

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة
الوطنية الفلسطينية
(دراسة حالي وزارة المالية ووزارة التخطيط)

فلسطين رمضان عثمان ملك

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1437 هـ / 2016 م

دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات
السلطة الوطنية الفلسطينية
(دراسة حالي وزارة المالية ووزارة التخطيط)

إعداد:

فلسطين رمضان عثمان ملك

بكالوريوس إدارة الأعمال من جامعة بيرزيت / فلسطين

المشرف: د. أحمد أبو ديه

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية - معهد التنمية المستدامة -
جامعة القدس

1437 هـ / 2016م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية
(دراسة حالي وزارة المالية ووزارة التخطيط)

إعداد : فلسطين رمضان عثمان ملك

الرقم الجامعي : (20910375)

المشرف: د . احمد ابو ديه

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2016/05/30 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع: 
التوقيع: 
التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة الدكتور: احمد ابو دية

2. ممتحنا داخليا الدكتور: عبد الوهاب الصباغ

3. ممتحنا خارجيا الدكتور: يوسف ابو فارة

القدس - فلسطين

1437 هـ / 2016م

إهداء

الى روح والدي الغالي

الى حبيبتي امي الغالية ادامها الله لي

الى فلذات كبدي ابنائي زياد وياسين وريان

الى اخواتي واخواني

الى زوجي الغالي

الى وطني الغالي فلسطين

اهدي هذا العمل المتواضع

فلسطين رمضان عثمان ملك

إقرار:

أقر أنا معدة هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي، الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع :

فلسطين رمضان عثمان ملك

التاريخ: 2016/05/30

شكر وعرّفان

اشكر الله عز وجل واحمده ان حقق لي ما انشده في استكمال درجة الماجستير في التنمية المستدامة في جامعة القدس.

انقدم بعظيم الشكر والامتنان الى اساتذتي الكرام في جامعة القدس.

والشكر موصول الى اساتذتي المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم اداة الدراسة، واشكر وزارتي التخطيط والمالية لما قدموه من تسهيلات اثناء تطبيق اداة الدراسة.

انقدم بعظيم الشكر والتقدير الى استاذي الفاضل مشرف الرسالة د.احمد ابو ديه اشكره على الجهد الذي بذله لانجاح هذا العمل المتواضع ومساندتي دائما .

ولا يسعني الا ان اشكر ديوان الموظفين العام بيتي الثاني على مساندتهم لي طيلة فترة دراستي في جامعة القدس واخص بالشكر معالي الاخ موسى ابو زيد.

فلسطين رمضان عثمان ملك

مصطلحات الدراسة

- الادارات العليا** : هم مدراء القمة المسؤولون عن التوجيه الكلي والعمليات، وهم المنفذون للسياسات العليا، وهم اصحاب الادارة البيروقراطية وصناع السياسة المحلية (حبيب، 2014 ص 25)
- ولغايات الدراسة فإن الادارة العليا وفقا لهذه الدراسة تشمل كل من المدير، رئيس الوحدة، نائب المدير العام، المدير العام، الوكيل المساعد، الوكيل.
- ادارات التخطيط** : هي تلك الإدارة التي تقع عليها مسئولية إعداد السياسات والخطط ومتابعة نتائج التنفيذ (هلال، 2007).
- وتعرفها الباحثة اجرائيا بأنها كل الادارات التي تشترك في عملية التخطيط في وزارتي المالية والتخطيط اثناء فترة الدراسة.
- التخطيط** : هو سلوك موجه او اسلوب تفكير يساعد الانسان على التنبؤ بالمشكلات، كما يمكنه من البحث عن طرق لانجاز اعمال معينه تحقيقا لاهداف معينه (نشوان، 2011، ص2).
- الخطة** : الترجمة العملية للإستراتيجية المرسومة وهي تفصيل الخطوات الخاصة لتحقيق الاهداف المرجوة (الصيرفي، 2008).
- التخطيط الاستراتيجي** : هو تخطيط ضمن افق زمني معلوم يتراوح بين 5-10 سنوات او اكثر قليلا، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عددا من الخطط الاجرائية والتنفيذية بالاضافة الى خطط احتياطية يستعان بها وقت الازمات، وتستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الاجل وتستعين بكافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة. (الجارحي، 2014)
- الاستراتيجية** : مجموعة الاهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المنظمة وتحديد طريقها الخاص الى النجاح والبقاء (رشيد، جلاب، 2008).

ملخص الدراسة

أجريت الدراسة في الفترة ما بين شهر كانون ثاني 2013 وشهر ايار 2015، بهدف التعرف على دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتم التركيز على وزارتي المالية والتخطيط، كما هدفت ايضا الى التعرف على المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم استعمال أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة، وتم عرض الاداة على مجموعة من المحكمين بهدف فحص ارائهم حول الفقرات المختلفة من بنود الاستبانة، وقد استفادت الباحثة من ملاحظات المحكمين، وقامت الباحثة بإدخال بعض التعديلات على الاستبانة وفقاً لهذه الملاحظات، وقد تم إخضاعها للفحوص الإحصائية لفحص صدق الأداة، كما تم فحص مستوى ثبات الاستبانة من خلال اختبار كروبيناخ ألفا، وتم توزيع الاستبانة على عينة طبقية عشوائية تتمثل بالعاملين في الادارات العليا وادارات التخطيط في وزارتي المالية والتخطيط وعددهم (100) موظف، حيث تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في وزارتي المالية والتخطيط البالغ عددهم (835)

وقد اظهرت نتائج الدراسة بأن البيئة القانونية والتنظيمية القائمة والخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي غير كافية لإيجاد ادارات تخطيط قوية تتولى عملية ادارة التخطيط الاستراتيجي، ولا يتم تخصيص موازنات مالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالشكل المطلوب، وان البرامج والانشطة في المؤسسة لا تكون دائماً مبنية وفق خطط استراتيجية وهو ما يؤدي الى عدم وصولها الى النتائج المرغوب فيها، وكذلك ضعف الامكانيات المتعلقة بالمستشارين والخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقصور واضح في اعداد السيناريوهات المعدة كي يتم اللجوء اليها في حالات الطوارئ، كما لوحظ أنه لا يتم التأكيد على اهمية التغذية الراجعة من المشاركين خلال عملية التخطيط، ولا تتخذ دائماً القرارات في المؤسسة بناء على الخطة الاستراتيجية، ولا يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمل بالشكل المطلوب.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة العمل على استصدار تشريعات تنظم كل جوانب عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الدولة، والعمل على تخصيص موازنات مالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية لوضعها حيز التنفيذ، وتمكين العاملين في المؤسسة من حيث المعرفة بكيفية بناء الخطط وتنفيذها وذلك من خلال عقد دورات تدريبية ولقاءات توعوية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأهمية اعداد البرامج والانشطة في المؤسسة وفق الخطة الاستراتيجية للوصول الى النتائج المرغوبه، وضرورة العمل على اعداد سيناريوهات يتم اللجوء اليها في حالات الطوارئ في حال فشل الخطة الاستراتيجية، وأهمية إعطاء أولوية لجانب التقييم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية؛ لمعرفة الانحرافات من أجل استخلاص العبر للاستفادة منها في تعديل مسارات هذه الخطط، والاهتمام بجوانب متابعة التنفيذ والرقابة على الخطط الإستراتيجية من خلال إعطاء مكافآت وحوافز للأداء الجيد.

The Role which the Higher Administrations play in the Process of Strategic Planning in the Institutions of the Palestinian National Authority

(Case Study of the Ministry of Finance and the Ministry of Planning)

Prepared by: Falasten Ramadan Othman Malak

Supervisor: Ahmad Abu Dayeh

Abstract

The study was conducted within the period between January, 2013 and May, 2015. It aimed to know the role which the higher administrations play in the process of strategic planning in the institutions of the Palestinian National Authority. The study concentrated on the Ministry of Finance and the Ministry of Planning. The study also aimed to know the obstacles that face the process of strategic planning in those institutions.

The study adopted the descriptive methodology. The questionnaire tool was used as a major tool for collecting the required data; and the tool was presented to a group of arbitrators to examine their views on the various paragraphs of the questionnaire items, the researcher has benefited from the their observations, and the researcher insert some amendments to the questionnaire tool according to these observations, it has been subjected and that questionnaire underwent statistical examinations in order to examine its credibility. The constancy level of the questionnaire was examined through Krapnach Alfa test. The questionnaire was distributed to a random stratified sample represented in the staff of the higher administrations and the planning administration of the Ministry of Finance and the Ministry of planning. The number of the employees included in the study was 100 employees. Where The study community was represented by the staff of the Ministry of Finance and the Ministry of planning whose number am amounted to 835 employees.

The results of the study showed that the existing legal and organizational environment of the process of strategic planning is not sufficient to find strong administrations of planning that implement the process of managing the strategic planning; no financial budgets are allocated for implementing the strategic plan as required; the programs and the activities of the institution are not always set in accordance with a strategic plan, and this makes them not

reach the desired results; the consultants and experts have weak potentialities in the strategic planning field; and there is a clear lack in the numbers of the prepared scenarios to resort to them in emergency. It was also observed that there is no emphasis on the importance of the feedback of those who participate in the planning process; the decisions of the institution are not always taken according to the strategic plan; and the results of the evaluation are not used to benefit in the work development as required.

The study presented a group of recommendations the most important of which are the following.

It is necessary to issue legislations that organize all the aspects of the process of the strategic planning in the state's institutions. Financial budgets should be allocated to implement the strategic plan so as to put them in force. The staff of the institution should be empowered to know how to build and implement the plan. And so Through holding training courses and awareness Encounters in the field of strategic planning .Emphasis should be put on preparing the programs and activities in accordance with the strategic plan to reach the required results. It is necessary to prepare scenarios to resort to them in case the strategic plan fails. It is important to give priority to the evaluation aspect in implementing the strategic plans to know the deviation so as to take the lessons and benefit from them in amending the tracks of these plans. Attention should be given to follow up the implementation of the strategic plans and control them through giving awards and motive for good performance.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1. مقدمة

التخطيط هو عصب الحياه، من منا لا يخطط لحياه او لاي عمل يقوم به، التخطيط يمكن ان يكون بمجرد التفكير في كيفية انجاز عمل معين او في تأمين مستقبل باهر لافراد اسرتك، وبعض الناس يقومون به دون ان يشعروا بذلك، وهذا يرتبط بأهمية اتلخطيط في الوزارات والمؤسسات الحكومية حيث انه ضرورة من ضرورات بقاء المؤسسات ونجاحها في سوق العمل بإعتبارها واحدة ضمن مجموعه من المؤسسات التي تتنافس لكي تبقى وتحافظ على بقائها في بيئة متغيرة.

يعتبر التخطيط العمود الفقري لاي مؤسسة او مشروع او شركة، حيث انه يحدد الوظائف المطلوبة ويوفر كل ما يتعلق بها من معلومات وبيانات، والتخطيط في المؤسسة بمثابة تحديد الرؤية والرسالة والاهداف التي تسهل العمل الذي من اجله انشأت المؤسسة، ويساعد على الاستثمار الامثل للموارد المتاحة وتخصيص الموارد المطلوبة المتوقع استخدامها، وهو بمثابة المنارة للقائمين على التخطيط ليمكنهم من وضع النهج الذي يسير عمل المؤسسة (العربي، 2010، ص7).

يزداد العالم تقدما ويتسارع في جميع المجالات والنواحي الحياتية مما يقتضي تقدما في وضع المؤسسات العامة ليتسنى لها مواكبة التحديات والتفاعل معها ومواجهتها، فالمؤسسات تطورت وكبر حجمها ومسؤولياتها ورغبتها في المنافسة على مستوى الدول، وهو ما أدى الى التطور في آليات العمل والبحث عن اساليب جديدة وذلك من خلال الباحثين الذين تبنوا نماذج جديدة للتخطيط ومنها

التخطيط الاستراتيجي الذي يتميز بالحركة والانفتاح على العالم، وقد اصبح معياراً لتميز المؤسسات العامة (الجبوري، 2014، ص21).

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي اهداف بعيدة المدى ومتوسطة وقصيرة المدى، ويترتب على ذلك برامج واجراءات تنفيذ وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية، ومن ثم فهو يعتبر حجر الاساس في حياة المؤسسات، والتحليل الاستراتيجي للبيئة المحيطة بالمؤسسة وما له من اهمية لتحديد عناصر القوة والضعف حيث الفرص والتهديدات بالنسبة لما تقوم به المنظمات من تحليل للأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات الخارجية لها، ومدى تأثير المؤسسة بالبيئة المتغيرة وتبعاتها على اعمالها (بني حمدان، خ، إدريس، 2007، ص5).

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالمتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، ويساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من اهدافها (الديب، 2008).

ان المستقبل يتضمن عناصر غير معروفة، لهذا يلجأ المخطط الى وضع افتراضات بناءً على معطيات قد لا تكون دقيقة، وفي ظل ذلك لا بد من وضع البدائل الملائمة، اذ يتم اللجوء الى تفعيل أحد هذه البدائل اذا ما تحقق وضع معين، اما اذا ظهرت معطيات جديدة فإنه يتم اعتماد بديل آخر (احمد، 2011).

ومع مرور الزمن وتطور التكنولوجيا وظهور المؤسسات الكبيرة وقيام المؤسسات الصغيرة بتوسيع حجمها نتيجة تنوع اعمالها واختلاف منتجاتها وأخدماتها لتمكنها من مواجهة المنافسين وتغطيتها لاسواق متعددة ومتباعدة، هذا كله تطلب وجود عمليات التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي التي تحتاج الى البيانات والمعلومات من الادارات العليا، بالاضافة الى المشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات الادارية، حيث ان التخطيط الاستراتيجي يدرس ويوضح حاجات وتوقعات المتعاملين جميعاً مع المؤسسة في تحديد رسالتها وغاياتها واهدافها ومؤشرات أدائها (بني حمدان وإدريس، 2007، ص39).

وقد ازداد في الالونة الاخيرة ادراك المنظمات المختلفة لاهمية وفعالية ادارة التخطيط الاستراتيجي، واصبح خياراً لا يمكنها الا ان تتبناه وذلك لمواكبة العصر ومواجهة التحديات من جميع الجوانب، ومن هنا جاءت اهمية الدراسة والمتمثلة في قيام الباحثة بعمل بحثي قد يكون مكملاً للنقص في دراسات التخطيط الاستراتيجي على المستوى المحلي.

2.1. مشكلة الدراسة

يعد التخطيط الاستراتيجي الخطوة الاولى للقيام باية وظيفة خاصة على مستوى المؤسسات، ونظرا لذلك فان معظم المؤسسات يتم فيها تولي الادارات العليا القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة التي تتمثل بالإجابة على السؤال التالي "ما هو دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وعلى وجه الخصوص في وزارتي المالية والتخطيط؟"

3.1. مبررات الدراسة:

يمكن توضيح المبررات الموضوعية لهذه الدراسة بما يلي:

- كون الدراسة تتناول موضوعا مهما، وهو واقع التخطيط الاستراتيجي في جهات حكومية هي وزارتي المالية والتخطيط والتي تعد احدى ركائز الدولة الفلسطينية .
- رغبة الباحثة في التوصل الى نتائج علمية يمكن ان يكون مرجعية ومرشد في وزارة المالية والتخطيط.
- قد تفيد الدراسة المسؤولين في تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي وسبل الارتقاء به وفق افضل الممارسات العلمية والتطبيقية على هذا الصعيد .
- رغبة الباحثة في دراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي نظراً لأهميته، حيث انه لا تكاد مؤسسة او شركة الا وتقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي او انها تحت موظفيها على ممارسته.

4.1. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من المنطلقات التالية:

- أهمية التخطيط الاستراتيجي في الواقع الفلسطيني، لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط، والخروج بتوصيات للوزارتين في هذا المضمار.
- كون الدراسة تتناول اهم تجربتين في ادارة التخطيط والمال في المؤسسات العامة الفلسطينية والمتمثلة في وزارتي المالية والتخطيط.
- كون التخطيط يعتبر البنية الاساسية والقاعدة التي تقوم عليها وظائف الادارة المختلفة في المؤسسات.

- أهمية علمية نابغة من الموضوع نفسه والتي قد تفيد المسؤولين في مؤسساتهم من خلال دراسة حالة وزارتي المالية والتخطيط كحالة تعمم نتائجها وتوصياتها على مؤسسات الدولة.
- فتح آفاق واسعة لأبحاث متخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي.
- يمكن ان تشكل هذه الدراسة رافداً للمكتبة وللباحثين في فلسطين في مجال التخطيط الاستراتيجي في المجالات المختلفة، للاستفادة منها لاحقاً كي تكون مرجع لكل من يرغب في المعرفة والاستفادة.

5.1. أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الى تحقيق هدف رئيس يتمثل في التعرف على دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وخاصة في حالتي وزارتي المالية والتخطيط، وبالإضافة الى هذا الهدف الرئيس تسعى الدراسة لتحقيق مجموعة من الاهداف الفرعية الأخرى وهي:
- التعرف على واقع البيئة القانونية والتنظيمية لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط.
- التعرف على واقع الامكانيات المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط.
- التعرف على مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط.
- التعرف على مستوى فاعلية تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط.

6.1. أسئلة الدراسة

- تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي:
- ما هو دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وتحديدًا في وزارتي التخطيط والمالية؟

وتندرج تحت هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع البيئة القانونية و التنظيميه لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط؟
- ما واقع الامكانيات المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط؟
- ما مستوى فاعلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط؟
- ما مستوى فاعلية تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط؟

7.1. الفرضيات

تتطلب الدراسة من الفرضيات التالية :

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ودور الادارات العليا في عملية صياغة الخطط الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط من جهة اخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الادارات العليا في عملية تنفيذ الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط من جهة اخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الادارات العليا في عملية التقييم للخطط الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط من جهة اخرى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي للموظف.

8.1. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية 1994-2015، واجريت في الفترة ما بين شهر ايلول 2012 وشهر ايار 2015.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في كل من وزارة المالية ووزارة التخطيط في رام الله وفي الادارات العليا فيهما بشكل خاص.
- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على بحث موضوع دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط.
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في المدراء العامين ونواب المدراء العامين والمدراء ورؤساء الوحدات (والموظفين المسؤولين عن التخطيط او المشاركين فيه) في وزارتي المالية والتخطيط.

9.1. هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول على النحو الآتي:

- الفصل الأول : المقدمة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة وفرضيات الدراسة وهيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول موضوع دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي واهم الدراسات السابقة ذات العلاقة، والجزء الثاني منه يتناول نشأة التخطيط في فلسطين.
- الفصل الثالث : منهجية البحث وأدواته، مجتمع البحث، وعينة البحث و خصائصها، أدوات البحث، صدق أداة الدراسة والتحكيم، ثبات الأداة، وحدود الدراسة.
- الفصل الرابع : يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، ثم عرض تلك النتائج ومناقشتها، والإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات.
- الفصل الخامس : يتضمن الإستنتاجات والتوصيات المرتكزة على نتائج الدراسة.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل من الدراسة الاطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع والتي اطلع عليها من قبل الباحثة.

1.2. مقدمة

التخطيط كمنهج عبارة عن التحضير واتخاذ اجراءات وقرارات في الحاضر لتحقيق اهداف مستقبلية، كما وتعد عملية التخطيط اساس واجب اعتماده في القيام بجميع الاعمال او المهام ولجميع الناس سواء كان موظفاً او عاملاً او طالباً او ربة بيت كونه يرتبط ارتباط وثيق بالانسان، فأى عمل لها كان صغيراً ام كبيراً يحتاج الى تخطيط ووعي وادراك لكسب الوقت وذلك بتحديد المهام وتصنيفها حسب الاولويات المهم اولاً فالأقل اهمية ثانياً والذي يحتمل التأجيل ثالثاً (الحري، 2007، ص16).

ويذكر برايسون ان التخطيط ليس بديل عن القادة، فعندما يتعلق الامر بالتخطيط الاستراتيجي فإن بعض صانعي القرارات الرئيسيين ومتخذي القرارات يجب ان يكونوا ملتزمين بالخطة الاستراتيجية، والا فإن اي محاولات لاستخدامه سوف تفشل (برايسون، 2004، ص15).

ويساعد التخطيط الاستراتيجي صانعي القرار في اتخاذ القرارات بدقة وسرعة متناهية كون معظم الامكانيات تكون معروفة ومحددة مسبقاً، وفي حال حدوث مشكلة او عائق ما يكون هناك قراراً سريعاً بسبب وجود قاعدة بيانات جاهزة وتحليل لها من قبل المؤسسة.

حيث اشار (فراي، 2007، ص37) بأن التخطيط الاستراتيجي يبدأ عادةً بمعرفة بيئة العمل وتقدير ظروفها وكيف ستكون وما ستتضمنها من عناصر، اي بمعنى اخر فهم لبيئة العمل.

وترى الباحثة ان التخطيط الاستراتيجي يوفر رؤية عامة للاعمال وتحليلاً وافياً لها مما يساعد على رسم خطة متناسقة للعمل لبقاء واستمراره وتطور المؤسسة وهذا هو جوهر التخطيط.

كما وترى الباحثة ان الموارد البشرية تعد من اهم العناصر التي يعتمد عليها في الانتاج وهي المحرك الرئيس لعجلة التنمية الشاملة، والموارد البشرية هي راس المال البشري خاصة في فلسطين ومن المهم ان يجري استخدام علم التخطيط للاستثمار في هذه الموارد وتوجيهها الى الطريق السليم لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها.

2.2. التخطيط الاستراتيجي

فيما يأتي تتناول الدراسة المفاهيم التي لها علاقة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي

1.2.2. مفهوم الاستراتيجية:

ان مفهوم الاستراتيجية هي خطة شاملة تخص وظيفة او عدة وظائف من وظائف المؤسسة، وتقوم المؤسسة بوضعها ويتم فيها تحديد اهداف المؤسسة طويلة الاجل، ولتحقيق هذه الاهداف فإنه يتطلب توفير موارد محددة، وباعتبار ان الاستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار موارد المؤسسة وبيئتها الخارجية، فإن الامر يستدعي من المؤسسة تحليلاً مستمراً لمواردها والبيئة المحيطة التي تعمل فيها (احمد، 2011، ص89)

وقد استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة "استراتيجوس" وتعني فن القيادة، ثم انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية (بني حمدان، ادريس، 2007).

أما من حيث من يضع الاستراتيجية فقد اشار ماكين الى ان عملية وضع الاستراتيجية هي عملية تشاركية تشمل مجلس الادارة في المؤسسة بشكل اساسي بالاضافة الى الادارة العليا من مدراء عامون

ومدراء وصولاً إلى الموظفين التنفيذيين، وأن كل مؤسسة لديها استراتيجية تختلف عن غيرها من الاستراتيجيات الموجودة في المؤسسات الأخرى، ومن خلال الاستراتيجية يتم التوفيق بين الأنشطة والجهود، فهي بمثابة خطة لتنفيذ هدف طويل الأمد، وهي وسيلة لتحديد مستقبل منشود للمؤسسة وبالتالي توضح معالم الطريق لتسهيل الوصول لهذا المستقبل (ماكين، 2011).

مفهوم الاستراتيجية يتضمن تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها أيضاً بالإضافة إلى أنها تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للتوصل إلى نقاط القوة والضعف منها وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لها. (عامر، 2011، ص44)

2.2.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تعددت وتباينت التعريفات النظرية للتخطيط الاستراتيجي، ومن أهم هذه التعريفات: عرف العربي التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية شاملة، تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك، وهو من أهم الوظائف القيادية في الإدارة والتي يقع على عاتقها النهوض به، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة" (العربي، 2009، ص9).

وترى العارف أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فهو أذن كشف حجاب المستقبل الخاص بشكل المؤسسة، وتصور توجهاتها ومسارها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وتخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المؤسسة (العارف، 2001، ص8).

ويشير غنيم بأنه أسلوب تخطيط عقلائي يعتمد على المنظومات ويتعامل مع المؤسسات سواء كانت حكومية أم مؤسسات أعمال، على أن كل واحدة منها تشكل منظومة مستقلة بذاتها ولها بيئة داخلية وأخرى خارجية خاصة بها (غنيم، 2008).

ويحدد (برايسون، 2004، ص6) مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه جهود منظمه لإصدار قرارات أساسية واتخاذ التدابير اللازمة التي توجه وتشكل وتجب على الأسئلة التالية: ما هي المؤسسة؟ وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل؟

بينما حددت الحريري مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه المسار الاساسي الذي تختاره المؤسسة من بين العديد من المسارات البديلة المختلفة والمتوفرة لديها لتحقيق اهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وعلى ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات كل من يتعامل معها او تؤثر على مصالحهم (الحريري، 2007، ص102).

وهناك من يرى ان التخطيط الاستراتيجي هو العمليات التي تتم من خلال الاعضاء الموجهين لتصور المؤسسة ومستقبلها وتطوير الاجراءات الضرورية والعمليات لانجاز ذلك المستقبل.
(Goodstein, NolanPfeiffer, 1993, p3,5)

كما انه تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (عبدالفتاح، 2007، ص138).

ويرى عزازي بأن التخطيط الاستراتيجي عملية يتم فيها وضع التصور المستقبلي الامثل للمؤسسة من خلال دراسة ماضيها، ووضعها الحالي، والعوامل المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل، داخليا وخارجياً، سواء كان هذا التأثير سلبيا ام ايجابياً، وفي ضوء هذا يتم وضع مجموعة من الاهداف والخطط، والخطط البديلة التي تراعي مواطن القوة والضعف وتجنب المخاطر واقتناص الفرص حتى تنتقل بالمؤسسة بصورة تدريجية من الوضع الحالي الى التصور المستقبلي الامثل المرغوب فيه (عزازي، 2009، ص23).

كما ان التخطيط هو عملية بناء الاهداف واختيار الاجراءات الانسب لانجاز تلك الاهداف، فالتخطيط الاستراتيجي اكثر من كونه عملية تصور، فهو يتطلب وضع اهداف وغايات واضحة وتحقيقها خلال فترة محددة لكي يتم الوصول الى المستقبل المأمول، وهكذا فإن هذه الاهداف يجب تطويرها ضمن سياق المستقبل المرجو للمؤسسة ويجب ان تكون واقعية وقابلة للتطبيق.
(Goodstein, NolanPfeiffer, 1993, p3,5)

واشار حيرش بأنه عملية او مرحلة من مراحل الاستراتيجية يأتي لتمكين الخطة الاستراتيجية (حيرش، 2011، ص26).

واضاف بني حمدان بأن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن الصياغات بعيدة المدى والسياسات التي تحدد او تغير خصائص او توجهات المنظمة (بني حمدان، 2007، ص 8).

واتفق حسين مع عزازي على انه تحديد الاهداف الرئيسية طويلة الاجل للمؤسسة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الاهداف في اطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المؤسسة (حسين، 2000).

والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن نظرة نظامية للامام من اجل تحقيق النتائج ذات المغزى والقابلة للقياس (مصطفى، 2010، ص10).

بعد اطلاع الباحثة على تعريفات التخطيط الاستراتيجي المشار اليها سابقاً، ترى بأن التخطيط الاستراتيجي اقرب الى ان يكون التخطيط للمستقبل والاستعداد له وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة واهداف استراتيجية، ووضع اهداف فرعية من الاهداف الاستراتيجية وذلك من خلال الادارة العليا في المؤسسة، مع مشاركة جميع العاملين فيها، لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتحديات عن طريق تحليل المؤسسة بما تتضمنه من المنافسين والشركاء والمتعاملين معها.

3.2.2. نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي:

بدأ التخطيط مع ظهور الانسان على شكل فرق او جماعات وكان يمارس بشكل غير مدورس وعشوائي ولم يكن ممنهجاً او مبنياً على اسس علمية، غير ان ما كان يحدث في البيئة من متغيرات طبيعية وغيرها كان يحتم على الانسان اخذ الحيطة والحذر وتجنب المخاطر والابتعاد الى اماكن الامان والطمأنينة، وكل هذا يترجم على شكل تخطيط مسبق (الحريري، 2007، ص14).

ذكر الصيرفي حول نشأة التخطيط الاستراتيجي الى انه استخدم في مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الامريكية، ثم انتقل الى اوروبا ودول العالم الاخرى (الصيرفي، 2008) ويؤكد الجبوري ان التخطيط الاستراتيجي تطور في منتصف الستينات، واصبح موضوعاً حيويًا وهامًا واصبح واسع الاستخدام سواء في القطاع العام او القطاع الخاص منذ مطلع السبعينات. (الجبوري، 2014، ص65).

ويرى بني حمدان وادريس بأن التخطيط طويل المدى شاع في منتصف الستينات في امريكا وخاصة التخطيط الاقتصادي، الا انه تعرض لانتقادات في ذلك الحين ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل مكان التخطيط طويل المدى (بني حمدان ،ادريس، 2007، ص5).

وقد اوضح بني حمدان وادريس حول كيفية نشوء التخطيط الاستراتيجي، اذ انه يعد مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام ويمثل ايضاً الجوهر في تطور نظام الادارة ، وقد بدء نظام التخطيط بالتركيز اولا على التخطيط المالي ووضع الموازنات، والتخطيط قصير الامد، ثم تعزز لاحقاً مع تطور الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسط وبعيد المدى، وبعد ذلك تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة والمنكونة من عدة وحدات لتظهر عمليات التخطيط الشامل ومع ازدياد هذا التعقيد واهتمام العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة جاء التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقله نوعيه بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات (بني حمدان، إدريس، 2007، ص5).

4.2.2. مدارس التخطيط الاستراتيجي:

- تتعدد المدارس والرؤى في التخطيط الاستراتيجي وذلك على النحو التالي:
- **المدرسة الريادية:** ركزت هذه المدرسة على ان الادارة العليا للمؤسسة مهمتها التخطيط الاستراتيجي كونها تمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية المؤسسة التي تعمل على تحقيقه، ومن هنا فإن صياغة الخطة يجب ان تبنى بالتوازي مع هذه الرؤية التي تشكل عنصر الاهمية للمؤسسة بتركيزها على الادارة العليا ورؤيتها لمستقبل المؤسسة (الجبوري، 2010، ص44).
 - **مدرسة التخطيط:** اهم ما تتضمنه هذه المدرسة ان الاشخاص الاساسيين المخولين لوضع الخطة هم المدراء بالاضافة الى كل من يعمل في ادارات التخطيط والمتخصصين فيه، ليقوموا معاً ببناء اسس وقواعد متينة تتسم بالوضوح والشمولية ويجري العمل فيها بناءً على قوانين وانظمة، اما من اهم سلبياتها فهي تعمل ضمن الاجراءات البيروقراطية (سلطة المكتب) (بني حمدان ،ادريس، 2007، ص19)
 - **المدرسة الثقافية:** تركز هذه المدرسة على اهمية الثقافة بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي وترى ان البعد الاجتماعي له تاثير كبير على الخيارات النهائية للمؤسسة، وتركز هذه المدرسة على ان وجود قواسم مشتركة بين الموظفين في المؤسسة كالقيم والمعتقدات يشكل نقطة قوة، اما عدم وجود اي قيم مشتركة وواضحة فإنه يشكل الضعف بحد ذاته (الجبوري، 2010، ص 45) .

- **المدرسة المعرفية:** افكار هذه المدرسة عن التخطيط الاستراتيجي تستند الى المعطيات والتفسيرات المبنية على المعلومات، وهو ما يؤدي الى تنوع في الخيارات والبدائل القابلة للتحقيق، تأقلم وتكيف هذه المدرسة مع البيئة المحيطة بها يعد من اهم ما يميزها، كونها تستغل جميع الموارد والامكانيات المتوفرة بناء على منهجية معتمدة، اما سلبيتها فهي بالاساس قد لا تقوم بهذه العمليات والاجراءات التي تم ذكرها بشكل دائم، مما يجعلها تفتقد ضمان النجاح (بني حمدان، ادريسي، 2007، ص20).
- **مدرسة التعليم:** وتتميز هذه المدرسة عن غيرها بأنها تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة خطط المؤسسة نقطة قوتها انها تستند على التعلم المستمر وليس على تنبؤات مسبقة فقط، بينما نقطة ضعفها تتمثل في التجربة والتصحيح اي انها لا تملك رؤية توجه المؤسسة للمستقبل البعيد (الجبوري، 2010، ص44).

وترى الباحثة ان المزج بين المدرسة الريادية ومدرسة التخطيط امرٌ ضروري لانه يعطي الصورة الكاملة حول الية عملية التخطيط في المؤسسات وهو ما سوف تستند عليه هذه الدراسة.

5.2.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي :

- تبرز اهمية التخطيط الاستراتيجي بسبب التغيرات الحاصلة في البيئة، بالاضافة الى النقد الموجه لمداخل التخطيط التقليدية، حيث تبرز الحاجة الى نوع جديد من التخطيط يلبي حاجات الادارة العليا ويساهم بشكل رئيسي في نجاح عمل المنظمة، حيث يتفق كل من (بني حمدان، إدريسي، 2007، ص13) و(الجبوري، 2014، ص76) على ان اهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن فيما يلي:
- يزود منظمات الاعمال بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الاهداف والخطط والبرامج والسياسات.
 - يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة او في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
 - يفيد في إعداد الكوادر الوظيفية للمستويات الادارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم في برامج تدريبية وورشات عمل لتنمية مهارة التفكير وحل المشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم الى مناصب إدارية عليا في المنظمة.
 - يساعد المدراء على وضع الاولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.

- يعتبر من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه المنظمة.
- يساعد على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية إتخاذ القرارات وهو ما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا لديهم .
- يساعد المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الاداء وتقييمه.
- يضمن النجاح للمؤسسة واتباعه بشكل استمرارية للمؤسسة مقارنة بعدم اتباعه.

ويضيف الجبوري على ما تقدم بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على التعرف على عوامل القوة والضعف من خلال التحليل للبيئة الداخلية، بحيث يتم تعزيز نقاط القوة ومعالجة اسباب الضعف، وكذلك يساعد المنظمه على اقتناص الفرص والتقليل من اثار التهديدات حين يتم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وعلى اتخاذ القرارات في الزمن الحالي للتعامل مع مشاكل المستقبل، ويسهل التخطيط الاستراتيجي عمل الادارة العليا في ضبط عملية التخصيصات المالية والموازنات وتعظيم العائد من الاستثمار للموارد وتوظيفها ضمن افضل الطرق العلمية. (الجبوري، 2014، ص77).

وهناك من يرى ان التخطيط الاستراتيجي يساعد في :

- معرفة كيف ستواجه المؤسسة المنافسة وما تأثيرها على مشاريعها.
- معرفة ماذا ستفعل المنظمه في المستقبل وهل ستتوقف ام ستبدأ في نشاط آخر.
- معرفة اولويات الانفاق على المشاريع.
- يساعد في جعل دراسة الجدوى مبنية على اساس سليم، لانه لا بد من دراسة جميع العوامل المؤثرة في السوق قبل ان تقدر مدى الاقبال على منتجك او خدمتك (العربي، 2010، ص 64).

ويرى الديب ان اهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في انه وسيلة لبقاء ونمو واستمرارية المؤسسة عبر سلسلة من المحطات والاحداث التاريخية، حيث انه يبين سبب وجود المؤسسة من خلال رسالتها، ويركز على توجيه امكانيات وجهود المؤسسة والعاملين نحو رؤيتهم ورسالتهم التي يصبون اليهما، ويساعد على تبني فكرة بناء اطار مؤسسي كبير يستوعب ويوظف الاشخاص والاحداث لتحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة والدولة (الديب، 2008) .

ويرى برايسون ان التخطيط الاستراتيجي هو الطريق الوحيد لمساعدة المؤسسات والمجتمعات في التعامل مع الظروف والمتغيرات، ويهدف الى تعزيز قدرات المؤسسات في التفكير والتصرف والتعلم بشكل استراتيجي، ويساعد المؤسسات في توضيح وحل المسائل المهمة التي تواجهها ويساعد ايضا

في تزايد نقاط القوة وقنص الفرص والتقليل من نقاط الضعف والتحديات الحقيقية التي تواجهها (برايسون، 2004).

6.2.2. مزايا التخطيط الاستراتيجي:

- الخطط اساس ضروري للرقابة بحكم العلاقة الوثيقة بين وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة وهما من وظائف الادارة، وبدعم وجود الخطط فإنه لا داعي لوجود الرقابة مما يوضح مدى اعتماد وظيفة الرقابة على وظيفة التخطيط (السكرانة، 2010، ص45) .
- يحقق التخطيط الامن النفسي للعاملين في المؤسسة خاصة وان جميع الامور التي تهمهم قد اخذت بعين الاعتبار واصبح من الواضح لديهم بأن تنفيذ الخطة والالتزام بها يحقق لهم الاستقرار (العربي، 2010، ص83) .
- التخطيط الاستراتيجي يساعد ويشجع على التفكير بطريقة استراتيجية للمستقبل بحيث يكشف حلول للمشكلات المتوقع ان تواجه المؤسسة من خلال العمل ضمن فريق (العجمي، 2008، ص405).
- والتخطيط الاستراتيجي يقوم بتحديد الاهداف ودراسة المتغيرات للبيئة الداخلية بالاضافة الى المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية منها التنافسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من المتغيرات، على الاستعداد والتقليص من التهديدات بالاضافة الى اغتنام الفرص المتاحة، ويساعد على وضع استراتيجيات بديلة التي تترجم بأساليب التصرف لمواجهة اي طارئ يواجه المؤسسة (العلاق، 2010، ص40).
- يؤدي التخطيط الى تخفيض في الوقت والتكلفة عن طريق معرفة وتحديد الوقت الازم لتنفيذ اجزاء الخطة الذي يؤدي الى تحقيق الاهداف في الوقت المناسب، واستغلال الموارد المادية والبشرية المتوفرة لديها لتخفيف من التكاليف (السكرانة، 2010، ص44).

7.2.2. مبادئ التخطيط :

هناك مجموعة من المبادئ الاساسية التي يركز عليها التخطيط كونه عملية ممنهجة يترتب عليها الكثير من النتائج التي قد تساعد في نجاح المؤسسات وتطورها والاستعداد الدائم لاي طارئ قد يحدث او تتعرض له، ومن اهم هذه المبادئ التي يجب اتباعها ضمن اي عملية تخطيط ما يلي: (الصيرفي، 2008)

1. الاعتماد على الاسلوب العلمي في عملية التنبؤ وفي جمع المعلومات وتحليلها.

2. التركيز على الهدف المراد تحقيقه.
3. ان يكون قابل للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال.
4. ان يكون ذو اطياف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة.
5. ان يحدد الانشطة والمسارات والامكانيات المؤدية للهدف .
6. ان يشتمل على كافة الانشطة والوسائل والاساليب المتعلقة بالهدف.

8.2.2. مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا لاي مؤسسة لانه يؤدي الى الكفاءة في الاداء، وفيما يلي بعض مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي: (العارف، 2001، ص11)

- يزود المؤسسة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المؤسسة ككل.
- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المؤسسة على تخصيص (توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يزيد وعي وحساسية المديرين لاتجاهات التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الادارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بصنع الاحداث وليس متلقيا لها.
- يوضح صورة المؤسسة امام كافة جماعات اصحاب المصالح.

9.2.2. خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي:

ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تشاركية ضمن اطار منهجي منظم تبدأ من القمة والتي هي الادارة العليا وبمشاركة من جميع العاملين في المؤسسة، وذلك لبحث الاحتياجات لجميع الاطراف المشاركة في وضع رؤية ورسالة واهداف المؤسسة، كما وتعتبر الخطة الاستراتيجية بمثابة موجه عام للمؤسسة تسير وفق خطوات ثابتة ومدروسة مسبقا، حيث تقوم الادارة العليا والوسطى بالاضافة الى فريق التخطيط الاستراتيجي بالعديد من المهام والنشاطات الحديثة والمعاصرة تماشيا للوضع الحالي المتطور وهي على النحو التالي: (بني حمدان، إدريس، 2007، ص39).

1. تقديم فكرة التخطيط الاستراتيجي للادارة العليا.

يرى برايسون ان الهدف من هذه الخطوة هو التفاوض على اتفاق بين صانعي القرارات واران القادة حول جهود التخطيط الاستراتيجي والخطوات المهمة للتخطيط، حيث ان الدعم والالتزام من صانعي القرارات ضروري لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، بالاضافة الى ذلك يبرز أهمية مشاركة صانعي القرارات من البيئة الخارجية لنجاح برامج المؤسسات وتنفيذها، ويجب في البداية تحديد من هم صناع القرار، ومن هي الاطراف التي ستشارك في جهود عملية التخطيط الاستراتيجي، على ان يتم توضيح دور ووظائف الاعضاء المشاركين في عملية التخطيط، واية محددات اوعوائق تواجههم، وضرورة توفر الموارد اللازمة لمتابعة جهود عملية التخطيط (برايسون، 2004، ص35).

قبل البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي يتم طرح فكرة التخطيط الاستراتيجي على الادارة العليا في المؤسسة بحيث تتضمن توجهات لوضع الخطة الاستراتيجية، على ان تكون واقعية وواضحة المعالم من حيث المهام والجهات القائمة بالتنفيذ والمدة الزمنية لتنفيذها ليتم تبنيها من قبل الادارة العليا والادارات الاخرى في المؤسسة، ولانجاح هذه الفكرة تقوم الادارة العليا بتشجيع باقي الفئات الادارية بالالتحاق في ورشات عمل ولقاءات توعوية حول التخطيط واهميته، وذلك باختيار المختصين في هذه المجال ومن لديهم الخبرة العملية، وتكون الاولوية لذوي الكفاءات واصحاب الشهادات العليا ليشكلوا فريق التخطيط، ولتكامل العملية التخطيطية يتم الاستعانة بخبراء من داخل المؤسسة وخارجها اذا تطلب الامر ذلك لتقديم الاستشارات للفريق خلال اعداد الخطة الاستراتيجية، والعمل جنباً الى جنب مع فريق الخطة الاستراتيجية وباقي الادارات والاقسام في المؤسسة، ويكرس هؤلاء وقت خارج اوقات العمل الرسمي للتخطيط في المؤسسة (الجبوري، 2014، ص109) .

2. تحليل البيئة:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية يتم فيها تحديد رؤية ورسالة المؤسسة والاهداف التي تسعى لتحقيقها في الاجل المنظور والبعيد ايضاً، وتعتمد في ذلك على تحليل الظروف البيئية للمؤسسة (غبانين، 2009).

كما ويصعب تحديد المستقبل من غير القيام بتقييم المنافسين ودراسة نقاط القوة والضعف لهم، ومدى اهمية تحليل كفاءة المؤسسة وقدرتها الادارية وذلك لتعزيز ما تتمتع به من نقاط قوة وتخفيف اثار الضعف لديها ويتم ذلك من خلال تحليل البيئة المحيطة (ماكين، 2011).

فالمؤسسات تعمل في بيئات متغيرة ومتقلبة بشكل دائم مما يعيق تحركات المسؤولين وتخطيطهم، ولهذا ينبغي عليهم توخي الحذر والتدقيق لما يحصل حولهم للخروج من هذه التعقيدات التي تواجههم يوميا وتداركها بسرعة قدر الامكان (فراي، 2007، ص41).

ولمعرفة البيئة ومكوناتها فقد عرفها العربي بأنها بيئة داخلية وتكون ضمن حدود المؤسسة و بيئة الخارجية وهي كل ما يؤثر على المؤسسة من الخارج (العربي، 2010).

فبيئة المؤسسة لها بعدين داخلي محصور في اداء المؤسسة وعملها وانظمتها وهيكلها التنظيمي، وخارجي يمثل المؤثرات الخارجية للمؤسسة كالأفراد او المؤسسات او الجماعات المنافسة للمؤسسة. (جواد، 2010، ص146).

" فالبيئة تشمل العناصر والفعاليات الواقعة داخل نطاق السيطرة المباشرة لادارة المؤسسة والمتغيرات والقوى الواقعة خارج نطاق سيطرة ادارة المؤسسة واللذان تؤثران معاً بشكل مباشر او غير مباشر على اداء العمل وتطوره وعلى الاهداف الاستراتيجية وعلى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية" (الجبوري، 2014، ص189).

وهناك من يرى ان التحليل الاستراتيجي يبدأ بتحليل البيئة الخارجية لاجل قنص الفرص والتخفيف من التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة (فراي، 2007، ص40)، بينما يرى البعض الاخر القيام بإجراء دراسات للبدء بالتخطيط الاستراتيجي من خلال التحليل الداخلي للبيئة لتعزيز جوانب القوة وتقليل عوامل الضعف التي تعاني منها المؤسسة (الجبوري، 2014) (بني حمدان، ادريس، 2007، ص74).

وفي هذا الصدد تتفق الباحثة مع الجبوري وبني حمدان وادريس على ان التخطيط الاستراتيجي يتمثل في عدة خطوات ومن اهمها التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة، وخاصة البدء بتحليل البيئة الداخلية حتى نستطيع معرفة انفسنا اولاً من حيث الموارد البشرية والمالية، ومن حيث الامكانيات المتوفرة لدينا كمؤسسة، ومن خلال توضيح كل ذلك نستطيع بعدها ان نوجه هذه الموارد والطاقات لاستغلال الفرص الخارجية في البيئة المحيطة لنا، والتخفيف من حدة التهديدات الخارجية التي قد تؤثر على عمل المؤسسة ومن داخلها فمن الاولى البدء بالتحليل الداخلي لمعرفة كيفية مواجهة المتغيرات واقتناص الفرص الخارجية.

أ. تحليل البيئة الداخلية

ان التحليل الداخلي للبيئة يتمحور في القاء نظرة تفصيلية الى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الاداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها المؤسسة في الحاضر وفي المستقبل القريب، ويجب ان يكون التحليل موضوعي لكي يعطي صورة صحيحة لإمكانات المؤسسة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف (السالم، 2009).

وذكر برايسون ان الهدف من تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة هو لتحديد عوامل قوتها وضعفها التي قد تساعد او تعيق انجاز رسالة المؤسسة وتحقيق رؤيتها، وقد ركز على ثلاث عناصر رئيسية لتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة وهي الموارد (المدخلات)، الاستراتيجية الحالية (الاجراءات) والاداء (المخرجات)، وهذه العناصر ليست فقط لتقييم البيئة الداخلية، وانما هي عناصر اساسية لاي انظمة معلومات ادارية فعالة تتوفر في اي مؤسسة فتكون في وضع افضل من المؤسسات التي لا تتوفر لديها تلك الانظمة لتقييم عوامل القوة والضعف، وغياب المعلومات حول الاداء قد يخلق صراعات تنظيمية في المؤسسة، اذ لا يصبح هناك طريقة فعالة للحكم على نسبة الفعالية لتوزيع المصادر المختلفة وتنظيم المؤسسة وتوزيع القوى (Brayson,2004,p136,138).

والتحليل الداخلي للبيئة يعتبر من عوامل نجاح المؤسسة سواء على الصعيد الاداري او الفني او على صعيد الموارد البشرية المالية والموارد الخام، كاستخدامها مهارات بشرية لتحقيق التميز في مخرجاتها او استخدامها لتقنيات جديدة مواكبة للتطور العالمي (ديري، 2011، ص186).

ومن اهم العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والواجب على المؤسسة دراستها وتحليلها هي العوامل المؤثرة على هيكل المؤسسة كالهيكل الاداري، المالي، الاقتصادي واخيرا الفني، ويتم تحليلها ودراستها عن طريق تحديد جوانب القوة والضعف وتحويل جوانب القوة الى مزايا تنافسية بالاضافة الى علاج جوانب الضعف من خلال استخدام اسس واساليب التقييم العلمية، ودراسة المجالات الوظيفية والقدرات الادارية (هلال، 2007، ص72).

ب. تحليل البيئة الخارجية

تتمثل البيئة الخارجية بمجموعة من العناصر تتفاعل مع المؤسسة وتؤثر عليها ايجابا او سلباً في ظل البيئة المتغيرة باستمرار، وتحليل البيئة الخارجية تعتبر احد المكونات الاساسية لعملية الادارة الاستراتيجية، ويمكن للمؤسسة الاستفادة من دراسة البيئة الخارجية عن طريق وضع او تعديل الاهداف بحسب النتائج المستخلصة، بالاضافة الى تحديد السمات الاساسية لثقافة المجتمع او المجموعات التي

ستتعامل معها، وهذا كله يساهم في تصميم استراتيجية كفؤة قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من اثارها (الديب، 2008).

وترى البرنوطي ان البيئة الخارجية للمؤسسة هي عبارة عن جميع العوامل او خصائص المجتمع التي تعمل فيها المؤسسة والتي تؤثر عليها ومما يشكل عوامل يجب مراعاتها في عمل المؤسسة لتجنب اثارها (البرنوطي، 2004).

وبينما ذكر الجبوري ان تحليل وتقييم البيئة الخارجية يساعد على اكتشاف الفرص والمخاطر التي قد تواجه المؤسسة من مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية. (الجبوري، 2014، ص235).

ويرى بني حمدان وادريس بأن تحليل البيئة الخارجية تساعد على معرفة الفرص والضغوط والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة ويتأثر بها، وتزود المؤسسة بمؤشرات بضرورة التفاعل والتكيف مع البيئة التي تؤثر ويتأثر بها، وهذا كله يصب في مساعدة المؤسسة في ان تكون على علم ودراية بهذه الظروف وتمكنها من اخذها بعين الاعتبار عند التخطيط (بني حمدان ،ادريس،2007).

والتعرف على عناصر البيئة الخارجية فقط لا يكفي بل يجب اتباع بعض الخطوات لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية من خلال طريقة ممنهجة كوضع نظام للحصول على المعلومات من الافراد او من مصادر اخرى واعطائها الى الجهة القادرة على توظيفها في المؤسسة، وقد يتم ذلك من خلال الاجتماعات الرسمية للمدراء أو عن طريق التقارير (السالم، 2005، ص102).

وبعد الانتهاء من تحليل المعلومات التي تخص المؤسسة والبيئة المحيطة وتحديد ما تمتلكه من قدرات ومن مواطن ضعف، والوصول الى مرحلة تتمكن فيها المؤسسة من ادراك الفرص التنافسية والاستفادة منها واستغلالها لصالحها، ومعرفة مواطن الضعف تبدأ مرحلة وضع الاستراتيجية (فراي، 2007، ص45).

ج. تحليل سوات SWOT

يعتبر تحليل سوات من اهم الادوات والاساليب التي تستخدمها المؤسسة وتعتمد عليها للقيام بالتشخيص الاستراتيجي، حيث يقوم فريق التخطيط وبمشاركة مختلف الادارات في المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عبر مصفوفة SWOT الذي تبني عليه المؤسسة كل تفكيرها الاستراتيجي (حيرش، 2011، ص63).

فهذه المصفوفة تقوم بمقارنة الفرص والتهديدات الخارجية بعناصر القوة والذي يمكن استغلالها والاستفادة منها ضمن الامكانيات المتاحة، وعناصر الضعف الداخلية بما يسهم في تقويمها ومعالجتها (السكرانة، 2010، ص222).

وتستخدم المؤسسات هذا النوع من التحليل لتحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية القائمة للمؤسسة عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية وذلك لمقارنتها بالمتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، وبالتالي تعزيز نقاط القوة والفرص وتقليل عوامل الضعف والتهديدات عليها (بني حمدان، إدريس، 2007، ص110).

د. البدائل الاستراتيجية

وتبرز أهمية وضع العديد من السيناريوهات في اطار الخطة الاستراتيجية التي تم اعتمادها، وخاصة ان الموارد والامكانيات المتاحة قد تتغير زيادة او نقصانا بالتالي يوتر ذلك على الهدف المراد تحقيقه بحسب الامكانيات (الدويهيس، 2013، ص49).

وهو ما يؤكد عليه برايسون حيث يرى ان المؤسسة يمكن ان تعد سيناريوهات متنوعة لتكشف وتوضح البدائل المستقبلية في البيئة الخارجية، وهو ما يجري خاصة في مؤسسات القطاع الخاص الكبيرة، ونقيد السيناريوهات في توضيح كيف ان القوى المتنوعة والاتجاهات المختلفة تتفاعل واي منها قابل ان يوتر على المؤسسة واي منها لا يستطيع ان يوتر عليها، كما ان السيناريوهات تقدم طرق فعالة لتحدي مستقبل المؤسسة عند الضرورة (برايسون، 2004، ص39).

وتعتبر هذه الخطوة من اصعب الخطوات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، ولكي تتجح المؤسسة في اختيار البدائل الاستراتيجية، فإن خطوات التعاون الحاصل بين الادارة العليا وفريق اعداد الخطط الاستراتيجية تشمل خلق واعداد البدائل الاستراتيجية للمؤسسة، وتقييمها حسب الامكانيات المتوفرة، ومن ثم اختيار الانسب للمؤسسة وقيمها الثقافية والتنظيمية ومدى قدرتها على المخاطرة، بالاضافة الى الامكانيات والموارد المتاحة لها، وزمن وضع الاستراتيجية البديلة وهذا كله يؤخذ بالاعتبار عند اختيار البديل المناسب (الجبوري، 2014، ص282).

ويرى Goodstein,NolanPfeiffer ان التخطيط الطارئ يعتمد على الافتراضات القادرة على التنبؤ الدقيق للعوامل المهمة التي سوف تؤثر على المؤسسة التي قد تكون نوعا ما محدودة خاصة من حيث الاختلافات في تلك العوامل، لكن فريق التخطيط يجب ان يكون قادر على تحديد العوامل التي قد

تؤثر على المؤسسة، وان التخطيط الطارئ يقدم للمؤسسة نماذج استراتيجية متنوعة للاعمال التي يمكن استخدامها مع سيناريوهات متنوعة ايضا والتي يمكن تقييمها والتخطيط لها (Goodstein, NolaPfeiffer,1993, p32)

وترى الباحثة بأنه بعد عملية صياغة واعداد الخطط الاستراتيجية، يجب الاخذ بعين الاعتبار التغييرات التي ستحدث اثناء تنفيذ الخطط التي تم اعدادها للمستقبل، وذلك من خلال اعداد سيناريوهات او خطط بديله لمواجهة هذه التغييرات.

3. صياغة الاستراتيجية

صياغة الخطة الاستراتيجية يتطلب تحديد الرؤية والرسالة للمؤسسة اضافة الى القيم التي تسعى للمحافظة عليها وذلك كما يلي:

• **الرؤية Vision:** هي الصورة الذهنية والفكرية لمستقبل المؤسسة التي يرسمها مدراء المؤسسة وادارتها العليا من خلال تحديد ابعاد نشاطاتها وعملياتها من حيث طبيعة عملها ومخرجاتها، ونوع العلاقات مع الاطراف ذات العلاقة (جواد، 2010، ص 29).

ومن وجهة نظر الباحثة لا بد لكل مؤسسة ان تضع حلم او صورة نصب اعينها لتحقيقه على المدى البعيد والوصول اليه، بحيث تفصل معالم هذه الصورة وما الغرض منها، والهدف الواجب تحقيقه للوصول اليه، لذا يجب على كل مؤسسة ان تكون على دراية ومعرفة برؤيتها المستقبلية ورسالتها واهدافها المنشودة وتسخير الموارد البشرية والمالية لتحقيقها.

• **الرسالة Mission:** فهي تعبر عن الهدف او الوظيفة والمهام التي تقوم بها المؤسسة، وتمثل اهم مرتكزات التخطيط الاستراتيجي، كما ان جميع العاملين في المؤسسة لا بد ان يكونوا على علم ودراية بها، علماً بأن الرسالة تتأثر من حيث جوانب الضعف التي قد تمنع المؤسسة من تحقيق رسالتها، اما جوانب القوة فقد تدعم بإتجاه تحقيق الرسالة ونجاح المؤسسة (العجمي، 2008، ص 434).

• **القيم Norms:** وتعتبر من المفاهيم المهمة للتوجهات الاستراتيجية كونها تمثل المعتقدات الاساسية والسلوكيات التي توجه اداء العاملين في المؤسسة، وتعتبر التقاليد المشتركة بين العاملين، من اولويات ثقافة المؤسسة ويجب ان تعكسها (الجبوري، 2010، ص 125).

• **الاهداف الاستراتيجية objectives goals** : والتي تعتبر من اهم خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي فعادة تبدأ عملية التخطيط بصياغة وتحديد الاهداف الاستراتيجية المستقبلية، الا انه يجب تحديد الغرض من انشاء المؤسسة وذلك من خلال رسالتها، وتحديد الرؤية المستقبلية والحلم التي تريد ان تصبوا اليه، ومن ثم يتم تحديد الاهداف الاستراتيجية التي تتبثق عنها اهداف تنفيذية تتحقق في مدى قصير وذلك كله لتحقيق الاهداف الاستراتيجية (المشعال، 2010، ص76).

• **السياسات Policies**: ينبغي تحديد السياسات في عملية وضع الخطة الاستراتيجية فهي بمثابة الدليل العام والموجه للتفكير الذي يقود ويوجه العاملين في تنفيذ اعمال ونشاطات ومهام المؤسسة، واستخدام الموارد المتاحة التي يشملها التخطيط، لتحقيق الاهداف المحددة للمؤسسة (خليل، 2005، ص83) .

4. تنفيذ الاستراتيجية:

مرحلة وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما تصممه الادارة العليا من برامج ونشاطات وقواعد وميزانيات واجراءات، وتتضمن هذه المرحلة وضع الاهداف القصيرة الاجل، ورسم السياسات والاستثمار بالموارد البشرية والمادية بالشكل الملائم، بالاضافة الى ما قد تتطلبه عملية تنفيذ الاستراتيجية من تعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، واعادة تدوير العاملين فيها وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وما تتطلبه من تدريب العاملين وتنميتهم وتهيئتهم ليكونوا قادرين على تنفيذ الاستراتيجية (الطيبي، 2013، ص56).

ان تنفيذ الاستراتيجية قد يحتاج الى اعادة النظر في جوانب عديدة تمثل المتطلبات الاساسية للتنفيذ المتميز كالهيكلة التنظيمي والوظائف، وفي حال كان التنفيذ سيئا فإن ما تم التخطيط له يذهب في مهب الريح، ولذلك يعتبر التنفيذ السيئ للخطة الاستراتيجية سبب رئيسي لفشلها، كما ويجب التركيز على ايجابيات وسلبيات البدائل الاستراتيجية قبل البدء بوضع آليات التنفيذ لها (ادريس، المرسي، 2007).

ويتوقف نجاح هذه المرحلة ايضا على مدى تحفيز العاملين في المؤسسة لتشجيعهم واشراكهم في العملية التخطيطية ومن ثم تنفيذها بحماس وفعالية ويتم ذلك من خلال ما يلي (العارف، 2007، ص14).

• **الاهداف السنوية:** وتعد بمثابة اهداف قصيرة الاجل يجب ان تحققها المؤسسة للوصول الى الاهداف الاستراتيجية، وتتسم هذه الاهداف بأنها واقعية ومتجانسة، وكمية وقابلة للقياس، وتوضع على كافة المستويات في المؤسسة، ومن خلالها يتم تحديد وتخصيص الموارد المتاحة في المؤسسة (العارف، 2007، ص24).

• **الاجراءات:** هي الاجراءات التشغيلية وتكون عبارة عن دليل او نظام من الخطوات متسلسلة تصف اجراءات العمل او اداء المهمة بشكل تفصيلي خاصة النشاطات التي يجب القيام بها لانجاز برنامج او عدة برامج للمؤسسة (الحسيني، 2006، ص65).

• **البرامج:** وهي عبارة عن سلسلة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق الخطة المراد تنفيذها، وقد تؤدي هذه الخطوات الى تغييرات جذرية في المؤسسة وذلك من خلال اعادة النظر والتفكير من قبل الادارة العليا في هيكلية المؤسسة او ثقافتها لتساعد على تقبل الخطة والتأقلم معها (السالم، 2005، ص32).

• **الموازنة التقديرية:** وهي قائمة مالية تظهر النتائج المتوقعة على شكل ارقام، وقد تكون على شكل مبالغ مالية، او ساعات عمل، او وحدات وهي لا تتعلق بالنواحي المالية فقط فهي تغطي جميع نشاطات المؤسسة، وتكون مفصلة بشكل تحدد اهداف كل نشاط، وتطبق خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر من اهم ادوات الرقابة واداة التخطيط الاساسية لكثير من المؤسسات (العلاق، 2010، ص52).

• **الجدول الزمني:** وهو اداة مهمة لتحديد المهام والفترة الزمنية المحددة لتنفيذها، ومن خلالها يتم توضيح المهام والمسؤوليات لكل القائمين على التنفيذ من خلال تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ بنود الخطة، ومن خلاله تكون عملية تنفيذ الخطط اسهل واوضح بكثير، حيث يتضمن الاهداف الفرعية او السنوية والانشطة التي سيتم اجرائها للوصول الى الاهداف الاستراتيجية.

5. الرقابة والتقييم الاستراتيجي:

ان التقييم امر ضروري لجميع انواع المؤسسات، وتبدأ عملية التقييم باستجواب اداري للتوقعات والافتراضات، غير انه يجب ان يتم مراجعة كل من القيم والاهداف، واهمية تحفيز وتنشيط الابداع في توليد البدائل وتشكيل معايير للتقييم، وبعيدا عن حجم المؤسسة فإنه يجب ان يكون هناك اسسس

ادارية في جميع المستويات الادارية التي تعتبر ضرورة لتقييم الاستراتيجية بشكل فعال ويجب ان تكون عملية التقييم بشكل مستمر بدلا من فترات محددة من الوقت او فقط بعد حدوث المشاكل (Katsiolouides,2002,p240).

وعرف السكارنة الرقابة بأنها نظام متعدد الاجراءات يستخدم للتأكد من ان المؤسسة قد حققت اهدافها، ويتم ذلك من خلال وضع مؤشرات لقياس الاداء الفعلي (السكارنة، 2010، ص306).

وتكون عملية المراقبة على الخطة الاستراتيجية من خلال الادارات العليا والمسؤولون في المؤسسة لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الاداء، لكي يتسنى لهم تصحيح ما يجب تصحيحه وتوجيه العاملين على التنفيذ الى الطريق السليم، لان الرقابة على العاملين وتقييم ادائهم يساعد على تحفيزهم من خلال اشعار العاملين بمدى اهتمام الادارات العليا بالعملية التخطيطية من حيث التركيز على محور الضعف والعمل على تبديدها وتعزيز محور القوة لدى المؤسسة (الجبوري، 2010، ص287).

ويرى السالم أن عملية الرقابة والتقييم تمثلان المراحل النهائية في عملية التخطيط الاستراتيجي الا انهما يساعدان في تحديد نقاط القوة والضعف في عملية تنفيذ الخطة مما يشجع الادارة على اتخاذ اجراءات تصحيحية، وهذه العملية تضمن حصول الادارة العليا على التغذية العكسية من العاملين في المؤسسة من معلومات دقيقة وسريعة للاستفادة منها في المقارنة بين النتائج المتحققه وما تم التخطيط له في صياغة الاستراتيجية (السالم، 2005، ص33).

وتبرز اهمية الرقابة في انها اداة فعالة تزيد قدرة الادارة العليا وفريق التخطيط الاستراتيجي على تعديل الخيارات الاستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب المتغيرات الحاصلة في البيئة المؤسسية، وللرقابة ثلاثة انواع حسب ما ذكر (الجبوري، 2010، ص291) و(السكارنة، 2010، ص308).

- ❖ **الرقابة اللاحقة:** وهي تفيد بالبيانات حول النشاطات المنجزة وهل تم انجازها حسبما خطط لها، حيث انها تعتبر اكثر تكلفة لانها تتعامل مع المشاكل بعد حدوثها.
- ❖ **الرقابة المتزامنة:** وهي الرقابة الجارية على شكل نقاط او محطات تفتيش للتأكد من استمرار العملية .
- ❖ **الرقابة القبليّة:** وتعرف بالرقابة الوقائية وهدفها منع وقوع الخطأ وتلافي النتائج الغير مفضلة وغير المرغوب فيها ويستخدم هذا النوع قبل تحقيق النشاطات.

10.2.2. مستويات التخطيط الاستراتيجي:

هناك اربعة مستويات للتخطيط في المؤسسات بشكل عام

1. مستوى التخطيط الاستراتيجي :

يمثل هذا المستوى المنبر الذي يوجه المستويات التخطيطية الاخرى ، بالاضافة الى الرؤية والرسالة فهو يمثل القيم ايضا والغايات والاهداف الاستراتيجية والاهداف الفرعية للمؤسسة، والادارة العليا هي المخولة بإعداده وصياغته لانه يعتبر شمولي وتكاملي لجميع المجالات ويعتبر من اهم المستويات التي لها اهمية كبيره للمؤسسة ونجاحها، ويركز هذا المستوى اساسا على اقامة وتطوير علاقات وتعاون وتشبيك مع المتعاملين مع المؤسسة الحاليين والمستقبليين (بني حمدان، إدريس، 2007، ص48).

2. مستوى التخطيط التكتيكي:

تعتبر الادارة الوسطى الجهة المسؤولة عن ترجمة الاستراتيجيات التي تم تصميمها وصياغتها من قبل الادارة العليا الى خطط عمل متوسطة المدى، ويتم ربط الاهداف التكتيكية بالاداء وهي تعكس الاهداف العامة الاستراتيجية للمؤسسة، وتكون على شكل موازنات مالية وموازنة هيكل القوى، وتكمن اهمية هذا النوع من التخطيط في انه يستخدم للتنسيق بين الوظائف المهمة في المؤسسة ليسهل تصميم وعمل الخطط الاستراتيجية، و قد يرافق التخطيط التكتيكي حالة من عدم التأكد تتعلق بالقرارات الصادرة عن الادارة الوسطى (الجبوري، 2014، ص81).

3. مستوى التخطيط التشغيلي (العملياتي):

يرى السكارنه ان التخطيط التشغيلي يعتبر جزء من التخطيط التكتيكي يوضح فيه كيفية وطريقة تنفيذ عناصره استناداً على الخطط المتوسطة المدى والادارات الدنيا كخطة لتوفير المواد الاولية لاي قسم او تحديد متطلبات واحتياجات ادارات المؤسسة.

4. التخطيط الاجرائي:

الذي هو عبارة عن تخطيط يومي هدفه تنفيذ الاعمال اليومية والنشاطات والفعاليات (السكارنه، 2010، ص79).

11.2.2. طرق التخطيط الاستراتيجي:

تطرق العديد من الكتاب والباحثين الى اساليب التخطيط وكيفية البدء في دورة التخطيط في المؤسسة، ويتوقف ذلك على حجم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وقد تغير المؤسسة الطريقة او الاسلوب المستخدم كلما استندع الامر ذلك، ومن هذه الاساليب ما يلي

1. أسلوب التخطيط من أعلى الى اسفل

يرى العجمي بأن هذه المرحلة من عملية التخطيط تبدأ من قبل الادارة العليا وكبار المسؤولين، وتندرج للأسفل للادارات الوسطى ومن ثم الدنيا، وتكون لدى الادارة العليا في هذه المرحلة امكانيات وقدرات على تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة لتحقيق اهدافها، وتقوم الادارة العليا برسم الخطوط العريضة والاساسات التي من خلالها تنطلق الادارات الوسطى والدنيا للسير على هذا النهج، وهذا انسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم نسبياً (العجمي، 2008، ص453).

2. أسلوب التخطيط من أسفل الى أعلى

ويتطلب هذا الاسلوب من الاقسام تقديم الخطط والمعلومات حول الاهداف الرئيسية والفرص والاطار الخارجية والمبيعات والارباح، والعديد من المعلومات التي تخص المؤسسة، ويعد الحصول على تلك الخطط تتم مراجعتها من قبل الادارة العليا، ويمكن ان يتم قبولها او ارجاعها للادارات لاجراء التعديلات (الصيرفي، 2008).

3. المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى لأسفل ومن اسفل لأعلى

ويتم في هذا الاسلوب المزج بين الاسلوبين المذكورين اعلاه ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الادارات العليا ومديري الادارات، وغالبا يتبع هذا الاسلوب في المؤسسات الكبيرة والتي تعتمد اللامركزية (بني حمدان، ادريس، 2009، ص58).

وتتفق الباحثة مع المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى لأسفل ومن اسفل لأعلى لانه اشمل وبراغي جميع وجهات النظر في جميع المستويات الادارية في المؤسسة، حيث يتم فيه الاستماع الى اراء الموظفين ودراستها سواء في بداية مرحلة التخطيط او في المراحل اللاحقة من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.

4. فريق التخطيط الاستراتيجي

يستخدم هذا الاسلوب في المؤسسات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة، ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط (الصيرفي، 2008).

12.2.2. انواع التخطيط:

التخطيط الاستراتيجي هو الحويلة النهائية لطرق مختلفة من التخطيط، كونه يتضمن التخطيط القصير المدى والتخطيط الطويل المدى ودراسة المؤسسة وتحليلها، والتخطيط من حيث البعد الزمني له من وجهة نظر العديد من الكتاب عدة انواع (العجمي، 2008، ص 457).

• التخطيط طويل المدى: يتطلب تنفيذه فترة طويلة تتراوح من عشر الى ثلاثين سنة، والسبب في استخدام التخطيط طويل المدى هو ان الاهداف الاستراتيجية لا يمكن تحقيقها الا من خلال برنامج طويل الاجل (حبيب، 2014، ص 54).

• **التخطيط متوسط الاجل:** وهو الذي يغطي مدة زمنية ليست طويلة وليست قصيرة ومدته تزيد عن سنة وتقل عن 5 سنوات اي تكون بين التخطيط طويل الاجل وقصير الاجل، (العربي، 2010)، وهناك من يرى بأن هذا النوع من التخطيط تتراوح مدته بين (7-10) سنوات وتكون جزء من الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى (حبيب، 2014، ص 55).

• **تخطيط قصير الاجل:** غالباً ما تكون هذه الخطط السنوية وهي ذات بيانات تفصيلية نسبياً لما هو مستهدف تحقيقه خلال عام والخطوات التنفيذية والفعلية فيما يختص ببرنامج معين، وهناك من سموها بالخطط التكتيكية (الحري، 2007، ص 25).

• **تخطيط عاجل:** وهي الخطة التي يجري اعدادها لمواجهة ظروف طارئة او مشكلة عاجلة لا تحتمل تأجيلاً ولم تكن مدرجة بصورة فعلية في الخطة الاساسية (حسين، 2000، ص 73)

13.2.2. مستويات التخطيط الاستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي الى ثلاثة اقسام رئيسية حسب المستويات الادارية داخل المؤسسة: التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة: ويوضحه (العربي، 2010، ص 12) بأنه عبارة عن خطة شاملة لكل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وانها تشمل جميع الخطط المتعلقة بأنشطة المؤسسة الداخلية، بينما اضاف (الطيبي، 2013، ص 36) على هذا النوع من التخطيط بأنه يهدف

الى تحديد الرسالة الاساسية للمؤسسة والخدمات التي تقدمها، وتحديد الخصائص التي تميزها، بالاضافة الى خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للمؤسسة. اما (السكرانة، 2010، ص105) فقد تحدث عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية بأنه ادارة نشاطات وحدات الاعمال الاستراتيجية وأشار الى انه لنتنافس مع غيرها من الوحدات على مستوى المؤسسة في حال كانت هذه الوحدات مستقلة من حيث الموارد والاهداف.

وتحدث (العلاق، 2010، ص41) عن المستوى الثالث وهو التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي بأنه يتم إعداده داخل كل مجال وظيفي على حدى في المؤسسة .

واضاف (الطيبي، 2013، ص37) الى ان هذا النوع من التخطيط يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة والوحدات الادارية، ويعزز مجالات الجدارة والكفاءة لديها لتحقيق الميزة التنافسية والتميز.

14.2.2. معوقات التخطيط الاستراتيجيه:

يجمع العديد من الباحثين على وجود بعض المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي حيث يحدد كل من (السكرانة، 2010، ص109) (الدويهيس، 2013) هذه الصعوبات كما يلي:

- اختلاف البيئة القائمة عن البيئة المستقبلية نتيجة عدم الاستقرار، لان التخطيط يكون دائما للمستقبل والمستقبل عادة ما يكون غير مضمون، وهناك تغييرات تحدث في البيئة مما يؤدي الى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه الخطط المستقبلية.
- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير خاصة وان التخطيط الاستراتيجي يعمل دائما على احداث تغييرات في عمل المؤسسة واجراءاتها وسياساتها مما يؤدي الى رفض تلك التغييرات التي قد تؤثر سلباً على البعض.
- بالرغم من ان الادارة قد يتوفر لديها ايمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي الا انها لا تملك مقومات وقدرات على التحليل والابتكار لوضع الخطة الاستراتيجية وتحديد اهدافها خاصة ان التخطيط الاستراتيجي يعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية .
- ارتفاع تكاليف التخطيط لما يحتاجه من ابحاث ودراسات لجمع المعلومات وهذا كله يتطلب توفير اموال من موازنة المؤسسة مما يؤدي الى إرهاقها. بينما اتفق كل من (السكرانة، 2010) (والجبوري، 2014، ص101) على معوقات اخرى وهي:

- وجود اللبس في المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي الذي يعتبر المسؤول عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية مما يؤدي الى افسالها.
- انشغال المستويات الادارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية واعطاء الاولوية للاعمال اليومية وعدم الاكتراث بالقضايا الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها.
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الاحصائية اللازمة والتي تعتبر متطلب رئيسي لدراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، لذلك فإن التخطيط دائماً يواجه هذه المشكلة.
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الازمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من اهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث ان التخطيط الاستراتيجي اسلوب لكل الظروف وضروري للمحاظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

وهناك مجموعة اخرى من المشكلات والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وهي (عزازي، 2009)

- قد يستغرق تنفيذ الخطة سنوات طويلة للوفاء بها، مما يؤدي الى تحرك المنظمة ببطء.
- عدم رغبة المديرين او ترددهم في استخدام هذا الاسلوب نظراً لضيق الوقت، او عدم وجود حافز يدفعهم الى ذلك
- المشاكل الناتجة عن الاعتماد على خبرات استشاريين غير اكفاء او غير ملمين بأوضاع المؤسسة.
- خطورة وجود بيروقراطية واسعة من جانب القائمين على التخطيط الامر الذي ينعكس على اعمال وانشطة المؤسسة.
- اضطراب البيئة الخارجية مما يجعل التخطيط الاستراتيجي غير فعال.
- عدم الفهم الجيد من المديرين لكيفية تطبيق الاهداف ومتابعتها.

كما أن هناك اخطاء تكتنف التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي: (العارف، 2001)

- النظر الى الخطة الاستراتيجية على انها وثيقة متكاملة ومثالية لا توجد فيها نواقص.
- عدم اخذ خصوصية كل منظمة عند وضع خطتها الاستراتيجية فما يصلح لمؤسسة قد لا يصلح لغيرها.
- النظر الى الخطة الاستراتيجية كأداة سحرية قادرة على حل جميع مشاكل المنظمة، بينما هي تفاعل بين قدرات المنظمة ونظرتها للمستقبل والظروف المحيطة بها.
- اعتبار الخطة الاستراتيجية بديل للادارة الناجحة بينما يجب ان يكمل كل منهما الاخر.

- قد تؤدي الخطة الاستراتيجية الى الغاء الابداع لدى العاملين والمفروض ان تغذيه وتدعمه.
- ان تحل الخطة الاستراتيجية محل الاداء المتميز، والمفروض ان الاداء المتميز هو احدى دعائم نجاح الخطة.
- ان تلغي الخطة الاستراتيجية دور الوظائف في المنظمة بموجب هيكلها التنظيمي، في الوقت الذي يجب ان تعتبر هذه الوظائف ركائز مهمة لتنفيذ الخطة وتحقيق اهدافها
- اعتبار الخطة الاستراتيجية ضمانه ضد التحديات التي تحيط بالمنظمة بينما هي تؤثر في تلك التحديات وما على المنظمة ان تبذله من جهود لمواجهةها.

والتخطيط الناجح له عدة خصائص اهمها: (العربي، 2010) (الساكنة، 2010، ص76)

- ان الخطة يجب ان تتسم بالبساطة والوضوح والواقعية وان تكون ملائمة للزمان والمكان ومحددة الاهداف.
- ان تكون الخطة مبنية على بيانات ومعلومات احصائية دقيقة وصحيحة من خلال التحليل البيئي بحيث تلبى حاجة القائمين على التخطيط.
- من الضروري ان تكون الخطة مرنة لتتمكن من مواجهة الصعوبات التي قد تظهر فيما بعد.
- ان تكون الخطة دقيقة في تحديد الاهداف و التنفيذ بما يتلائم مع الامكانيات المتاحة.
- ان يتم بناء الخطة من قبل الادارة الدنيا باتجاه الادارة العليا، وتحديدًا في وضع الخطة الفرعية والجزئية.
- اشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها، كونهم أكثر الناس دراية بما قد يعترض سياسة واساليب تنفيذ الخطة ومشاكلها عند التطبيق.
- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة لضمان نجاحها.
- ان يقوم فريق التخطيط والادارة العليا بشرح الخطة والاعلان عنها بوضوح للاطراف الشريكة المسؤولة عن تنفيذها و توجيههم اثناء عملية التنفيذ.
- ان تراعي الخطة العامل الانساني ، من حيث تأثير الحوافز في سياسة الانجازات وتحقيق الاهداف.

15.2.2. مقومات الاعداد للتخطيط الاستراتيجي:

هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الاستراتيجيات، وتعتبر هذه العناصر اساسية في تحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي ومن اهمها:

- وجود مناخ مشجع داخل المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي كتوفر قيادة ذات خبرة تتصف بالكفاءة والفعالية في مجال التخطيط وانظمة المعلومات ونظام الاتصال، وان يكون لديها قناعة بأهمية التخطيط للمؤسسة مع ما يترتب عليه من تغييرات متوقعة لانجاحه (الجبوري، 2014، ص94)
- وجود حماس وتفاؤل كامل من قبل الادارات العليا والوسطى وباقي العاملين في المؤسسة وحرصهم على بذل الجهد في مجال التخطيط الاستراتيجي، بالاضافة الى تعهدهم للبدء في التخطيط الاستراتيجي وتقسيم المهام بوضوح فيما بينهم (العارف، 2007، ص47).
- مشاركة جميع العاملين في المؤسسة، بحيث يشمل جميع المستويات الادارية اثناء وضع الخطط وهو أمر اساسي لضمان تنفيذ الخطة بالشكل الصحيح (السكارنة، 2010، ص65).
- قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي الحاجة الى الاستعانة بخبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي لتوجيه العاملين في المؤسسة ومساعدتهم في إجراء المسوحات والاستطلاعات وجمع معلومات عن البيئة المحيطة بها (العارف، 2007، ص48) .
- قيام القائمين على التخطيط و الادارات العليا بعقد حوارات ولقاءات توعوية وتثقيفية وعقد برامج تدريبية للعاملين في المؤسسة، حول أهمية التخطيط في إنجاح العمل المؤسسي. (الجبوري، 2014، ص94).

وتتفق الباحثة مع جميع ما ذكر بشأن مقومات التخطيط الاستراتيجي، حيث انه بدون هذه الامور التي يجب التحضير لها مسبقا قبل البدء بعملية التخطيط فإن عملية وضع الخطط سوف تفشل او قد تكون غير شاملة في مضمونها.

كما ان التخطيط الاستراتيجي يسمح ايضا لقادة المؤسسة بإطلاق العنان والطاقات الكامنة في المؤسسة ضمن رؤية مشتركة، حيث ان التخطيط الاستراتيجي يزيد من قدرات المؤسسة في تطبيق وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالكامل وفي الوقت المحدد، ويساعد ايضا في تطور المؤسسة وتنظيمها والاستفادة من فهم افضل للبيئة التي تعمل بها (Goodstein,NolanPfeiffer,1993,p6)

فالتخطيط الاستراتيجي لا يتعامل مع قرارات المستقبل فقط ولكنه يهتم بصنع القرارات الحالية التي تؤثر على المؤسسة ومستقبلها، بالاضافة الى ذلك ليس من مهام التخطيط الاستراتيجي القضاء على المشاكل والمخاطر وانما مساعدة المدراء على تقييم المخاطر التي يجب ان تأخذ عن طريق الحصول على فهم افضل للمعايير المتضمنة في قراراتهم. (Goodstein,NolanPfeiffer,1993,p7)

3.2. الادارة العليا ودورها في التخطيط الاستراتيجي

يمكن تعريف الادارة العليا بأنها مجموعة صغيرة من الافراد يتواجدون في المستوى الاعلى من الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتتضمن المدير التنفيذي ومدير العمليات والرئيس ونائب الرئيس التنفيذي. (ادريس، الغالبي، 2011، ص 30).

ويرى المشعال ان اهداف المؤسسة ومهامها يجب ان لا يحددها بعض قادة المؤسسة بطريقة ارتجالية او عشوائية، بل على العكس من ذلك حيث يقوم نخبة من قادة وخبراء المؤسسة في مختلف المستويات وبمشاركة واسعة وفعالة من خلال فريق عمل بالقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وقد ينضم اليهم خبراء في مجال التخطيط لارشاد الفريق وتوجيهه وتذليل الصعوبات والعقبات (المشعال، 2010، ص 79).

وعند الحديث على ان المدير العام يقوم بالتخطيط فإن هذا لا يعني بالضرورة ان يقوم بكل ما يتعلق بهذه العملية وانما يقوم المدير العام بالتخطيط لادارته ككل ويقوم مدراء الدوائر بالتخطيط كل ضمن اختصاصه وصلاحياته مع الاخذ بالاعتبار الانسجام بين الخطط، كما ان المدير العام يقوم بوضع الخطوط العريضة للخطط ويقوم المدراء بوضع الخطط التفصيلية وما تتضمنها من أنشطة واجراءات ضمن هذه الخطوط العريضة، ومن جانب اخر فقد يقوم المدير العام بإعتماد الخطط واتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بكيفية التنفيذ (النجار، 2008، ص 90).

فالتفكير الاستراتيجي صفة ملازمة لادارة العليا فكل شخص يشغل منصب قيادي في الادارة العليا ينبغي ان يكون استراتيجي حيث تعمل الادارة العليا على دراسة متغيرات البيئة الخارجية وعلاقتها بالمنظمة والعمل على جمع الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاح المؤسسة .

وكون القدرات الادارية هي التقنية الاساسية والحاسمة التي ينبغي ان تمتلكها اية منظمة تسعى الى النجاح في بيئتها ولكي تفعل ذلك ينبغي على الادارة امتلاك خمسة مهارات لانجاح عملية التنفيذ وهي: (الركابي، 2004).

1. ابقاء العديد من قنوات الاتصال مفتوحة ضمن وخارج المنظمة من غير التقيد بالقنوات الرسمية للحصول على المعلومات.
2. التركيز على القضايا المهمة فقط وليس كل القضايا خلافا لافكار التصميم الواسعة لحقل الاستراتيجية.

3. ممارسة لعبة السلطة كون الادارة العليا تمثل وسطاء السلطة لاي جهد او مسعى للتغيير ، مع الادراك انه يوجد في المنظمة اطراف داعمون واخرون خصوم، وطرف ثالث محايد ويعتمد نجاح الادارة في قدرتها على تحويل وجهة نظر الطرف الثالث المحايد وجعله جزء من الطرف الداعم للادارة العليا.

4. التوجه بأهداف مفتوحة، بحكم ان الادارة العليا هم خبراء فن الغموض، اي انهم لا يعلنون عن اهدافهم بوضوح تام ولكن يعبرون للاطراف الاخرى عن احساسهم بالتوجه فقط، لكي يتمكنوا من الانقضاء على الفرص عند ظهورها.

5. تحديد الفرص والعلاقات في سيل القرارات والمشكلات التشغيلية ، فالادارة العليا تعرف ان قوة الاستراتيجية ليست واضحة للجميع وان التنفيذ يجب ان يكون غير آلي، حتى وان كانت الاستراتيجية صائبة مبدعة، وتعلن الادارة العليا بأن العمل قد بدأ وتعتمد المهمة الشاقة الطويلة للتنفيذ على مهارات الادارات التنفيذية وليست مهارات الادارة العليا فقط.

من جهة اخرى قد يكون المخططين في بعض الحالات قد يكونوا اشخاص ليس لهم مسميات وظيفية تتعلق بالتخطيط، وانما صانعي سياسات او مدراء تنفيذيين، اما الاشخاص الذين لديهم مسميات وظيفية في المؤسسة تتعلق بالتخطيط فيقومون بدور الميسرين لعملية صنع القرارات التي تنبثق من صانعي السياسات او من خلال المدراء العامون او التنفيذيون، او قد يكونوا كخبراء تقنيين في مجالات فنية محددة او الحاليتين معاً ميسرين وخبراء فنيين، فالمخططون يتصرفون ككثنيين، سياسيين، وفي احيان اخرى قد يكونوا هم مكتشفين الاستراتيجية او قد يفسروا الاجراءات القائمة، ويدركوا ويعرفوا انماط مهمة في المؤسسة والبيئة المحيطة، وتحليل الاستراتيجيات الموجودة والمحتملة، وكمحفزات لتشجيع التفكير والاعمال الاستراتيجية (برايسون، 2004، ص 59).

ان دور القادة والادارة العليا يتمثل في استخدام عدد من الطرق من خلال ممارستهم السلطة لتشكيل فرق لصنع القرارات المشتركة، ويبدووا واضحا ان القادة الاداريين لا يمكن لهم المشاركة في جميع النشاطات المتعلقة في عملية تنفيذ استراتيجيات المؤسسة (kajotsioloudes,2002).

4.2. نشأة وتطور التخطيط في فلسطين

1.4.2. مقدمة:

منذ نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994 كانت التجربة الفلسطينية في التخطيط التنموي ورسم السياسات حديثة نسبياً، فبعد أن عادت قيادة منظمة التحرير إلى أرض الوطن، وبأشرت في تشكيل الوزارات والمؤسسات الحكومية ورفدها بالموارد البشرية، راکمت خلالها المؤسسات الفلسطينية خبرة معرفية، وتجربة كبيرة في إعداد الخطط والاستراتيجيات والسياسات التي إمتزجت بالعديد من المحددات والتحديات التي إرتبطت بالواقع الفلسطيني المعقد طوال تلك الفترة (نبيل قسيس، ايلول 2014، اتصال شخصي).

وقد تعددت مناهج وطرق اعداد الخطط وتنوعت من الخطط الشاملة ونطاقها جميع المحافظات الفلسطينية، وكافة القطاعات كالبرنامج العام لانماء الاقتصاد الفلسطيني 1994-2000، و خطة التنمية متوسطة المدى 2005-2007، وخطة الاصلاح والتنمية 2008-2010، وخطة التنمية الوطنية 2011-2013، وخطة بناء الدولة وتجسيد السيادة 2014-2016 اضافة الى الخطط القطاعية التي تعدها الوزارات و خطط تنمية المحافظات والبلديات (قسيس،2012).

2.4.2. الاطار القانوني لعملية التخطيط:

يرى قسيس ان دور وزارة التخطيط في فلسطين كان مرتبكا من حيث غياب القانون والانظمة التي توضح وتحدد مهامها * ، وتزيل الغموض والتضارب في الصلاحيات مع بعض الوزارات الاخرى، فلم يتم اعتماد تشريع يحكم عمل المؤسسة ويعطيها صلاحيات حقيقية ويحدد مسؤوليتها ومرجعيتها ويلزم جميع الجهات المشاركة والعاملين في مجال التخطيط، ويمكنها من ممارسة دورها في القيادة والمساءلة والمتابعة، فغياب الاطار القانوني يؤدي الى صعوبات في صياغة الخطط التنموية وفي تنفيذها و ان كان وجود قانون لا يوفر ضمانة اكيدة لتنفيذ الخطة الا انه يعتبر اداة وخارطة طريق يضيفي جديده اكبر على اصدار الخطط وتنفيذها، حيث يعمل الاطار القانوني على تزويد رؤية واضحة سواء على صعيد الشق الذي يتعلق بالوزارة المشرفة على التخطيط او من حيث تنظيم اعداد الخطط او الصلاحيات التي تمكنها من القيام بدورها في قيادة عملية اعداد الخطة التنموية ومتابعة تنفيذها وتنسيقها مع الوزارات والمؤسسات المختلفة (قسيس، 2014، ص2) .

* تم الغاء وزارة التخطيط وفقا لقرار صادر عن مجلس الوزراء بتاريخ 2015/10/27 ودمجها في وزارة المالية.

ومنذ التشكيل الحكومي الاول بعد قيام السلطة تم تحديد وزارة التخطيط ومهامها الرئيسية. وكانت جزءاً من التخطيط والتعاون الدولي، وانقسمت في عام 2003 الى جزأين وزارة التخطيط ووزارة الشؤون الخارجية، وهناك مرجعية اخرى هي هيكلية الوزارة المقررة من مجلس الوزراء، الذي ينص على مهام وصلاحيات الوزارة واهدافها والادارات التي تعمل فيها، وهي صادرة بقرار من مجلس الوزراء .

ومع ذلك كانت هناك عدة محاولات لوضع قانون ينظم عملية التخطيط ، ولكن هذا الاطار القانوني لم يقر رسميا حتى تاريخه (خليل نجم، يوليو 2014، اتصال شخصي).

كما ان القانون الاساسي في المادة (59) نص على "يقر المجلس التشريعي الخطة العامة للتنمية ويحدد القانون طريقة اعدادها وعرضها على المجلس"، بمعنى ان القانون الاساسي نص على وضع قانون يحدد طرق واليات وضع الخطة العامة وكيفية اقرارها، وهو ما لم يتم حتى تاريخه، حيث لم يصدر قانون في هذا المجال، فالتخطيط التنموي اوالشامل في فلسطين ليس له اي اطار قانوني ينظمه، والمرجعية الوحيدة هو هيكلية وزارة التخطيط المقررة من مجلس الوزراء.

واشار د. نبيل قسيس، 2014 الى انه في ظل غياب اطار قانوني فلا يمكن تحقيق المطلوب خاصة وانه يتم العمل منذ سنين طويله دون ان يوجد اطار يحدد عمل وزارة التخطيط او الجهات المشاركة في التخطيط، وقد اجريت دراستين بهذا الخصوص تتعلق بترشيد التخطيط وخاصة انه لم يكن هناك رضا كامل حول عملية التخطيط نفسها وايضا حول تنفيذ ما يتم التخطيط له.

وقد تميزت التجربة الفلسطينية في التخطيط بشدة المعوقات التي يفرضها الاحتلال و التي تعرقل عملية التخطيط التنموي ورسم السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتنفيذها، فاستمرار الاحتلال الإسرائيلي وممارساته العدوانية أفشلت معظم التوجهات التنموية الفلسطينية.

3.4.2. آليات إعداد الخطط:

تمر عملية التخطيط في فلسطين بعدة خطوات وهي:

تبدأ الخطوة الاولى بمراجعة الخطة السابقة من حيث الانجازات التي تحققت والامور التي لم يتم انجازها، بالاضافة الى الصعوبات التي واجهتها، ومراعاة المستجدات ومراجعة محتوى الخطة بالاضافة الى منهجية الخطة، اما الخطوة الثانية فتتمثل في اعداد وثيقة عليا (توجيهية) تتضمن الخطوات الاولى بالاضافة الى الاطار العام للخطة الجديدة وتعرض على مجلس الوزراء الذي يقوم بدراستها وعند موافقته عليها يصدر قراراً من مجلس الوزراء يطلب من جميع المؤسسات العامة البدء

بالعملية التخطيطية كل حسب مهامه، اما الخطوة الثالثة فتبدأ بقيام كل قطاع بمراجعة خطته القطاعية السابقة والسياسات التي سيتبعها في المرحلة التالية، حيث يوجد 23 قطاع فرعي مصنفة ضمن الاربع قطاعات الرئيسية وهي (الاقتصاد، والحكم، وتنمية البنية التحتية العامة، والتنمية الاجتماعية).

وتتمثل الخطوة الرابعة بجمع الخطط القطاعية وتنسيقها من قبل وزارة التخطيط في اطار خطة وطنية واحده وترفع الخطة الى مجلس الوزراء ليعتمدها ثم تعرض على المجلس التشريعي لقرارها، ويجري اعداد الإستراتيجيات القطاعية وعبر القطاعية والخطة الوطنية العامة على أساس تشاركي، يشمل الأطراف ذات العلاقة من القطاع الحكومي، والخاص، والأهلي، والمنظمات الدولية ذات العلاقة،(خليل نجم، يوليو 2014، اتصال شخصي).

4.4.2. الخطط التنموية الفلسطينية:

في بداية الثمانينات ظهر شعار " التنمية من اجل الصمود " وتم عقد مؤتمرات شاركت فيها معظم المؤسسات المحلية تحت هذا الشعار ، وفي منتصف الثمانينا تم عقد مؤتمر لمناقشة مصادر التمويل وتحديد موقف منها ومن الخطط التنموية الخارجية، وتالت المؤتمرات والندوات بعد ذلك.

وكانت اول محاولة لوضع خطة تنموية بعد اتفاق اوسلو عام 94-2000 بما يسمى "البرنامج الإنمائي للاقتصاد الفلسطيني" ونظرا لعدم واقعية الافتراضات التي قام عليها هذا البرنامج لم يتم تطبيقه لعدم توفر التمويل اللازم (مجلة جامعة الازهر، 2010، ص482) .

بدأت التجربة الفلسطينية في اعداد الخطط وتدرجت بداية بإعداد برامج قصيرة الامد وهو برنامج التاهيل الطارئ (البرنامج الاستثماري الفلسطيني) لعامي 1996-1997، ثم انتقلت الى برنامج متوسط الامد وثيقة خطة التنمية الفلسطينية الثلاثية (1998-2000)، بعد ذلك انتقلت الى اعداد خطة التنمية الخمسية لتكون اطار شامل للتنمية الاقتصادية في فلسطين (1999-2003)، واخيرا وضعت اطار تنموي سيادي استراتيجي للدولة الفلسطينية وتمثل في اعداد خطة تجسيد الدولة الفلسطينية (2001-2005) (خطة الطوارئ والاستثمار العام، 2003-2004، ص2).

• خطة الاصلاح والتنمية 2008-2010

شكلت خطة الاصلاح والتنمية خطوة مهمة نحو تطوير عمليات وضع السياسات واعداد الخطط وتحضير الموازنات بإتباعها منهج جديد وهو الانفاق متوسط الامد الذي ميزها عن الفترات السابقة من

التخطيط بقيادة وزارتي المالية والتخطيط وبمشاركة فاعلة من جميع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتشكل الطاقم المكلف بإعداد وتنفيذ الخطة من فريق رئيسي مقره وزارتي المالية والتخطيط بالإضافة الى فريق من مختلف الوزارات والجهزة الحكومية وايضاً كبار موظفي وزارة المالية قام بتوفير التدريب المكثف والاسناد المطلوب للفريق خلال عملية التخطيط .

تغطي هذه الخطة فترة تصل الى ثلاث سنوات وهي تسعى الى تقديم رؤية متوسطة الامد لاعداد الخطط وتحضير الموازنات، وتتسم بالشموليه كونه توفر معلومات ضرورية حول عمليات التخطيط وتوزيع الموارد المالية على جميع الوزارات الحكومية .

إن عملية اعداد الموازنة الجارية والتطويرية وفق اجندة السياسات التنموية ومنهج اطار الانفاق المتوسط المدى، تمثل خطوة هامة لتمكين الحكومة من إدارة مصادرها المتاحة بما يضمن استخدام الموارد الوطنية بطريقة رشيدة، وتساعد على تطوير مبدأ ي الشفافية والمسائلة.

فمن المهم للسلطة الوطنية الفلسطينية بأن تأخذ بعين الاعتبار تصميم العديد من الاصلاحات في التشريعات في قطاع الادارة المالية العامة بطريقة تسهل إدخال التحسينات المنهجية لتعزيز تكامل إجراءات إعداد السياسات والخطط والموازنات التي شملتها خطة الاصلاح والتنمية في قطاعاتها الاربعة وهي قطاع الحكم والتتية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية وقطاع البنية التحتية العامة

اما من حيث المعوقات التي كانت تواجه التنمية في فلسطين فكان اهمها الافتقار الى السيادة على الاراضي الفلسطينية وانعدام الاستقرار المالي للسلطة وعدم انسجام الدعم الخارجي لها بالإضافة الى عدم انتظام الدعم الخارجي لبناء المؤسسات وهذا كله اثر على التتمة في فلسطين (خطة الاصلاح والتنمية، 2008-2010).

• خطة التنمية الوطنية (اقامة الدولة وبناء المستقبل) 2011-2013

انت هذه الخطة كمرحلة ثانية من مراحل التخطيط الشامل بعد خطة الاصلاح والتنمية واتبعت منهجيتها السابقة من حيث الانفاق متوسط الامد، الا انها اضيفت تحسينات عليها كاجراء مشاورات واسعة ومكثفة مع عدد اكبر من الاطراف ذات العلاقة واعداد 23 استراتيجية قطاعية وعبر قطاعية.

وتولت فرق وطنية اعداد الاستراتيجيات القطاعية وعبر القطاعية وضمت عضويتها موظفين من مؤسسات القطاع العام وعملوا بالشراكة مع الاطراف المعنية داخل الحكومة وخارجها وضمت ممثلين

عن المنظمات الغير حكومية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص وهيئات الحكم المحلي وممثلين عن المؤسسات الدولية.

واهم نصوص هذه الخطة هو تعزيز ادارة المال العام وتقليص نسبة الاعتماد على المساعدات الخارجية بشكل تدريجي، بالاضافة الى اتمام العمل على بناء مؤسسات الدولة وتسريع وتيرة العمل على انجاز مشاريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية، واكدت الخطة على اهمية المؤسسات العامة والخاصة في بذل اقصى جهودها للتميز في ادائها من اجل اقامة مجتمع سليم و بناء اقتصاد وطني يحقق الازدهار حين انضمام دولة فلسطين الى اسرة المجتمع الدولي.

وجهت خطة التنمية الوطنية اهتمامها نحو تحقيق النتائج الحقيقية والمستدامه مما يعكس التزامهم لاختصاص الحكومة للمساءلة وذلك من خلال تحديد المجالات التي يشوبها الضعف في اداء الحكومة ومعالجتها من خلال اجراءات المتابعة والتقييم الناجعه.(خطة التنمية الوطنية،2013)

• خطة التنمية الوطنية (2014-2016)

شكلت هذه الخطة المرحلة الثالثة من مراحل التخطيط الوطني في فلسطين، من حيث ترسيخ نظام متكامل في اعداد الخطط والموازنات واستكمال الاصلاحات الاستراتيجية لضمان اعتماد منهجية شاملة وتشاركية تستند الى النتائج في اعداد السياسات و تنفيذها، واستعرضت خطة التنمية الوطنية (2014-2016) اطارا سياساتياً استراتيجياً حظى بتوافق جميع الاطراف ذات العلاقة الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، بحيث يوجه اعمال الحكومة ونفقاتها التطويرية على مدى السنوات الثلاثة القادمة، وهدفت هذه الخطة الى توزيع الموارد المتاحة بشكل مدروس وشفاف واستخدامها بصورة فعالة كون الخطة ارتبطت بالاطار المالي الكلي واجراءات اعداد الموازنة السنوية.

دائماً ما تبدأ وزارة التخطيط بمراجعة سريعة للاجراءات التي اعتمدت في الخطة السابقة كعادتها بمشاركة الوزارات الحكومية بهدف اعتماد منهجية مماثلة لخطة التنمية الوطنية للاعوام (2014-2016) واجراء بعض التعديلات عليها بغرض تطويرها والارتقاء بها.

اما من حيث القطاعات التي اشتملتها خطة التنمية الوطنية (2014-2016) فقد تضمن اربعة قطاعات: قطاع التنمية الاقتصادية والتشغيل، قطاع الحكم الرشيد وبناء المؤسسات، قطاع الحماية والتنمية الاجتماعية، و قطاع البنية التحتية، حيث اتبعت اجراءات تقييم الاداء، واستفادت من تجاربها

في اعداد الخطط السابقة بحيث وضعت اطار لمتابعة تنفيذ السياسات وتقييمها لادارة القطاع العام بفعالية.

ومن اهم التحديات التي واجهت تنفيذ خطة التنمية الوطنية (2014-2016) هي الاحتلال الاسرائيلي وتحكمه بالشعب الفلسطيني و موارده جميعها والانقسام السياسي والاداري الداخلي من خلال ضياع الجهود الرامية لبناء الدولة وانحرافها عن مسارها بالخلافات الداخلية بالاضافة الى تردي الوضع الاقتصادي العام واستفحال الازمة المالية وذلك بسبب العجز التجاري وتراجع معدلات النمو الاقتصادي، واخيرا الفقر والبطالة خاصة بين النساء والشباب الامر الذي يزيد من تفكير الشباب الى الهجرة (خطة التنمية الوطنية، 2014-2016).

5.2. الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة حول التخطيط الاستراتيجي، إلا ان الباحثة لم تجد الكثير من الدراسات حول ادارات التخطيط في مؤسسات السلطة الوطنية ودورها في عملية التخطيط بشكل خاص، وفيما يلي استعراضا لابرز الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة في مجال التخطيط الاستراتيجي:

1.5.2. الدراسات العربية :

دراسة (الديراوي،2013) بعنوان: " مستوى مهارات الادارة العليا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير خدمات المؤسسات الاهلية في قطاع غزة" هدفت الدراسة الى التعرف على مهارات الادارة العليا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير خدمات المؤسسات الاهلية في قطاع غزة،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصا لجمع البيانات، حيث اشتملت على 25 فقرة موزعة على اربع مجالات ، ووزعت (60) استبانة على العاملين بالمؤسسات الاهلية.

وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين كلا من: دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، ووجود توجهات استراتيجية "رؤية، ورسالة، واهداف"، و وجود خطة استراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبين تطوير خدمات المؤسسات الاهلية في قطاع غزة، ومن النتائج ايضا ان ادارات المؤسسات الاهلية تقوم بتطوير اهداف استراتيجية واضحة ومحددة، ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة: ضرورة الاستمرار بتطبيق الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي لعلاقته الايجابية بتطوير خدمات المؤسسات الاهلية، والعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد الدورات التدريبية للادارة العليا في التخطيط الاستراتيجي، وانشاء دائرة لنظم المعلومات الادارية في المؤسسات الاهلية.

دراسة (ابو زهرة،2013) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الاعمال في محافظة بيت لحم"، هدفت الدراسة الى المساهمة في اعداد رؤية علمية للدور الذي يجب ان يقوم به مكتب محافظة بيت لحم بالتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة في تعزيز بيئة اعمالها، وقد تم جمع المعلومات الثانوية المرتبطة بالدراسة من خلال العديد من الدراسات السابقة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ضمن اسلوب المسح الشامل على 123 مسؤول في مؤسسات محافظة بيت لحم من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني والمؤسسات التعليمية والمنظمات الدولية، وقد خلصت الدراسة الى العديد

من النتائج ومنها ان مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم يدركون بشكل كبير اهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للنهوض بواقع المحافظة الاقتصادي وذلك من خلال تبني القضايا الاستراتيجية التي تسهم في حل المشكلات الاقتصادية والانتقال الى وضع اقتصادي افضل، واكدت الدراسة على جاهزية مؤسسات المحافظة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ، مع ضرورة توفير العناصر اللازمة لتنفيذ القضايا الاستراتيجية ومواجهة سياسات الاحتلال الاسرائيلي كشرط اساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية، وازفاء الصفة الرسمية على عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفر الارادة عند مسؤولي كافة القطاعات لدعم صياغة وتنفيذ استراتيجية محلية لتعزيز بيئة الاعمال.

دراسة (عبد ربه، 2012) بعنوان: "تحو انموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة، وزارة المالية الفلسطينية"، وهدفت الدراسة الى بناء انموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام وفي وزارة المالية بشكل خاص، والتعرف على اهم المقترحات والتوصيات لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية الفلسطينية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وتم جمع البيانات والاجابه على الاسئلة واختبار الفرضيات بالاستعانة بمراجعة الادبيات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل، وتم تصميم استبانة خاصة بالدراسة وتحليل ومعالجة وعرض النتائج بواسطة الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومثل مجتمع الدراسة المستويات الادارية العليا والوسطى والدنيا في وزارة المالية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وقد استخدم الباحث اسلوب العينة الطبقية العشوائية.

واظهرت اهم نتائج الدراسة بأن وزارة المالية تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وانها تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحلها من حيث: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابه، وان بناء الخطة الاستراتيجية لوزارة المالية لم يأخذ جميع العوامل الخارجية بالحسبان وانه الاكثر ضعفا من بين مكونات انموذج التخطيط الاستراتيجي للوزارة، وايضا ان الوزارة لا تقوم بإشراك كافة المستويات الادارية في عملية التخطيط الاستراتيجي واقتصارها على الادارة العليا فقط.

ومن اهم التوصيات التي خلصت اليها الدراسة هي: ضرورة الاهتمام بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي بصورة اعم واشمل، وضرورة الاهتمام بتطوير وتدريب وتحسين اداء الموارد البشرية والاستثمار فيها، واشراك العاملين في كافة المستويات الادارية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم اقتصارها على الادارة العليا، وتفويض الصلاحيات لما لها من فوائد في عملية الاتصال والتواصل بين الوحدات الادارية، وضرورة الاهتمام بالسيناريوهات لاهميتها في قدرة الوزارة على مواجهة اسوء الاحتمالات.

دراسة (حافي، 2012) بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين"، هدفت الدراسة الى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية وبيان اثر متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي والتخصص والخبرة الوظيفية على اجابات المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العامين والمديرين في وزارة العمل والبالغ عددهم (122) واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية وتكونت من (101).

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة بأن الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل كانت متوسطة في مجال التخطيط للتخطيط ، بينما كانت في مجال التقييم والمتابعة منخفضة.

وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات ومن اهمها ايلاء اهتمام اكبر من وزير العمل نحو التخطيط ، ونشر ثقافته وتدريب العاملين في الوزارة من مدراء عامين ومدراء على التخطيط الاستراتيجي واهميته وفوائده وكيفية القيام به.

دراسة (منصور، 2012) بعنوان: "درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1190) عاملا وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (417) عاملا، أي ما يقارب (35%) من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، ان هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات اهمها: ضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ونشرها في كافة مديريات التربية والتعليم والمدارس أيضاً، وذلك لتسهيل تبنيه عند الحاجة للعمل به، وضرورة تدريب العاملين في مديريات التربية والتعليم على مهارات التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداد خطط استراتيجية.

دراسة (العبوشي، 2011) بعنوان: "معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها"، هدفت الدراسة الى التعرف الى معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة شمال الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء صحة المحافظات ومدراء الدوائر ورؤساء الاقسام في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم (180) مبحوث، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

من اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ان المعوقات الثقافية مثلت درجة ضعيفة لدى المبحوثين في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بحيث لا تشكل لديهم اعاقا، اما الموارد المادية فمثلت درجة قوية من الاعاقا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وخاصة في قلة المصادر المالية المحلية والقيود المفروضة من الدول المانحة، وبشأن ضغط العمل فإن الاعمال الكتابية والروتينية مثلت درجة قوية من المعوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

ومن اهم المقترحات التي قدمتها الدراسة، اهمية التدريب المستمر للافراد القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي، العمل بروح الفريق، توفير الامكانات المالية والمادية، وضرورة الاهتمام بتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والبحث عن مصادر تمويل محلية ودولية غير مسببة، والعمل على تنظيم الوقت للتخلص من ضغوط العمل اليومية.

دراسة (الدجني، ابودقة، 2011) بعنوان: "التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة)"، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تجربة التقييم المؤسسي الذاتي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسها على عملية التخطيط الاستراتيجي فيها.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اتبعت المنهج البنائي الذي استخدم لتطوير مؤشرات ومعايير التقييم المؤسسي الذاتي، وقد قدمت الدراسة المخرجات التالية:

معايير التقييم الذاتي المؤسسي التي تم تطويرها وتوضيح كيف يمكن استخدامها، خطوات عملية لتنفيذ التقييم الذاتي المؤسسي والنماذج التي تم تطبيقها، تجربة ربط نتائج عملية التقييم المؤسسي بالتخطيط الاستراتيجي بالجامعة من خلال نموذج متكامل.

دراسة (الكلم، بدارنه، 2011) بعنوان: "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (143) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية، ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (18) فقرة.

وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية قدمت الدراسة بعض النتائج منها، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى مثلت درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

دراسة (الخطيب، 2009) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم"، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية وتلك الوسائل الكفيلة بتدعيم وتعميق استخدامه.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستعانت الباحثة بإستبانة وتم تحليل ومعالجة وعرض النتائج بواسطة الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة ان القائمين على مؤسسات الشبكة لديهم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وان مؤسسات الشبكة لديها قدرة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ولديها خطة استراتيجية تتسجم مع الخطة الاستراتيجية الوطنية، ووجود مقترحات تسهم في تطوير تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومنها مواكبة ادارة المؤسسة لاساليب الادارية الحديثة، وتبني نظام حوافز يشجع على الابتكار.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من اهمها، ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الشبكة بشكل فاعل في جميع مراحلها، واشراك العاملين في كافة المستويات اثناء وضع الخطة الاستراتيجية وصياغتها، والعمل على توفير الموارد المالية التي يحتاجها تطبيق التخطيط الاستراتيجي الى جانب الموارد البشرية المتوفرة، وضرورة انشاء دوائر تخطيط استراتيجي متطورة في مؤسسات الشبكة.

دراسة (حلايقة، 2007) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الاهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالاداء"، وهدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الاهلية جنوب الضفة الغربية، ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل هذه المؤسسات، وسعت الدراسة ايضا الى التعرف على المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الاهلية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم الباحث استمارة لهذ الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الادارات العليا، في المؤسسات الاهلية / جنوب الضفة الغربية البالغ عددها (382) مفردة، وتم اختبار عينة عشوائية بلغت نسبتها من مجتمع البحث الاصلي 45% بواقع 172 مبحوث ومبحوثة.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان المنظمات الاهلية لديها القدرة فوق المتوسط على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، كما ان هناك مساهمة كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في رفع وتحسين مستوى الاداء في المنظمات الاهلية، وظهرت الدراسة ايضا بأن هناك معوقات داخلية وخارجية تعترض عمل المنظمات الاهلية.

ومن اهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الاهلية بشكل فاعل وعملي في جميع مراحلها واشراك العاملين في كافة المستويات اثناء وضع الخطط الاستراتيجية وصياغتها، والاهتمام بالحوافز بمختلف انواعها المادية والمعنوية لما لها من مردود ايجابي على رفع كفاءة الاداء لدى العاملين في المنظمات الاهلية.

دراسة (الدجني، 2006) بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانة مكونة من 58 فقرة، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجا، وفريق التخطيط والجودة، البالغ عددهم (117) عضواً، وقد استجاب منهم (105)، كما قام الباحث بإعداد بطاقة تحليل محتوى، وعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة، لتحليل محتوى الخطة، ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والاهداف والرسالة من حيث عمومية الرؤية وضعف استشراقها للمقبل، وشمولية بعض الاهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة، وان معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة مثلت نسبة مرتفعة في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة، تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، وتطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة.

دراسة (العفيفي، 2005) بعنوان: "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الاجهزة الحكومية الاردنية (دراسة ميدانية)"، هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي في الاجهزة الحكومية الاردنية (الكفاءة البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، والتكنولوجيا) واستهدفت الادارتين العليا والوسطى للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل واثرها على التخطيط الاستراتيجي.

ولاغراض جمع البيانات فقد تم تصميم استبانة شاملة لكل متغيرات الدراسة وتوزيعها على جميع المديرين البالغ عددهم (292)، وتم استخدام اختبار F-test و T-test وتحليل التباين الاحدي (one way anova) ومعامل التحديد R ومعامل ارتباط بيرسون (R) لاختبار فرضيات الدراسة. وظهر التحليل الاحصائي النتائج التالية: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة التالية مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) وبين العامل التابع التخطيط الاستراتيجي، واطهرت النتائج ان استجابة افراد عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة ويمكن ترتيبها حسب شدة التأثير كما يلي: نقص الكفاءة البشرية، نقص التمويل، قدم التشريعات، نقص المعلومات، نقص التكنولوجيا.

ومن اهم التوصيات ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتمكين الاجهزة الحكومية من الحصول على الوسائل التكنولوجية اللازمة وتحديثها وتطويرها لخدمة اغراض التخطيط الاستراتيجي، واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتوفير التدريب اللازم لها لتنمية مهاراتها في التخطيط الاستراتيجي، واعادة النظر في التشريعات الادارية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بصفة دورية وتقييم مدى ملائمتها للتطورات الحديثة، والعمل على تحديثها كلما دعت الحاجة الى ذلك، ايجاد وحدات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي في الاجهزة الحكومية التي لا يوجد فيها مثل هذه الوحدات، وعدم الاكتفاء بلجان التخطيط والتنسيق الحالية وذلك لتولي مهام التخطيط الاستراتيجي بصورة دائمة وبكفاءة.

2.5.2. الدراسات الاجنبية:

دراسة (رضوان، 2015) بعنوان "ممارسات التخطيط الاستراتيجي" دراسة ميدانية في المصارف الصناعية الاندونيسية"، وهدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بعناصر عملية التخطيط الاستراتيجي في البنوك عالية الأداء في السياق الاندونيسي، والتحقيق في كيفية تسهيل السياق التنظيمي الناجح لممارسات التخطيط الاستراتيجي فيه، وأجري البحث في الفترة ما بين مايو 2011 وفبراير 2012.

وقد تم اختيار عينة قصدية من ستة بنوك لهذه الدراسة من اصل 132 بنك في إندونيسيا بعض البنوك لديها عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية والأداء العالي، في حين أن غيرها من البنوك عالية الأداء ليس لديها عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية.

وقد اعتمدت الدراسة منهج البحث النوعي التجريبي، وتضمنت دراسة حالة وبالإضافة إلى ذلك، استخدمت المقابلات العشوائية لجمع البيانات؛ حيث تمت مقابلة كل من المدراء ورؤساء التخطيط للإدارات، وأعضاء التخطيط واعتمدت أيضاً على آراء المشاركين وتصورات الوضع قيد الدراسة والملاحظه، والبيانات.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: ان وجهات النظر التي حصلت عليها من خلال التغذية الراجعة والتقييم هو ضمان للمدراء في الحصول على المصادر والموارد التي يتم استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق اهداف المؤسسة، وأكدت الدراسة ايضاً على أن الهدف من صياغة الإستراتيجية هو إنشاء مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها ربط الشركة بشكل فعال مع بيئتها لتحقيق اداء ممتاز كنقطة انطلاق لتطوير استراتيجية البدائل، ودعم أنظمة التخطيط الاستراتيجي الرسمية التي لها القيمة الأكثر في استقرار الظروف، والتزام المدراء ومشاركتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، بالتحديد المديرين في قسم التخطيط الاستراتيجي واعضاء التخطيط،، وتم ايضاً اقامة مقاييس للاداء او مقاييس للتقدم لضمان التنفيذ بنجاح.

ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة هي ان هناك حاجة لمزيد من الابحاث لربط ابعاد التخطيط الاستراتيجي مع انواع الثقافة خلق وادارة الثقافة، وبحاجة الى ابحاث مستقبلية لزيادة الفهم لممارسات التخطيط الاستراتيجي وذلك للنظر في محتوى الاستراتيجية ونظم اخرى مثل الدمج العمودي والافقي واللامركزية وقلة التبصر والمنطق المسيطر، وايضاً ضرورة العمل على ابحاث مستقبلية في التخطيط من خلال تطوير نماذج ابحاث جديدة يمكن تطبيقها على بيئة الاعمال المستقرة والغير مستقرة.

دراسة (Sandada, Dhurupk, Pooe, 2014) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء الاعمال ضمن الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب افريقيا "، تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي واداء الاعمال ضمن المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة جوتنج في جنوب افريقيا، حيث تم توزيع 200 استبانة لمدراء ومالكي المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتم تحليل العوامل من اجل استخراج ابعاد التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء الاعمال.

واظهرت نتائج الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي له ارتباط وعلاقة ايجابية وتنبؤية مع اداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد تخدم نتائج هذه الدراسة بأن تكون دليل وموجه لمدراء ومالكي المشاريع في

تنفيذ ممارسات التخطيط الاستراتيجي التي سوف تمكنهم من تسيير اعمالهم واستدامتها والحفاظ عليها ضمن بيئة متغيرة .

وتشير النتائج ايضا ان عناصر التخطيط الاستراتيجي الرئيسية وهي التحليل البيئي، الرسالة، الرؤية، صياغة الخطة الاستراتيجية، والتقييم والرقابه، مصادر المعلومات، حوافز تنفيذ الاستراتيجية ومشاركة الموظفين، والأفق الزمني للتخطيط الاستراتيجي جميعها تساهم في التخطيط الاستراتيجي، وتشير النتائج ايضا ان الاجراءات الشكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الاستراتيجية والحوافز وتقييم الرقابة هم الابعاد الاكثر تأثيرا لتحسين اداء الاعمال في هذا المجال.

ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة انه من الضروري على اصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة إعطاء اولوية لهذه العوامل عندما يقومون بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي من اجل تحسين وتعزيز ادائها، العلاقة الايجابية بين اداء الشركات الصغيرة والمتوسطة يجب ان تشجع هذه الشركات لاحتضان ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال العمل به بالاضافة الى ان الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكن ان تعزز ادائها وتزيد قدرتها وبالتالي تقوي ميزتها التنافسية والازدهار في اقتصاد الوطن، وهناك حاجة للشركات لمسح البيئة نتيجة لمستويات عالية من المنافسة، وعدم اليقين، وهذا سيساعدهم على جمع المعلومات من البيئة والتي قد تساعدهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تدريب مدراء الشركات على اسس عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال ورش العمل الممولة أو المدعومة، ودورات قصيرة لتحسين معرفة ومهارات المدراء في عملية المسح البيئي.

دراسة (Arasa,k'obonyo,2012) بعنوان: " العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء للشركات" وتناولت هذه الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء للشركات، واعطت الاهتمام لخطوات التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة استبانة تضمنت اسئلة مغلقة ومفتوحة، حيث ان الادارة العليا والمدراء العامون كانوا العينة المستهدفة الرئيسية للبحث، وتم إجراء مقابلات مع كبار المديرين التنفيذيين في شركتين، والمدراء العامون من أحد عشر شركه، ومدراء من ثمانية عشر من الشركات في نيروبي /كينيا.

وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي، وشملت الدراسة جمع البيانات من مختلف انحاء الاقسام، واجريت المقابلات في الشركات المستهدفة وعقدت مناقشات لمجموعات بؤرية.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام تقنية تحليل الارتباط وتم حساب معامل الارتباط بيرسون. وأشارت نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات، وان كل خطوات التخطيط الاستراتيجي، من تحديد اهداف المؤسسة، ومسح بيئة العمل، وتحديد القضايا الاستراتيجية للمؤسسة، والخيارات الاستراتيجية، ووضع انظمة التنفيذ والتقييم والرقابة، وجدت لتكون مرتبطة ايجابيا بأداء المؤسسة.

كما تبين ان هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكل من مؤشرات الاداء المالية وغير مالية، وان هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء الثابت وانه كان واضحاً ان هناك علاقة بين المتغيرات المكونة والاداء، ولوحظ ان المؤسسات التي استخدم فيها التخطيط الاستراتيجي بشكل عالي كان مستوى ادائها افضل من حيث المؤشرات المالية وغير مالية مقارنة بتلك التي كان مستواها منخفض في التخطيط الاستراتيجي .

واهم التوصيات لهذه الدراسة هي ان عملية التخطيط الاستراتيجي يجب ان تعطي الاهتمام الذي تستحقه في كل خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

دراسة (Wandjiva,2011) بعنوان: "دراسة إستكشافية حول التخطيط الاستراتيجي ودور التواصل في الخدمة العامة في ناميبيا مع إشارة خاصة إلى وزارة المساواة بين الجنسين ورعاية الطفولة"، وقد استهدفت الدراسة عدد 28 من المجيبين كانت عن طريق المقابلات المعمقة او نقاش المجموعات البؤرية وقد تم اخذ ملاحظاتهم اثناء انعقادها، وقد تم اختيار جميع المشاركين من خلال عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 478 موظف تكون بمثابة عينة تمثيلية من القطاع العام وهم مديرية رعاية الطفل ومديرية المساواة بين الجنسين ومديرية الطفولة المبكرة المتكاملة وتنمية المجتمع ومديرية الادارة والخدمات العامة.

ووفقاً للمستطلعين من موظفين عاملين في لجنه التنظيم الاداري فإنهم لم يزودا بتغذية راجعة لزملائهم الموظفين، لوضحوا لهم القرارات والاستراتيجيات المعدة ، وهذا الاقصاء ادى الى انحراف توجهات ومواقف الموظفين السلبي باتجاه عمليات التخطيط الاستراتيجي وهذا بدوره ادى الى انخفاض الروح المعنوية لديهم باتجاه العمل.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان الاتصالات الفعالة لم تأخذ حيز خلال عملية التخطيط الاستراتيجي ومن هنا فإن الغالبية العظمى من الموظفين الذين شاركوا في هذه الدراسة شعروا بإستبعادهم من العملية برمتها والمساهمة كانت اقل باتجاه تنفيذ الخطة، وكذلك كشفت الدراسة ان الادارات العليا والمتوسطة فقط هي التي تشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي بينما الموظفين في الادارات الدنيا الاقل تم استبعادهم بسبب نقص المعلومات لديهم.

واهم توصيات الدراسة ان الاتصالات الفعالة يجب ان يتم التأكيد عليها خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي وخاصة التركيز على تمارين توعويه وورش عمل وتغذية راجعة بشكل منتظم ، والتفاعل والنقاش بين الرئيس والمرؤوس.

دراسة (Malunga,2007) بعنوان: "تحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المحلية الغير حكومية في ملاوي"، وهدفت الدراسة للتحقيق في العوامل التي تؤثر على فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير حكومية المحلية.

وقد تم توظيف اساليب نوعية واستخدمت الدراسة مستويات من التعقيد ومراحل تطور المؤسسة لتحليل العوامل التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي والادوار والمسؤوليات التي يقوم بها كل من مجلس الادارة الداعمين والاستشاريين والمجتمعات على التوالي في المنظمات الخمسة الغير حكومية التي تم اختيارها.

وكشفت الدراسة ان مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية كان منخفضاً (46%)، في المقابل كان التنفيذ اقل في أنشطة بناء القدرات المؤسسية بالمقارنة مع أنشطة المشروع. وكانت المنظمات العاملة في مجال فيروس نقص المناعة المكتسبة لديها مستويات اعلى في التنفيذ بالمقارنة مع نظرائهم في مجال حقوق الانسان.

وكانت الاسباب الرئيسية لانخفاض التنفيذ لقلة التمويل في المنظمات الغير حكومية واستقلالها عن الممولين لكي تستجيب بفعالية لاحتياجات واولويات المستفيدين ، وعدم كفاية قدرات المجلس والادارة والممولين والشركاء والاستشاريين والمجتمعات المحلية لتمضي بفعالية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (Bae and lawler,2000) بعنوان " اثر قيم الادارة العليا نحو ادارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على اداء المنظمات، وقد شملت هذه الدراسة (138) منظمة في كوريا، واعتمدت اسلوب المسح الاستبائي في جميع بياناتها، وقد اظهرت هذه الدراسة علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين قيم الادارة العليا نحو ادارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين انهماك ادارة الموارد البشرية في تطوير استراتيجية خاصة بوظائفها، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين قيم الادارة العليا نحو ادارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين اداء المؤسسة. وظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين قيم الادارة العليا نحو ادارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية.

3.5.2. التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة العربية والاجنبية مواضيع تدور حول التخطيط الاستراتيجي وتنوعت المواضيع التي تناولتها في الدراسات السابقة فقد تناول العبوشي والكلثم وبادارنه في دراساتهم السابقة

موضوع معوقات التخطيط الاستراتيجي سواء في المؤسسات الحكومية او الجامعات بينما تناول حلايقة والدجني واقع التخطيط الاستراتيجي سواء في المنظمات الاهلية او في الجامعات، وقد تطرق ابو زهرة الى دوره التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الاعمال في محافظة بيت لحم وتناول غيرهم درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية، والبعض تحدث عن العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي وتطرق بعض الدراسات الى فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء واخرين اهتموا بتحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ويؤكد هذا على اهمية الموضوع محل الدراسة واهتمام الباحثين في بيئات ومجالات مختلفة به.

ومع ذلك فإن دراسات قليلة تطرقت الى دور الادارات العليا في عملية التخطيط، فقد تطرق الديراوي في دراسته الى مستوى مهارات الادارات العليا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعزز اهمية الدراسة التي تقوم بها الباحثة.

وقد استفادت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة من عدة نواحي اولها

- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسات واساليب التحليل وايضا التعقيب عن نتائج الدراسة واعداد الاستنتاجات والتوصيات .
- اثرات الاطار النظري للدراسة الحالية.
- تطوير اداة الدراسة: حيث ساهمت الدراسات السابقة في اثناء محاور وصياغة فقرات اداة الدراسة المتمثلة بالاستمارة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في انها تناولت دور الادارات العليا في عملية التخطيط في دولة فلسطين بينما الدراسات الاخرى التي تناولت ذات الموضوع استخدمت المنظمات الاهلية، وايضا اختلاف عينة دراسة الباحثة التي طبقت على الادارة العليا في وزارتي المالية والتخطيط مقارنة بعينات الدراسات السابقة، التي لم تتطرق اي منها الى دور الوزارتين معاً، كما ان الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، وطبيعة المجتمع وعينة الدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل؛ المنهجية التي اعتمدها الباحثة للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة، والطريقة التي اتبعتها لاختيار عينة الدراسة، كما يتناول وصفَ الأداة المستخدمة فيها، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي استُخدمت في تحليل النتائج.

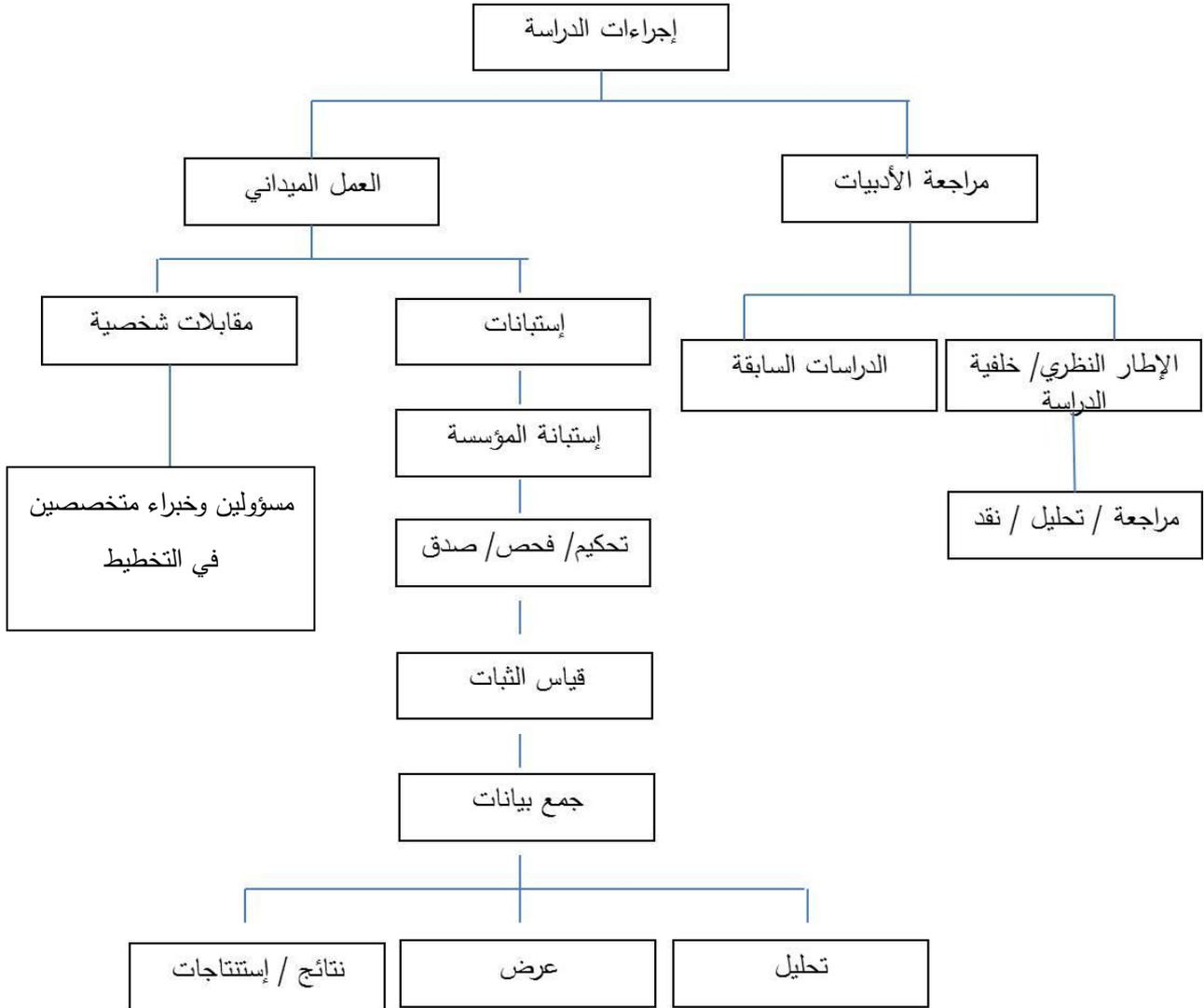
2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للوصول لأهداف الدراسة، وقد تم الرجوع إلى الأدبيات السابقة حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة وإعداد الاستمارة البحثية؛ (ملحق رقم 2) التي تم تحكيمها من قِبل المختصين وتوزيعها على عينة الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات قامت الباحثة بتحليل الاستمارة بالاستعانة بالوسائل الإحصائية المختلفة وصولاً إلى النتائج المطلوبة، كما تمت مقابلة د.نبيل قسيس وزير التخطيط السابق ومستشار التخطيط لدى وزارة التخطيط السيد خليل نجم عام 2014، والملحق رقم (3) يبين اسئلة المقابلة لكل منهم.

3.3 إجراءات الدراسة

من الممكن تلخيص مرحلة إعداد الدراسة بالشكل (شكل 1.3) والذي يوضح أدوات الدراسة ومنهاجها ومراحل إعدادها ومتطلباتها، وكيفية التعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام كل من الأدوات ودمجها في نتائج الدراسة.

شكل (1.3) إجراءات الدراسة



4.3 أدوات الدراسة

تم الإعتماد بشكل رئيس على الإستبانة في جمع البيانات، وقد تم تطوير استبانة (ملحق رقم 2) من ثلاثة أجزاء، يتكون الجزء الأول من خمسة أسئلة تتناول المعلومات الشخصية عن المبحوثين والثاني للموظفين في الإدارات العليا للتعرف على دورها في عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات السلطة وبالتحديد في وزارتي المالية والتخطيط، اما القسم الثالث فتضمن اهم المعوقات التي تواجه المؤسسات الفلسطينية في عملية التخطيط، وتم إعتماد سلم الإجابات في الاستمارة من خمس درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق بشدة (1 درجة).

5.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الإدارات العليا في وزارتي؛ المالية والتخطيط ، حيث بلغ عددهم في وزارة التخطيط (85) موظفاً، وفي وزارة المالية (750) موظفاً؛ بمجموع إجمالي (835) موظفاً، وذلك حسب الإحصائيات التي حصلت عليها الباحثة من ديوان الموظفين العام، (ديوان الموظفين العام، 2015)

6.3 عينة الدراسة:

تم استخدام عينة طبقية عشوائية، حيث تم توزيع الاستمارة على كل من يشغل وظيفة لها علاقة بالتخطيط في الإدارات العليا في وزارتي التخطيط والمالية، وعليه، فقد تم توزيع (100) استبانة (ملحق رقم 4)، بواقع (40) استبانة لموظفي وزارة التخطيط، و(60) استبانة لموظفي وزارة المالية، وقد تم استرجاع 95 استبانة منها 14 استبانة كانت غير صالحة للتحليل كونها لم تكن مكتملة البيانات، وبذلك فإن عدد الاستبانات التي تم تحليلها احصائياً هي 81 استبانة.

7.3 خصائص العينة

تبين الجداول التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

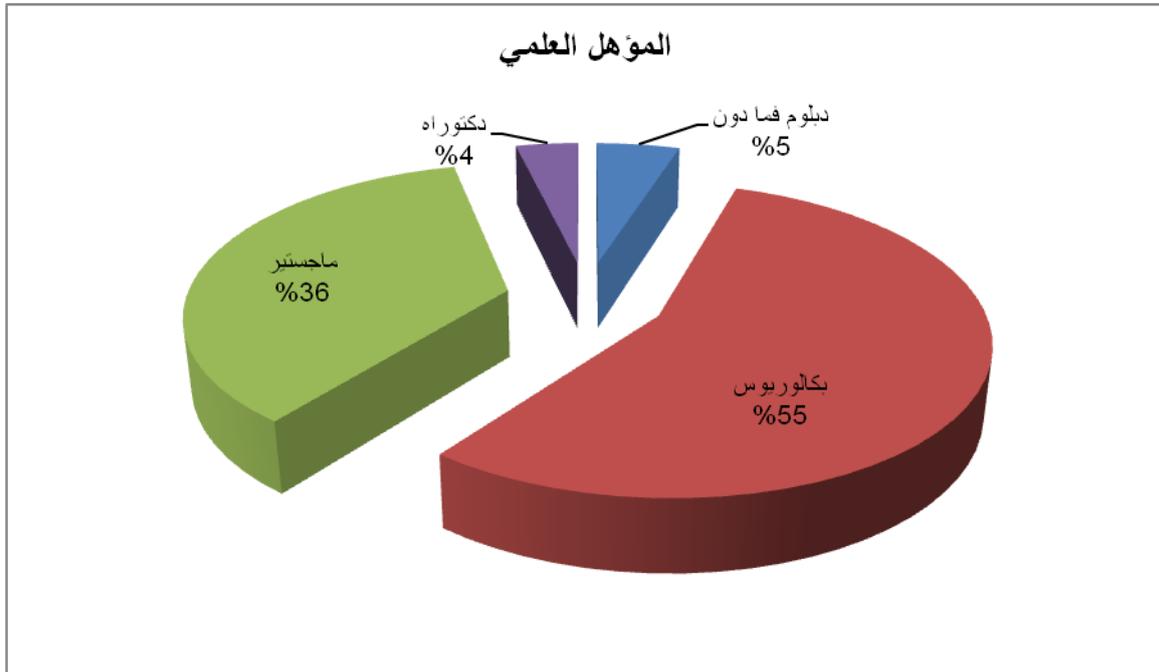
▪ متغير المؤهل العلمي

جدول 1.3: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
دبلوم فما دون	4	4.93
بكالوريوس	45	55.5
ماجستير	29	35.8
دكتوراه	3	3.7
المجموع	81	100

فيما يختص بالمؤهل العلمي، يلاحظ أن غالبية اعضاء العينة هم من حملة البكالوريوس والماجستير، ويعكس ذلك مستوى علمي مناسب لممارسة عملية التخطيط، وعليه فإن نتائج التحليل سيتأثر أكثر برأي حملة البكالوريوس يليها حملة الماجستير إذا بلغت نسبتهم (35.8، 55.5%) على التوالي من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة .

شكل رقم (2.3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



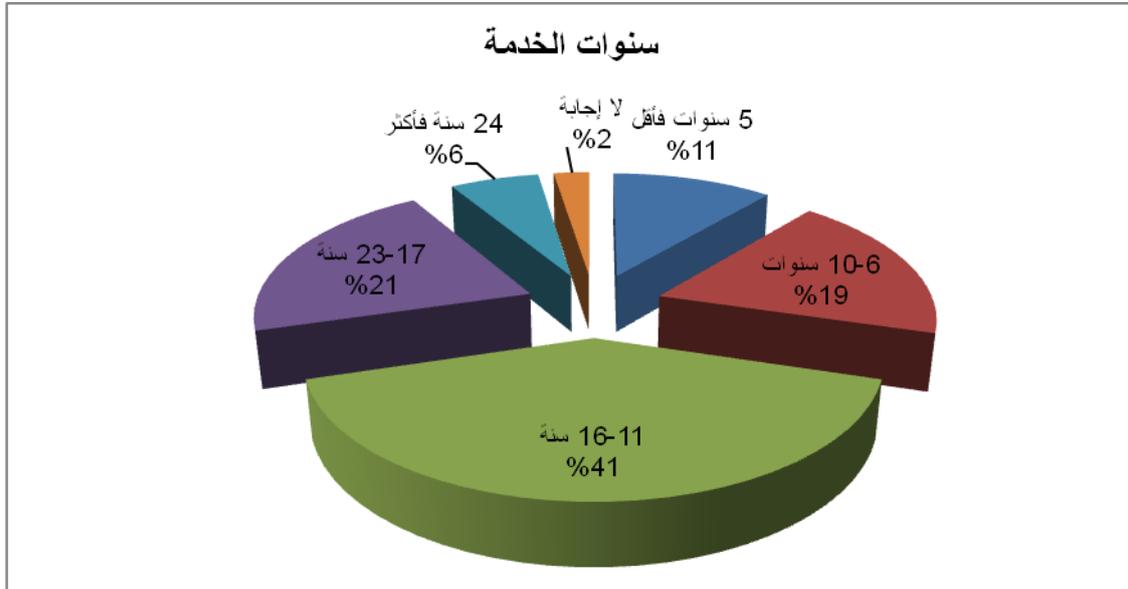
■ متغير سنوات الخبرة

جدول 2.3: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
5 سنوات فأقل	9	11.11
6-10 سنوات	15	18.51
11-16 سنة	33	40.74
17-23 سنة	17	20.98
24 سنة فأكثر	5	6.72
لا إجابة	2	2.46
المجموع	81	100

نلاحظ أن نسب تمثيل عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة متنوعة تنوعاً جيداً، يُفيد مصداقية عينة الدراسة، مع ملاحظة أن سنوات الخبرة ما بين (11 الى 16) هي الأعلى، إذ بلغت (61.7%) من حجم عينة الدراسة تراكمياً، وهذا يبين ان عينة الدراسة كانت مناسبة نوعاً ما من حيث الخبرة في التخطيط الاستراتيجي والذي بدوره اثر تأثيرا ايجابيا على نتائج الدراسة مقارنة لمن هم من فئة 24 عاماً فأكثر.

رقم الشكل (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



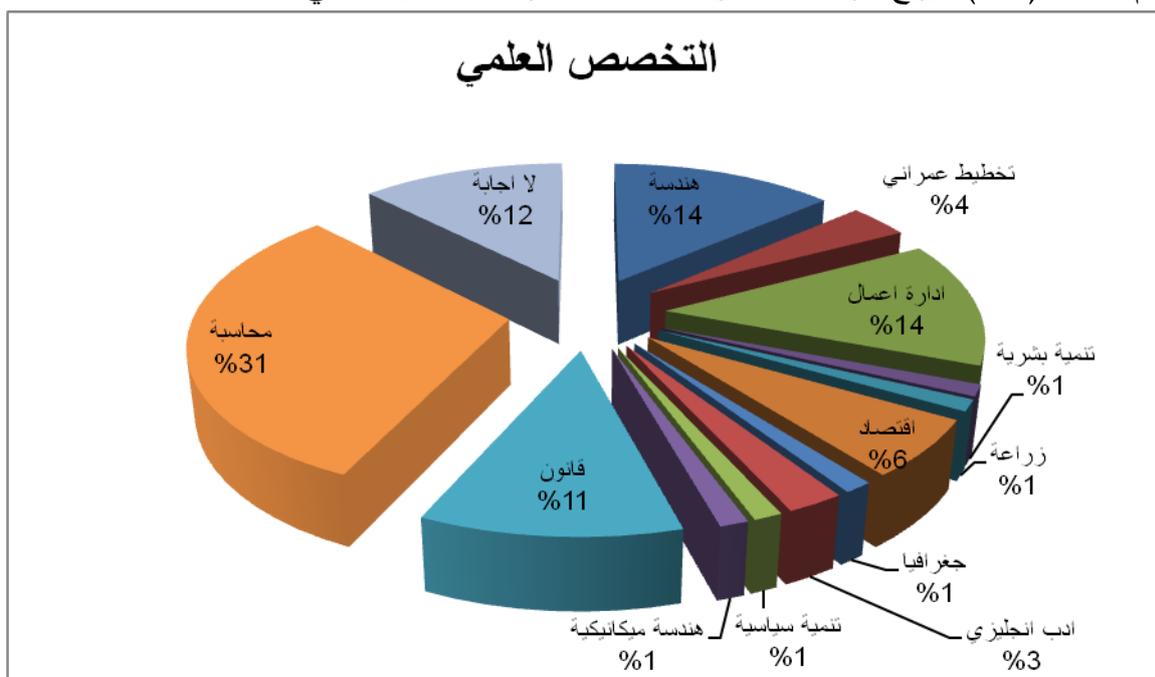
■ متغير التخصص العلمي:

جدول 3.3: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	%
هندسة	11	13.5
تخطيط عمراني	3	3.7
ادارة اعمال	11	13.5
تتمية بشرية	1	1.23
زراعة	1	1.23
اقتصاد	5	6.17
جغرافيا	1	1.23
ادب انجليزي	2	2.46
تتمية سياسية	1	1.23
هندسة ميكانيكية	1	1.23
قانون	9	11.11
محاسبة	25	30.8
لا اجابة	10	12.34
المجموع	81	100

جاءت نسب تمثيل عينة الدراسة فيما يختص بالتخصص العلمي، متنوعة تنوعاً يتناسب وطبيعة عمل كل وزارة من الوزارتين، وكانت التخصصات في وزارة التخطيط أكثر تنوعاً منها في وزارة المالية، بينما التنوع في وزارة المالية محدود ويتركز، في غالبيته، على المحاسبة، إدارة الأعمال، والقانون، وهذا منطقي ويتناسب وطبيعة عمل الوزارة، كما نلاحظ قلة في تخصص التخطيط في وزارة المالية، أما القيم الناقصة فكانت 10 مفردات لم يدلون بإجاباتهم فيما يخص تخصصهم.

رقم الشكل (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي



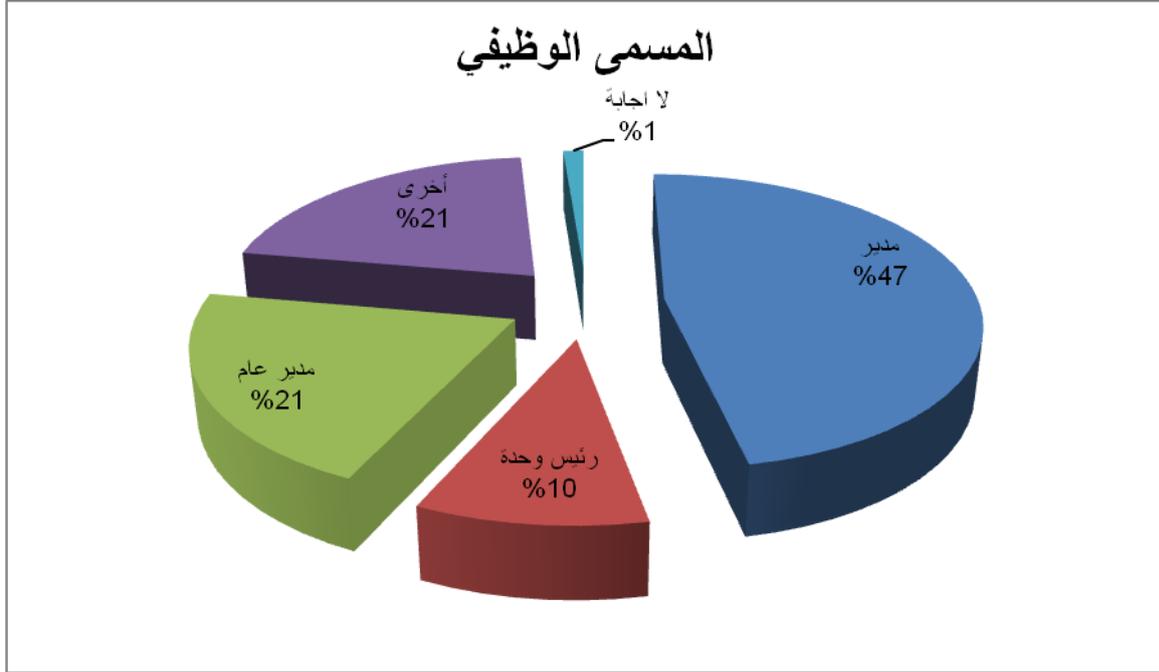
■ متغير طبيعة العمل:

جدول 4.3: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل الحالي

طبيعة العمل الحالي	العدد	%
مدير	38	46.9
رئيس وحدة	8	9.87
مدير عام	17	20.98
أخرى	17	20.98
لا اجابة	1	1.23
المجموع	81	100

كانت نسب تمثيل المدراء هي الاعلى في عينة الدراسة، وقد حصل مسمى مدير على (46.9%)، في الوقت الذي شكل فيه المدراء العامون المرتبة الثانية بنسبة (20.98%) من اجمالي عينة الدراسة ويعود ذلك الى ان المدراء تتشكل منهم اللجان الخاصة بعمليات التخطيط بينما يتولى المدراء العامون والرتب العليا اتخاذ القرارات النهائية في هذا المجال.

شكل (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



■ متغير طريقة اكتساب المعرفة:

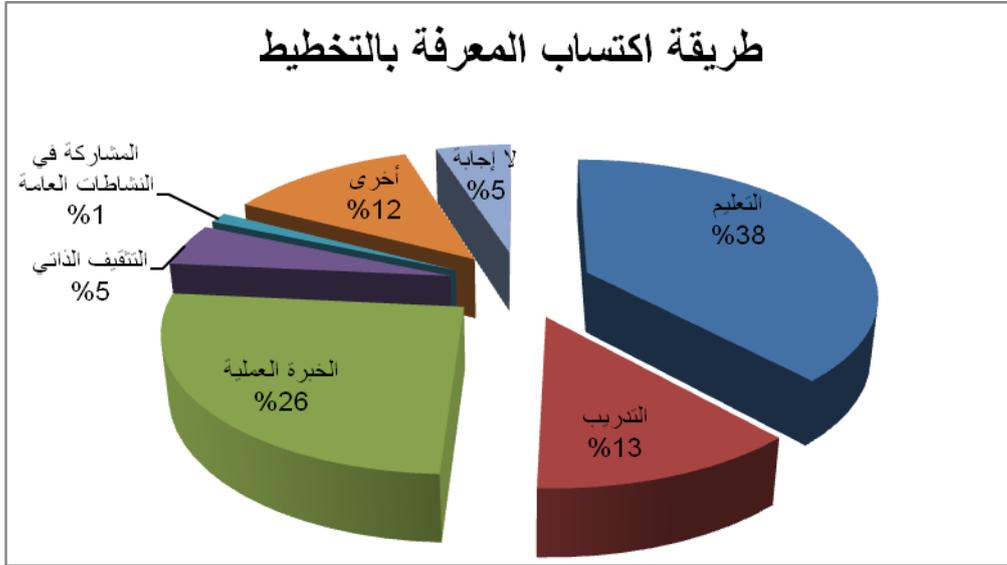
جدول 5.3: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط

طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط	العدد	%
التعليم	31	38.2
التدريب	10	12.3
الخبرة العملية	21	25.9
التثقيف الذاتي	4	4.9
المشاركة في النشاطات العامة	1	1.2
أخرى	10	12.3
لا إجابة	4	4.9
المجموع	81	100

فيما يختص طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط، يتضح من النتائج التي تم الحصول عليها بأن أعلى النسب حصل عليها بند التعليم بنسبة (38.2%) من إجمالي العينة المبحوثة، يليها بند الخبرة العملية بنسبة (25.9%) من إجمالي العينة المبحوثة، وهناك من اكتسبوا المعرفة بالتخطيط من خلال عدة طرق من ضمن الطرق المذكورة اعلاه سواء كانت من خلال طريقتين او اكثر من ذلك تحت مسمى

(أخرى) وهو ما يشير إلى أن أغلبية العينة اكتسبت المعرفة بالتخطيط بوسائل غير الشهادة الأكاديمية أو التخصص العلمي.

شكل رقم (6.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط



7.3 أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة التي استخدمتها الدراسة باستبانة أعدت لغرض التعرف على دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في وزارتي المالية والتخطيط.

8.3 طريقة تصميم الاستبانة

استعانت الباحثة بالأدبيات السابقة في مجال البحث؛ لتقييم الاستبانة وتحديد صيغ الأسئلة المناسبة، بحيث تكوّنت من (50) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: (البيئة القانونية والتنظيمية، مشاركة الإدارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية، مشاركة الإدارات العليا في عملية التنفيذ الاستراتيجي، مشاركة الإدارات العليا في عملية التقييم الاستراتيجي).

9.3 صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة؛ قامت الباحثة بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 1) بهدف معرفة آرائهم حول الفقرات المختلفة من بنود الاستبانة، من حيث انتماء الفقرات لمجالاتها

ومدى وضوح العبارات، وقد استفادت الباحثة من ملاحظات المحكمين، وقامت الباحثة بإدخال بعض التعديلات على الاستبانة وفقاً لهذه الملاحظات، اعتبرت الباحثة آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة وملائمة فقراتها وتنوعها.

10.3 ثبات الاستبانة

لحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، قامت الباحثة بفحص ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بمجالاتها المختلفة حيث بلغت قيمة الثبات بين وزارتي التخطيط والمالية (96.7 - 97.9)، وفي مجملها (97.3)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بنسبة ثبات كبيرة جداً.

جدول 6.3: يبين ثبات فقرات الاستبانة

المجال	العدد	م.الثبات %
محور (البيئة القانونية والتنظيمية): والذي يتمثل في الفقرات من (B1 - B12).	12	89.7
محور (مشاركة الادارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية): والذي يتمثل في الفقرات من (C1 - C18).	18	95.8
محور (مشاركة الادارات العليا في عملية التنفيذ الاستراتيجي): والذي يتمثل في الفقرات من (D1 - D8).	8	84.9
محور (مشاركة الادارات العليا في عملية التقييم الاستراتيجي): والذي يتمثل في الفقرات من (E1 - E12).	12	95.2
الدرجة الكلية	50	97.6

11.3 المعالجات الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) حيث تم بعد إدخالها إلى جهاز الحاسب الآلي:

- استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية النسب المئوية لفقرات الاستبانة.
- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- استخدام اختبار معامل الارتباط (ارتباط بيرسون) الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

12.3 تصحيح الأداة

لقد تم اعتماد التوزيع التالي لل فقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً لطريقة ليكرت الخماسية.

جدول 7.3

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

13.3 مفتاح التصحيح

جدول 8.3: تصحيح فقرات الدراسة

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	2.6-1.81
متوسطة	3.4-2.61
مرتفعة	4.2-3.41
مرتفعة جداً	5-4.21

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة

1.4 مقدمة:

يتناول هذا الفصل؛ وصفا للنتائج التي نجمت عن هذه الدراسة، حيث قامت الباحثة بجمع المعلومات عن دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات (دراسة حالتي وزارتي المالية والتخطيط نموذجاً) من خلال استبانة محكمة تم توزيعها على الموظفين العاملين في المستويات الإدارية العليا وادارات التخطيط في كلا الوزارتين، وتعرض الباحثة في هذا الفصل تحليلاً لبيانات الاستبانة واختبار فرضياتها. ومن اجل تسهيل عملية تفسير النتائج، فقد اعتمدت الباحثة النسب المئوية.

2.4 محاور الدراسة:

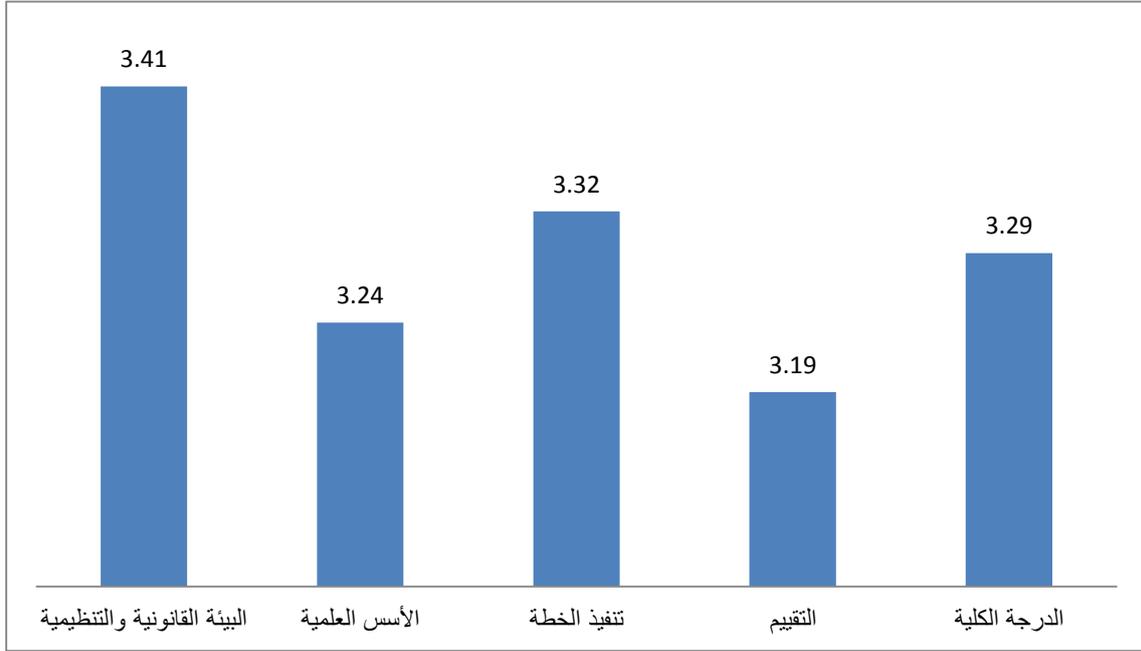
جدول 1.4: قياس دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة حالتي وزارتي المالية والتخطيط) - بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجالات الأربعة (كافة المحاور الرئيسية للاستبانة).

يتضح من الجدول 1.4؛ أن (55.65) من المبحوثين اعتبروا أن البيئة القانونية والتنظيمية حازت على المرتبة الأولى بين المحاور من حيث الأهمية، تلاها محور تنفيذ الخطة بنسبة (51.08) من المبحوثين، بينما حاز محور التقييم حاز على اقل النسب بواقع (44.55).

جدول (1.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

تقدير	ن. معياري	%	و. حسابي	المعدل العام لكافة مجالات الاستبانة	
مرتفع	.678	68.2	3.41	البيئة القانونية والتنظيمية	1
متوسط	.748	64.8	3.24	مشاركة الادارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية	2
متوسط	.669	66.4	3.32	مشاركة الادارات العليا في عملية التنفيذ الاستراتيجي	3
متوسط	.821	63.9	3.19	مشاركة الادارات العليا في عملية التقييم الاستراتيجي	4
متوسط	.656	65.8	3.29	الدرجة الكلية	

شكل رقم (1.4) يوضح المتوسطات الحسابية للمحاور الاربعة للاستبانة:



يتضح من الجدول 1.4؛ أن المتوسط الحسابي العام لوزارتي المالية والتخطيط بلغ (3.29%) وهي نسبة متوسطة، وجدير بالذكر أن المجال الأول (البيئة القانونية والتنظيمية) حاز على أعلى المتوسطات الحسابية في رأي موظفي وزارتي المالية والتخطيط بنسبة (3.41)، في حين حاز المجال الثالث مشاركة الادارات العليا في عملية التنفيذ الاستراتيجي على المرتبة الثانية (3.32) يليه المجال الثاني مشاركة الادارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية بنسبة (3.24) بينما حصل على اقل المتوسطات الحسابية في رأي موظفي المالية والتخطيط المجال الرابع مشاركة الادارات العليا في عملية التقييم الاستراتيجي بنسبة (3.19) .

ويبلغ المجمال في المجالات الأربعة مدىً متوسطاً، يتفاوت بين الارتفاع والانخفاض في جهات النظر، وهو ما يدل على مستوى معقول لدور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (وزارتي المالية والتخطيط)، وبحاجة إلى تطوير من جهتي نظر موظفي وزارتي المالية والتخطيط .

3.4 النتائج المتعلقة بالاجابة على اسئلة الدراسة

وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية؛ حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة حالي وزارة المالية ووزارة التخطيط نموذجاً، والجدول التالي توضح ذلك:

1.3.4 المجال (1) البيئة القانونية والتنظيمية:

ويسعى هذا المجال للاجابة على السؤال حول ما واقع البيئة القانونية والتنظيمية لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط؟
جدول (4-2: أ): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين حول واقع البيئة القانونية والتنظيمية لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات										ف
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.093	3.14	2.47	2	38.27	31	9.88	8	41.98	34	7.41	6	B1
.941	4.04	0.00	0	11.11	9	8.64	7	45.68	37	34.57	28	B2
.989	3.47	1.23	1	19.75	16	22.22	18	44.44	36	12.35	10	B3
1.014	3.48	0.00	0	24.69	20	16.05	13	45.68	37	13.58	11	B4
1.101	3.16	2.47	2	32.10	26	25.93	21	25.93	21	13.58	11	B5
1.001	3.19	1.23	1	33.33	27	16.05	13	44.44	36	4.94	4	B6
.848	3.07	1.23	1	25.93	21	39.51	32	30.86	25	2.47	2	B7
.978	3.72	1.23	1	14.81	12	13.58	11	51.85	42	18.52	15	B8

جدول (4-2: ب): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع البيئة القانونية والتنظيمية لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات										ف
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.970	3.31	3.70	3	19.75	16	23.46	19	48.15	39	4.94	4	B9
.922	3.56	1.23	1	17.28	14	14.81	12	58.02	47	8.64	7	B10
.977	3.65	2.47	2	12.35	10	18.52	15	50.62	41	16.05	13	B11
1.009	3.14	2.47	2	30.86	25	23.46	19	37.04	30	6.17	5	B12
الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	1.65		23.35		19.34		43.72		11.93		
.678	3.41	25.00		19.34		55.66						

وقد أكد (55.66) من المبحوثين (كما يتضح في الجدول (4-2)) على أن وزارتي المالية والتخطيط تهتم بدرجة كبيرة بواقع البيئة القانونية والتنظيمية لعملية التخطيط الاستراتيجي، في حين ان (19.34) من المبحوثين في وزارتي المالية والتخطيط كانوا محايدون ولم يبدو رايهم بواقع البيئة القانونية والتنظيمية لعملية التخطيط الاستراتيجي، كونه لم يتوفر لديهم بيانات حول الموضوع، من جانب آخر، فإن (25.00) من المبحوثين لديهم اتجاهات سلبية وأعربوا عن عدم رضاهم حول واقع البيئة القانونية والتنظيمية لعملية التخطيط الاستراتيجي لوزارتي المالية والتخطيط.

وقد أشارت نسبة (80.25) من المبحوثين (بدرجات ايجابية متفاوتة) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب تشريعات او قوانين تصدر عن السلطة الوطنية الفلسطينية، ويظهر هذا ميل موظفي وزارة المالية والتخطيط الى تطوير التخطيط الاستراتيجي على اسس قانونية واضحة تخدم بطريقة اكثر قوة وفاعلية عملية التخطيط، وهذا يؤكد اهمية استصدار قانون للتخطيط في فلسطين، وأكد (70.37) من المبحوثين إلى أن الخطة الاستراتيجية الوطنية تنبثق من الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، وهذا يدل على ان المؤسسات الحكومية تمارس التخطيط الاستراتيجي، فيما أشار (66.67) من المبحوثين على أنه يوجد ارتباط بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسات والخطط الوطنية، وحصلت الفقرة التي تنص على انه

يوجد بطاقة وصف وتوصيف وظيفي لكل موظف يعمل في دائرة التخطيط على اقل النسب المئوية اذ بلغت نسبتها المئوية (33.33%) مما يؤكد على ضرورة وجود بطاقات وصف وظيفي تحدد مهام العاملين في التخطيط بشكل خاص وجميع العاملين في المؤسسات بشكل عام، وحصلت ايضا فقرة يوجد دليل اجراءات موثق لعملية التخطيط الاستراتيجي على نسبة (39.51) وهذا يدل على وجود ادلة اجراءات تنظم العمل في المؤسسات والتاكيد على الالتزام بدليل اجراءات عملية التخطيط اثناء اعداد الخطط.

وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المحور حوالي (3.41)، وهي قيمة متوسطة (حيث أن قيمة الوسط الحسابي العام هي 3)، وهذا يدل على أن المبحوثين من موظفي وزارتي المالية والتخطيط ينظرون بدرجة متوسطة من القبول الى واقع البيئة القانونية والتنظيمية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وقد اتفقت دراسة (العفيفي، 2005) مع هذه الدراسة حول اعادة النظر في التشريعات والقوانين المتعلقة بعملية التخطيط ووضع الخطط مما ينم عن قدم هذه التشريعات والحث على استصدار تشريعات وقوانين جديدة.

2.3.4 المجال (2) مشاركة الادارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية

ويسعى هذا المجال للاجابة على السؤال حول ما واقع الامكانيات المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط؟

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع الامكانات المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات										ف
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.949	3.44	1.23	1	18.52	15	24.69	20	45.68	37	9.88	8	C1
.990	3.09	3.70	3	28.40	23	28.40	23	34.57	28	4.94	4	C2
.905	3.26	3.70	3	16.05	13	34.57	28	41.98	34	3.70	3	C3
.981	3.25	3.70	3	20.99	17	28.40	23	40.74	33	6.17	5	C4
.908	3.44	1.23	1	16.05	13	28.40	23	45.68	37	8.64	7	C5
.949	3.33	1.23	1	22.22	18	25.93	21	43.21	35	7.41	6	C6
.946	3.17	2.47	2	24.69	20	30.86	25	37.04	30	4.94	4	C7
.982	3.10	2.47	2	29.63	24	29.63	24	32.10	26	6.17	5	C8
1.000	2.98	6.17	5	28.40	23	30.86	25	30.86	25	3.70	3	C9
.964	3.35	2.47	2	19.75	16	25.93	21	44.44	36	7.41	6	C10
.977	3.35	2.47	2	20.99	17	23.46	19	45.68	37	7.41	6	C11
1.012	3.22	2.47	2	28.40	23	19.75	16	43.21	35	6.17	5	C12
.912	3.28	2.47	2	17.28	14	35.80	29	38.27	31	6.17	5	C13
.962	3.27	2.47	2	22.22	18	27.16	22	41.98	34	6.17	5	C14
1.081	3.21	6.17	5	22.22	18	24.69	20	38.27	31	8.64	7	C15
1.052	3.23	4.94	4	23.46	19	22.22	18	41.98	34	7.41	6	C16
1.053	2.88	8.64	7	29.63	24	33.33	27	22.22	18	6.17	5	C17
.975	3.46	2.47	2	16.05	13	25.93	21	44.44	36	11.11	9	C18
الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	3.36		22.50		27.78		39.57		6.79		
.748	3.24	25.86				27.78		46.36				

وقد أكد (46.36) من المبحوثين (كما يتضح في الجدول (4-3)) على أن وزارتي المالية والتخطيط تهتم بدرجة كبيرة بواقع الامكانيات المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي، في حين ان (27.78) من المبحوثين من وزارتي المالية والتخطيط لم يبدوا رايهم بواقع الامكانيات المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي، من جانب آخر، فإن (25.86) من المبحوثين لديهم اتجاهات سلبية وأعربوا عن عدم رضاهم حول واقع الامكانيات المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي لوزارتي المالية والتخطيط.

وقد أشارت نسبة (55.56) من المبحوثين (بدرجات ايجابية متفاوتة) إلى أنه يتم الاعتماد على استشاريين وخبراء متخصصين في التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسة، فيما أشار (54.32) من المبحوثين على أنه تشكل لجان عمل للقيام بعملية التخطيط، وهذا يظهر درجة رضا معقولة من موظفي وزارة المالية والتخطيط في ان هناك خبراء ولجان للتخطيط الاستراتيجي مما يبعد شبهة العشوائية عن الاداء في هذا المجال، وتعزي الباحثة ذلك الى ممارسة الوزارة لعملية التخطيط الا انها بحاجة لمزيد من الاهتمام به، واما بالنسبة الى مشاركة كافة الادارات في المؤسسة في عملية التخطيط فإن نسبة (46.91) من المبحوثين لديهم اتجاهات ايجابية بينما نسبة (24.69) كان لديهم اتجاهات سلبية فيما امتنع (28.40) من المبحوثين عن ابداء رايهم .

اما بالنسبة للموازنات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية فقد حازت هذه الفقرة على اقل النسب المئوية في الوزارتين بنسبة (34.56%) هذا يؤكد عدم كفاية الموازنات المخصصة للخطط بسبب شح الموارد المالية المخصصة لعمليات التخطيط، بالاضافة الى عدم ربط التخطيط بالموازنات المخصصة للمؤسسات، وايضا فقرة توفر المؤسسة موارد مالية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي فقد حازت على نسبة (38.27) مما يوثر سلبا على التخطيط في المؤسسات وتطبيق ما جاء في الخطة وهذا بدوره يقود الى خطط غير واقعية، فيما اشارت نسبة (39.51) من المبحوثين الى ان لدى القائمين على عملية التخطيط خبرة واسعة في مجال التخطيط، بينما نسبة (32.1) كان لديهم اتجاهات سلبية حول وجود خبرة لدى القائمين على عملية التخطيط، وهذا يؤكد ضرورة وجود كفاءات وخبرات تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وتطويرهم وتدريبهم باستمرار.

وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المحور حوالي (3.24)، وهي قيمة متوسطة (حيث أن قيمة الوسط الحسابي العام هي 3)، وهذا يدل على أن

المبحوثين من موظفي وزارتي المالية والتخطيط يشعرون بدرجة متوسطة من القبول تجاه واقع الامكانيات المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي لوزارتي المالية والتخطيط. وقد اتفقت دراسة (العيفي، 2005) مع هذه الدراسة فيما يتعلق بنقص الكفاءة البشرية ونقص التمويل فيما اوصت بالعمل على التركيز على تدريب الكوادر البشرية وتخصيص موازنات مالية لوضع الخطط والتخطيط الاستراتيجي حيز التنفيذ.

اتفقت دراسة (عبد ربه، 2012) ايضا مع هذه الدراسة حول اهمية صياغة وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية، واتفقت مع هذه الدراسة ايضا في ان المؤسسات لا تقوم بمشاركة كافة المستويات الادارية في عملية التخطيط الاستراتيجي بالشكل المطلوب واقتصارها على المستويات العليا فقط.

في حين اتفقت دراسة (عبد ربه، 2012) حول ضرورة الاهتمام بالسيناريوهات لاهميتها في قدرة الوزارة على مواجهة اسوء الاحتمالات.

واتفقت دراسة (رضوان، 2015) مع هذه الدراسة ايضا فيما يتعلق باهمية جمع التغذية الراجعة والتقييم الذي هو الضمان للحصول على المصادر والموارد التي تم استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق اهداف المؤسسة.

3.3.4 المجال (3) مشاركة الادارات العليا في عملية التنفيذ للخطط الاستراتيجية.

ويسعى هذا المجال للاجابة على السؤال حول ما مستوى فاعلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط؟

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات										ف
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.983	3.40	2.47	2	19.75	16	22.22	18	46.91	38	8.64	7	D1
.970	3.10	1.23	1	34.57	28	20.99	17	39.51	32	3.70	3	D2
.962	3.27	3.70	3	19.75	16	27.16	22	44.44	36	4.94	4	D3
1.005	3.12	6.17	5	22.22	18	28.40	23	39.51	32	3.70	3	D4
.937	3.48	1.23	1	19.75	16	16.05	13	55.56	45	7.41	6	D5
1.020	3.10	4.94	4	24.69	20	33.33	27	29.63	24	7.41	6	D6
.856	3.64	0.00	0	11.11	9	27.16	22	48.15	39	13.58	11	D7
.935	3.43	3.70	3	12.35	10	28.40	23	48.15	39	7.41	6	D8
الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	2.93		20.52		25.46		43.98		7.10		
.669	3.32	23.46		25.46		51.08						

وقد أكد (51.08) من المبحوثين (كما يتضح في الجدول (4-4)) على أن وزارتي المالية والتخطيط تهتم بدرجة كبيرة بمستوى فاعلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط ، في حين ان (25.46) من المبحوثين من وزارتي المالية والتخطيط لم يبدوا رايهم بمستوى فاعلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، من جانب آخر، فإن (23.46) من المبحوثين لديهم اتجاهات سلبية وأعربوا عن عدم رضاهم حول مستوى فاعلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية لوزارتي المالية والتخطيط.

وقد أشارت نسبة (62.96) من المبحوثين (بدرجات ايجابية متفاوتة) إلى أن هناك جدول زمني مفصل للخطة الاستراتيجية وهذا يبعد شبهة العشوائية وعدم التنظيم او قلته في هذا المجال حيث يظهر ان هناك التزام نوعا ما بتحديد المهام والمسؤوليات وتحديد القائمين على الخطة، وأكد (61.73) من المبحوثين إلى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب احيانا تغييراً

في سلوك العاملين، أما بشأن معرفة العاملين بكيفية تنفيذ الخطط، فإن نسبة (37.04) من المبحوثين لديهم اتجاهات ايجابية فيما امتنع نسبة (33.33) من المبحوثين عن ابداء رأيهم، بينما نسبة (29.63) من المبحوثين كان لديهم اتجاهات سلبية، وتساوت الفقرتين تتخذ القرارات في المؤسسة بناء على الخطة الاستراتيجية والفقرة تحدد موازنات مالية مفصلة لتنفيذ الخطة فقد حازتا على نفس النسبة (43.21) بينما وعلى التوالي نسبة (20.99) و(28.40) من المبحوثين كانوا محايديين لم يبدوا رأيهم، في حين نسبة (35.8) والفقرة الثانية نسبة (28.39) من المبحوثين كان لديهم اتجاهات سلبية بهاتين الفقرتين وعلى التوالي، وتؤكد الباحثة على ضرورة الالتزام باتخاذ القرارات في المؤسسات بناء على خطتها الاستراتيجية وذلك لما لها اثر على بقاء المؤسسات واستمراريتها ونجاحها، وايضا وجود موازنات مالية مفصلة لكل يخدم بنود الخطة امر ضروري لضمان تطبيق الخطة ونجاحها .

وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المحور حوالي (3.32)، وهي قيمة متوسطة (حيث أن قيمة الوسط الحسابي العام هي 3)، وهذا يدل على أن المبحوثين من موظفي وزارتي المالية والتخطيط يشعرون بدرجة متوسطة من القبول تجاه مستوى فاعلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية لوزارتي المالية والتخطيط.

وتتفق دراسة (Malunga, 2007) مع هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية كونه كان منخفضاً بنسبة (46%) وقد كان التنفيذ اقل في أنشطة بناء القدرات المؤسسة بالمقارنة مع أنشطة المشروع بسبب قلة التمويل وعدم كفاية الموازنات المرصودة للمضي بفاعلية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

وأما دراسة (Wangjva, 2011) فقد اظهرت نتائجها ان الادارات العليا والمتوسطة فقط هي التي تشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي، بينما الموظفين في الادارات الدنيا يتم استبعادهم بسبب نقص المعلومات لديهم وهو ما يتفق ونتائج هذه الدراسة.

4.3.4 المجال (4) مشاركة الادارات العليا في عملية التقييم للخطط الاستراتيجية

ويسعى هذا المجال للاجابة على السؤال حول ما مستوى فاعلية تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط؟

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات										ف
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.018	3.37	2.47	2	19.75	16	28.40	23	37.04	30	12.35	10	E1
1.009	3.14	3.70	3	25.93	21	30.86	25	32.10	26	7.41	6	E2
1.000	3.22	2.47	2	27.16	22	22.22	18	41.98	34	6.17	5	E3
1.043	3.01	4.94	4	30.86	25	29.63	24	27.16	22	7.41	6	E4
.989	3.48	2.47	2	19.75	16	13.58	11	55.56	45	8.64	7	E5
.928	3.04	3.70	3	25.93	21	37.04	30	29.63	24	3.70	3	E6
.958	3.21	3.70	3	22.22	18	27.16	22	43.21	35	3.70	3	E7
.993	3.16	3.70	3	24.69	20	29.63	24	35.80	29	6.17	5	E8
1.027	3.09	6.17	5	23.46	19	32.10	26	32.10	26	6.17	5	E9
1.034	3.14	4.94	4	23.46	19	33.33	27	29.63	24	8.64	7	E10
1.079	3.25	6.17	5	19.75	16	27.16	22	37.04	30	9.88	8	E11
1.107	3.22	8.64	7	19.75	16	18.52	15	46.91	38	6.17	5	E12
الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	4.42		23.56		27.47		37.35		7.20		
.821	3.19	27.98				27.47		44.55				

وقد أكد (44.55) من المبحوثين (كما يتضح في الجدول (4-5)) على أن وزارتي المالية والتخطيط تهتم بدرجة كبيرة بمستوى فاعلية تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط، في حين ان (27.47) من المبحوثين من وزارتي المالية والتخطيط لم يبدو رايهم في مستوى فاعلية تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي، من جانب آخر، فإن (27.98) من المبحوثين لديهم اتجاهات سلبية وأعربوا عن عدم رضاهم حول مستوى فاعلية تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط.

وقد أشارت نسبة (64.20) من المبحوثين (بدرجات ايجابية متفاوتة) إلى وجود مؤشرات محددة لنجاح الخطة الاستراتيجية، وتعزى الباحثة هذا المستوى الى خصوصية وزارة التخطيط كونها المنسقة والمشرفة على عملية وضع الخطة الوطنية الفلسطينية وتقييمها، وأكد (53.09) من المبحوثين إلى أنه يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمل، وقد أشار (49.39) من المبحوثين إلى أنه تجري عملية المتابعة للخطة اثناء تنفيذها، اما فقرة تستخدم المقابلة وسيلة لتقييم الخطة فقد حصلت على اقل النسب بنسبة (33.33) وهذا يظهر ان المبحوثين يرون محدودية اهمية استخدام المقابلات لتقييم الخطط، وحصلت فقرة يتم التقييم لعملية التخطيط حسب معايير الجودة العالمية على نسبة (34.57) وهذا يوضح محدوديه الالتزام بمعايير الجوده العالمية في اجراءات تقييم الخطة من قبل فريق التخطيط، كما اشارت نسبة (39.51) من المبحوثين الى انه تتم عملية مراجعة للخطة الاستراتيجية بشكل دوري ، وتؤكد الباحثة اهمية مراجعة الخطة بشكل دوري كون هذه النسبة بحاجة الى ان ترتفع كونها لا تلبي الهدف للوصول الى خطة استراتيجية قابلة للتطبيق ومتلائمة مع الوضع الراهن للوزارتين، فيما امتنع نسبة (30.86) من المبحوثين عن ابداء رأيهم كانوا محايدين، بينما نسبة (29.63) من المبحوثين كان لديهم اتجاهات سلبية بهذا الخصوص.

وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المحور حوالي (3.19)، وهي قيمة متوسطة (حيث أن قيمة الوسط الحسابي العام هي 3)، وهذا يدل على أن المبحوثين من موظفي وزارتي المالية والتخطيط يشعرون بدرجة متوسطة من القبول تجاه دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي لوزارتي المالية والتخطيط. وقد اتفقت دراسة (العبوشي، 2011) مع هذه الدراسة حول اعاقه الموارد المالية بدرجة كبيرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وخاصة من حيث قلة المصادر المالية التي تؤثر سلبا في تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية للمؤسسة وما يتبعها من مراقبة وتقييم.

4.4: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة البيانات الواردة في الجدول رقم (6.4).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	4	3.35	.615
بكالوريوس	45	3.40	.756
دبلوم عالي	----	----	----
ماجستير	29	3.42	.538
دكتوراه	3	3.29	1.447
المجموع	81	3.40	.695

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك، تكون غير دالة إحصائياً، كما هو موضح في الجدول أعلاه، لذا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتظهر النتيجة أن هناك انسجاماً في الرأي لدى ذوي المؤهلات العلمية المختلفة حول موضوع الفرضية، خاصة، وأن غالبيتهم من ذوي المؤهلات العليا.

جدول 7.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.063	3	.021	.042	0.989
داخل المجموعات	38.648	77	.502		
المجموع	38.710	80			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة البيانات الواردة في الجدول رقم (8.4)

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	9	3.16	.519
6-10 سنوات	15	3.55	.559
11-16 سنة	33	3.38	.751
17-23 سنة	17	3.34	.813
24 سنة فأكثر	5	3.80	.587
المجموع	79	3.40	.700

جدول 9.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.736	4	.434	.879	.481
داخل المجموعات	36.527	74	.494		
المجموع	38.263	78			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك، تكون غير دالة إحصائياً، كما هو موضح في

الجدول أعلاه، تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتظهر النتيجة أن هناك انسجاماً في الرأي لدى ذوي الخبرات المختلفة حول موضوع الفرضية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير التخصص العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة البيانات الواردة في الجدول رقم (10.4)

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير التخصص العلمي.

التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هندسة	11	3.21	.661
تخطيط عراني	3	3.27	.330
ادارة اعمال	11	3.58	.627
تنمية بشرية	1	4.14	.
زراعة	1	3.86	.
اقتصاد	5	3.60	.759
جغرافيا	1	4.36	.
ادب انجليزي	2	3.45	.325
تنمية سياسية	1	2.84	.
هندسة ميكانيكية	1	3.00	.
قانون	9	3.07	.464
محاسبة	25	3.40	.776
المجموع	71	3.38	.667

جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير التخصص العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.075	11	.370	.806	.633
داخل المجموعات	27.106	59	.459		
المجموع	31.180	70			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك تكون غير دالة إحصائياً، كما هو موضح في الجدول أعلاه، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير التخصص العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المبحوثين حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي (المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة البيانات الواردة في الجدول رقم (12.4)

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي (المسمى الوظيفي).

طبيعة العمل الحالي (المسمى الوظيفي).	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير	38	3.45	.627
رئيس وحدة	8	2.83	.711
مدير عام	17	3.66	.806
أخرى	17	3.36	.618
المجموع	80	3.41	.698

جدول 13.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي (المسمى الوظيفي).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.955	3	1.318	2.897	.041
داخل المجموعات	34.586	76	.455		
المجموع	38.541	79			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وهي بذلك تكون دالة إحصائية، كما هو موضح في الجدول أعلاه، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي (المسمى الوظيفي)، وهذا يظهر تبايناً في الرأي، إلى حد معين، بين المسميات الوظيفية المختلفة.

جدول 14.4 : نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي (المسمى الوظيفي).

المتغير المستقل	الوسط الحسابي	مدير	رئيس وحدة	مدير عام	أخرى
مدير	3.45		0.019	0.284	0.628
رئيس وحدة	2.83	0.019		0.005	0.070
مدير عام	3.66	0.248	0.005		0.187
أخرى	3.36	0.628	0.070	0.187	

من النتائج الموضحة في جدول (4-14) يمكن استنتاج ما يلي:

هناك فروق جوهرية لصالح المسمى الوظيفي رئيس وحدة مع بقية المسميات الوظيفية (مدير، مدير عام).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة البيانات الواردة في الجدول رقم (15.4)

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط.

طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط.	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعليم	31	3.57	.798
التدريب	10	3.50	.560
الخبرة العملية	21	3.38	.518
التثقيف الذاتي	4	3.04	.275
المشاركة في النشاطات العامة	1	2.68	.
أخرى	10	3.27	.721
المجموع	77	3.43	.672

جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.119	5	.424	.935	.464
داخل المجموعات	32.179	71	.453		
المجموع	34.298	76			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بالاستناد إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك تكون غير دالة إحصائياً، كما هو موضح في الجدول أعلاه، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط.

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الإدارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط من جهة أخرى:

يلاحظ من الجدول (4-16) أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي قيمة دالة إحصائية، وهذا معناه رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الإدارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط من جهة أخرى، وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الإدارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط من جهة أخرى.

وقد بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.822) وبلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهي قيمة دالة إحصائية، وهذا يعني وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الإدارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط من جهة أخرى.

جدول(4-17): نتائج اختبار العلاقة بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية، ومشاركة الادارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط .

مشاركة الادارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط	المتغيرات	
	المتغير المستقل	المتغير التابع
.822**	معامل ارتباط سبيرمان	واقع البيئة القانونية والتنظيمية
.000	مستوى الدلالة	
81	ن	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الادارات العليا في عملية تنفيذ الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط من جهة اخرى:

يلاحظ من الجدول (4-17) أن مستوى الدلالة الاحصائية أقل من 0.05 وهي قيمة دالة إحصائية، وهذا معناه رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الادارات العليا في عملية تنفيذ الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط من جهة اخرى، وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة ، ومشاركة الادارات العليا في عملية تنفيذ الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط من جهة اخرى.

وقد بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.672) وبلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهي قيمة دالة إحصائية، وهذا يعني وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الادارات العليا في عملية تنفيذ الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط من جهة اخرى.

جدول(4-18): نتائج اختبار العلاقة بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية، ومشاركة الادارات العليا في عملية تنفيذ الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط .

مشاركة الادارات العليا في عملية تنفيذ الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط	المتغيرات	
	المتغير المستقل	المتغير التابع
.672**	معامل ارتباط سبيرمان	واقع البيئة القانونية والتنظيمية
.000	مستوى الدلالة	
81	ن	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

الفرضية الثامنة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الإدارات العليا في عملية التقييم الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط من جهة أخرى:

يلاحظ من الجدول (4-7) أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهي قيمة دالة إحصائية، وهذا معناه رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الإدارات العليا في عملية التقييم الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط من جهة أخرى، وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الإدارات العليا في عملية التقييم الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط من جهة أخرى.

وقد بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.628) وبلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهي قيمة دالة إحصائية، وهذا يعني وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P \leq 0.05$) بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية من جهة، ومشاركة الإدارات العليا في عملية التقييم الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط من جهة أخرى.

جدول (4-19): نتائج اختبار العلاقة بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية، ومشاركة الإدارات العليا في عملية التقييم الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط .

مشاركة الإدارات العليا في عملية التقييم الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط	المتغيرات	
	المتغير المستقل	المتغير التابع
.628**	معامل ارتباط سبيرمان	واقع البيئة القانونية والتنظيمية
.000	مستوى الدلالة	
81	ن	

* دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

يمكن تلخيص ابرز النتائج السابقة للتحليل الاحصائي بما يلي:

1. فيما يتعلق بواقع البيئة القانونية والتنظيمية لعملية التخطيط الاستراتيجي أظهرت النتائج:
 - أن هذه البيئة متوفرة بدرجة مرتفعة بالمجمل من وجهة نظر الادارة العليا في وزارتي المالية والتخطيط، بالرغم من عدم كفاية التشريعات القائم في هذا المجال.
 - غياب اطار قانوني شامل ينظم عملية التخطيط الاستراتيجي بالرغم من نص القانون الاساسي على وضع مثل هذا القانون.
 - وجود رغبة بدرجة عالية في اعتماد تشريعات تنظم عملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الادارة العليا في وزارتي المالية والتخطيط.

2. فيما يتعلق بواقع الامكانيات المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط اظهرت النتائج:

- وجود درجة رضا بمستوى مرتفع عن توفر هذه الامكانيات (استشاريين ومتخصصين في عملية التخطيط).
- توفر الموازنات الخاصة بوضع الخطط وتنفيذها بدرجة متوسطة ولكنها غير كافية من وجهة نظر الادارة العليا في وزارتي المالية والتخطيط، بسبب شح الموارد المالية المخصصة لعمليات التخطيط، بالاضافة الى عدم ربط التخطيط بالموازنات المخصصة للمؤسسات منذ بدايه العام، كونه يتم وضع الخطط بناء على احتياج المؤسسة لها.

3. فيما يتعلق بمستوى فاعلية تنفيذ الخطط الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط اظهرت النتائج:
- ان هناك مستوى فاعلية متوسط لتنفيذ الخطط الاستراتيجية حيث ان هناك جداول زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
 - تبين ان هناك نقصا في معرفة العاملين بكيفية تنفيذ الخطط، ويعود ذلك الى عدم مشاركتهم بالشكل الكامل في وضع واعداد الخطط .

4. فيما يتعلق بمستوى فاعلية تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط اظهرت النتائج:

- ان متابعة الخطط اثناء التنفيذ يتم من وجهة نظر الادارات العليا بدرجة متوسطة.
- اتفقت آراء الادارة العليا في وزارتي المالية والتخطيط ان استخدام المقابلات كوسيله لتقييم الخطط الاستراتيجية يتم بشكل محدود.
- اتفقت آراء الادارة العليا في وزارتي المالية والتخطيط حول درجة الرضا عن مؤشرات التقييم للخطة الاستراتيجية وذلك بمستوى رضا متوسط، بالاضافة الى انه لا يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمل.

5. أظهرت نتيجة فحص الفرضيات عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول دور الادارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر موظفي تلك الادارات تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص العلمي، وطريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط، فالاجابات كانت منسجمة في ظل هذه المتغيرات.

6. أظهرت نتيجة فحص الفرضيات وجود فروق ذات دلالة لإحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي (المسمى الوظيفي)، وهذا يظهر تبايناً في الرأي، إلى حد معين، بين المسميات الوظيفية المختلفة.

- كشفت النتائج عدم كفاية التشريعات التي تنظم كافة جوانب عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الدولة" حيث انها حصلت على أقل المتوسطات الحسابية، حيث اتفق رأي موظفي الإدارات العليا في وزارة المالية والتخطيط معاً بمستوى متوسط، وهذا يدل على ضرورة وجود اطار قانوني يعطي الصلاحيات وينظم عمل وزارة التخطيط ويحدد مسؤوليتها ومرجعيتها ويلزم الجهات المشاركة في عملية التخطيط ويساعد في تنفيذ الخطط.

- اظهرت النتائج درجة رضا معقولة من موظفي وزارة التخطيط في أنه يتم الاعتماد على خبراء واستشاريين متخصصين، حيث انه يتم تشكيل لجان عمل للقيام بعملية التخطيط مما يبعد شبهة العشوائية عن الأداء في هذا المجال.
- اظهرت النتائج وجود درجة رضا معقولة من موظفي وزارة التخطيط والمالية في أن هناك جداول زمنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية مما يبعد شبهة العشوائية وعدم التنظيم أو قلته في هذا المجال.
- كما تبين أن موظفي وزارة التخطيط يرون انه يوجد التزام بدرجة متوسطة في القرارات التي تُتخذ بناء على الخطة الاستراتيجية، وكذلك من حيث تفاصيل الموازنات الموضوعة لتنفيذ الخطط، وقد اتفق رأي موظفي الإدارات العليا في وزارة المالية مع هذا بمستوى متوسط أيضاً.
- اظهرت النتائج درجة رضئ معقولة من موظفي وزارة التخطيط والمالية في أن هناك مؤشرات جيدة لنجاح الخطة.
- واطهرت النتائج ايضا أن موظفي وزارة التخطيط يرون ان اهمية استخدام المقابلات لتقييم الخطط محدود، وقد اتفق رأي موظفو الإدارات العليا في وزارة المالية مع هذا بمستوى متوسط.
- وتثبت النتيجة أن مستوى التقييم متوسط فيما يختص بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وأن هناك ثغرات يجب العمل على سدها للوصول إلى الأفضل.

2.5 الاستنتاجات

- البيئة القانونية والتنظيمية القائمة والخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي غير كافية ولا تفي بالغرض لوجود ادارات تخطيط قوية تتولى عملية اداراه التخطيط الاستراتيجي.
- عدم توفر الامكانيات والاسس العلمية للتخطيط الاستراتيجي في فلسطين بشكل كافٍ، حيث أنه لا يتم تخصيص موازنات مالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالشكل المطلوب، وان البرامج والانشطة في المؤسسة لا تكون دائما مبنية وفق خطط استراتيجية، وهذا يساعد في فشلها أو عدم وصولها الى النتائج المرغوب فيها، وكذلك ضعف الامكانيات المتعلقة بالمستشاريين والخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- هناك قصور واضح في اعداد السيناريوهات المعدة كي يتم اللجوء اليها في حالات الطوارئ.
- يلاحظ أنه لا يتم التأكيد على اهمية جمع التغذية الراجعة من المشاركين خلال عملية التخطيط.
- هناك مؤشرات جيدة لتقييم الخطة الاستراتيجية، إلا انها بحاجة للاستمرارية والمتابعة.
- لدى العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي إمام معقول بكيفية تنفيذ الخطة، الا انه يتطلب مزيد من الوعي والتدريب.
- لا تتخذ دائماً القرارات في المؤسسة بناء على الخطة الاستراتيجية .
- لا يتم دراسة اثر التغيير الناتج عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل يساعد في مدى ملائمة تلك الخطط وفعاليتها .
- لا تتم عملية مراجعة للخطة الاستراتيجية بشكل دوري مما قد يؤدي الى عدم الوصول للنتائج المرجوة، وظهور مفاجئات غير متوقعة.
- لا يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمل بالشكل المطلوب الامر الذي قد يساهم في عدم الاهتمام في تفادي الجوانب التي قد تؤدي الى الانهيار والفشل .

3.5 التوصيات

- ضرورة العمل على استصدار تشريعات تنظم كافة جوانب عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الدولة.
- ضرورة العمل على تخصيص موازنات مالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية لوضعها حيز التنفيذ.
- ضرورة تمكين العاملين في المؤسسة من حيث المعرفة بكيفية بتنفيذ الخطط كل في مجاله.
- إعطاء دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الإدارية المختلفة والمسؤولين عن وضع الخطط وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات دولة فلسطين لتصبح جزء من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.
- ضرورة التأكيد على أهمية جمع التغذية الراجعة من المشاركين خلال عملية التخطيط
- ضرورة اعداد البرامج والانشطة في المؤسسة وفق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وهذا يساعد في وصولها الى النتائج المرغوبه.
- ضرورة الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمل وبالتالي ينعكس إيجابياً على تطور المؤسسة بأكملها.
- ضرورة العمل على اعداد سيناريوهات يتم اللجوء اليها في حالات الطوارئ في حال فشل الخطة الاستراتيجية.
- ضرورة العمل على زيادة التوجه نحو اعداد الدورات التدريبية.
- إعطاء أولوية لجانب التقييم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية؛ لمعرفة الانحرافات من أجل استخلاص العبر للاستفادة منها في تعديل مسارات هذه الخطط.
- الاهتمام بجوانب متابعة التنفيذ والرقابة على الخطط الإستراتيجية من خلال إعطاء مكافآت وحوافز للأداء الجيد، وعدم الاقتصار على وضع خطط إستراتيجية ممتازة.

المراجع:

المراجع العربية

- ابو دقه، س، الدجني، إ. (2011): "التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة"، الجامعة الإسلامية، فلسطين. <http://site.iugaza.edu.ps/edajani/files/2010/>
- ابو زهرة، ح. (2013): "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الاعمال في محافظة بيت لحم"، جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير).
- احمد، ز. (2011): "المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الاولى. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- ادريس، و، الغالبي، ط. (2011): "الادارة الاستراتيجية المفاهيم...العمليات"، الطبعة الاولى. دار وائل للنشر، عمان.
- البرنوطي، س. (2004): "ادارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان.
- بني حمدان، خ، إدريس، و. (2007): "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- بني حمدان، خ، إدريس، و. (2009): "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- الجبوري، ح. (2010): "التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الطبعة الاولى. الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان.
- الجبوري، ح. (2014): "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة - فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، الطبعة الاولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- جلاب، إ، ورشيد، ص. (2008): "الادارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المناهج للنشر، عمان.
- جواد، ش. (2010): "مفاهيم حديثة في سياسات الاعمال الادارية، الطبعة الاولى. دار الحامد للنشر، عمان.
- حافي، ي. (2012): "تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين معوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين"، جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير).

- الحريري، ر. (2007): التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الاولى. جامعة البحرين، دار الفكر للنشر، عمان.
- حسين، ع. (2000): طريقك الى الفعالية والرقابة: التخطيط والرقابة اساس نجاح الادارة، المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة.
- الحسيني، ف. (2006): الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان.
- حلايقة، ي. (2007): "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الاهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالاداء"، جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير).
- حيرش، ع. (2011): الادارة الاستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى. عمان.
- الخطيب، و. (2009): "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعايير وآفاق التدعيم"، جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير).
- خليل نجم. (2014): آليات التخطيط في فلسطين. مقابلة شخصية.
- خليل، م. (2005): الادارة المعاصرة المبادئ: الوظائف، الممارسة، الطبعة الثانية. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.
- الدجني، إ (2006) "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة" الجامعة الإسلامية، فلسطين. <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/70190.pdf>
- الدويهي، ع. (2013) نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى. الكويت. <http://www.google.ps/url?>
- الديب، إ. (2008): العقل والتفكير والتخطيط الاستراتيجي: صناعة المستقبل العربي، الطبعة الثانية. المجموعة العربية للبحوث والدراسات والتطوير، القاهرة.

مجالات

- الديراوي، س. (2013): مستوى مهارات الادارة العليا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير خدمات المؤسسات الاهلية في قطاع غزة، مجلة فكر وابداع، مجلد/ع 74، صفحات 438/397، جامعة بيرزيت.
- Bae, j and lawler, j (2000): اثر قيم الادارة العليا نحو ادارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على اداء المنظمات، المجلة العربية للادارة، مج 25، ع 1، ص 101، حزيران 2005.
- الاغا، و، ابو جامع، ن. (2010): استراتيجية التنمية في فلسطين، مجلة جامعة الازهر، مجلد 12/عدد 1، صفحات 510/467، جامعة الازهر. <http://www.google.ps/url?sa>

- ديري، ز. (2011): ادارة الاعمال الدولية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- الركابي، ك. (2004): الادارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة، الطبعة الاولى. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- السالم، م. (2005): اساسيات الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان.
- السالم، م. (2009): اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
- السكارنة، ب. (2010): التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الصيرفي، م. (2008): التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- الطيطي، خ. (2013): الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى. دار الحامد، عمان.
- العارف، ن. (2001): التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية
- العارف، ن. (2007): الادارة الاستراتيجية، الطبعة الرابعة. الدار الجامعية، الاسكندرية.
- عامر، س. (2011): استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- عبد ربه، م. (2012): "نحو نموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة حالة وزارة المالية الفلسطينية)"، جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير).
- عبدالفتاح، إ. (2007): التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية، جامعة قناة السويس، ايبس كوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العبوشي، ر. (2011): "معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مديريات وزارة الصحة الفلسطينية شمال الضفة الغربية وسبل مواجهتها"، جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير).
- العجمي، م. (2008): الادارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- العربي، ح. (2010): التخطيط الاداري، الطبعة الاولى. دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن_ عمان.
- عزازي، ف. (2009): التخطيط الاستراتيجي للتعلم عن بعد: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى. مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العفيفي، أ. (2005): "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الاجهزة الحكومية الاردنية" دراسة ميدانية، الجامعة الاردنية، عمان (رسالة ماجستير).

http://theses.ju.edu.jo/Original_Abstract/JUA0604765/JUA0604765.pdf,
14.4.2014)

- غباين، ع. (2009): القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- غنيم، ع. (2008): الاتجاهات الحديثة في التخطيط، الطبعة الثانية. دار تسنيم للنشر، عمان.
- فراي، ف. (2007): تيسير التخطيط الاستراتيجي للاعمال الصغيرة، الطبعة الاولى. ترجمة دينا الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض.
- قسيس، ن. (2012): نحو ترشيد الجهد التخطيطي للتنمية وزيادة فعاليته في الارض الفلسطينية المحتلة، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، فلسطين.
- نبيل قسيس. (2014): الاطار القانوني لعملية التخطيط في فلسطين. اتصال شخصي
- الكلثم، ح وبدارنة، ح (2011) "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها"، جامعة ام القرى، السعودية (رسالة ماجستير).
<http://ust.edu/uage/count/2012/2/9.pdf>
- ماكين، د. (2011): المسار السريع للنجاح: استراتيجيات كل ما تحتاج اليه لتسريع مسارك المهني، الطبعة الاولى. مكتبة جرير، الرياض.
- المشعال، أ. (2010): التخطيط وتحسين اداء المؤسسات الانتاجية والخدمية في البيئة العربية والاسلامية، دار الكتب العلمية، لبنان.
- مصطفى، ع. (2010): التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم (دليل عملي)، الطبعة الاولى. دار النشر للجامعات، القاهرة.
- منصور، إ. (2012): "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي". جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير).
- نبيل قسيس، (2014): عملية التخطيط في فلسطين. اتصال شخصي.
- النجار، ع. (2008): الادارة الذكية: التخطيط، التنظيم، ادارة الافراد، اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.
- هلال، ر. (2007): توظيف المعلومات في التنمية، الطبعة الاولى. ايبس كوم، القاهرة.
- الجارحي، أ. (2014): التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم، حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- حبيب، إ. (2014): المؤثرون في انجاح ادارة الدولة، منشورات كلية الشرطة الفلسطينية، اصدار رقم 1، غزة- فلسطين
- نشوان، ي. (2011): التخطيط التربوي، الطبعة الاولى، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.

- Arasa, R.k'obonyo, p .(2012): **The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance**. University of Nairobi. Nairobi-Kenya (<http://www.ijhssnet.com/journals/Vol 2 No 22 Special Issue November 2>)
- Malunga, C. (2007): "**Improving the effectiveness of strategic planning local NGOs in Malawi**". universityof south Africa (<http://uir.unisa.ac.za/xmlui/bitstream/handle/10500/556/thesis.pdf?sequence=1>)
- Ridwan, m. (2015): **Strategic planning practices an empirical study in the Indonesian Banking Industry**, University of Southampton (<http://eprints.soton.ac.uk/378326/1.hasCoversheetVersion/Final%20PhD%20thesis%20-%20Mohamed%20Ridwan.pdf>)
- Sandada, M, Dhurupk, M, Pooe, D. (2014): **Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa**, Gauteng; South Africa (http://scholar.google.com/scholar?q=strategic+planning+and+its+relationship+with++business+performace+among+small+an+medium+&btnG=&hl=ar&as_sdt=0%2C5&as_vis=1,10.6.2016.)
- Wandjiva, J. (2011): "**An exploratory study on strategic planning and the role of communication in the public service of Namibia with specific reference to the ministry of gender equality and child welfare**", Leeds Metropolitan University. (<http://genderlinks.org.za/wp-> ,20.11.2014)

Books:

- Bryson, J. (2004) : **Strategic planning for public and nonprofit organizations**, third edition. hb printing, library of congress cataloging in publication data, states of ammerica.
- Katsioloudes, m .(2002): **Global strategic planning- cultural perspectives for profit and nonprofit organizations** ,butterworth-heinemann , Bosten.
- NolanPfeiffer,T, Goodstein, L. (1993): **Applied strategic planning : how to develop a plan that reality works**, Mcgraw-hill, inc, newyork .

<http://site.iugaza.edu.ps/edajani/files/2010/> (10/5/2013)

<http://ust.edu/uaqe/count/2012/2/9.pdf> (10/8/2013)

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/70190.pdf> (22/4/2014)

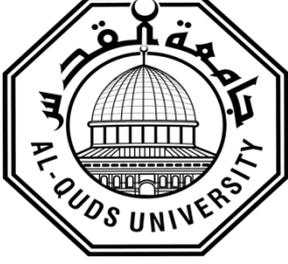
https://theses.ju.edu.jo/Original_Abstract/JUA0604765/JUA0604765.pdf
(25/12/2014)

- خطة التنمية الوطنية (بناء الدولة وتجسيد السيادة) 2014-2016
<http://www.palestineconomy.ps/files/server/20151205153844-2.pdf>
 ديوان الموظفين العام (10.06.2016) <http://www.gpc.pna.ps> (10.07.2016)
- خطة التنمية الوطنية (اقامة الدولة وبناء المستقبل) 2011-2013
http://www.preventionweb.net/files/26380_20112013.pdf (17.07.2016)
- خطة الطوارئ والاستثمار العام 2003 - 2004
http://www.google.ps/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiqzYSg86_OAhWKPxoKHRYWBAUQFggZMAA&url=
 (20.07.2016)
- خطة الاصلاح والتنمية 2008-2010
<http://www.palestinecabinet.gov.ps/WebSite/Upload/Documents/PRDP%202008-2010%20.pdf> (20.07.2016)
www.alazhar.edu.ps/journal123/attachedFile.asp?seqq1=1523 (02.07.2016)

ملحق 1: قائمة بأسماء المختصين ذوي الخبرة في تحكيم الاستبيان:

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
جامعة القدس	علوم سياسية/انظمة سياسية	د. احمد ابو ديه	1
جامعة القدس	علم اجتماع	د. عبد الوهاب الصباغ	2
جامعة القدس	علوم سياسية	د. عبد الرحمن الحاج	3
جامعة بيرزيت	ادارة عامة	د. محمد ابو زايد	4
جامعة النجاح الوطنية	علوم سياسية	د. رائد نعييرات	5
وزارة التخطيط والتنمية الادارية	هندسة	أ.خليل نجم	6

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة / بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

الأخوات / الاخوة مدراء الادارات العليا المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة بإعداد دراسة بعنوان

دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية

(دراسة حالي وزارة المالية ووزارة التخطيط)

وذلك بهدف التعرف على دور ادارتكم في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتأتي هذه الدراسة في اطار استكمال متطلب درجة الماجستير في برنامج التنمية الريفية المستدامة/بناء مؤسسات-جامعة القدس. لذا يرجى من حضرتكم الاجابة عن فقرات هذه الاستبانة الآتية بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

الباحثة: فلسطين رمضان ملك

القسم الأول : البيانات الأساسية

يحتوى هذا القسم على المعلومات الشخصية الخاصة بك، من فضلك ضع دائرة حول الإجابة التي تتوافق ووجهة نظرك مع الشكر:

الوزارة:.....

A1	المؤهل العلمي	(...)	(1) دبلوم متوسط فأقل (2) بكالوريوس
A2	سنوات الخبرة	(...)	(3) دبلوم عالي (4) ماجستير (5) دكتوراة
A3	التخصص العلمي	(...)	(1) 5 سنوات فأقل (2) 6-10 سنوات (3) 11-16 سنة (4) 17-23 سنة (5) 24 سنة فأكثر
A4	طبيعة العمل الحالي (المسمى الوظيفي)	(...)	(1) مدير (2) رئيس وحدة (3) مدير عام (4) وكيل (5) غير ذلك حدد.....
A5	طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط	(...)	(1)التعليم (2) التدريبية (3)الخبرة العملية (4) تنقيف ذاتي (5) مشاركة في نشاطات عامة (6)غير ذلك/حدد.....

القسم الثاني :واقع الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي

برجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب من وجهة نظرك.

المحور الاول: البيئة القانونية والتنظيمية

الفقرات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
B1					
B2					
B3					
B4					
B5					

الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
B6					يوجد ادارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في كل مؤسسة من مؤسسات السلطة تتولى ادارة عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.
B7					يوجد بطاقة وصف وتوصيف وظيفي لكل موظف يعمل في دائرة التخطيط الاستراتيجي .
B8					الخطة الاستراتيجية الوطنية تنبثق من الخطط الاستراتيجية للمؤسسات
B9					هناك مستوى جيد من التعاون بين الجهات المختصة بوضع الاستراتيجيات على المستوى القطاعي.
B10					يوجد ارتباط بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسات والخطط الوطنية
B11					التخطيط الاستراتيجي ملزم لجميع المستويات الادارية
B12					البرامج والانشطة في المؤسسة مبنية على خطط استراتيجية
المحور الثاني: مشاركة الادارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية					
C1					يتم الاعتماد على استشاريين وخبراء متخصصين في التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسة.
C2					لدى القائمين على عملية التخطيط خبرة واسعة في مجال التخطيط
C3					يتم تدريب وتطوير المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
C4					تتم عملية التخطيط بالمشاركة مع كافة الادارات داخل المؤسسة
C5					تشكل لجان عمل للقيام بعملية التخطيط
C6					توضع الاهداف بناء على دراسات تقييمية سابقة لما تريد المؤسسة تحقيقه.
C7					يتم الالتزام او الرجوع لنموذج التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
C8					توفر المؤسسة موارد مالية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي
C9					تضع المؤسسة الموازنات اللازمة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية .

لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	الفقرات	
					تشجع الادارة العليا داخل المؤسسة المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.	C10
					تبنى الخطط على اهداف واقعية	C11
					يتم جمع التغذية الراجعة من المشاركين خلال عملية التخطيط	C12
					يتم دراسة وتحليل المخاطر والفرص للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة	C13
					يتم دراسة وتحليل عوامل القوة والضعف للبيئة الداخلية للمنظمة	C14
					تتسم الخطة الاستراتيجية بالشمولية	C15
					تتضمن الخطط الاستراتيجية سيناريوهات متعددة تراعي الحالات الطارئة.	C16
					يتم تخصيص يوم للاعلان عن الخطة الوطنية للدولة لجميع موظفي المؤسسة	C17
					يوجد خطة استراتيجية معتمدة للمؤسسة	C18
المحور الثالث: مشاركة الادارات العليا في عملية التنفيذ الاستراتيجي						
					الخطة هي الوثيقة الاساسية التي تستخدم لتوزيع الموارد في المؤسسة	D1
					تتخذ القرارات في المؤسسة بناء على الخطة الاستراتيجية	D2
					يوجد مؤشرات نجاح الخطة الاستراتيجية	D3
					تحدد موازنات مالية لتنفيذ الخطة مفصلة للخطة الاستراتيجية	D4
					هناك جدول زمني مفصل للخطة الاستراتيجية	D5
					لدى العاملين في المؤسسة كل في مجاله معرفة بكيفية تنفيذ الخطة.	D6
					يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية احيانا تغييراً في سلوك العاملين	D7
					لتطبيق الخطة الاستراتيجية يجري احيانا احداث تغيير في الهيكل التنظيمي.	D8

المحور الرابع: مشاركة الإدارات العليا في التقييم الاستراتيجي						
الفقرات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق	
E1						تجري عملية المتابعة للخطة اثناء تنفيذها
E2						تتم عملية مراجعة للخطة الاستراتيجية بشكل دوري
E3						تستند عملية التقييم لاسس ومعايير علمية واضحة.
E4						يتم التقييم لعملية التخطيط حسب معايير الجودة العالمية
E5						يوجد مؤشرات محددة لنجاح الخطة الاستراتيجية
E6						تستخدم المقابلة وسيلة لتقييم للخطة
E7						تستخدم نماذج خاصة لتقييم الخطة
E8						تقوم الادارة بتطوير وسائل تقييم الخطة
E9						يتم دراسة اثر التغيير الناتج عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية على البيئة الداخلية للمؤسسة .
E10						يتم دراسة اثر التغيير الناتج عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية على البيئة الخارجية للمؤسسة.
E11						تقوم المؤسسة بالاستعانة بجهة خارجية لاجراء تقييم لأدائها في تنفيذ الخطة.
E12						يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمل.

برأيك ما هي معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق 3 : اسئلة المقابلات

اسئلة مقابلة د. خليل نجم

- ما هي مكونات الهيكل التنظيمي لوزارة التخطيط؟
- هل لوزارة التخطيط مهام واضحة؟
- هل تم المطالبة في وضع اطار قانوني؟
- ما هو الدور الاساسي لوزارة التخطيط؟
- كيف تتم عملة التخطيط في وزارة التخطيط؟
- هل لوزارة التخطيط مهام غير اعداد الخطط الوطنية؟

اسئلة المقابلة د. نبيل قسيس

- بالنسبة لك قد عملت في القطاع العام هل انت راض عن عملية التخطيط؟
- هل هذه الابحاث تعد بمثابة ردة فعل؟
- هل نعتبر ان معهد ماس من الجهات التي تشارك في عملة التخطيط؟
- هل هناك مراكز او معاهد اخرى شريكة؟
- ما هو محور عمل وزارة التخطيط؟
- هل مهمة المفوضية هي فقط وضع الخطط بدون اية مهام اخرى؟
- هل القطاع العام يستفيد من القطاع الخاص من تجاربه في اطلاع على التجارب؟
- مدى اهمية الاطار القانوني؟
- هل غياب الاطار القانوني اضعف من صلاحيتها؟
- متى بدأت بالمطالبة بالاطار القانوني؟
- هل المؤسسات الحكومية قادرة على وضع خططها بنفسها؟
- ماذا يلزم هذه الكوادر من تدريب؟
- ما هو تقديرك لالتزام الوزارات بعملية التخطيط؟

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
96	قائمة بأسماء المختصين ذوي الخبرة في تحكيم الاستبيان	1
97	الاستبانة.....	2
102	اسئلة المقابلة.....	3

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
54	إجراءات الدراسة	1.3
56	الحجم الإجمالي لعينة الدراسة من حملة البكالوريوس والماجستير	2.3
57	نسب تمثيل عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة	3.3
59	نسب تمثيل عينة الدراسة، فيما يختص بالتخصص العلمي	4.3
60	نسب تمثيل عينة الدراسة بالنسبة للمدراء	5.3
61	نسب طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط	6.3
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجالات الأربعة	1.4

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	1.3
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	2.3
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	3.3
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل الحالي	4.3
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط	5.3
62	ثبات فقرات الاستبانة	6.3
63	تصحيح الأداة	7.3
64	مفتاح التصحيح	8.3
65	قياس دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة حالتي وزارتي المالية والتخطيط) - بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجالات الأربعة (كافة المحاور الرئيسية للاستبانة).....	1.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة حالتي وزارتي المالية والتخطيط) - المحور الأول (البيئة القانونية والتنظيمية)	2.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة حالتي وزارتي المالية والتخطيط) - المحور الثاني (الامكانيات والاسس العلمية)	3.4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة حالتي وزارتي المالية والتخطيط) - المحور الثالث (تنفيذ الخطة)	4.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة حالتي وزارتي المالية والتخطيط) - المجال الرابع (التقييم)	5.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي	6.4
76	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي	7.4
76	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي	7.4

- 8.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير سنوات الخبرة 77
- 9.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير سنوات الخبرة 77
- 10.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير التخصص العلمي..... 78
- 11.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير التخصص العلمي 79
- 12.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي(المسمى الوظيفي) 79
- 13.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي (المسمى الوظيفي) 80
- 14.4 نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات الباحثين حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي (المسمى الوظيفي) 80
- 15.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط 81
- 16.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول دور الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر موظفي تلك الإدارات تعزى لمتغير طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط 82
- 17.4 نتائج اختبار العلاقة بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية، ومشاركة الادارات العليا في عملية الصياغة الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط (الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى)..... 83
- 18.4 نتائج اختبار العلاقة بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية، ومشاركة الادارات العليا في عملية تنفيذ الاستراتيجية في وزارتي المالية والتخطيط (الفرضية الثانية)..... 83
- 19.4 نتائج اختبار العلاقة بين واقع البيئة القانونية والتنظيمية، ومشاركة الادارات العليا في عملية التقييم الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط (الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى)..... 84

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إقرار	
ب	شكر وعرفان	
ج	مصطلحات الدراسة	
د	الملخص بالعربية	
و	الملخص بالإنجليزية	
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
1	مقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
3	مبررات الدراسة	3.1
3	أهمية الدراسة	4.1
4	أهداف الدراسة	5.1
4	أسئلة الدراسة	6.1
5	الفرضيات	7.1
6	حدود الدراسة	8.1
6	هيكلية الدراسة	9.1
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
7	مقدمة	1.2
8	التخطيط الاستراتيجي	2.2
8	مفهوم الاستراتيجية	1.2.2
9	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	2.2.2
11	نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي	3.2.2
12	مدارس التخطيط الاستراتيجي	4.2.2
13	أهمية التخطيط الاستراتيجي	5.2.2
15	مزايا التخطيط الاستراتيجي	6.2.2
15	مبادئ التخطيط	7.2.2

16 مبررات التخطيط الاستراتيجي	8.2.2
16 خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي	9.2.2
26 مستويات التخطيط الاستراتيجي	10.2.2
27 طرق التخطيط الاستراتيجي	11.2.2
28 انواع التخطيط	12.2.2
28 مستويات التخطيط الاستراتيجي	13.2.2
29 معوقات التخطيط الاستراتيجي	14.2.2
31 مقومات الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	15.2.2
33 الادارة العليا ودورها في التخطيط الاستراتيجي	3.2
35 نشأة وتطور التخطيط في فلسطين	4.2
35 مقدمة	1.4.2
35 الاطار القانوني	2.4.2
36 آليات إعداد الخطط	3.4.2
37 الخطط التنموية الفلسطينية	4.4.4
41 الدراسات السابقة	5.2
41 الدراسات العربية	1.5.2
47 الدراسات الاجنبية	2.5.2
51 التعليق على الدراسات السابقة	3.5.2
53 الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	
53 مقدمة	1.3
53 منهج الدراسة	2.3
54 إجراءات الدراسة	3.3
55 أدوات الدراسة	4.3
55 مجتمع الدراسة	5.3
55 عينة الدراسة	6.3
61 أداة الدراسة	7.3
61 طريقة تصميم الاستبيان	8.3
61 صدق الأداة	9.3
62 ثبات الاستبانة	10.3
62 المعالجات الإحصائية	11.3

63 تصحيح الأداة	12.3
63 مفتاح التصحيح	13.3
64 الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها	
64 مقدمة	1.4
64 محاور الدراسة	2.4
66 أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس	3.4
66 المجال (1) البيئة القانونية والتنظيمية	1.3.4
68 المجال (2) الامكانيات والاسس العلمية	2.3.4
71 المجال (3) تنفيذ الخطة	3.3.4
73 المجال (4) تقييم التخطيط	4.3.4
75 ثانياً: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة	4.4
75 الفرضية الرئيسية	1.4.4
85 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
85 تلخيص النتائج	1.5
88 الاستنتاجات	2.5
89 التوصيات	3.5
90 قائمة المراجع	
103 قائمة الملاحق	
104 فهرس الأشكال	
105 فهرس الجداول	
107 فهرس المحتويات	