع وزارات من الوزارات

العراقية وهي وزارات التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا.

2. استخدام العينة الطبقية العشوائية إذ تم تحديد عدد العاملين في هذه الوزارات الأربع حسب

الجنس، و كان عدد أفراد العينة (320) فرداً وذلك إستناداً إلى جدول تقرير حجم العينة

المناسب في الدراسات الوصفية المسحية لبارتلت وكوترلك وهيجنز

(Bartlett, Kotrlik, and Higgins 2001) كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2)

توزع عينة الدراسة من العاملين في دوائر التخطيط في الوزارات العراقية حسب الجنس والوزارة

التسلسل	الوزارات	ذكور	إناث	المجموع
1.	وزارة التربية	55	17	72
2.	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	65	15	80
3.	وزارة التخطيط	75	25	100
4.	وزارة العلوم والتكنولوجيا	85	10	68
	المجموع	253	67	320

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير إستبانة لإستقصاء مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط فيها وذلك بالإستعانة بالإستبانة المستخدمة في عدد من الدراسات والبحوث الأخرى مثل دراسة بلاك مون (Blackmon,2008) ودراسة الظفيري (2011). وقد تكونت الأداة بصيغتها الأولية من (52) فقرة والملحق (1) يبين ذلك.

صدق الإستبانة:

تم عرض الإستبانة بصيغتها الأولية البالغ عدد فقراتها (52) فقرة "الملحق (1)" على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة والقيادة التربوية والتخطيط والمناهج وتكنولوجيا المعلومات في كليات العلوم التربوية وعددهم (10) محكمين "الملحق (2)" وتم قبول فقرات الإستبانة التي أيدها (80%) من المحكمين، وتم تعديل الفقرات التي حصلت على (60%) أو (70%) من المحكمين، وحذفت الفقرات التي حصلت على (50%) فما دون "الملحق (3)". وبذلك أصبحت الإستبانة بصورتها النهائية تتألف من (49) فقرة كما هي موضحة في "الملحق (4)".

ثبات الإستبانة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، إستخدم الباحث طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test - retest) إذ قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة إستطلاعية مكونة من (20) فرداً من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق، وتم حساب معامل الثبات بإستخدام طريقة الأختبار وإعادة الإختبار الذي أستخرج بإيجاد معامل إرتباط بيرسون بين درجات التطبيقين وكان مقداره (0.88) كما استخدمت معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل ثبات الأتساق الداخلي للإستبانة وكان مقداره (0.90) وتعد هذه النسب مقبولة في ضوء الدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية: -

1. الجنس وله فئتان (ذكور، إناث).

2. المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا)

3. الخبرة وهي ذات ثلاثة مستويات:

أ. خمس سنوات فأقل.

ب. ست سنوات إلى عشر سنوات.

ج. أكثر من عشر سنوات.

إجراءات الدراسة:

تم إتخاذ الإجراءات الآتية لتحقيق هدف الدراسة: -

1. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
2. إعداد الإستبانة التي استخدمت لجمع المعلومات.
3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة الشرق الاوسط موجه إلى الوزارات المعنية "الملحق(4)".
4. تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها.
5. توزيع الإستبانات على العاملين في دوائر التخطيط في الوزارات الأربع.
6. جمع الإستبانات وتحليلها أحصائياً.
7. تم تحديد المستوى بواسطة استخدام المعادلة التالية :

$$\frac{\text{الدرجة العليا} - \text{الدرجة الدنيا}}{3} = \text{المستوى}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} =$$

وبذلك تكون المستويات كما يأتي :

المستوى المنخفض 1 - 2.33

المستوى المتوسط 2,34 - 3.67

المستوى المرتفع 3.68 - 5

8. التوصل إلى النتائج التي أجابت عن أسئلة الدراسة.
9. تفسير النتائج وكتابة التوصيات الخاصة بها.
10. كتابة التقرير النهائي للرسالة وتنظيمها وفقاً لمتطلبات الجامعة.

المعالجات الإحصائية:

تم تطبيق المعالجات الإحصائية كما يأتي: -

1. للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى.
2. تم استخدام الإختبار التائي لعينتين مستقلتين لتحليل إستجابات العاملين حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي.
3. تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتحليل إستجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة واستخدام إختبار شيفيه لمعرفة إتجاه الفروق الموجودة ذات الدلالة الإحصائية.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، التعليم

العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا) للتخطيط الإستراتيجي من

وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك

القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة

التخطيط، ووزارة العلوم والتكنولوجيا) للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات

التخطيط فيها بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط مرتبة تنازلياً

0	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28	يدرك القادة الإداريون تصوراً مستقبلياً متطوراً للوزارة بغض النظر عن الصورة الواقعية للوزارة.	3.87	1.17	1	مرتفع
18	يستطيع القادة الإداريون صياغة أهداف عامة ترسم اتجاهها ووضوحاً للوزارة.	3.82	1.18	2	مرتفع
20	يدرك القادة الإداريون التأثيرات البيئية الداخلية قدر ارتباطها بعمليات التخطيط الإستراتيجي.	3.78	1.17	3	مرتفع
19	يدرك القادة الإداريون النتائج المتوقعة من تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	3.77	1.20	4	مرتفع
26	يستخدم القادة الإداريون الأسلوب العلمي في إعداد الخطة الإستراتيجية.	3.75	1.20	5	مرتفع
27	لدى القادة الإداريين ألامام كافٍ بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بالخطة الإستراتيجية.	3.75	1.21	5	مرتفع
23	يدرك القادة الإداريون أهمية التقييم المستمر لمراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	3.74	1.19	7	مرتفع
22	أدراك العاملين لجميع عناصر الخطة الإستراتيجية.	3.71	1.21	8	مرتفع
21	وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين في إدارات التخطيط.	3.70	1.21	9	مرتفع

مرتفع	10	1.24	3.69	يشرك القادة الإداريون العاملين معهم في تحديد الرؤية للوزارة.	2
مرتفع	11	1.18	3.68	يستطيع القادة الإداريون اختيار أفضل البدائل تحقيقاً لهدف الخطة الإستراتيجية.	30
متوسط	12	1.24	3.66	تعبر الرسالة عن الأحلام التي يمكن تحقيق أغلبها في ضوء إمكانات الوزارة.	8
متوسط	12	1.22	3.66	يحرص القادة الإداريون على مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في تحديد الأهداف الإستراتيجية للخطة.	14
متوسط	14	1.22	3.65	يستطيع القادة الإداريون اختيار أقل البدائل كلفة لتحقيق الخطة الإستراتيجية.	29
متوسط	15	1.24	3.63	يضع القادة الإداريون رسالة واضحة لعملية التخطيط الإستراتيجي.	7
متوسط	15	1.20	3.63	يأخذ القادة الإداريون عامل المنافسة مع المؤسسات الأخرى بعين الاعتبار عند التخطيط الإستراتيجي.	31
متوسط	17	1.23	3.62	تنسجم الرسالة مع ما يحصل في البيئة الخارجية للوزارة.	12
متوسط	17	1.23	3.62	يستطيع القادة الإداريون صياغة أهداف عامة للخطة الإستراتيجية تنسجم مع الرؤية والرسالة.	16
متوسط	19	1.25	3.59	يصوغ القادة الإداريون رؤية الوزارة بعبارات مختصرة.	5
متوسط	19	1.24	3.59	يطور القادة الإداريون الأهداف ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي.	13

متوسط	19	1.23	3.59	يستطيع القادة الإداريون وضع أهداف عامة يمكن أن تسد الفجوة القائمة بين واقع الوزارة وما يجب ان تكون عليه.	17
متوسط	22	1.26	3.58	إمكانية الرسالة على إثارة الدافعية لدى العاملين في الوزارة.	11
متوسط	22	1.25	3.58	يستطيع القادة الإداريون ترجمة الأهداف العامة للخطة الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية.	15
متوسط	22	1.30	3.58	إشراك القادة الإداريين لموظفي الوزارة في إعداد الخطة الإستراتيجية.	25
متوسط	25	1.28	3.57	يعمل القادة الإداريون على مشاركة موظفي الوزارة في وضع الرسالة.	6
متوسط	25	1.27	3.57	يطور القادة الإداريون مؤشرات الأداء.	24
متوسط	27	1.23	3.53	يفهم القادة الإداريون نماذج التخطيط الإستراتيجي مثل الأنموذج الخطي والأنموذج التكيفي والأنموذج الكلي والأنموذج الجزئي والأنموذج الوصفي لاختيار المناسب منه	33
متوسط	28	1.30	3.52	يقوم القادة الإداريون بصياغة الرؤية في ضوء تحليل عميق للبيئتين الداخلية للمؤسسة والخارجية المحيطة وبها	3
متوسط	28	1.25	3.52	يمكن أن تعكس الرسالة الخصائص المميزة للوزارة.	10
متوسط	30	1.25	3.49	يمكن تحويل الرسالة إلى خطط وسياسات وبرامج.	9
متوسط	30	1.23	3.49	لدى القادة الإداريين المقدرة على توضيح أي غموض عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	34
متوسط	32	1.17	3.47	يعمل القادة الإداريون على توفير البيانات المطلوبة لعملية التخطيط الإستراتيجي.	37

متوسط	32	1.18	3.47	يقوم القادة الإداريون بزيارات ميدانية لدوائر التخطيط.	49
متوسط	34	1.18	3.45	يعمل القادة الإداريون على نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين العاملين في ادارة التخطيط.	38
متوسط	35	1.30	3.43	تكون صياغة الرؤية من قبل القادة الإداريين بشكل حلم قابل للتحقيق.	4
متوسط	36	1.17	3.41	يدرك القادة الإداريون احتياجات العاملين في إدارة التخطيط.	48
متوسط	37	1.18	3.40	يحدد القادة الإداريون المهمات المطلوب إنجازها من العاملين في إدارة التخطيط.	39
متوسط	38	1.19	3.38	يمكن القادة الإداريون من التعرف إلى البديل الإستراتيجي في أعداد الخطة الإستراتيجية مثل إستراتيجية الثبات وإستراتيجية النمو وإستراتيجية الأtkماش والإستراتيجية المركبة.	46
متوسط	39	1.31	3.34	يأخذ القادة الإداريون الجودة فضلاً عن الجوانب الكمية في الأناجاز عند إجراء التخطيط الإستراتيجي.	32
متوسط	40	1.26	3.27	يوظف القادة الإداريون الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	36
متوسط	40	1.20	3.27	يتوقع القادة الإداريون المشكلات الأقتصادية والسياسية والأجتماعية التي قد تؤثر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية	41
متوسط	42	1.21	3.25	يفوض القادة الإداريون بعض صلاحياتهم إلى العاملين في إدارة التخطيط.	40
متوسط	43	1.18	3.23	يقدم القادة الإداريون المعلومات التي يمكن الوثوق بها والمتعلقة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	45

متوسط	44	1.41	3.18	لدى القادة الإداريين رؤية واضحة عن التخطيط الإستراتيجي.	1
متوسط	45	1.12	3.13	تتوفر لدى القادة الإداريين معايير واضحة لقياس نسبة الإنجاز.	42
متوسط	45	1.22	3.13	يعمل القادة الإداريون على مشاركة العاملين في إدارة التخطيط وصنع القرارات ذات العلاقة بالخطـة الإستراتيجية.	47
متوسط	47	1.28	3.02	التعرف إلى نقاط القوة والضعف في البيئة المحيطة بالوزارة قبل البدء بوضع الخطـة الإستراتيجية.	35
متوسط	48	1.23	2.94	لدى القادة الإداريين المقدرة على الإستخدام الكفء لعناصر القوة في الوزارة.	44
متوسط	49	1.22	2.80	يحدد القادة الإداريون مؤشرات نجاح الخطـة الإستراتيجية.	43
متوسط		0.84	3.50	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى أدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط و وزارة العلوم والتكنولوجيا) للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط فيها كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.84)، وجاءت الفقرات في المستوى المرتفع وعددها (11) فقرة والمستوى المتوسط وعددها (38)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.80 - 3.87)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) التي تنص على "يدرك القادة الإداريون تصوراً مستقبلياً متطوراً للوزارة بغض النظر عن الصورة الواقعية للوزارة"، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف

معياري (1.17) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (18) التي تنص على " يستطيع القادة الإداريون صياغة أهداف عامة ترسم إتجاهاً واضحاً للوزارة " بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (44) التي تنص على " لدى القادة الإداريين المقدرة على الإستخدام الكفاء لعناصر القوة في الوزارة " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.23)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (43) التي تنص على " يحدد القادة الإداريون مؤشرات نجاح الخطة الإستراتيجية. " بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.22) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في إستجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في الوزارات العراقية (وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا) تعزى لمتغير الجنس؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في دوائر التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط ووزارة العلوم والتكنولوجيا) تعزى لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط فيها، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	253	3.60	0.75	4.091	*0.000
أنثى	67	3.13	1.05		

الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

لمستوى أدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي، وزارة التخطيط ووزارة العلوم والتكنولوجيا) للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين

في إدارات التخطيط فيها، تبعاً لمتغير الجنس، إستناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4,091)

وبمستوى دلالة (0.000) إذ كان الفرق لصالح الذكور بدليل إرتفاع متوسطهم الحسابي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في إستجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في الوزارات العراقية (وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا) تعزى للمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العاملين في دوائر التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط ووزارة العلوم والتكنولوجيا) للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس	237	3.52	0.84	0.809	0.419
دراسات عليا	83	3.44	0.84		

تشير النتائج في الجدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في إستجابات العاملين في دوائر التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط ووزارة العلوم والتكنولوجيا) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إستناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0,809) وبمستوى دلالة (0.419).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في استجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في الوزارات العراقية (وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا) تعزى لمتغير الخبرة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إستجابات العاملين في دوائر التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط ووزارة العلوم والتكنولوجيا) تعزى لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط فيها، تبعاً لمتغير الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
0.92	3.40	155	5 سنوات فأقل
0.63	3.70	82	من 6-أقل من 10 سنوات
0.84	3.48	83	10 سنوات فأكثر
0.84	3.50	320	المجموع

يلاحظ من الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإستجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط ووزارة العلوم والتكنولوجيا) للتخطيط الإستراتيجي، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (من 6-أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,70)، وجاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 5 سنوات) إذ بلغ (3.40)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (7):

الجدول (7)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي، تبعاً لمتغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.613	2	2.307	3.315	*0.038
داخل المجموعات	220.598	317	0.696		
المجموع	225.211	319			

الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لمستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط ووزارة العلوم والتكنولوجيا) للتخطيط الإستراتيجي، تبعاً لمتغير الخبرة، إستناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3,315)، وبمستوى دلالة (0.038). ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق.

الجدول (8)

أختبار شيفيه للفروق في مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط ووزارة العلوم والتكنولوجيا) للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة.

5 سنوات فأقل	10 سنوات فأكثر	من 6-أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	الخبرة
3.40	3.48	3.70		
*0.30	*0.22	-	3.70	من 6-أقل من 10 سنوات
0.08	-		3.48	10 سنوات فأكثر
-			3.40	5 سنوات فأقل

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول (8) أن الفرق جاء لصالح فئة (من 6 - أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (5 سنوات فأقل).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعة للدراسة، كما

تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وفيما يأتي توضيح لذلك:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على ما مستوى إدراك القادة الإداريين في

بعض الوزارات العراقية " وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم

والتكنولوجيا " للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط فيها؟

بينت النتائج في الجدول (5) أن مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية "

وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا " بالتخطيط

الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في هذه الوزارات كان متوسطاً إذ بلغ

(3,50) وبانحراف معياري مقداره (0,84).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة ذات المستوى المتوسط إلى ميل المستجيبين من أفراد العينة

إلى الوسط لتجنب التقييم المنخفض والذي ربما قد يزعم القادة الإداريين، وتجنب المستوى المرتفع

الذي لا يعبر عن حقيقة ما في داخلهم، ولذلك كان ميلهم إلى إعطاء الدرجة المتوسطة لإدراك

القادة الإداريين، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ما يسمى بالأنحدار الإحصائي إذ يميل

المستجيبون من المؤيدين والمعارضين إلى الوسط كحلٍ توفيقٍ لأبداء الرأي.

إن هذه النتيجة تعبر تعبيراً يمكن أن يكون متفائلاً بالنسبة للقادة الإداريين إذ يشير الواقع إلى

عدم وجود إهتمام جدي ومقبول بالتخطيط الإستراتيجي كما يحتمل أن يكون لتبديل المناصب

القيادية الإدارية بشكل متكرر وسريع قد يؤدي إلى عدم إمكانية القادة الإداريين ضمن الفترة القصيرة من وضع خطة إستراتيجية والعمل على تنفيذها. إذ أن وضع خطة إستراتيجية وتنفيذها يتطلب إستقراراً وظيفياً لكون التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى فترة طويلة.

وربما يعود السبب إلى عدم قناعة بعض القادة الإداريين بالتخطيط الإستراتيجي، ويمكن أن يكون السبب هو ضعف العلاقات الإنسانية القائمة بين هؤلاء القادة والعاملين في الوزارات الأربع، ويحتمل أن يعزى السبب إلى كون القادة الإداريين قد تم اختيارهم لهذه المواقع دون النظر إلى إختصاصاتهم العلمية ومدى تفهمهم للتخطيط الإستراتيجي وكيفية التعامل معه.

وأنفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها الغزالي (2000) الذي بين وجود وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.

وتنسجم هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها بلاك مون (Blackmon 2008) والتي أشارت إلى وجود فروق أساسية وذات دلالة إحصائية في خمسة مجالات من الإستبانة بين المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي وبين تلك التي لا تستخدمه وكانت النتيجة لصالح المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي. علماً بأن أغلب فقرات الإستبانة لدراسة بلاك مون تشبه إلى حد كبير فقرات الإستبانة المعدة لهذه الدراسة.

كما اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها كرانن وتوماس (Thomas 2004) و Hambright& التي أشارت إلى أن أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي هي عدم قناعة العاملين بهذا التخطيط وعدم إلتزامهم بالخطة.

ويمكن أن يعزى المستوى المتوسط العام لمستوى إدراك هؤلاء القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي إلى عدم إستخدامهم لواحد أو أكثر من النماذج الشائعة للتخطيط الاستراتيجي كالأنموذج الخطي والتكفي والكلي مما يتفق مع النتائج التي توصل إليها مدبولي (2001).

وعند الرجوع إلى فقرات الإستبانة التي تقيس مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية يمكن ملاحظة أن الفقرة (28) في الأستبانة تنص على "يدرك القادة الإداريون تصوراً مستقبلياً متطوراً للوزارة بغض النظر عن الصورة الواقعية لها" وقد إحتلت الرتبة الأولى إذ كان المتوسط الحسابي (3.87) وبمستوى مرتفع وتلتها بالأهمية الفقرة (18) الرتبة الثانية والتي تنص على "يستطيع القادة الإداريون صياغة أهداف عامة ترسم إتجاهاً واضحاً للوزارة" بمتوسط حسابي (3.82) وبمستوى مرتفع.

ويبدو أن العاملين قد ناقضوا أنفسهم في هاتين الفقرتين مع المستوى الكلي المتوسط الذي حصل عليه القادة الإداريون الذي كان بمتوسط حسابي (3.50). وربما يعزى ذلك إلى تخوفهم من إطلاع هؤلاء القادة على النتائج التي لا تسرهم ولذلك عمدوا إلى تجنب إثارتهم وربما غضبهم من هذه الإجابة إذ إن الواقع يشير إلى عكس ما أشارت إليه الفقرتان وكذلك الفقرات التسع الأخرى التي حصلت على مستويات مرتفعة وتدل على الأهتمام بجوانب التخطيط الإستراتيجي. إذ لو كفل القادة الإداريون يستطيعون صياغة أهداف عامة ترسم اتجاهاً واضحاً للوزارة لكانت الفقرة (8) التي تنص على "تعبّر الرسالة عن الأحلام التي يمكن تحقيق أغلبها في ضوء إمكانات الوزارة" بمستوى مرتفع أيضاً لأن الأهداف العامة التي جاءت بمستوى مرتفع تم الإستناد بوضعها الى الرسالة في التخطيط الإستراتيجي وأنها كمرحلة تسبق مرحلة صياغة الأهداف العامة. كما جاءت الفقرة (35) والتي تنص على "التعرف إلى نقاط القوة والضعف في البيئة المحيطة بالوزارة قبل البدء بوضع الخطة الإستراتيجية" وقد كانت إستجابة العاملين بشأنها ضمن أضعف آخر ثلاث فقرات في الإستبانة فكيف يمكن أن يكون هذا التعرف إلى نقاط القوة والضعف في البيئة المحيطة بالوزارة بهذا الضعف وإن كانت بدرجة متوسطة في حين أن وضع الأهداف العامة للخطة الإستراتيجية والتي جاءت بمستوى مرتفع تستند أصلاً إلى تحليل هذه البيئة المحيطة.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في إستجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في الوزارات العراقية (وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا تعزى لمتغير الجنس).

بينت النتائج في الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في إستجابات العاملين في دوائر التخطيط لمستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس وكان الفرق لصالح الذكور. ويمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى إن الذكور أكثر إهتماماً بالتخطيط الإستراتيجي من الإناث إذ إن عمل الإناث في إدارات التخطيط يمكن أن يكون بسبب عدم حصولهن على عمل آخر مناسب كالتعليم مثلاً. كما يمكن ان يعزى السبب إلى إن عدد أفراد العينة من الذكور كان يمثل أربعة أضعاف عدد الإناث مما أدى إلى وضوح مثل هذه الفروق. كما يمكن أن يعزى السبب إلى الاختلاف في المؤهل العلمي للذكور عن الإناث إذ ربما يكون الذكور من مستويات دراسية أعلى تؤهلهم لفهم معنى التخطيط الإستراتيجي ومراحله وطرق تنفيذه أكثر من الإناث اللواتي قد يكنّ أقل تأهيلاً علمياً من الذكور، ذلك أن مواصلة الدراسات العليا للإناث تكن محدودة عادةً لكونهنّ مشغولات بالأمر العائلية.

وإختلفت هذه النتيجة عن النتائج التي توصل إليها العفيف (2005) إذ لم يجد أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كما إختلفت مع النتيجة التي توصل إليها الظفيري (2011) والتي وجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية ولكن لصالح الإناث.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في إستجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك

القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في الوزارات العراقية وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط و العلوم والتكنولوجيا تعزى للمؤهل العلمي).

أشارت النتائج في الجدول (5) المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في إستجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن أن يكون السبب أن العدد الأكبر من العاملين والبالغ (237) هم من حملة شهادات البكالوريوس وهذا العدد يقارب ثلاثة أضعاف حملة شهادات الدراسات العليا البالغ عددهم (83). كما يمكن أن يعزى السبب إلى تواجد العاملين من حملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا في موقع عمل واحد إذ ربما يتم الحوار والمناقشة فيما بينهم عند الإجابة عن الإستبانة المعدة لهذا الغرض. وأتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الشبول (2005) إذ لم يجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين تعزى للمؤهل العلمي بالنسبة لرأي أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة للإدارة الإستراتيجية والتي يكون من بين أولى وظائفها التخطيط الإستراتيجي.

كما اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها العفيف (2005) والمتمثلة في عدم وجود علاقة بين العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما لم يجد الظفيري (2011) أيضاً فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ولكن اختلفت هذه النتائج عن النتائج التي توصل إليها الوحوش (2006) والتي وجد فيها فروقاً في تصورات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية والتي يمكن أن يكون المؤهل العلمي من بينها.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في إستجابات العاملين في إدارات التخطيط حول مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي في الوزارات العراقية (وزارة التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، التخطيط والعلوم والتكنولوجيا تعزى لمتغير الخبرة).

أوضحت النتائج في الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين في دوائر التخطيط لمستوى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة وكانت هذه الفروق قد جاءت لصالح فئة (6 - أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (5 سنوات فأقل) ويمكن أن يعزى السبب في ذلك الى أن هذه الفئة لها نوع من الخبرة بحيث تستطيع تقييم القادة الإداريين في المستويات الإدارية العليا من حيث إدراكهم للتخطيط الإستراتيجي بشكل أكثر ممن هم من فئة (5 سنوات فأقل) أما فئة (10 سنوات فأكثر) والذي كان عددهم (83) مقارب لعدد فئة (6 - أقل من 10 سنوات) والبالغ (82) فقد كانت إستجاباتهم مختلفة لأنهم أكثر وعياً وإدراكاً والتصاقاً بالقادة الإداريين في المستويات الإدارية العليا. إن إستجاباتهم يمكن أن تكون أقرب إلى الواقع في تقييمهم لإدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي وأن النظرة السلبية إلى إدراك القادة الإداريين في بعض الوزارات العراقية للتخطيط الإستراتيجي كانت واضحة بالنسبة للفئة (5 سنوات فأقل) وكذلك بالنسبة للفئة (10 سنوات فأكثر) وهنا تشابهت نتائج الفئتين. ولكن يمكن أن يعزى هذا التشابه إلى جوانب مختلفة تتعلق بكل فئة، فالفئة القليلة الخبرة لا زالت جديدة لم تعرف مفهوم التخطيط الإستراتيجي ولا يمكنها تقييم إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي على عكس الفئة الطويلة الخبرة فإنها كانت سلبية في إستجاباتها لكونها أكثر إتصاقاً بالقادة الإداريين فهم يعرفون حقيقة مستوى إدراكهم للتخطيط الإستراتيجي.

وهذه النتيجة إختلفت عن النتيجة التي توصل إليها الشبول (2005) وكذلك النتيجة التي توصل إليها العفيف (2005) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. ولكن إتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الظفيري (2011) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئة الأطول خبرة (11 - 15) سنة.

التوصيات:

يوصي الباحث بما يأتي: -

أولاً: أوضحت النتائج أن مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في الوزارات العراقية كان متوسطاً. ولكي يتم رفع هذا المستوى من الإدراك يوصي الباحث بتنظيم دورات تدريبية للقادة الإداريين يتم فيها وضع برنامج تفصيلي عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله وبعض الأمور الأخرى ذات العلاقة.

ثانياً: بينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين ولصالح الذكور وذلك في إستجاباتهم عن مدى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في دوائر التخطيط في الوزارات العراقية. وأن هذا الفرق كان لصالح الذكور. وهذا ربما يعني أن الذكور أكثر تفهماً للتخطيط الإستراتيجي ولإدراك القادة الإداريين لهذا المفهوم من الإناث ولذا يوصي الباحث بتنظيم دورات تدريبية للإناث اللواتي يعملن في دوائر التخطيط، وأن تركز هذه الدراسات على المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي ومراحله وأهميته في تطور وزارات الدولة. كما يوصي الباحث بتوجيه الإناث للعمل في مجالات ودوائر أخرى غير تخطيطية.

ثالثاً: توصلت نتائج الدراسة إلى إن ذوي الخبرة الطويلة وكذلك القصيرة يختلفون عن ذوي الخبرة المتوسطة في تقييمهم لمستوى إدراك القيادات الإدارية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في الوزارات العراقية. ولذا يوصي الباحث بتنظيم دورات تدريبية لذوي الخبرة

الصغيرة في ميدان التخطيط الإستراتيجي والإعتماد بشكل اكبر على ذوي الخبرة الطويلة في بيان آرائهم وتوجهاتهم نحو التخطيط الإستراتيجي.

رابعاً: كانت هذه الدراسة لعينة من الوزارات العراقية ويقترح الباحث تطبيقها على الوزارات الأخرى ومقارنة نتائجها مع النتائج التي يتم التوصل إليها في الدراسة المقترحة.

خامساً: أجريت هذه الدراسة على الوزارات العراقية وهناك حاجة لأجراء دراسات مماثلة في دول عربية أخرى ومقارنة النتائج بين النوعين من الدراسات. كما يمكن إجراء دراسات لمقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات المشابهة في دول أجنبية.

سادساً: أجريت هذه الدراسة على إدارات التخطيط في الوزارات العراقية، وهناك حاجة لإجراء مثل هذه الدراسة عن مستوى إدراك مديري المدارس الأساسية والثانوية للتخطيط الإستراتيجي وممارستهم له وعلاقة ذلك بمتغيرات أخرى كالإدارة الإستراتيجية والعلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي والضغوط التنظيمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو زيد، نياح محمود (2003). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك إربد، الأردن.

أبو قحف، عبد السلام (1992). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

بريدي، مارجريت، جلاتر، رون وليفاسيس روزاليند (2006). الإدارة التعليمية - الإستراتيجية - الجودة - الموارد، ترجمة بهاء شاهين، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

بني حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد صبحي، (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

توفيق، عبد الرحمن (2004). التخطيط الإستراتيجي والتفكير الأبداعي، ط3، القاهرة: مركز الخيرات المهنية.

جرادات، ناصر محمد سعود (2013). الإدارة الإستراتيجية. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

حبتور، عبد العزيز صالح (2007). الإدارة الإستراتيجية إدارة جديده في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة (2003). التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- الحسيني، فلاح حسن عداي (2006). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد سعود (2014). الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش (2008). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف (2015). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكرانة، بلال خلف (2010). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلمي، مصطفى (2003). مفاهيم الإدارة المعاصرة - التخطيط الإستراتيجي، ط1، الرياض: ملتقى الإدارة العليا.
- السيد، اسماعيل محمد (1993). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- الشامسي، سالم بن راشد (2010). قياس فعالية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة تشرين، دمشق، سوريا.
- الشبول، منذر قاسم محمد (2005). واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

صبري، داليا (2010). العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد (2008). التخطيط الإستراتيجي، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. ضحاوي، بيومي، والمليجي، رضا (2011). التخطيط الإستراتيجي في التعليم، القاهرة: دار الفكر العربي.

الظفيري، صلاح كساب ثاني (2011). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ضحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا إبراهيم (2011) التخطيط الإستراتيجي في التعليم مصر: القاهرة، دار الفكر العربي للتوزيع والنشر

العارف، نادية (2001). التخطيط الإستراتيجي والعلومة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

العجمي، محمد (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

علي، أسامة (2010). التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. السوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

العفيف، أمجد (2005). العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.

الغزالي، كرمة ماجد عباس (2000). التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

غنيمة، محمد متولي (2005). التخطيط التربوي عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

فهيم، محمد سيف الدين (2004). التخطيط التعليمي القاهرة: مطبعة محمد عبد الكريم حسان.

فوطه، سحر محمد محمود (2008). أثر توافق التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

القطامين، أحمد (2002). "التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18 (2)، 37-75.

الكثم، حمد وبدرانة، حازم (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 5 (15)، 187 - 202.

محمد، أحمد علي الحاج (2011). التخطيط التربوي الإستراتيجي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

محمد، عادل محمود (2012). التخطيط الإستراتيجي التربوي ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الامارات العربية المتحدة، دبي

محمد، محمد صادق (2009). التخطيط الإستراتيجي لآفاق ومستقبل التعليم العالي للدراسات العليا

في جامعة صلاح الدين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 16 (8)، 495-462.

مدبولي، محمد عبد الخالق (2001). نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الإستراتيجي وبناء القدرات

التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، (18)، 189 – 236.

مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013). الإدارة الإستراتيجية عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة.

مصطفى، عزة جلال (2011). التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم. القاهرة: دار

النشر للجامعات.

معروف، هوشيار (2009). التخطيط الإستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.

نصيرات، فريد والخطيب، صالح (2005). التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية

لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، أبحاث اليرموك، دراسات العلوم الإدارية. 32، (2)، 415-

433-

هاريسون، ديفيد (2009). الإدارة الإستراتيجية تعريب علاء الدين ناطوريه، عمان: دار زهران

للنشر والتوزيع.

هلال، محمد عبد الغني (2013). مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي. القاهرة: مركز تطوير

الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

الوحوش، محمد صبري محمود (2006). أثر قوى البيئة على عمليات الإدارة الإستراتيجية في الوزارات الأردنية "حالة وزارة التربية والتعليم". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الوليد، بشار يزيد (2010). التخطيط الإستراتيجي مفاهيم معاصرة، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

وزارة الخارجية العراقية 2014

ياسين، سعد غالب (1998). الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري للنشر.

- Al-Garni, S. A. (1997) The role of strategic planning in improving public organizations' performance *DAI – A* , 58 (10) , 4060.
- Bail, K. C. (1998) A study of strategic planning in federal organizations *DAI - A* , 61 (01) , 356.
- Bartlett, J, Kotrlik, J.and Higgins , C.(2001) Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research Information Technology, *Learning, and Performance Journal* 19 (1), 43 - 50
- Blackmom,V.Y. (2008). Strategic planning and organizational performance : An investigation using the balanced scorecard in non – profit organizations , *DAI – A* , 69 (06).
- Carpenter,M.A.&Sanders, W. G. (2009). *Strategic management:A dynamic perspective , concepts and caces* , 2nd ed., Upper Saddle River , New Jersey : Pearson / Prentice-Hall.
- Dess,G.G., Lumpkin , G. T. & Eisner, A. B. (2008). *Strategic management : Creating competitive advantages*,4 th ed.,Boston : Mc Graw – Hill / Irwin.

- Evans, J. R. (2010). *Quality management, organization and strategy*, 6 th ed., Irwin, TX : South – western.
- Franklin, P.W.(2011) Relationship between strategic planning and nonprofit organizational performance, *DAI-A*,72(04).
- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1993). *Applied strategic planning: How to develop a plan that really works*, New York: Mc Graw – Hill.
- Hambright,G. & Thomas, D. (2004). Definitions, benefits, and barriers of K-12 educationl strategic planning,*Journal of Instructional Psychology*,31(3),233-239.
- Kotler, D., (1994) *Marketing management*,8 th ed., Englewood Giffs New Jersey: Prentice-Hall.
- Jauch,L.R.&Glueck,W.F.(1988).*Business policy and Strategic management*, New York: Mc Gran Hill .
- Levicki,C.(2003).*The interactive strategy workout: Analyze and develop the fitness of your business*.
- Starsia,G. (2010) Strategic planning in higher education:An examination of Variation in strategic planning practices and their effect of success in NCAA Division I athletic departments, *DAI-A*,72(01).

Thompson, Jr, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2013). *Crafting and Executing strategy: The quest for competitive advantage : Concepts and cases*, 19 th ed., Irwin, TX: Mc Graw-Hill.

Thompson, J. (1990) *Readings in strategic management*, New York : Mc Graw-Hill.

Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. (1998) *Strategic management: Concepts and cases*, Englewood, cliffs New Jersey: Prentice-Hall.

الملحقات

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (1)

الإستبانة بصورتها الأولية

الدكتور/ الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة وبعد . . .

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

وقد قام الباحث بتطوير إستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة أعلاه.

وستتم الأجابة عن فقرات الإستبانة وفق مقياس خماسي تدرجه وقيمه كالاتي:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

وبما أنكم من أهل الخبرة والإختصاص في مجال البحث العلمي والإدارة والقيادة فإنه من دواعي ارتياح الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الإستبانة راجياً قراءتها وتحديد رأيكم في كل فقرة من فقراتها للتأكد من مدى ملاءمتها.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير . . .

أسم الخبير:

المرتبة العلمية:

الجامعة:

الباحث: محمد فائق حنون السامرائي

ضع علامة (✓) في المكان المناسب الذي تختاره

الجنس:

ذكر

أنثى

المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دراسات عليا

الخبرة:

5 سنوات فأقل

6 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

ت	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجه إلى تعديل	التعديل المقترح
1	لدى القادة الإداريين رؤية واضحة عن التخطيط الإستراتيجي				
2	يشرك القادة الإداريون العاملين معهم في تحديد الرؤية للوزارة				
3	يقوم القادة الإداريون بصياغة الرؤية في ضوء تحليل عميق للبيئتين: الداخلية للمؤسسة والخارجية المحيط بها				
4	تكون صياغة الرؤية من قبل القادة الإداريين بشكل حلم قابل للتحقيق				
5	تكون صياغة الرؤية من قبل القادة الإداريين بعبارات مقتضبة ولكنها واضحة ومحفزة للعاملين				
6	يشرك القادة الإداريون موظفي الوزارة في وضع الرسالة والخطة الإستراتيجية				
7	تتوافر لدى القادة الإداريين رسالة واضحة لعملية التخطيط الإستراتيجي				
8	تؤدي صياغة الرسالة من قبل القادة الإداريين مهمة لتوجيهه وتخطيط وتنفيذ جهود الوزارة وجزء مهم من مكونات هويتها				
9	تعبر الرسالة عن الأحلام التي يمكن تحقيق أغلبها في ضوء إمكانيات الوزارة				
10	يمكن تحويل الرسالة إلى خطط وسياسات وبرامج				

ت	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجه إلى تعديل	التعديل المقترح
11	يمكن أن تعكس الرسالة الخصائص المميزة للوزارة				
12	إمكانية الرسالة على إثارة الدافعية لدى العاملين في الوزارة				
13	أن تكون الرسالة متكيفة بما يحصل في البيئة الخارجية المحيطة بالوزارة				
14	تؤدي صياغة الرسالة من قبل القادة الإداريين مهمة لتوجيه وتخطيط وتنفيذ جهود الوزارة وجزء مهم من مكونات هويتها				
15	يشرك القادة الإداريون أعضاء المجتمع المحلي في تحديد الأهداف الإستراتيجية للخطة				
16	يستطيع القادة الإداريون ترجمة الأهداف العامة للخطة الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية				
17	يستطيع القادة الإداريون صياغة أهداف عامة للخطة الإستراتيجية تتسجم مع الرؤية والرسالة				
18	يستطيع القادة الإداريون وضع أهداف عامة يمكن أن تعلق الفجوة القائمة بين واقع الوزارة وما يجب أن تكون عليه				
19	يستطيع القادة الإداريون صياغة أهداف عامة ترسم اتجاهاً واضحاً للوزارة				

ت	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجه إلى تعديل	التعديل المقترح
20	يدرك القادة الإداريون النتائج المتوقعة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية				
21	يدرك القادة الإداريون التأثيرات البيئية الداخلية قدر ارتباطها بعملية التخطيط الإستراتيجي				
22	يدرك القادة الإداريون التأثيرات البيئية الخارجية قدر ارتباطها بعملية التخطيط الإستراتيجي				
23	وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين في إدارات التخطيط				
24	إدراك العاملين لجميع عناصر الخطة الإستراتيجية				
25	يدرك القادة الإداريون أهمية التقييم المستمر لمراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية				
26	تطوير القادة الإداريين لمؤشرات الأداء				
27	إشراك القادة الإداريين لموظفي الوزارة في إعداد الخطة الإستراتيجية				
28	إستخدام الأسلوب العلمي في إعداد الخطة الإستراتيجية				
29	لدى القادة الإداريين إلمام كافٍ بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بالخطة الإستراتيجية				
30	لدى القادة الإداريين تصور مستقبلي متطور للوزارة بغض النظر عن الصورة الواقعية الحالية للوزارة				

ت	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجه إلى تعديل	التعديل المقترح
31	يستطيع القادة الإداريون اختيار أقل البدائل كلفة لتحقيق الخطة الإستراتيجية				
32	يستطيع القادة الإداريون اختيار أسرع البدائل تحقيقاً لهدف الخطة الإستراتيجية				
33	يستطيع القادة الإداريون اختيار البديل المناسب لتنفيذ الخطة الإستراتيجية				
34	يأخذ القادة الإداريون المنافسة مع المؤسسات الأخرى بنظر الاعتبار عند التخطيط الإستراتيجي				
35	يأخذ القادة الإداريون الجودة كجانب نوعي فضلاً عن الجوانب الكمية بنظر الاعتبار عند إجراء التخطيط الإستراتيجي				
36	يفهم القادة الإداريون نماذج التخطيط الإستراتيجي مثل النموذج الخطي والنموذج التكيفي والنموذج الكلي والنموذج الجزئي والنموذج الوصفي واختيار المناسب منها				
37	لدى القادة الإداريين المقدرة على توضيح أي غموض عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية				
38	التعرف على نقاط القوة والضعف قبل البدء بوضع الخطة الإستراتيجية				

ت	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجه إلى تعديل	التعديل المقترح
39	يوظف القادة الإداريون الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية				
40	يعمل القادة الإداريون على توفير البيانات المطلوبة لعملية التخطيط الإستراتيجي				
41	يعمل القادة الإداريون على نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين العاملين في إدارات التخطيط				
42	يحدد القادة الإداريون المهمات المطلوب إنجازها من العاملين في إدارات التخطيط				
43	يفوض القادة الإداريون بعض صلاحياتهم إلى العاملين في إدارات التخطيط				
44	يتوقع القادة الإداريون المشكلات (الاقتصادية، السياسية، الإجتماعية) التي قد تؤثر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية				
45	تتوافر لدى القادة الإداريين معايير واضحة لقياس نسبة الإنجاز				
46	يحدد القادة الإداريون مؤشرات نجاح الخطة الإستراتيجية بوضوح				
47	الاستخدام الكفاء لعناصر القوة في الوزارة				

التعديل المقترح	بحاجه إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	نص الفقرة	ت
				يقدم القادة الإداريون المعلومات التي يمكن الوثوق بها والمتعلقة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية	48
				يتمكن القادة الإداريون من التعرف إلى البديل الإستراتيجي الذي يستخدم في صياغة الخطة الإستراتيجية مثل إستراتيجية الثبات وإستراتيجية النمو وإستراتيجية الإنكماش والإستراتيجية المركبة	49
				يعمل القادة الإداريون على مشاركة العاملين في إدارات التخطيط بصنع القرارات ذات العلاقة بالخطة الإستراتيجية	50
				يدرك القادة الإداريون احتياجات العاملين في إدارات التخطيط	51
				يتولى القادة الإداريون القيام بزيارات ميدانية لدوائر التخطيط	52

ملحق (2)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة

الجامعة	الاختصاص	الاسم	ت
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	1
الشرق الأوسط	المناهج وطرائق التدريس	الأستاذ الدكتور جودت سعادة	2
الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور عباس الشريفي	3
الشرق الأوسط	المناهج وطرائق التدريس	الأستاذ الدكتور غازي خليفة	4
الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور كمال دوني	5
الشرق الأوسط	المناهج وطرائق التدريس	الأستاذ الدكتور محمود الحديدي	6
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	7
الشرق الأوسط	تكنولوجيا المعلومات	الدكتور حمزة العساف	8
الشرق الأوسط	تكنولوجيا المعلومات	الدكتور عاطف أبو حميد	9
الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	الدكتورة ملك الناظر	10

الملحق (3)

الإستبانة بصورتها النهائية

الأخ الموظف / الموظفة / في دائرة التخطيط المحترم

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

أرجو الإجابة عن فقرات الإستبانة بحسب ما ترونه مناسباً بوضع اشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأقدر عالياً جهودكم البناءة لتطوير عمل دوائر التخطيط في بلدنا الغالي.

مع خالص الشكر والاحترام

الباحث

محمد فائق حنون

ضع علامة (✓) في المكان المناسب الذي تختاره

الجنس:

ذكر

أنثى

المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دراسات عليا

الخبرة:

5 سنوات فأقل

6 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

ت	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	لدى القادة الإداريين رؤية واضحة عن التخطيط الإستراتيجي					
2	يشرك القادة الإداريون العاملين معهم في تحديد الرؤية للوزارة					
3	يقوم القادة الإداريون بصياغة الرؤية في ضوء تحليل عميق للبيئتين: الداخلية للمؤسسة والخارجية المحيطة بها					
4	تكون صياغة الرؤية من قبل القادة الإداريين بشكل حلم قابل للتحقيق					
5	يصوغ القادة الإداريون رؤية الوزارة بعبارات مختصرة					
6	يعمل القادة الإداريون على مشاركة موظفي الوزارة في وضع الرسالة					
7	يضع القادة الإداريون رسالة واضحة لعملية التخطيط الإستراتيجي					
8	تعبر الرسالة عن الأحلام التي يمكن تحقيق أغلبها في ضوء إمكانيات الوزارة					
9	يمكن تحويل الرسالة إلى خطط وسياسات وبرامج					
10	يمكن أن تعكس الرسالة الخصائص المميزة للوزارة					
11	إمكانية الرسالة على إثارة الدافعية لدى العاملين في الوزارة					
12	تنسجم الرسالة مع ما يحصل في البيئة الخارجية للوزارة					

ت	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
13	يطور القادة الإداريون الأهداف ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي					
14	يحرص القادة الإداريون على مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في تحديد الأهداف الإستراتيجية للخطة					
15	يستطيع القادة الإداريون ترجمة الأهداف العامة للخطة الإستراتيجية الى أهداف تفصيلية					
16	يستطيع القادة الإداريون صياغة أهداف عامة للخطة الإستراتيجية تتسجم مع الرؤية والرسالة					
17	يستطيع القادة الإداريون وضع أهداف عامة يمكن أن تسد الفجوة القائمة بين واقع الوزارة وما يجب أن تكون عليه					
18	يستطيع القادة الإداريون صياغة أهداف عممة ترسم اتجاههاً واضحاً للوزارة					
19	يدرك القادة الإداريون النتائج المتوقعة من تنفيذ الخطة الإستراتيجية					
20	يدرك القادة الإداريون التأثيرات البيئية الداخلية قدر ارتباطها بعملية التخطيط الإستراتيجي					
21	وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين في إدارات التخطيط					
22	إدراك العاملين لجميع عناصر الخطة الإستراتيجية					

ت	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
23	يدرك القادة الإداريون أهمية التقويم المستمر لمراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية					
24	يطور القادة الإداريون مؤشرات الأداء					
25	إشراك القادة الإداريين لموظفي الوزارة في إعداد الخطة الإستراتيجية					
26	يستخدم القادة الإداريون الأسلوب العلمي في إعداد الخطة الإستراتيجية					
27	لدى القادة الإداريين إلمام كافٍ بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بالخطة الإستراتيجية					
28	يدرك القادة الإداريون تصوراً مستقبلياً متطوراً للوزارة بغض النظر عن الصورة الواقعية الحالية للوزارة					
29	يستطيع القادة الإداريون اختيار أقل البدائل كلفة لتحقيق الخطة الإستراتيجية					
30	يستطيع القادة الإداريون اختيار أفضل البدائل تحقيقاً لهدف الخطة الإستراتيجية					
31	يأخذ القادة الإداريون عامل المنافسة مع المؤسسات الأخرى بنظر الاعتبار عند التخطيط الإستراتيجي					
32	يأخذ القادة الإداريون الجودة فضلاً عن الجوانب الكمية في الأنجاز عند إجراء التخطيط الإستراتيجي					

ت	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
33	يفهم القادة الإداريون نماذج التخطيط الإستراتيجي مثل الأنموذج الخطي والأنموذج التكيفي والأنموذج الكلي والأنموذج الجزئي والأنموذج الوصفي لاختيار المناسب منها					
34	لدى القادة الإداريين المقدرة على توضيح أي غموض عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية					
35	التعرف إلى نقاط القوة والضعف في البيئة المحيطة بالوزارة قبل البدء بوضع الخطة الإستراتيجية					
36	يوظف القادة الإداريون الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية					
37	يعمل القادة الإداريون على توفير البيانات المطلوبة لعملية التخطيط الإستراتيجي					
38	يعمل القادة الإداريون على نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين العاملين في إدارات التخطيط					
39	يحدد القادة الإداريون المهمات المطلوب إنجازها من العاملين في إدارات التخطيط					
40	يفوض القادة الإداريون بعض صلاحياتهم إلى العاملين في إدارات التخطيط					
41	يتوقع القادة الإداريون المشكلات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية التي قد تؤثر في تنفيذ الخطة الإستراتيجية					
42	تتوافر لدى القادة الإداريين معايير واضحة لقياس نسبة الإنجاز					

ت	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
43	يحدد القادة الإداريون مؤشرات نجاح الخطة الإستراتيجية بوضوح					
44	لدى القادة الإداريين المقدرة على الإستخدام الكفاء لعناصر القوة في الوزارة					
45	يقدم القادة الإداريون المعلومات التي يمكن الوثوق بها والمتعلقة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية					
46	يتمكن القادة الإداريون من التعرف إلى البديل الإستراتيجي في إعداد الخطة الإستراتيجية مثل إستراتيجية الثبات وإستراتيجية النمو وإستراتيجية الإنكماش وإلإستراتيجية المركبة					
47	يعمل القادة الإداريون على مشاركة العاملين في إدارات التخطيط بصنع القرارات ذات العلاقة بالخطة الإستراتيجية					
48	يدرك القادة الإداريون احتياجات العاملين في إدارات التخطيط					
49	يقوم القادة الإداريون القيام بزيارات ميدانية لدوائر التخطيط					

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة

3.

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د / ٢ / ٣٤ / ٢٠١٦

التاريخ: ٤ / ١١ / ٢٠١٦

معالي وزير التربية المحترم

العراق/بغداد

تحية طيبة، وبعد،

يقوم الطالب محمد فائق حنون السامرائي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: مستوى إدراك القيادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز إلى دوائر التخطيط التابعة لوزارتكم الموقرة بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة لتحديد مجتمع الدراسة وعدد أفراد العينة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة تهم وزارات بلدكم الشقيق.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم

