

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين  
الإداريين فيها

محمود شعيب هدلين

رسالة ماجستير

القدس فلسطين

واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين  
الإداريين فيها

إعداد

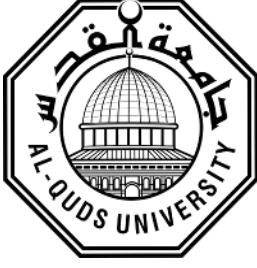
محمود شعيب هدلين

إشراف

الدكتور محمد عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة  
مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية

2020\1442



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

### اجازة الرسالة

واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها

اعداد: محمود شعيب هدلين.

الرقم الجامعي: 21720229

اشراف: د محمد عوض.

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2020/8/19 من لجنة المناقشة المدرج اسمائهم وتواقيعهم :

1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور محمد عوض التوقيع: .....
2. ممتحناً داخلياً: الدكتور شاهر العالول التوقيع: .....
3. ممتحناً خارجياً: الدكتور عبد الرحمن التميمي التوقيع: .....

القدس فلسطين

## الإهداء

إلى من أنارت طريقي دوماً وكانت عطاءً لا ينضب  
,,, إلى والدتي الفاضلة.

إلى من صاغ عقلي وقلبي ومعلمي الأول وكان سقفاً  
لهمي وكنز السنين,,, إلى والدي العزيز.

إلى الذين كانوا سنداً على الدوام وأجمل عطايا  
الحياة,,, أخواتي وإخوتي الأعزاء.

إلى أجمل هدايا الحياة وزهرتي الجميلة,,, إلى  
زوجتي الغالية.

إلى من رووا بدمائهم الزكية ارض فلسطين,,,  
شهداءنا الأبرار.

إلى من افنوا حياتهم خلف القضبان,,, إلى  
أسراءنا الأبطال.

إلى روح شمس الشهداء والقائد المؤسس,,, إلى  
ياسر عرفات أبو عمار.

إلى ارض البدايات وارض النهايات إلى من  
لأجلها تهون الحياة,,, إلى فلسطين الحبيبة

إلى السادة شبكة الخليل للموارد الدولية.

إلى السادة منظمة شبكة الزيتون.

إلى د جوديث ناش.

إلى الصديق أ حامد القواسمة.

## إقرار

أقر أنا معد هذه الرسالة التي قدمت لجامعة القدس لنيل رسالة الماجستير , وانها وما حوت من أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيث ما ورد, وان الرسالة او إي جزء منها لم يقدم لأي درجة عليا لأي جامعة او معهد.

التوقيع:.....

محمود شعيب هدلين

التاريخ: 2020/8/19

## شكر و عرفان :

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً,,

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة القدس بطاقتها الإداري والأكاديمي ومعهد التنمية المستدامة ومدير المعهد الدكتور احمد حرزالله وكافة العاملين لما بذلوه من جهد وعلم.

واخص بالشكر المشرف الدكتور محمد عوض, الذي كان دوماً مساعداً وداعماً ولملاحظاته التي كانت تصوبنا الى الطريق الصحيح والسادة محكمين البحث الذين عملوا على تحكيم الاستبانة وأسئلة المقابلة واخراجها بصورتها النهائية.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى وزارة العمل ممثلة بالوكيل والوكلاء المساعدين وكافة الموظفين, والى ممثلين نقابات العمال ونقابات أصحاب العمل لما قدموه من جهد في سبيل انجاز الرسالة.

واتقدم بالشكر والعرفان الى كل من ساهم معي ولو بجزء بسيط في انجاز هذا البحث, واني ادعو الله العلي العزيز ان يجعله خالصاً لوجهه وان ينفع به البحث العلمي, وان تكون رسالتي نفعاً للوزارات الحكومية, ومساهمة في بناء دولة فلسطين.

## الباحث

محمود شعيب هدالين

## مصطلحات الدراسة:

**التخطيط الاستراتيجي:** هو احد مهارات القيادة الأساسية, وهو دليل الطريق بين نقطتين, إي أنت وإلى اين وجهتك وكيف ستصل الى هناك, ومن اهم العناصر لنجاح المؤسسة. (abahe.uk)

**التفكير الاستراتيجي:** طريقة تفكير موسعة ذات نهج تباعدي, يعتمد على الإبداع وخلق أفكار جديدة, وإنتاج أشياء مستحدثة تتيح التنافسية والبناء والتركيب (الفواز, 2008).

**الإستراتيجية:** هي عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة التي تقوم بتنفيذها المؤسسة. (هلال, 2008).

**وزارة العمل الفلسطينية:** الوزارة المسؤولة عن تنظيم سوق العمل الفلسطيني عبر وضع وتطوير التشريعات والقوانين والأنظمة لتوفير التدريب المهني وخدمات التشغيل التي تمكن من التعامل مع التغيرات المستمرة في سوق العمل (<https://ar.wikipedia.org/wiki>).

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من حيث التطبيق والمعوقات والمشاركة من وجهة نظر الموظفين الإداريين, ودراسة علاقة المتغيرات الديموغرافية: الجنس, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, المسمى الوظيفي, مكان السكن على آراء الباحثين.

واستخدم الباحث المنهج المختلط (الكمي والنوعي), وتم جمع البيانات والإجابة عن الأسئلة بالاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة, ومن ثم طور استبانته خاصة بالدراسة لجمع البيانات الأولية من الباحثين وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في وزارة العمل في المقر العام في رام الله, على اعتبار إن هؤلاء الأشخاص الأكثر معرفة بواقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل, وبلغ عددهم 120 موظف وموظفة, وكانت عينة الدراسة عينة مسح شامل وعددها 120 وتم توزيع 120 استبانة, وتم استرداد 111 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي, وتم معالجتها وتحليلها وعرضها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SSPS), بالإضافة إلى عمل 5 مقابلات مع أصحاب القرار في وزارة العمل ومع المشاركين من خارج الوزارة الذين يمثلون المؤسسات الشريكة في عملية التخطيط الاستراتيجي, وتم إجراء الدراسة في الفترة الواقعة بين أيلول 2019 إلى تموز 2020, في دولة فلسطين.

وبينت النتائج إن واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل جاءت بدرجة متوسطة, وإن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يعد ضعيفا, وتواجه الوزارة عدة معوقات أبرزها التمويل والواقع السياسي, فيما المشاركة كانت بشكل متوسط, وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات الباحثين تعزى إلى متغيرات: الجنس, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, المسمى الوظيفي, مكان السكن.

# **The reality of strategic planning in the Palestinian ministry of labour according to administrative employers point of view.**

**Prepared by: Mahmoud Hadlin.**

**Supervisor: Dr Mohammad Sadi Awad.**

## **Abstract:**

The study aimed to identify the reality of strategic planning in Palestinian ministry of labour, and discussed implementation, obstacles, participation of strategic planning, in addition to illustrate the effect of the variables :sex, age, qualification, experience years, job title, place of residence on respondents .

The research used the mixed method research design (qualitative and quantitative), then he developed a questionnaire to collect data , the study's population include administrative employers of general position of Ramallah of Palestinian ministry since they have a good knowledge about strategic planning, was 120, and used comprehensive survey of 120 were distributed which 111 valid for statistical analysis, analysis process and display of study result were done by statistical package of social sciences(SPSS), and conducted 5 interview with persons who have decision and persons out of Palestinian ministry of labour that participate in strategic planning process .

The result of reality of strategic planning in Palestinian ministry of labour displayed a middle degree, the implementation was weak, and the ministry of labour has faced obstacles as fund and political statutes , and participation was medium, and that there no statistically significant difference at the level significant ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the answers of respondents in terms of reality of strategic planning of Palestinian ministry of labour due to the variables :sex, age, qualification, experience years, job title, place of residence.

## الفصل الأول :

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة:

مع التطور الملحوظ في بناء المؤسسات الأهلية والحكومية، ومحاولة الوصول إلى الحكم الرشيد المبني على أسس علمية، أصبح التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المتجددة والهامة في موضوع الإدارة، وتذهب الدراسات إلى انخفاض نسبة الفشل في المؤسسات التي يكون التخطيط الاستراتيجي جزء منها بشكل كبير، وإن الاستخدام الأمثل للموارد التي تمتلكها المنظمة في سعيها المتواصل نحو الاستمرارية، من أجل مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات وازدياد إعدادها وارتفاع حدة المنافسة بينها مما يزيد الحاجة إلى وضع استراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الاستراتيجي والذي يمكنها من تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات، والمجالات المختلفة (بني حمدان وإدريس، 2010).

إن التطور السريع في التكنولوجيا أو المنافسة العالمية جعلت من التخطيط الاستراتيجي الوجهة الأولى للوصول إلى المستقبل دون قيود الحاضر لمواجهة الظروف العالمية ويقوم التخطيط الاستراتيجي على عملية صنع القرارات، وتقييم البيئة الداخلية والخارجية المحلية والإقليمية والعالمية لتحديد الإستراتيجية المناسبة ومحاولة الكشف عن نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات، والاستخدام الأمثل للموارد للمنظمة لمواكبة التغيرات السريعة (أبو النصر، 2009).

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية بناء الخيارات, وارشاد القادة من اجل ان يكونوا على معرفة بأهدافهم ووسائلهم وبذلك التخطيط الاستراتيجي يغير المنظمة نحو الأفضل, وان تركز المنظمة على نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها مع ضمان التنسيق التام بين كل الأفراد للعمل لانجاز الأهداف(محمد,2015).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف طويلة المدى ويتبعها متوسطة المدى وقصيرة المدى وتحويلها الى سياسات وبرامج وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمة الأعمال, فتسعى إلى وضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع المعطيات, واستغلال الفرص المتاحة, والتغلب على التحديات والبقاء والاستمرار للوصول الى الريادية(بني حمدان وادريس,2010).

فالتخطيط الاستراتيجي مهم وحيوي لاستمرار الوزارات في تحقيق رسالتها, والملاحظ ان الوزارت في السلطة الوطنية الفلسطينية تتعثر في تقديم خدماتها للشعب الفلسطيني نتيجة للعديد من الظروف التي تعيشها سواء كانت داخلية او خارجية وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي باعتباره احد العوامل الداخلية(مصلح,2010).

ان وجود التخطيط الاستراتيجي سيساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة, وتقدير الاحتياجات التنموية البشرية, المادية, وتحديد المشكلات التنموية وترتيب الأولويات مما ينعكس على الخطط, وبرامج, ومشاريع يحتاج لها المجتمع ويدفع للإمام في عجلة التنمية ويعزز الثقة في القطاع العام ولكن ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر قطاع العمل من أكثر القطاعات الحيوية في فلسطين وأهمها على الصعيد السياسي والاقتصادي، ووزارة العمل تهتم بقطاع العمال، وتتبنى التخطيط الاستراتيجي كمنهج علمي لصياغة الخطط الإستراتيجية بالشكل الصحيح، وبالرجوع للأدبيات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي والتي ناقشت في واقع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه ومعوقاته كدراسة مرزوق (2011) ومصالح (2010) وحافي (2012) وأشارت ابرز النتائج في تلك الدراسات إلى وجود ممارسة للتخطيط الاستراتيجي ولكن يوجد أيضا معوقات للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للاجابة على السؤال الرئيس التالي: ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، من حيث التطبيق والمعوقات والمشاركة.

## 3.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين

فيها ؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما هو واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الإداريين فيها؟

2) ما هي معيقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الإداريين فيها؟

3) هل هناك مشاركة لجميع أطراف أصحاب العلاقة في التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل

الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط

الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس, العمر,

المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, المسمى الوظيفي, مكان السكن)؟

#### 4.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.
- التعرف على معيقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.
- التعرف على درجة مشاركة الأطراف أصحاب العلاقة في التخطيط

الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية؟

- التعرف على اثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة, المسمى الوظيفي).

## 5.1 أهمية الدراسة:

- ◆ إفادة أصحاب القرار في وزارة العمل الفلسطينية من هذه الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل.
- ◆ ستساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية الفلسطينية حول أدبيات التخطيط الاستراتيجي.
- ◆ تشكل هذه الدراسة أرضية لتطوير التخطيط الاستراتيجي مستقبلاً في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

## 6.1 مبررات الدراسة:

- ستعمل الدراسة على مساعدة الوزارة على استشراف آفاق المستقبل وتوقع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ستقدم الدراسة توصيات تساعد الوزارة للاستخدام الأمثل للموارد وفق الإمكانيات المتاحة.

- الدراسة تركز على وزارة تهتهم بقطاع واسع ومهم وهو قطاع العمل والعمال.
- حداثة موضوع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في كافة القطاعات والمؤسسات.
- اثر المكنبة العربية والفلسطينية بشكل خاص بمرجع حول التخطيط الاستراتيجي في احدى اهم مؤسسات الدولة العامة.

### 7.1 منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المختلط الكمي والنوعي mixed method research design (qualitative and quantitative)

### 8.1 أدوات الدراسة:

سيستخدم الباحث على استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها , واستخدام المقابلات مع أصحاب العلاقة.

## 9.1 مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في المقر العام في وزارة العمل الفلسطينية الذين يشغلون وعددهم 120 موظف.

## 10.1 عينة الدراسة:

عينة مسح شامل وهي عينة غير عشوائية واشتملت العينة على 120 موظف في المقر العام لوزارة العمل الفلسطينية في رام الله.

## 11.1 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: وزارة العمل في الضفة الغربية من دولة فلسطين.

الحدود الزمانية: الفترة الواقعة خلال عام 2020.

الحدود البشرية: الموظفين الإداريين في وزارة العمل الفلسطينية.

## 12.1 محددات الدراسة:

لقد واجه الباحث عدة صعوبات في مرحلة جمع البيانات الأولية أهمها جائحة كورونا وما رافقها من فترة إغلاق والتي تبعها تعطيل كافة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية وبالتالي تم تأجيل توزيع الاستبانات الى مدة شهرين, وأيضا تعذر عمل المقابلات وجهاً لوجه وتم إجراؤها هاتفياً.

## 12.1 أخلاقيات الدراسة:

- اعتمدت الدراسة على المصادقية في تناول المعلومات ومراعاة شعور الآخرين خصوصاً المبحوثين, وسؤالهم قبل توزيع الاستبانات وإجراء المقابلات.
- العمل على الحفاظ على سرية المعلومات التي يتم أخذها من المؤسسات.
- العمل بضوابط الأمانة العلمية في توثيق الأدبيات والدراسات السابقة والإشارة إلى أصحابها.
- احترام رأي المشرف وإضافة كافة الملاحظات التي يبديها المحكمين والممتحنين لا سيما في أسئلة المقابلة والاستبانة.

## 13.1 هيكلية الدراسة:

اشتملت الدراسة على خمس فصول

- أ- الفصل الأول: خلفية الدراسة ويشمل المقدمة, مشكلة الدراسة, أسئلة الدراسة, أهداف الدراسة, أهمية الدراسة, مبررات الدراسة, مجتمع وعينة الدراسة, أدوات الدراسة, حدود الدراسة, محددات الدراسة, أخلاقيات الدراسة, هيكلية الدراسة.
- ب- الفصل الثاني: ويشمل الإطار النظري والدراسات السابقة.
- ج- الفصل الثالث: منهجية الدراسة ويشمل منهج الدراسة, أدوات الدراسة, ومجتمع عينة الدراسة, صدق الأداة, ثبات الأداة, , وإجراءات الدراسة, والتحليل الإحصائي.
- د- الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.
- هـ- الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.
- و- المراجع.
- ز- الملاحق.

## الفصل الثاني :

---

الإطار النظري والدراسات السابقة :

### 1.2 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض عن مفهوم الادارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وعن الدراسات السابقة التي ناقشت التخطيط الاستراتيجي.

### 2.2 الإطار النظري:

وتضمن الإطار النظري مفهوم الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي :

### 1.2.2 الإستراتيجية :

الإستراتيجية كما يعرفها علماء الإدارة هي ما يتبناه الإنسان كطريقة دائمة يسير عليها في حياته, وكل إنسان يحتاج دائما إلى الاستراتيجيات في مواقف مختلفة من حياته (جمال, 2016).

ويعرفها جواد(2010) إن إستراتيجية منظمة ما هي الخطة التي تقوم المنظمة باعتمادها وتطبيقها الإدارة من اجل تحقيق أهداف وغايات طويلة الأمد خاصة بها, بناءً على مجموعة من المحددات والضوابط والسياسات التي تبين الطريق إلى الإستراتيجية, وبناء مجموعة الأهداف لقصيرة الأمد والخطط التي تتبناها المنظمة اعتقاداً منها انه يسهم في تحقيق أهدافها.

ويذهب (maleky,2014) إلى إن الإستراتيجية نشاط يأخذه المدراء لتحقيق هدف أو أهداف المنظمة ويعرفه انها اتجاه عام يعين للمنظمة بمكوناتها المختلفة لتحقيق الوضع المرغوب في المستقبل.

إي ان الإستراتيجية بحث عن كسب والحفاظ على الميزة التنافسية (Rothaermal,2013):

- أنها نظريات المدراء للحفاظ على الميزة التنافسية.
  - إن تكون مختلفا عن منافسيك.
  - ان تخلق قيمة ضمن التكلفة.
  - أنها كيف تقرر ما تعمل أو ما لا تعمل.
  - أنها دمج مجموعة من الأنشطة للحصول على موقع فريد.
  - تتطلب التزامات على المدة الطويل التي غالبا لا يمكن قلبها بسهولة.
- ويقول ماكلين (,2011) أنها أداة لتحديد أفضل مستقبل لفريق العمل, او المؤسسة

ووهي ترسم الطريق لتحقيق هذا المستقبل الأفضل ويتضمن هذا التعريف عدة جوانب :

الإستراتيجية تحاول وضع مستقبل أفضل.

الإستراتيجية يمكن تحقيقها.

ينبغي إن يكون هناك طريق منطقي لتحقيقي الاستراتيجية.

يجب إن يتم التعبير بوضوح بداخل المؤسسة حتى تصبح واقعا.

ويلاحظ الباحث من التعريفات السابقة ما يلي:

- أنها طريقة للوصول الى هدف معين.
- نشاط يتم تنفيذه يصل إلى الهدف المنشود
- أفضل الطرق للوصول إلى التنافسية.
- وسيلة لتحقيق المستقبل الأفضل.

ويضيف الباحث ان الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق رؤيا المنظمة, عن طريق تنفيذ نشاطات محددة للوصول الى الأهداف, وانجاز المستقبل الأفضل بأسلوب مختلف عن الآخرين بشكل تنافسي.

## 2.2.2 التفكير الاستراتيجي:

### 1.2.2.2 مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يقصد بالتفكير الإستراتيجي الوجهة التي تقود للكيفية حول رؤيا المستقبل، ومحاولة معرفة ما يمكن أن يواجه المنظمة من تحديات وفرص؛ للعمل على استمرار المنظمة وبقائها، معتمدا على البيانات والمعلومات المتوفرة لدى الإدارة (هلال, 2008).

ويشير (أبو صالح, 2008) أن التفكير الإستراتيجي عملية مستمرة تبدأ بالتحليل الإستراتيجي وتمتد بشكل أعمق لاختيار التوجه الإستراتيجي وتحديد المصالح الإستراتيجية، ويفيد في إيجاد خيارات عميقة واكتشاف طرق جديدة لاستغلال الموارد والإمكانيات.

## 2.2.2.2 مبادئ التفكير الاستراتيجي:

التفكير الإستراتيجي يهتم باستشراف المستقبل مما ينعكس على روية المنظمة وتحويلها إلى واقع، وهو نتاج التفكير العميق لمواجهة التهديدات، ووضع إستراتيجية شاملة، وكذلك لنشر عملية التفكير الإستراتيجي الذي يتطلب الأخذ بالمبادئ الآتية (محمد, 2015):

- التفكير الإستراتيجي يتطلب التزاما من القيادة: من مقومات التفكير الإستراتيجي اهتمام القيادة العليا أو الإدارة، وتقديم الدعم المطلوب بشكل واضح، ولا ينحصر دعم القيادة بمجرد الموافقات الإدارية بل يتعدى إلى الدعم الملموس والمستمر؛ إذ التزامها يعني التزام بقية الأعضاء.
- التفكير الإستراتيجي وسيلة وليس غاية: الوصول إلى قرارات وعمليات تقود أعمال أفضل، وكفاءة عالية في المنظمة هو الهدف من العملية الإستراتيجية، فالرؤيا والأهداف طويلة المدى تحتاج إلى فكر إستراتيجي فهو ينقل المنظمة من واقع إلى واقع أفضل.

□ التفكير الإستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة : إن المشاركة الفعالة تعمل على تحسين نوعية القرار وأن يكون القرار مقبولاً، ويتطلب ذلك المشاركة الشاملة من الإدارة برغبة ومن خارج المنظمة، وأن تكون النتائج قيد الاستخدام الفعلي  
الصادق.

□ التفكير الإستراتيجي عملي وليس نظرياً: من خصائص العملية الإستراتيجية التعقيد والتغيرات المستمرة ولا يمكن البناء على ما سبق من القرارات كما تتعامل مع البعد الزمني والتعامل مع الواقع لتحسينه إلى ما هو أفضل وهذا يستلزم تفكير إستراتيجي غير نمطي ويتعامل مع الواقع وما هو جديد.

□ التفكير الإستراتيجي ضرورة: يهتم التفكير الإستراتيجي بضرورة تقييم الواقع، ومعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل، لذا التفكير الإستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بأمر جوهري.

### 3.2.2.2 خصائص التفكير الاستراتيجي:

تتلخص خصائص الإستراتيجي باستشراف المستقبل؛ لمواجهة التحديات، وهو ما يجعل التخطيط الإستراتيجي أكثر سهولة وإمكانية تحويله إلى أرض الواقع، وفيما يأتي أهم الخصائص (عضيبات, 2020):

- هو تفكير إنساني يهتم بما يمتلكه الفرد من قدرات عقلية وطاقات.
- هو تفكير تباعدي، أي أنه يأتي من خلال الابتكار، والإبداع، وخلق أفكار جديدة.
- هو تفكير تطويري، يبني الحاضر من خلال المستقبل.
- هو تفكير بنائي يعتمد على الإدراك لتكوين صورة عن المستقبل.
- هو تفكير متعدد الرؤى، أي النظر في عدة اتجاهات لمعرفة الواقع.
- هو تفكير منظم، يقوم على ربط العلاقات والمكونات ببعضها وتحليلها.
- صياغة الرؤيا، والرسالة، والأهداف بشكل واضح اعتماداً على معرفة البيئة المحيطة.
- تنافسي يشجع على القدرة على التنافس واقتناص الفرص.

#### 4.2.2.2 ملامح التفكير الاستراتيجي:

يتميز التفكير الإستراتيجي بالعديد من الملامح التي تعكس جوهره، ومدى ارتباطه بالمفاهيم

الأخرى(الخفاجي,2010):

- يعد التفكير الإستراتيجي أصيلاً وعميقاً مما يكسبه القدرة على التجديد والتحديث في الحاضر والمستقبل نظرية وتطبيقاً.
- تعدد المنابع الفكرية التي شاركت في تكوين بنائه العلمي وعززت منطقته الإستراتيجي وتصوراته وأفاقه المستقبلية.
- التصورات الفكرية للعلوم المختلفة، وتفاعلها، وما تتصف به من الشمول مساهمة في إنتاج الفكر الإستراتيجي.

- النضوج في المعرفة الإستراتيجية هيا ويسر على العقل الإستراتيجي القدرة على الإبداع والحدس والتمثيل والتخيل للأحداث الإستراتيجية الحرجة في حياة المؤسسات تطوراً وبقاءً.
- بشرت بولادة مداخل فكرية ونظريات ونماذج تغني باستخدام المنهج العلمي في تشخيص المعضلات الإستراتيجية وتفسيرها وتوجهاتها مع التفكير إستراتيجياً بأسلوب الهيمنة أو التحكم.
- استفاد الفكر الأستراتيجي من الإرث الحضاري بجوانبه المادية، والعقلية لمختلف المجتمعات وأنشطتها ومؤسساتها في الماضي، والحاضر والمستقبل، وبهذا يكون مرتبطاً بتاريخ الفكر الإنساني متفاعلاً معه متغذياً منه بما هو جديد ومفيد.
- ارتباط ازدهار الفكر الإستراتيجي بمظاهر الرقي في العلوم الأخرى، فهو يستفيد من رحيقها الفكري وافرازته عبر القرون وحاضراً ومستقبلاً.
- يتمتع الفكر الإستراتيجي بحيويته وامتلاكه لخصائص اكسبته طابع التميز والاستقلالية، وأسهمت في رسم جذوره وحدوده عبر القرون، في رحاب حاضر متألق ومتجدد، ومستقبل يتوقع أن يحظى بخاصية الهيمنة والتحكم في بناء العقول الإستراتيجية.
- بناء الفكر الإستراتيجي وفق منهج جدلي، و عقلائي، واجتماعي، وسياسي، ومعرفتي، يؤمن بتحليلات متعددة الأبعاد والاتجاهات، قصد توفير رؤيا إستراتيجية لدى مفكرية وعلمائه وباحثيه، تساعدهم في البحث والنقيب، والنقد

والتحليل والقبول والرفض، متجاوزاً الحدود المصطنعة داعياً إلى إطلاق حرية التفكير الإستراتيجي،

□ يتطلب ترجمة الفكر الإستراتيجي إيماناً من العقول الإستراتيجية للمؤسسات ووعياً بالتوجيهات والخيارات الإستراتيجية، واستعداداً التزاماً بالتنفيذ والتحول الإستراتيجي بقصد ضمان بلوغ نجاح إستراتيجي.

### 3.2.2 التخطيط الاستراتيجي :

كان أول ظهور للتخطيط عام 1910، من خلال مقال اقتصادي للنمساوي (كريستيان شويندر) وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد استخدام مبدأ التخطيط الشامل من قبل الاتحاد السوفييتي عام 1990م، وعلى الرغم من ظهوره حديثاً كعلم إلا أنه قديم قدم الحياة الإنسانية؛ لأن عملية اتخاذ الإجراءات في الحاضر لجنبي ثمار المستقبل من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ الى مختلف العصور، وقد أدركت المجتمعات أهمية التخطيط كأسلوب أو منهج للتنمية البشرية من خلال المواءمة بين احتياجات المجتمع وإمكاناته البشرية والمادية المتوفرة (الكرخي، 2014).

وتعرف أبو طاحون (2010) التخطيط بأنه عملية منظمة واعية؛ لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، عن طريق ترتيب الأولويات على ضوء ما يتاح من الإمكانيات البشرية والمادية.

## 1.3.2.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الإستراتيجي هو تحديد اتجاه المنظمة المتعلق بالرؤيا، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية؛ بناء على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة الداخلية والمحيطية والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية : برامج وخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة ككل، وعلى المستويات الوظيفية برامج وخطط متوسطة الأجل على مستوى كل وظيفة من الإنتاج، والتسويق، والموارد البشرية، وعلى المستويات التشغيلية خطط تشغيلية.

والتخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة لتصميم وتطوير الخطط والإستراتيجيات في مراحل دورة حياة المنظمة في مراحل ثلاث: النمو، والاستقرار، والانكماش، وتغطي وظائف المنظمة كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، والعمليات، وإدارة البحوث والتسويق (نصر، 2009).

إن التخطيط الإستراتيجي يشير إلى الآلية التي تنتقل بها المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب بشكل منظم (بني حمدان وادريس، 2010)

"فالتخطيط الإستراتيجي عملية اتخاذ القرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي :

أين نحن الآن؟ Where are we now

أين نرغب أن نكون؟ Where do we want to be

كيف نصل إلى هناك؟ How do we get there

كيف نقيس مدى تقدمنا؟ How do we measure our progress

بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط، و تنفيذها، ومراقبة عمليات التنفيذ وتقويمها" (بني حمدان وادريس، 2010، ص10).

ويعرفه (سليمان، 2010) بأنه إيجاد أفكار جديدة تمتد للمستقبل البعيد، وتقلل من حالة عدم التاكيد ويوجه مديري الإدارة العليا على التفكير السليم فضلا عن تحقيق إدارة جيدة لاستغلال الوقت قدر الإمكان.

ويرى (الحسيني، 2010) أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية إدارية، ورسم لأهداف، واتخاذ القرارات بعيدة المدى؛ لتحقيق الأهداف المرغوبة، مع الاختلاف في الديناميكية والتطبيق .

كما عرفه خلف (2019) بأنه جهد منظم ينطوي على تدخل على تدخل إداري من جانب هيئة مركزية في مجريات الأمور الاقتصادية والاجتماعية، بقصد التأثير عليها، ودفعها للمسار المرغوب فيه، انطلاقا من نظرة مستقبلية تنموية شاملة تضع في الاعتبار الإمكانيات المتاحة: المادية، والبشرية، والتنظيمية. وتراعي الظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية للمجتمع، أو الشريحة المخطط لها .

وعرفه "بريسون" (2018) Bryson بأنه نهج منضبط ومتداول لاتخاذ القرارات الأساسية والإجراءات التي تشكل وتقوم المنظمة أو أي مؤسسة أخرى ما هي عليه وماذا تفعل؟ ولماذا؟

في حين أشار (Abouhanian, Katsioloudes, 2016) (أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي بواسطتها يتم المحافظة على تنافسية المنظمة في بيئة العمل وتحديد أين المنظمة الآن؟ وأين سترغب بالذهاب؟ وكيف ترغب بالذهاب؟

كما أنه العملية التي من خلالها يتم تحديد المستقبل الأمثل للمنظمة، والتغيرات المطلوبة لإنجاز هذا المستقبل، والمنظمات التي تتخبط في تخطيط إستراتيجي شامل وشفاف تتوقع النتائج الآتية

(Lord, Markert, 2017):

- رؤيا مشتركة للمستقبل للإدارة والموظفين.
- فهم مشترك للرسالة.
- توافق على الأهداف الرئيسة من ثلاث سنوات الى خمس وكيفية تحقيقها
- إجماع على كيفية قياس تحقيق الأهداف)

ويذهب (الجنابي, 2019) إلى أن التخطيط الإستراتيجي يهتم كثيرا بتنمية القدرات، لكنه لم يهمل البيئة الداخلية (نقاط القوة، والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، والتحديات)، إن المفهومين الأخيرين هما من يمنحان الاقتصادي المصدقية أو العكس في اتخاذ القرار.

ويذكر عبيد (2009) أن التخطيط الإستراتيجي يعد جزءاً من الإدارة الإستراتيجية، وعنصراً من عناصرها، يعطي معرفة عن المستقبل والتحضير للتعامل معه، وتتسجم مع المواصفات والمعايير، وصولاً لتقديم أفضل الخدمات للجمهور المستفيد وفق أصول عمليات التخطيط المتعارف عليها.

ويلاحظ الباحث من التعريفات السابقة ما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي تقوم على تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، ورسم الرؤيا، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية.
- عملية مستمرة تقوم على الإعداد والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم.
- عملية تقوم على الانتقال بالمنظمة إلى المستقبل المرغوب.

- يهتم بتنمية القدرات، والتفكير السليم لاستغلال الإمكانيات، والوقت ومواجهة حالة عدم التأكد.
- ويعرف الباحث التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية رسم الرؤيا، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية والإجابة عن تساؤلات تتعلق بوضع المنظمة الحالي، وإلى أين ستجته؟ وكيف؟ حتى تصل إلى المستقبل المنشود بالاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.

### 2.3.2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي :

هناك عدة نقاط تختصر أهمية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات (الكرخي, 2014):

1. التخطيط الإستراتيجي يتنبأ بالإحداث ويوضح المستقبل، ويمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة استعداداً للمستقبل.
2. يعطي المنظمة الفرصة في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل؛ لتحقيق أهدافها باستخدام الطريقة العقلانية .
3. يساعد المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية، والاقتصادية، وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل .
4. يكسب الخبرة لإفراد المنظمة ويعزز العمل الجماعي حيث يمنح الجميع المشاركة في صياغة الإستراتيجية ووضع أهدافها .

5. يعمل على تحسين أداء المنظمة من خلال إظهار القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف المحيطة والمتغيرات بسرعة.

ويرى بني حمدان والإدريس (2010) أن التغيرات الحاصلة في البيئة، والنقد الموجه لمداخل التخطيط التقليدية باتت الحاجة إلى نوع من التخطيط يلبي حاجة الإدارة العليا ويساهم في نجاح منظمات العمال، وعلية تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في:

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر له أهمية كبيرة داخل المنظمات إذ يعمل على تقييم الخطط، الأهداف، والسياسات.
2. ان استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي يعمل على التنبؤ ببعض القضايا التي يمكن إن تحدثت في بيئة المنظمة الداخلية أو البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لمعالجة مثل هذه القضايا أو مع يصاحبها من تغيرات.
3. يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات في إيجاد الكوادر المناسبة للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال إعدادهم، ومشاركتهم، وتدريبهم على كيفية التعامل مع المشاكل التي يمكن مواجهتها والتفكير في الحلول وذلك عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
4. يمكن التخطيط الاستراتيجي المديرين من وضع الأولويات الملائمة للتعاطي مع القضايا الرئيسية التي يواجهونها.
5. يشكل التخطيط الاستراتيجي قناة هامة للاتصال بين العاملين في المنظمة لمواجهة المشاكل الداخلية والخارجية والتغلب عليها.

6. ينمي التخطيط الاستراتيجي قدرات المديرين الإدارية التي تؤهلهم إن يكونوا قادة أكفاء من

خلال تدريبهم وإعطائهم الفرصة بدور أكبر في الإدارة.

7. يعطي التخطيط الاستراتيجي العاملين في المنظمة الفرصة في عملية اتخاذ القرارات من خلال

المشاركة بأفكارهم الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا.

8. يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من تحديد المقاييس المناسبة لرقابة الأداء وتقييمه.

9. يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الضمانات التي تعمل على نجاح أعمال المنظمة، ومن

المؤكد ان المديرين الذين ينفذون التخطيط نتائجهم أفضل من سواهم الذين لا يخططون.

ومما سبق يتضح للباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتجسد في أنه يشكل الفكر الخاص

بالمنظمة التي من خلاله تبرز رؤيتها ورسالتها، بتوظيفها الأمثل لإمكانياتها وترتيب أولوياته، وتعزيز

العمل الجماعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال الورش والجماعات المركزة، وصولاً إلى

الأداء الأحسن للعاملين والاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الفجوات، واختيار البدائل الإستراتيجية

المثلى لتحقيق الأهداف ومواجهة مختلف المتغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية.

### 3.3.2.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي :

تتمثل فوائد التخطيط الاستراتيجي كونه يساعد المنظمة على أن تتنافس من خلال كادر مؤهل يستطيع

ان يتقدم بها إلى الإمام، ومن أبرز الفوائد للتخطيط الاستراتيجي(الملاح,2007):

Y يدعم التخطيط الاستراتيجي المنظمة في التركيز على الطبيعة التنافسية فخارجياً تشجع على

المنافسة، والاقتصاد، العوامل البيئية الأساسية، والمجتمع المحلي، التي تضعها في المكان

المناسب، ومن الناحية الداخلية تعمل على معالجة نقاط القوة والضعف.

Y يركز على أهداف محددة، ويعمل على تحديد كيف ستسير الأعمال، ويرسم وجهة الأعمال

والجهات التي لن تتجه نحوها العمال، ويوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للنظر نحو

المستقبل وتوقع التغييرات، والفرص والتخطيط لها، ومحاولة الإفادة منها وإدراك الخطر

وتفاديه.

Y يساعد الموظفين إن يصبحوا جزءاً من المنظمة ويكونوا مستعدين لاقتراح الأفكار، واتخاذ

القرارات، واستخدام مهاراتهم بشكل أكبر، فكلما نقلت فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها للعاملين

فالعوائد ستكون مدهشة.

Y تفيد الأعضاء الخارجيين من المجلس الاستشاري أو مجلس الإدارة؛ لأنهم غير منخرطين

تماماً في أعمال المنظمة، إذ توفر لهم التحليل، والتقويم؛ لئتمكنا من تقديم المقترحات

والإرشادات.

كما يشير Melaka (2014) إلى أن فوائد التخطيط الاستراتيجي تتمثل في

Y يوضح رؤيا، ورسالة، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

Y تحديد الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف.

Y تحسين الوعي بالبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد بشكل واضح الميزة التنافسية.

Y زيادة التزام المديرين؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

Y تحسين تنسيق الأنشطة، وزيادة فعالية تخصيص موارد المنظمة.

Y تواصل أفضل بين المديرين في مختلف المستويات وأقسام العمل.

Y تخفيض مقاومة التغيير عن طريق إبلاغ الموظفين بذلك وتخفيض الآثار المترتبة عليه.

Y تقوية أداء المنظمة.

Y في المتوسط، المنظمات التي تستعمل الإدارة الإستراتيجية أكثر نجاحاً من التي لا تستعمل.

Y التخطيط الاستراتيجي يسمح للمنظمات ان تصبح أكثر استباقية للردات الفعل.

ومن وجهة نظر الباحث، إن فوائد التخطيط الاستراتيجي عديدة ولكن يمكن القول الوصول إلى التميز والالتزام من العاملين من خلال العمل على إشراكهم وتحفيزهم، وزيادة التنسيق في أعمال المنظمة كافة، وتقليل الأخطاء، هو ما يجعل التخطيط الاستراتيجي عملاً مثمراً للمنظمة.

#### 4.3.2.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تشير الأدبيات السابقة إلى عدة أهداف للتخطيط الاستراتيجي في عمل المنظمات التي تعمل

بشكل مستمر على دراسة الموارد والإمكانات ونواحي القوة والضعف (تبيدي وبشاشة، 2014):

1- أن يواجه حالات عدم التأكد في بيئة عمل المنظمات والمؤسسات، وأن يتم

تحليل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بشكل علمي ووضع الاستراتيجيات

المناسبة للتعامل الفعال والتكيف للإحداث الطارئة.

2- العمل على صياغة المسارات الإستراتيجية للمنظمة وتوجيهها، عن طريقة

تحديد الرؤيا والرسالة، والأهداف واتجاهات العمل، وربط الأهداف

الإستراتيجية بمصالح المنظمة العليا وطموحاتها، وتطويع الإمكانيات والموارد

المتاحة؛ لخدمة المؤسسة، مع وضع القواعد والأنظمة التي تحقق الترابط بين

الرؤيا والرسالة والأهداف.

3- اكتشاف الفرص الاستثمارية أمام المنظمة وكيفية الاستفادة منها عن طريق

تحديد القرارات الاستثمارية، وتطوير الأساليب الاستثمارية ودراسات الجدوى

والبرامج المالية المختلفة.

4- تعيين الخصائص الرئيسية لبيئة المنظمة الداخلية؛ مما يحسن ويطور أداء

المنظمة ويدفع باتجاه انجاز رسالتها وأهدافها، ودعم الأداء الأفضل وترسيخه

بين العاملين، وتصويب الأداء السيئ وإيجاد آليات تحسينه، والمتابعة والتقويم

بشكل مستمر للوصول إلى ما هو أفضل.

ويضيف الباحث، إن من أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي الوصل بالمنظمة إلى بر الأمان،

والمستقبل المنشود وفق الإمكانيات والموارد المتاحة، والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة تحقيقاً لرؤيتها

ورسالتها بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

## 5.3.2.2 مستويات التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من عدة مستويات اهمها (مقصود, 2016):

مستوى الإدارة العليا: يركز على تنمية توليفة الأنشطة والمشاريع التي تقدمها المبادرة عبر وحدات أعمالها.

مستوى الإدارة التنفيذية: تخطيط مزيج من الأنشطة داخل وحدة الأعمال ( الإدارة التنفيذية) وتخصيص الموارد والعلامات داخل الخط من حيث العمق والاتساع.

مستوى وحدة الأنشطة والمشاريع : تنمية استراتيجيات التسويق لخطط المشاريع والأنشطة والإعلان عنها قبل وممارستها.

ويضيف الكرخي (2009) ان مستويات التخطيط الاستراتيجي تنقسم الى المستويات الاتية:

الاستراتيجيات على مستوى المنظمة: يكون وضع الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية على نفس المستوى.

الاستراتيجيات على مستوى الوحدات: يتم وضع إستراتيجية لكل وحدة بالتنسيق مع الإستراتيجية العامة, وتختص بها المؤسسات الكبيرة التي تتكون من عدة وحدات.

الاستراتيجيات على مستوى الوظيفة: في الأقسام الصغيرة داخل الوحدات التي تكون في المنظمة حيث يتم إعدادها منسجمة مع خطط الوحدات ومع خطة المنظمة.

## 6.3.2.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي :

يتسم التخطيط الاستراتيجي بالعديد من الخصائص وأهمها الآتية(محمد,2015):

1. تكون عملية التخطيط الإستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل ديناميكية, وربما في بعض الأحيان عدائية.
2. التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على بيانات .
3. التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل فهو يتيح لك توجيه المستقبل وادارته, وبذلك لا يلزمك ان تضل مكانك اذا ما تم اتخاذ قرار خاطئ .
4. التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من اجل عمل تغيير معين فالعقلية الادراية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف, كما انها تلتزم بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالوضع الحالي, وتهتم بتحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن الى المستقبل ثم العودة الى الوضع الراهن مجددا, ويعتبر بذلك بمثابة مهارة تفكير استراتيجي.
5. التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن ان تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لمدة معينة واحدة لو لها بداية ونهاية, بل يجب ان تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات, ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها, ولعل ابرز هذه الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف ابدا.

ويشير العلق (2014) إلى مجموعة من الخصائص للتخطيط الاستراتيجي :

1. انه نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
2. إن التخطيط الاستراتيجي يعطي إدارة المنظمة نظرة شاملة عن كافة المتغيرات الخارجية (التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية والايكولوجية وغيرها) والتي قد تؤثر على النمو, ويمكن التعرف على الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة إن تستغلها لتوسيع دائرة النمو (تخطيط استراتيجي هجومي).
3. لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة وإنما يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطرة المحتمل مواجهتها والإعداد لها بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية.
4. يسعى التخطيط الاستراتيجي الى وضع مسارات بديلة للتصرف+استراتيجيات\_\_--واختيار المسار الذي يحقق المشروع أفضل وضع في الفترة المستقبلية آخذاً في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة, وكلما زادت درجة عدم التيقن في المستقبل زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث يوجد العديد من المتغيرات الإستراتيجية التي يتعامل معها.
5. ان التخطيط الاستراتيجي يشمل ابعادا متنوعة, اهمها تحديد الاهداف والاستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي المنظمة في المستقبل, وكذلك تحديد اساليب التصرف لمواجهة ما قد يحدث من تغيرات في الظروف والمواقف وتصميم الاجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل تفصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

## 7.3.2.2 العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي:

إن أهم العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي كما يلي (طوقان, 2018):

- أ- الموارد المالية: حيث يجب إن تتوفر الموارد المالية الكافية والمناسبة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ب- الموارد البشرية: كلما توافرت الكفاءات العالية في المنظمة كلما كانت فرصة النجاح التخطيط الاستراتيجي اكبر.
- ج- أنظمة المعلومات: كلما توافرت أنظمة معلومات اكثر شمولية ودقة وحدائة كلما ساعد ذلك.
- د- الهيكل التنظيمي: إن وجود هيكل تنظيمي غير معقد وغير متشابك كثيرا يكون لصالح التخطيط الاستراتيجي.
- هـ- كلما كان التخطيط يستهدف نمواً تدريجياً ومحدوداً للمنظمة كلما كان أسهل في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- و- البيئة الخارجية: كلما توافرت معلومات اكبر وأوضح وأدق عن البيئة الخارجية للمنظمة كلما كان ذلك أفضل.
- ز- ثقافة المنظمة: ان توافر ثقافة واضحة وراسخة للمنظمة والقائمين عليها وكافة الكوادر يساهم في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ح- تحمل المخاطر: كلما كانت المنظمة اكثر قدرة على تحمل المخاطر كلما دفع المخططون على وضع خططا اكثر طموحاً.

- ط- مرونة التعامل مع التخطيط: كلما كانت المنظمة أكثر مرونة في التعامل مع الخطة خاصة في مواجهة الأمور غير المستحقة وغير المخطط لها كلما كان لصالح الخطة.
- ي- قدرة المنظمة على الإبداع, كلما كان المخططون أكثر إبداعا كلما كانوا اقدر على وضع خطط أكثر إبداعا.
- ك- طبيعة نشاط المنظمة: ان طبيعة نشاط المنظمة تساعد وتعطي راحة للمخططين لها وربما يكون العكس وذلك لان نشاط المنظمة ممن يكون من السهل التخطيط له بشكل مريح وسلس ومرن وربما كان العكس.
- ل- الفرص المتاحة للمنظمة: كلما كانت الفرص المتاحة للمنظمة في وقت معين اكبر كلما أعطى فرصا اكبر لسهولة التخطيط ونجاحه.
- م- تغيرات العرض والطلب: فتغيرها ارتفاعاً وهبوطاً يلعب كذلك في مدى نجاح التخطيط من عدمه.

ومن وجهة نظر الباحث انه كلما توفرت الموارد المادية والبشرية سيدفع عجلة التخطيط الاستراتيجي للإمام, ويزيد من قدرتها على اقتناص الفرص المتاحة مما يؤدي الى رفع الميزة التنافسية وتكون أكثر إبداعا معتمدة على ثقافتها التنظيمية والهيكل التنظيمي, وان فقدان اي من العوامل السابقة سيحدث خلل وبالتالي إخفاق عملية التخطيط الاستراتيجي.

## 8.3.2.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي :

يحظى التخطيط الاستراتيجي بقبول لدى الإدارة العليا ولكن هذا القبول يتسم بأنه نظرياً أكثر من انه عملياً، وفي عصر التنافسية يعتبر استخدام التخطيط الاستراتيجي إجباري لتجاري المنظمات السرعة والتعقيدات.

وعلى الرغم من المزايا للتخطيط الاستراتيجي الا انه يواجه المنظمة العديد من المعوقات التي تحول بينها وبين أهدافها بعيدة المدى أبرزها (جرادات, 2013):

1. التخطيط الاستراتيجي يهتم بما سيحدث مستقبلاً ويتوقع الأحداث القادمة، إي انه يدرس الأمور غير المؤكدة، فالمخططين يواجهون عدم توافر المعلومات التي تكفي لاتخاذ القرارات مما يسبب صعوبة في عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يختلف عن التخطيط بعيد المدى فهو يركز على التحليل للبيئة الداخلية والخارجية والمتابعة والتقييم.
2. التخطيط الذي يكون بعيد عن الواقع وأحيانا من المدراء من المستويات التي تختص بالتخطيط، وبالتالي ليس لديهم معرفة كافية بالأمور التفصيلية وما يسبب عدم التكامل بين التخطيط والتنفيذ وهو ما يشار إليه بتخطيط الأبراج العاجية.
3. قلة المعرفة أو اللامبالاة او عدم وجود الوقت لدى المستويات العليا يسبب التردد في استخدام التخطيط الاستراتيجي، حيث يظهر كثير من مديري المنظمات عدم رغبتهم القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي .

4. المشاكل التي يتسبب بها التخطيط الاستراتيجي, فقد تترك المشاكل انطباعاً سيئاً لدى

مديري بعض المنظمات, والتي يمكن ان تنشأ بسبب صعوبة وضع نظام للتخطيط

الاستراتيجي او جمع المعومات اللازمة لذلك.

5. ان وضع رؤية المنظمة ورسالتها والأهداف الإستراتيجية يتطلب وقت وجهد كبيرين,

وأیضا الجلسات النقاشية بين جميع الأطراف المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

6. الموارد المالية التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي, لان الحاجة إلى توفير

معلومات وبيانات ربما تحتاج إلى تكاليف عالية.

ويذكر إبراهيم (2018): مجموعة من المعوقات التي تواجه المنظمات في التخطيط الاستراتيجي

وإعداد الخطة الإستراتيجية:

Y الخوف من التغيير, فالعاملين يخافون التغيير الناتج من التخطيط .

Y عدم وجود إيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض المستويات العليا من الادارة.

Y عدم توفر المهارات الكافية بالتخطيط الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين.

Y يتطلب التخطيط الاستراتيجي المزيد من التدريب والممارسة.

Y عدم المعرفة بمدى كفاية المصادر المالية والتمويل.

Y عدم رغبة السلطة العليا في الإفصاح عن التغييرات الهيكلية المطلوبة, خاصة عندما يكون

هناك مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح

الأهداف.

Y عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.

Y المشاكل الروتينية اليومية تاخذ حيزاً كبيراً من الهيئات الإدارية العليا في مقابل المشاكل الإستراتيجية التي تهتم بتطور المؤسسة على المدى الطويل.

Y تقوم المستويات أصحاب القرار من الإدارة باستخدام النظام التقليدي عادة وعندما تحدث الأزمات تقوم باستخدام التفكير الاستراتيجي أو التخطيط الاستراتيجي , وعندما تنتهي الأزمة ترجع إلى سابق عهدها.

Y هناك عرف سائد بان التخطيط الاستراتيجي مسؤولية جهة متخصصة وليس مسؤولية كافة والمستويات الإدارية وكافة العاملين.

كما يضيف احمد(2017) للمعوقات :

✍ ضعف الحصول على المعلومات والبيانات وصعوبة الوصول اليها بالشكل الصحيح عليها  
وضعف التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق.

✍ فالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى وجود نتائج جديدة وما ينتج عنه من بعض التغيرات الجديدة  
في العلاقات بين العاملين وهذا يدفع الى تولد اتجاهات سلبية لدى العاملين اتجاه الخطة.,  
✍ عدم الدقة في التنبؤات والافتراضات.

✍ مشاركة جهات خارجية في وضع الخطة.

✍ عدم النظر الى التغير في الواقع.

✍ التخطيط العشوائي دون إتباع خطوات التخطيط الصحيحة.

✍ الغموض في المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط.

✍ التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا وهذا اعتقاد خاطئ.

✍️ اهتمام الإدارة بالمركزية وانشغالها بالإعمال الروتينية والإجرائية وهذا يقلل الوقت الكافي للتخطيط.

✍️ اختلاف الأفراد المشاركين في التخطيط الاستراتيجي عن المنفذين مما يسبب ظهور مشاكل على أرض الواقع.

✍️ لا يوجد بيئة ثقافية داعمة وملزمة للتخطيط الاستراتيجي.

✍️ قلة نظام الاتصال والرقابة والحوافز المرتبطة بالأهداف الاستراتيجي.

✍️ الكلفة العالية لعمل التخطيط الاستراتيجي، ويحتاج وقتاً وجهداً كبيرين.

كما ان هناك أسباب لفشل التخطيط الاستراتيجي(طوقان,2018):

- ان يكون التخطيط معتمداً على معلومات ضعيفة او خاطئة او غير مؤكدة بشكل كاف.
- المشاركون في التخطيط من مستويات معينة دون باقي المستويات.
- تكون الخطة عند الإعداد أو التنفيذ لوحدات معينة وعدم شمول باقي الوحدات.
- عدم نشر الخطة لكافة مدراء المنظمة ليطلعوا عليها.
- تكون قرارات المنظمة فردية أو ارتجالية وليس بناء على الخطة الموضوعة.
- انعدام المرونة الكافية عند وضع أهداف الخطة.
- لا يوجد تقييم دوري للخطة الإستراتيجية.
- تكون المؤشرات والمعايير التقييمية للخطة ضعيفة.

ويضيف الباحث ان نجاح المنظمة في التخطيط الاستراتيجي يمكنها من الحفاظ على مواردها والقدرة على المنافسة وأي فشل قد يهدد مستقبلها والتأخر في تلبية حاجة زبائنها المتجددة, وان تراكم المعوقات يؤدي إلى انهيار عملية التخطيط الاستراتيجي وبالتالي إذا لم يتم التدارك يقود إلى بداية تعثر المنظمة.

### 9.3.2.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي:

إن مراحل التخطيط الاستراتيجي من اهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند الحديث عن التخطيط الاستراتيجي, وقد اطع الباحث على عدة أدبيات عن مراحل التخطيط الاستراتيجي, واذ اختلف الكتاب والإداريون حول الأساليب والإشكال وبعض الجزئيات إلا أنهم يتفقون على مضمون المراحل.

ومن أهم المراحل التالية(الوليد,2010):

#### أ- مرحلة الإعداد:

إن مرحلة الإعداد في التخطيط تعني تحديد الشكل القانوني للمشروع وموقعة ومن تم تحديد رأس المال اللازم والقوى البشرية المطلوبة , ومن ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية والسياسات والإجراءات, وتحديد الغاية ورسالة المنظمة ووضع الاستراتيجيات والأهداف وتحديد البدائل واختبار الخطة ووضع استراتيجيات لمتابعة وتنفيذ ومراقبة الخطة.

#### ب- مرحلة التحليل:

إن مرحلة التحليل تعني تحليل الأهداف الموضوعية ومقارنة الأهداف ببعضها وتحليل السياسات والإجراءات لمعرفة مدى واقعية زكرونة الأهداف والسياسات ومقارنتها بمدى اتباعها وتكلفتها, ومن ثم التأشير على الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية ثم الاهداف البديلة, ويتم تحديد تسلسلها وفق أهميتها من جهة وتكلفتها من جهة اخرى.

ت - مرحلة الخيارات والأولويات الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الخيارات الإستراتيجية اي المرسومة لمدى طويل ولفترة زمنية بعيدة مع الخيارات على مدى قصير, ومن ثم اختيار الأفضل في ضوء التنبؤ العلمي القائم على الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية كأساليب تنبؤ للتخطيط ويتم التركيز على الخيارات الأفضل, بعد جدولة الأهداف وفق أولويات إستراتيجية اي طويلة المدى مع دراسة التكاليف, وبالمقارنة يتم اختيار البديل الأول بأهداف وسياساته واجراءاته كنموذج متكامل, او اختيار البديل الثاني اذا بينت الدراسة ذلك واختبار الخطة او الثالث او الرابع.

ث - مرحلة الخطط البديلة:

بعد اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلى وفورات وإرباح ومخاطر اقل, وعندما يكون التخطيط سليماً وواقعياً تكون هناك خطط أ, ب, ج ويتم مقارنة الخطط في ضوء الواقع والتنبؤات العلمية, وبعد تعميمها على المدراء والمشرفين والعاملين, يجري مرافبتها ومدى ملائمتها لواقع العمل وظروف المنظمة, فاذا اتبين وجود خلل في الأهداف او خلل في السياسات يتم الانتقال إلى خطة جديدة من الخطط الموضوعية أصلاً, ومعدة إن تكون بديلة لبعضها البعض ودراسة سبب عدم نجاح الخطة المقترحة, فالخطط البديلة توفر وقت وجهد ومال وتساعد المخططين على الوصول إلى الأهداف المرسومة.

ويمكن تحديد المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي(الزنفلي,2012):

المرحلة الأولى: تحديد رسالة ورؤيا المنظمة.

المرحلة الثانية:تحديد الأهداف الإستراتيجية.

المرحلة الثالثة: التحليل البيئي.

المرحلة الرابعة: صياغة الخطة الإستراتيجية.

المرحلة الخامسة: متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.

ويرى الباحث ان مراحل التخطيط الاستراتيجي تعتبر متتابعة ومتراطة في علاقتها وتكون أساساً مهماً بحيث لا يمكن الإخلال باي مرحلة لأنه بالتالي سيضعف الخطة ويعرضها للاخفاق اثناء التطبيق, وعليه يرى الباحث من المهم دراسة كل مرحلة بشكل كافي وربطها ببعضها البعض.

## 10.3.2.2 مكونات الخطة الإستراتيجية:

### ❖ الرؤيا:

الرؤيا هي صورة ذهنية بعيدة المدى , بشكل مبتكر وإبداعي تكتب استباقيا لطموحات المؤسسة التي لا

يمكن تحقيقها حالياً(ادريس <https://sites.google.com/view/kmidris>),

ان الرؤيا (Allison&Kaye2015)صورة إرشادية للنجاح, انها إجابة للسؤال ماذا سيبدو النجاح

عليه, أنها ملاحقة صورة مشتركة للنجاح تحفز الناس للعمل بشكل جماعي

ويرى كوتلر (Kotler) المشار إليه في ( ادريس والغالبي,2009) والمشار إليه في ( الغوطي,2017)

ان الرؤيا الإستراتيجية لابد من توافر فيها بعض الخصائص اهمها:

▪ الخيالية : الصورة التي يمكن تخيل المستقبل عليها

▪ التركيز: ان الموارد والجهود تتركز باتجاهها.

- المرونة: تكون شاملة وحيوية وعمومية وتستخدم لمبادرات محددة.
- جماعية: ان جميع العاملين يشاركون في وضع الرؤيا.
- الجاذبية: تكون كلماتها جاذبة للعاملين ولقلوبهم وعقولهم.
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المنظمة وحاضرها
- قابلية الاتصال: اي من السهولة إن يتم إيصالها لغويا للعاملين والناس وشرح معانيها.

عناصر الرؤيا الإستراتيجية: اهم العناصر التي يجب مراعاتها عند وضع الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة (حسين, 2011):

- ان يحدد النشاط الحالي للمنظمة ومجالاته.
- ان يحدد التوجه الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة.
- توضيح الرؤيا للإطراف المعنية وجذبهم إليها.

#### ❖ الرسالة :

هي جمل مكتوبة او ضمنية تشمل الخصائص التي تتميز بها المنظمة عم غيرها, ويشمل سبب وجودها ونشاطها والعلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (قاسمي, 2012).

ويضيف الكرخي (2016) أنها كلمات مختصرة, سريعة التذكر, تصف أسباب وجود المؤسسة وتبين أهدافها وتقود الإدارات المختلفة الى صنع القرارات المرتبطة باتجاه المنظمة ومستقبلها.

#### خصائص الرسالة:

للرسالة مجموعة من الأسس والخصائص, أهمها (عبيد, 2009):

▪ الوضوح, وان تكون مفهومة وسهلة تبقى في الذهن, وتعطي نفس الإشارات في داخل المنظمة وخارجها.

▪ ان يكون بالإمكان تحويلها لخطط وسياسات وبرامج.

▪ ان تعكس شخصيتها وصفاتها المميزة.

▪ مرونتها في ان تعكس القيم والمعتقدات.

▪ ان تكون منسجمة مع باقي الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة

#### ❖ الأهداف الإستراتيجية

هو الهدف الذي لا يمكن ان تحيد عنه المنظمة, ولكنه يتصف بالمرونة, ويعبر عن النتيجة النهائية

التي تصبو المنظمة للوصول اليها في مدى طويل (هلال, 2008).

والاهداف هي حلقة الوصل بين الرسالة وبين البرامج والخطط التنفيذية.

#### خصائص الاهداف الاستراتيجية:

▪ ان يكون الهدف محدد

▪ ان يكون الهدف قابل للقياس

▪ محدد باطار زمني

▪ ملاءمته لواقع المنظمة وظروفها

▪ قدرة المنظمة على تحقيقه وانجازه

#### ❖ تحليل البيئة:

## ■ تحليل البيئة الداخلية:

هو معرفة الأنشطة الداخلية للمنظمة وسياستها ونقاط القوة والضعف ومدى تأثيرها على أعمال المنظمة، وتشمل الموارد والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، ويساعد في وضع الاستراتيجيات المناسبة للاستخدام الأمثل للموارد وتوظيف الهيكل التنظيمي لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات، والتقليل من حجم المخاطر والذي يتيح فرصة الوصول الى التنافسية(علي,2017).

## ■ تحليل البيئة الخارجية:

وينقسم تحليل البيئة الخارجية الى قسمين(الجيزاوي,2018):

أ- تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة، وذلك بالكشف عن العوامل السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لرصد التهديدات والفرص، ويتم عن طريق تحليل "PEST" الذي يحلل الوضع السياسي "Political" والتوجهات السياسية وتأثيرها على المنظمة، والوضع الاقتصادي "Economical" الذي يشمل القوانين الاقتصادية وحركة الأموال وميزان المدفوعات، والوضع الاجتماعي "Social" الذي يحلل توجهات الناس حول الخدمات والسلع ورغباتهم والتغيرات الديموغرافية للسكان، والوضع التكنولوجي "Technological" الذي يدرس اخر التطورات في سوق التكنولوجيا ومدى الاستفادة منها، وضيف بعض الباحثين الوضع القانوني "Legal" الذي يهتم بقوانين الاستهلاك والامن الوظيفي وحماية المستهلك، والوضع البيئي "Environmental" الذي يدرس حماية البيئة والتعامل معها والمسؤولية الاجتماعية.

ب- تحليل البيئة الخارجية المباشرة: ويبحث هذا التحليل في القوى ذات التأثير المباشر في المنظمة, ويشير نموذج بورتر الخماسي الى المنافسة ومدى خروج المنافسين ودخولهم وقوة المشترين وكذلك قوة الموردين وتهديد البدائل.

#### ❖ تنفيذ الإستراتيجية:

يعتبر القيام بالإجراءات الكفيلة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات, والتزام القيادة العليا, وجذب الموارد, والتخطيط لكافة الأعمال, ومشاركة جميع كامل المنظمة في العمل(مرزوق, 2011).

إن صناعة القرارات التي تتعلق بتنفيذ الخطة تأتي من خلال تطوير الخارطة الأفضل التي تقود إلى توجيه المنظمة, وهو تحقيق الهدف الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي(بني حمدان, وادريس, 2010).

ان تنفيذ الخطة الإستراتيجية يتكون من التكامل بين الإدارة العليا والوحدات والوظائف التي تقوم بتنفيذ خطط على مستواها, ويجب ان يشارك جميع اعضاء المنظمة على كافة المستويات في انجاز رسالة المنظمة معنوياً وعملياً وعلى معرفة في مجريات تنفيذ الخطة الاستراتيجية, متفقين على دعم التنفيذ(بني حمدان وادريس, 2010).

#### ❖ المتابعة والتقييم :

هي عملية دائمة في اي وقت الهدف منها إعطاء الإدارة العليا وأصحاب العلاقة بتقارير كافية عن سير العمل حسب الخطة وتعطي مدى التقدم الحاصل والنتائج المتحققة من تنفيذ البرامج والاهداف (الكرخي 2016)

ويشير الغوطي 2017 ان التقييم والرقابة تشمل تقييم الخطة الإستراتيجية ومراقبة الأداء المؤسسي حيث يتم مقارنة الأداء المطلوب بالأداء الفعلي, وفي حالة وجود خلل يتم التصحيح, فعدم وجود نظام متابعة وتقييم يهدد وجود المنظمة نفسها (KATSOILOUDES2012).

### فوائد التقييم للإستراتيجية:

تبرز عدة فوائد لتقييم للإستراتيجية يشير اليها (الفيلاي, 2013):

- يبقى المؤسسة على الطريق الصحيح بالتحقق من نتائج الإستراتيجية.
- يحقق الحاجة الى التغذية الراجعة وتقييم الاداء والمكافأة.
- يسهل عملية المقارنات بين الاستراتيجيات والقرارات.
- يقوى عملية التنسيق بين المهام المنفذة.
- يوفر عناصر كمدخلات للتخطيط الاستراتيجي الجديد.

### مراحل المتابعة والتقييم:

تتكون مرحلة المتابعة والتقييم من عدة مراحل اهمها (الكرخي, 2016):

- ✍ وضع المعايير اللازمة لذلك
- ✍ جمع المعلومات والبيانات المناسبة.
- ✍ تحليل وتدقيق البيانات والمعلومات, ومن ثم استخدامها في قياس المعايير.
- ✍ مقارنة الاختلافات والتطابق مع المعايير.
- ✍ صياغة الاستنتاجات والتوصيات
- ✍ القيام بالإجراءات اللازمة من اجل التصحيح عند اللزوم.

✍ القيام بكتابة التقارير الدورية والنهائية لعملية المتابعة والتقييم.

## 3.2 التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية:

مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية كانت وزارة العمل من ضمن الوزارات التي تم تأسيسها لتقوم بتقديم خدماتها لعدة قطاعات مهمة وحيوية وهي الوزارة المسؤولة عن تنظيم سوق العمل الفلسطيني عبر وضع وتطوير التشريعات والقوانين والأنظمة لتوفير التدريب المهني وخدمات التشغيل التي تمكن من التعامل مع التغيرات المستمرة في سوق العمل، ولتحقيق المشاركة الفعالة للقوى العاملة في جميع القطاعات الاقتصادية.

لقد قامت الحكومة الفلسطينية بإعداد مسودة أجندة السياسات الوطنية كمرتكز رئيس لإعداد الاستراتيجيات القطاعية وعبر القطاعية، والتي من ضمنها استراتيجية قطاع العمل. هذا القطاع الذي تعتبر ادارته ورعايته وتنظيمه واستقراره وتحفيزه مسؤولية تقع على عاتق جميع الشركاء الاجتماعيين.

من هنا، جاء إعداد الاستراتيجية القطاعية لتطوير قطاع العمل في فلسطين خلال الفترة (2017-2022) بمشاركة جميع الشركاء الاجتماعيين لتكون المرجع الرئيس لتدخلاتهم نحو تحقيق الاهداف المنشودة، حيث قامت وزارة العمل بقيادة فريق عمل إعداد الخطة الاستراتيجية القطاعية لقطاع العمل، بصفتها قائدا لهذا القطاع. وقد روعي عند اعداد هذه الاستراتيجية تناغمها وانسجامها مع أجندة السياسات الوطنية كما تمت صياغة الأهداف والسياسات ومؤشرات القياس لتتوافق مع برامج اعداد الموازنة لفترة الخطة خاصة ما يتعلق بإعداد الموازنة متوسطة المدى (2017-2019). كما روعي

توافقها مع غايات التنمية المستدامة 2030 الصادرة عن الأمم المتحدة، التي تم التوافق عليها مع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بشأن قطاع العمل.

من مبدأ المسؤولية الاجتماعية وليست الحكومية فقط لرعاية قطاع العمل والحفاظ عليه تم اعداد الإستراتيجية لقطاع العمل والتي هي مرجع أساسي للخطة الإستراتيجية لقطاع العمل.  
(www.mol.pna.ps)

#### الرؤيا:

قطاع عمل مستقر ومحفز يساهم في بفعالية في عملية التنمية المستدامة، ومنظم وفق بيئة تشريعية محدثة ومتوافقة مع الممارسات والمعايير الدولية(www.mol.pna.ps).

#### الرسالة :

المساهمة في بناء الدولة الفلسطينية من التنمية الاقتصادية و الاجتماعية البيئية، من خلال تقديم الخدمات مميزة للقوى العاملة من كلا الجنسين بمهنية وشفافية عالية، تصل إلى تهيئتها وتشغيلها ضمن ظروف وشروط عمل لائقة، وتوفر الحماية الاجتماعية لها، كما تعمل على تنظيم السوق الفلسطينية وفق لتشريعات العمل السارية وتوافقاً مع المعايير الدولية(www.mol.pna.ps).

#### القيم:

❖ الانتماء.

❖ المهنية.

- ❖ احترام كرامة الإنسان.
- ❖ النزاهة والأمان.
- ❖ العمل بروح الفريق.
- ❖ جودة الخدمة.
- ❖ المبادرة والإبداع.
- ❖ الشفافية والسرعة في الانجاز.
- ❖ العدالة وتكافؤ الفرص.
- ❖ التنافسية.

#### الأهداف الإستراتيجية:

- خفض معدلات البطالة .
- توفير أيادي عمل مهنية ومدربة مع ما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
- تعظيم دور التعاونيات في تحقيق التنمية المستدامة والتشغيل.
- تعزيز مبادئ العمل اللائق في فلسطين.
- بناء قدرات وحوكمة مؤسسة الشراكة الثلاثية, وتعزيز دورها على المستوى المحلي والدولي.

#### اهم الخدمات التي تقدمها وزارة العمل:

- خلق وتنمية فرص العمل.

- خدمات توعوية وإرشادية وقانونية وتفتيشية للعمال وأصحاب العمل ومتابعة شكاوى العمال, والمشاركة بالحوار والمفاوضات العمالية.
  - خدمات التوجيه والإرشاد الوظيفي بالمشاركة مع وحدات التوظيف المتوفرة في الجامعات الفلسطينية وتقديم تدريب رياضي, وتقديم تدريب رياضي للخريجين الجامعيين العاطلين عن العمل.
  - متابعة كافة الحقوق العمالية للعاملين داخل الخط الأخضر.
  - دعم إحداه المشاريع الصغيرة.
  - اعداد برامج خاصة بالقوى العاملة والتشغيل.
  - المشاركة في ترخيص المنشآت وتسجيل الجمعيات التعاونية, وتقديم خدمات ارشاد قانوني ومالي واداري لها.
  - تطوير منظومة السلامة والصحة المهنية للعمال.
  - توفير خدمات التدريب المهني الاساسي ورفع كفاءة العمال في سوق العمل من خلال تنفيذ دورات مهنية في مراكز التدريب المهني الحكومية, وترخيص المراكز الخاصة والإشراف على برامجها وخدماتها.
- برامج الوزارة(www.mol.pna.ps) :

– البرنامج الإداري:

تقديم خدمات الدعم لكل من الوزير ووكيل الوزارة والموظفين التابعين لهم مباشرة، بالإضافة إلى شؤون الموظفين ودوائر تكنولوجيا المعلومات والدوائر المالية والتخطيط والشؤون القانونية واللوجستية والعلاقات العامة والدولية.

#### – برنامج مراقبة وتنظيم علاقات العمل:

تعزيز المفاوضة الجماعية والحد من النزاعات الفردية والجماعية وتعزيز التطور الديمقراطي في عمل المنظمات النقابية وصولاً إلى بيئة عمل مستقرة، المراقبة على شروط العمل وتنظيمه من حيث اعطاء الإجازات والاجور والتامين... الخ تنظيم الاحداث ومنع عمالة الاطفال وذلك حسب قانون العمل ومراقبة وتنظيم ظروف العمل من ناحية توفير اشتراطات السلامة العامة والصحة المهنية في مكان العمل.

#### – برنامج التدريب المهني والتشغيل والتعاون:

العمل على تدريب وتشغيل عمالة موائمة للسوق المحلي وتنظيم عمل الجمعيات التعاونية.

#### الشركاء في عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل (www.mol.pna.ps) ::

يتكون قطاع العمل من أطراف إنتاج ثلاثة وهي الطرف الحكومي ممثلاً بوزارة العمل كمشرف ومنظم لهذا القطاع، وتساهم في رسم السياسات التطويرية للقطاع وتقوم بتطبيق القوانين واللوائح المنظمة لهذا القطاع، وثانياً نقابات اصحاب العمل التي تمثل أصحاب العمل والعاملون لحسابهم الخاص، التي تضمن مراعاة مصالح أصحاب العمل عند وضع السياسات وبرامج القطاع وثالثاً تمثل نقابات العمال جميع العاملين باجر في القطاعات المختلفة باجر في القطاعات المختلفة عدا القطاع العام التي تتولى

الدفاع عن حقوق العمال في سبيل الوصول الى الاكتفاء الاقتصادي والوظيفي للعمال والعمل لتحقيق اكبر قدر من المكاسب للعمال.

### مراجعة الخطة الاستراتيجية لوزارة العمل الفلسطينية (2017\_2022):

تقوم وزارة العمل الفلسطينية بصياغة الخطة الاستراتيجية بناءً على جهد مشترك بذلته أطراف الانتاج والشركاء المحليين والدوليين في قطاع العمل، من خلال سلسلة من اللقاءات وورش العمل والنقاشات المستفيضة لمجموع اللجان الثلاثية . وتطبق عملية التخطيط من خلال الاجراءات التالية:

1. تشكيل الفريق الوطني لإعداد استراتيجية قطاع العمل، وفريق الوزارة.
2. مراجعة استراتيجية قطاع العمل السابقة (2014-2016).
3. مراجعة اعمال وتوجهات العمل للجان الثلاثية، وهي: اللجنة الوطنية لتشغيل النساء، واللجنة الوطنية للسلامة والصحة المهنية، ولجنة السياسات العمالية، واللجنة الوطنية للأجور، واللجنة الوطنية لعمل الأطفال، والمجلس الأعلى للتعليم والتدريب المهني والتقني، وفريق قطاع التعاون.
4. اعتماد استراتيجيات التشغيل والتدريب والسياسة الوطنية والبرنامج الوطني للسلامة والصحة المهنية، واستراتيجية التعاون، وتوجهات اللجان المشتركة.
5. عقد عدد من ورش العمل والاجتماعات على مستوى الادارات في الوزارة.
6. عقد عدد من جلسات المشاورات مع الشركاء المحليين والدوليين.
7. عقد عدد من ورش العمل للقطاعات الفرعية (التدريب المهني، والتعاون).
8. عقد ورش عمل خاصة بالفريق الوطني لاستراتيجية قطاع العمل.

9. توزيع مسودة استراتيجية قطاع العمل على مستوى المحافظات للتشاور حولها مع الشركاء على مستوى المحافظة.

10. عقد الفريق الفني المكلف عدد من ورش العمل لصياغة التحليل الرباعي والاستراتيجية.

يلاحظ من الخطوات السابقة ان الوزارة تعمل على تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل تسلسلي ابتداءً من تشكيل فريق وطني للتخطيط الاستراتيجي ومراجعة الخطط السابقة وصولاً لاعتماد الاستراتيجيات التشغيل والتدريب والسلامة الوطنية وبرنامج السلامة الوطنية استراتيجية التعاون. ويلاحظ ان الخطة الاستراتيجية لم تنطرق الى المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل مفصل وما تم الاشارة اليه في نقاط الضعف في التحليل الرباعي يقتصر على بعض النقص في التحضيرات اللوجستية المادية والبشرية، وهذا يشير الى ان الوزارة لا ترى معوقات قوية تحد من عملية التخطيط الاستراتيجي.

تعمل الوزارة على انفاذ عملية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل من خلال عقد الورش والاجتماعات على مستوى الوزارة وجلسات مشاوره مع الشركاء المحليين والدوليين وورشات مع القطاعات الفرعية وعقد ورش خاصة بالفريق الوطني لاستراتيجية قطاع العمل ويلاحظ ان المشاركة محدودة وتقتصر على عدة ورشات ولا تشمل مشاركة فعالة من كافة القطاعات بمستوياتها الادارية المختلفة او من اسفل الى اعلى.

تعتمد وزارة العمل في اعداد الخطة الاستراتيجية على فريق للتخطيط الاستراتيجي من الوزارة وهذا الفريق مهمته محدودة وتكون وظيفيته التنسيق بين الشركاء وليس اخذ القرارات التي هي من صلاحيات الادارة العليا وهذا يشكل معوق لتطوير التخطيط الاستراتيجي وفي نفس الوقت معيق

لعملية المشاركة الفاعلة من قبل كافة الشركاء الذين يعتبرون مشاركتهم تحصيل حاصل وبالتالي لا ينتج اي تطوير او اي اضافات حقيقية وكأن عملية التخطيط الاستراتيجي تراوح مكانها.

## 4.2 الدراسات السابقة :

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المجالات العلمية المختلفة والجامعات والمواقع العنكبوتية:

### 1.4.2 الدراسات العربية:

#### 1. دراسة مرزوق 2012 بعنوان " أنموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية الفلسطينية"

هدفت الدراسة بناء أنموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية إلى التعرف على اهم المقترحات والتوصيات لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية , واشتملت عينة الدراسة على 320 , واستخدم الباحثة المنهج الوصفي, والاستبانة كأداة للدراسة, وتوصل الباحث إلى أن وزارة المالية تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة, وان وزارة المالية تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي بمراحل مختلفة: تحليل البيئة الداخلية والخارجية, تحليل الاستراتيجية, صياغة الاستراتيجية, التقييم والرقابة. كما بينت مجموعة من المعوقات الداخلية والخارجية, الداخلية كتركيز القرارات الادارية في المستويات العليا, وعدم تفويض الصلاحيات, اما المعوقات الخارجية ارتباط المشاريع بالمنح الخارجية وعدم السيادة على الارض.

#### 2. دراسة عوده 2017, بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

العراقية":

هدفت الدراسة الى التعرف على تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية الحكومية في بغداد, وشملت عينة الدراسة 336 عضو هيئة تدريس واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي, وتوصل الباحث الى نتائج أهمها ان درجة متوسطات استجابة أعضاء التدريس لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة إعاقة مرتفعة, وكان ترتيب المعوقات المادية, ثم التنظيمية ثم الإدارية ثم البشرية, وعدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والكلية وهناك فروق عند متغيرات الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد.

### 3. دراسة صيام 2010, " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية

#### النسوية في قطاع غزة"

هدفت الى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في المؤسسات النسوية في قطاع غزة, استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبعد توزيع 69 استبانة واستردت 67 وعمل 5 مقابلات مركزة مع مديريات المراكز النسوية او أعضاء مجلس الإدارة وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ايجابية بين كلام من (دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي, التحليل الاستراتيجي البيئي, دعم التوجهات الإستراتيجية" الرؤيا والرسالة ", وجود خطة إستراتيجية, تنفيذ خطة إستراتيجية, متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية\*) وبين اداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة, كما كشفت النتائج وجود فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي , وتشجيع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي, وان المؤسسات الأهلية والنسوية تقوم بتطوير رؤيا ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير اهداف استراتيجية محددة واضحة ومكتوبة, وانها تطور خططاً إستراتيجية تنفيذية مكتوبة, وتختار استراتيجيتها بما يتلائم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي توجهها

وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها واهدافها, وانها تقوم باجتذب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية, وان المؤسسات الاهلية النسوية تختار برامجها وانشطتها بما يتلائم مع احتياجات فئاتها المستهدفة, مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

#### 4. دراسة الغوطي 2017, بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءات الانتاجية

##### لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة" :

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءات الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في غزة, استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة, والاستبانة كأداة للدراسة, وقسم الاستبانة الى أربع محاور (إدارة الموارد البشرية , الموارد المادية والتكنولوجية, إدارة العمليات الإدارية والأنظمة, جودة الخدمات ), وشمل مجتمع الدراسة عمداء ونواب مدراء ورؤساء اقسام في جامعتي الأقصى والإسلامية وبلغت العينة 186: ومن ابرز النتائج :

- بلغ الوزن النسبي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي 76.07% بدرجة كبيرة.
- بلغت الوزن النسبي لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية 77.03%, ولإدارة الأنظمة والعمليات الإدارية 75.56%, وللموارد المادية والتكنولوجية 79.93%, ولإدارة جودة الخدمات العالي 71.79%.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات التقديرات لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي في غزة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي, باستثناء متغير سنوات الخدمة ومتغير الجامعة.

## 5. دراسة الضمور 2008 بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الاردن"

هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني, والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية, وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارات الحكومية وبلغت العينة 160 عامل وعاملة, وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وابرز نتائجها:

- يوجد علاقة ارتباطيه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط واستقطاب واختيار وتدريب وتحفيز وإدارة أداء الموارد البشرية ) وبين ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر , الجنس , المستوى التعليمي, المستوى الوظيفي والخبرة العملية).

## 6. دراسة سويلم, 2015 بعنوان " واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في جامعة جازان في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها والى الصعوبات التي تحد إدارة الجامعة من ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها, واستخدم الباحث المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة 102 عضو من هيئة التدريس من كليات العلوم والآداب والتربية والعلوم الصحية, وأسفرت النتائج:

- ان مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة جازان في المستوى المقبول ولا تصل الى المستوى الجيد, وهناك جهود تبذل ولكنها بحاجة الى مزيد من التطوير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف الكلية ( علمية, ادبية) لصالح الكليات العلمية, ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للنوع او الرتبة الاكاديمية .
- ابرز الصعوبات التي تواجه الجامعة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي, ضعف الوعي بثقافة التخطيط الاستراتيجي, قلة التدريب, ضعف الدعم المقدم من الادارة العليا للجامعة, وعدم تحمس أعضاء الهيئة التدريسية للتخطيط, وغياب قنوات الاتصال, وضعف استراتيجيات المتابعة والتقييم.

#### 7. احمد, 2018, " واقع التخطيط الاستراتيجي التعليم قبل الجامعي في مصر".

هدفت الدراسة إلى جذب انتباه المخططين وأصحاب القرار التعليمي إلى أهمية الأساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة في تطوير التعليم في مصر , والكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي في مصر , ومعالجة ضعف قدرة التعليم ما قبل الجامعي على مواجهة التحديات العالمية والمحلية . وتوصلت الدراسة إلى إن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي -2030-2014 شابها القصور في تحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية, ويرجع ذلك الى عدم مراعاة الشروط العلمية التي تلزم للتحليل والتشخيص وابرار الانجازات بدلا من السلبيات.

8. ادم, 2015, "دور التخطيط الاستراتيجي في تامين المنشآت العامة (التطبيق على شركة

اواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم)".

هدفت الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء ويصوب الخطة التي تدير عليها المؤسسة, ويضمن بقاء المؤسسة في المنافسة والاستمرار .

استخدم الباحث الاستبانة كأداة, والمنهج الوصفي للدراسة, وعينة الدراسة 200 من مجتمع

البحث الكلي 740 وتمثلت أهم النتائج :

- إن معظم أفراد الأمن من الطلاب, وهذا يضمن عدم الاستقرار والاستمرار .
- قيام الشركات الأمنية خفف العبء على الأجهزة الأمنية.
- هناك إستراتيجية مشتركة مع القوات الأمنية لحراسة المواقع الإستراتيجية.
- لا يمكن الاعتماد على الشركات الامنية في المواقع الحيوية والاستراتيجية دون الاجهزة الامنية.

## 2.4.2 الدراسات الأجنبية:

9. Fooladvada, et, al, 2015: "The applications of strategic planning and balance scorecard modeling in enhance of higher education".

وهدفت الدراسة للإجابة على الأسئلة: كيف يعمل هذين النموذجين على تعزيز جودة التعليم العالي في الجامعات والمعاهد؟ وهل هو ملائم مع المنظمات المعاهد التجارية كما الجامعات ومعاهد التعليم العالي؟ ما المتطلبات الضرورية والبنية التحتية لنشر وتنفيذ هذه المناهج في المعاهد والجامعات؟، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي.

ومن اهم النتائج:

- تحديد الرؤيا والرسالة والأهداف عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية هو اساس التخطيط الاستراتيجي.
- بطاقة الأداء المتوازن تعرف وتطور من اجل تنفيذ الاستراتيجيات للوصول الى نتائج عملية وانجازات ناجحة وترجمة الإستراتيجية الى فعل.

#### 10. Ajo nd Grace study 2012 Ä the effects of strategic

planning on corporate performance in university education :

Babcock university.

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات واخذت جامعة بابكوك كحالة دراسية واستخدمت الاستبانة كادة دراسة والمنهج الوصفي، وبرز النتائج:

- هناك دلالة احصائية ايجابية كبيرة بين التخطيط الاستراتيجي واداء الشركات.
- التخطيط الاستراتيجي مفيد للمنظمات لتحقيق الاهداف ستبقى.

#### 11. Beiler and McKenzie "Strategic planning for sustainability in

canadian higher education ".

هدفت الدراسة لتحديد مدى شمول الخطط الإستراتيجية للاستدامة كسياسة ذات أولوية

كبيرة في سياسة المؤسسات التعليمية الكندية، وقد استخدم منهج تحليل المحتوى وشملت

عينة الدراسة 50 مؤسسة.

اهم النتائج :

- تميل سياسات الاستدامة المحددة في الجامعات الكندية الى التركيز على الأنشطة في الحرم الجامعي.
- تتباين خطط الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي يركز البعض على المناهج وإصلاحها، في حين يركز الأخر على تنمية الدراسات البحثية في كافة المجالات، وهناك من يسعى الى التواصل والمشاركة المجتمعية مع المؤسسات الأخرى.
- بعض المؤسسات ليس لديها أهداف إستراتيجية لتعزيز الاستدامة فحسب بل خطط تنفيذية للاستدامة.

## **12. Abudel Rashed et.al 2015" The importance of perceived leadership elements in strategic planning at puplicy university "**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية عناصر الإدارة المتصورة (صناعة القرار القيادي، أسلوب

القيادة، مرونة التغيير القيادي) في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العامة في ماليزيا.

ونفذت الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة المكون من الطاقم الأكاديمي 150 عنصر، واستخدم

المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وبرز نتائجها:

- هناك علاقة ايجابية عالية بين صناعة القرار القيادي والتخطيط الاستراتيجي مقارنة مع المتغيرات الأخرى.

- صناعة القرارات القيادية ومرونة قيادة التغيير تتكامل معا في بيئة متغيرة .

- يعتبر صناعة القرارات القيادية في التخطيط الاستراتيجي امرا مهما وركيزة للجامعات.

### **13. Preciado, Josef David,2015 "strategic planning in the United Arab Emirates" .**

هدفت الدراسة الى الإشارة الى التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العاملة في الإمارات العربية المتحدة, وتكونت العينة من 112 منظمة, ومن نتائج الدراسة انه يوجد فروق محدودة ذات أهمية نسبية بين المنظمات العامة والخاصة والكبيرة والصغيرة, هناك علاقة بين المستويات الإدارية ودرجة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي, هناك توجه ايجابي نحو التخطيط الاستراتيجي في المستقبل والبدء بالانتقال من الإدارة اليومية إلى استعمال أدوات التخطيط الاستراتيجي

### **14. Al- Awawdeh, Waleed, 2017 Strategic planning and innovation ,a case study of Jordan university of science and technology.**

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الابتكار في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية, وتكونت مجتمع وعينة الدراسة 128 عميد ونائب عميد ورئيس قسم واستخدم المنهج الوصفي, والاستبانة كأداة للدراسة, والنتيجة الرئيسية هي ان التخطيط الاستراتيجي له تأثير ايجابي قوي على الابتكار في الجامعة المبحوثة.

**15. Elbanna,Said, 2016 et.al strategic planning and implementation success in public service organizations, evidence from Canada:**

وهدفت الدراسة إلى قياس دور التخطيط الاستراتيجي الرسمي في تحديد إستراتيجية التنفيذ في ما يزيد على 150 منظمة خدمة عامة في كندا, واستخدم المنهج الوصفي لتحليل الدراسة والاستبانة لجمع المعلومات وتبين ان هناك علاقة ايجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ

**16. Johnson, s Anne 2015 The strategic planning for health , case stude from turkey .**

هذه الدراسة تعرض دور التخطيط الاستراتيجي في النقلة الناجحة في القطاع الصحي في تركيا وتحلل التطور في التخطيط الاستراتيجي للصحة من الأداة غير الرسمية للرسمية , وتحلل العملية المستخدمة للتحضير للخطة الإستراتيجية للصحة في تركيا ومكوناتها من رؤيا ورسالة وأهداف إستراتيجية وتقييم. وهدفت الدراسة إلى :

- ◆ توثيق دولة كمثال في فعالية التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصحي.
- ◆ فهم العوامل التي جعلت التخطيط الاستراتيجي في تركيا فاعل.
- ◆ إظهار الطرق التي يكون فيها التخطيط الاستراتيجي في تركيا قوي.
- ◆ تعريف الدروس المستفادة من الخبرة التركية للدول التي ترغب بالاستفادة لتقوية التخطيط الإستراتيجية لديها.

وقد استخدم منهج دراسة الحالة لتحليل الدراسة, وقد جمعت المعلومات من مصادر اهمها:

- ◆ التقارير المنشورة او المقالات المتوفرة سواء مطبوعة او على الانترنت.
- ◆ المقابلات مع مفاتيح المعلومات.
- ◆ اجتماعات أصحاب العلاقة, ومنظمة الصحة الاوربية والتقارير من وزارة الصحة.

#### 3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري وجد الباحث العديد من الدراسات ذات العلاقة والتي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وقد حرص الباحث على إن تكون حديثة وفيما يلي التعقيب عليها:

- ◆ اتفاق معظم الدراسات على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره الايجابي في المنظمات, وتباينت في درجة الممارسة للتخطيط الاستراتيجي بين منظمة وأخرى.
- ◆ استخدام مجمل الدراسات للمنهج الوصفي في تحليل المعومات والبيانات.
- ◆ اختلفت الدراسات في العينة المختارة فمنها كان الموظفين الإداريين أو من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات, أو من مؤسسات المجتمع المدني.

جدول (1.2): أهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الرقم	اسم الدراسة	المؤلف, السنة	أوجه التشابه والاختلاف
1	انموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية الفلسطينية	مرزوق 2012	تشابه في دراسة التخطيط الاستراتيجي, نوع العينة وزارة حكومية, المنهج الوصفي, تختلف في الهدف اذ ان الدراسة توسعت في بناء انموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي.
2	معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية	عودة 2017	تشابه في دراسة التخطيط الاستراتيجي, في المنهج الوصفي وأداة الدراسة وهي الاستبانة وتختلف في مجتمع الدراسة ونوع العينة, وهدف الدراسة, ونتائج الدراسة تناولت المعوقات بشكل رئيسي.
3	تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات النسوية في غزة	صيام 2010	تشابه في دراسة التخطيط الاستراتيجي, المنهج الوصفي والاستبانة كأداة دراسة والمقابلة تختلف من حيث مجتمع الدراسة ونوع العينة تناولت تطبيق التخطيط بشكل رئيسي, ونتائج الدراسة.
4	دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءات لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي في غزة	الغوطي 2017	تشابه من حيث دراسة التخطيط الاستراتيجي, المنهج الوصفي والاستبانة, وتختلف من حيث نوع العينة والهدف
5	واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الاردن	الضمور 2008	تشابه من حيث دراسة التخطيط الاستراتيجي, المنهج المستخدم, وإداة الدراسة, ودراسة واقع التخطيط الاستراتيجي

وتختلف من حيث نوع العينة, ومجتمع الدراسة			
تتشابه من حيث المنهج الوصفي واداة الدراسة وتختلف من نوع العينة ومجتمع الدراسة والهدف والنتائج	سويلم 2015	واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة جازان السعودية من وجهة نظر الهيئة التدريسية	6
تتشابه من حيث المنهج والعينة والاداة وتختلف من حيث الهدف ونوع العينة ومجتمع الدراسة والنتائج	ادم 2015	دور التخطيط الاستراتيجي في تأمين المنشآت العامة .	8
تتشابه في المنهج الوصفي وتختلف في العينة والنتائج	Fooladvad 2015	The applications of strategic planning and balance scorecard modeling in enhance of higher education	9
تتشابه من حيث المنهج وهو الوصفي واداة الدراسة وهي الاستبانة وتختلف في النتائج والاهداف	2012	the effects of strategic planning on corporate performance in university education : Babcock university.	10
تتشابه في دراسة التخطيط الاستراتيجي و تختلف من حيث نوع مجتمع وعينة الدراسة ومنهج الدراسة والنتائج والأهداف	2011	Strategic planning for sustainability in canadian higher education	11
تتشابه من حيث دراسة التخطيط الاستراتيجي واستخدام المنهج الوصفي واداة الدراسة وتختلف من حيث مجتمع وعينة الدراسة والهدف والنتائج.	Abudel Rashed 2015	The importance of perceived "et.al leadership elements in strategic planning at puplicy university	12

13	strategic planning in the United Arab Emirates	Preciado 2015	تتشابه في دراسة التخطيط الاستراتيجي, اداة الدراسة وتختلف من حيث مجتمع الدراسة والعينة والهدف والنتائج.
14	Strategic planning and innovation ,a case study of Jordan university of science and technology	AlAwaweh 2017	تتشابه من حيث مناقشة التخطيط الاستراتيجي, والمنهج الوصفي واداة الدراسة الاستبيان وتختلف من حيث مجتمع الدراسة والعينة والهدف والنتائج.
15	Said, et.al strategic planning and implementation success in public service organizations, evidence from Canada	Elbanna 2016	تتشابه من حيث مناقشة التخطيط الاستراتيجي, والمنهج الوصفي واداة الدراسة الاستبيان وتختلف من حيث مجتمع الدراسة والعينة والهدف والنتائج.
16	The strategic planning for health , case stude from turkey	Johnson 2015	تتشابه من حيث أنها تناقش التخطيط الاستراتيجي وتختلف من حيث منهج الدراسة وطرق جمع المعلومات من تقارير ودوريات واجتماعات

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد المنهج الملائم للدراسة.

- اختيار أدوات الدراسة المناسبة للدراسة.
- كيفية عرض النتائج ومناقشتها.

### كيف تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تميزت عن الدراسات السابقة بأنها تعمقت في واقع التخطيط الاستراتيجي في جانب من القطاع الحكومي.
- العينة شملت المراكز الإدارية ذات العلاقة بصنع القرار.
- استخدمت المقابلة للوصول إلى الفعاليات ذات العلاقة بالمشاركة بموضوع التخطيط الاستراتيجي.

## الفصل الثالث :

---

### منهجية الدراسة:

#### 1.3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصف تفصيلي منهجية الدراسة والتي شملت منهج الدراسة, جمع المعلومات والبيانات, مجتمع وعينة الدراسة, وصف المتغيرات الديموغرافية, أداة الدراسة وثباتها, اجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية.

#### 2.3 منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج المختلط (الكمي والنوعي, qualitative, quantitative) Mixed method research بوصفة المنهج الملائم للدراسة الحالية, وذلك كون الدراسة تحتاج لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة التي يمكن الاستفادة منها, ولأنه يعتمد وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة, وتم استخدامه في الدراسات التي أشير إليها في الدراسات السابقة. حيث استخدم الباحث لجمع البيانات الاولية أدوات الدراسة التالية:

1. الاستبانة.

2. المقابلات الشخصية Face-To-face Interviews.

واستخدم الباحث الكتب والمراجع والدراسات السابقة لجمع البيانات الثانوية.

### 3.3 مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة جميع موظفي وزارة العمل الفلسطينية الذين يعملون في الموقع العام في رام

الله وعددهم 120 موظف.

### 4.3 عينة الدراسة :

استخدم الباحث عينة المسح الشامل لجميع موظفي الاداريين في مقر الوزارة العام في رام الله حيث تم

توزيع 120 استمارة على المقر العام في رام الله وتم استرداد 111 استمارة اي بنسبة 92.5%.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	44	39.6
	أنثى	55	49.5
	القيم المفقودة	12	10.8
	المجموع	111	100.0
العمر	20-30	24	21.6

32.4	36	3-40	
30.6	34	41-50	
15.3	17	51 فأكثر	
100.0	111	المجموع	
13.5	15	دبلوم	المؤهل العلمي
67.6	75	بكالوريوس	
16.2	18	ماجستير	
1.8	2	دكتوراه	
.9	1	غير ذلك	
100.0	111	المجموع	
19.8	22	1-5	سنوات الخبرة
18.9	21	6-10	
21.6	24	11-15	
39.6	44	اكثر من 15	
100.0	111	المجموع	
42.3	47	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
5.4	6	رئيس وحدة	
25.2	28	مدير الدائرة	
7.2	8	مدير عام	
19.8	22	غير ذلك	
100.0	111	المجموع	
62.2	69	مدينة	السكن
28.8	32	قرية	
9.0	10	مخيم	
0	0	البادية	
100.0	111	المجموع	

### 5.3 صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير الاستبانة بشكلها الأولي ومن ثم قام بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين وأصحاب الخبرة للتحقق من صدق الأداة، حيث طلب منهم إبداء آراءهم حول فقرات الاستبانة وانسجامها مع أسئلة الدراسة وسلامتها اللغوية، إضافة إلى أي معلومات وتعديلات زقد تم الأخذ بجميع الملاحظات التي تم إبداءها وصولاً إلى الاستبانة بصورتها النهائية .

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات.

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
ف1	لدى كافة المستويات الإدارية في الوزارة فهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي	111	.373**	0.000
ف2	تقوم الوزارة بتوفير مقومات التخطيط الاستراتيجي	111	.387**	0.000
ف3	رؤيا الوزارة واضحة لكافة الموظفين	110	.479**	0.000
ف4	رسالة الوزارة واضحة لكافة الموظفين	111	.555**	0.000
ف5	الأهداف الإستراتيجية واضحة لكافة الموظفين	106	.472**	0.000

0.000	.490**	111	تلتزم الوزارة بتطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي	6ف
0.000	.483**	111	هناك هيكل تنظيمي واضح للوزارة	7ف
0.000	.426**	110	يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي بالوزارة	8ف
0.000	.535**	108	يملك فريق التخطيط المهارات الكافية للتخطيط الاستراتيجي	9ف
0.000	.512**	109	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحليل البيئة الداخلية للوزارة	10ف
0.000	.506**	110	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحليل البيئة الخارجية للوزارة	11ف
0.000	.581**	111	تلتزم الوزارة بتطبيق الخطة الإستراتيجية	12ف
0.000	.541**	111	يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أولويات الوزارة	13ف
0.000	.507**	109	تعتبر الخطة الإستراتيجية مرنة قابلة للتعديل	14ف
0.000	.360**	110	فريق التخطيط الاستراتيجي هو المسؤول عن متابعة الخطة الاستراتيجية	15ف
0.001	.305**	109	هناك نقص في الموارد البشرية الكافية للتخطيط الاستراتيجي	16ف
0.000	.467**	111	هناك نقص في الموارد المادية الكافية للتخطيط الاستراتيجي	17ف
0.032	.204*	111	لايملك فريق التخطيط الاستراتيجي الخبرة الكافية	18ف
0.000	.412**	111	هناك صعوبة في الحصول على المعلومات والبيانات الكافية للتخطيط الاستراتيجي	19ف
0.002	.291**	111	لايوجد برامج تدريبية تعنى بالتخطيط الاستراتيجي في الوزارة	20ف
0.001	.331**	110	عدم الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي	21ف
0.001	.313**	107	صعوبة اجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	22ف
0.014	.233*	109	صعوبة اجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	23ف
0.322	0.095	111	عدم رغبة الإدارة العليا باجراء التخطيط الاستراتيجي	24ف
0.001	.313**	110	عدم توفير التمويل المناسب للقيام بالتخطيط الاستراتيجي	25ف
0.000	.358**	111	عدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	26ف
0.000	.478**	110	ارتباط مشاريع الوزارة بالمساعدات والمنح الخارجية	27ف
0.000	.448**	111	تطبيق التخطيط في أوقات الازمات	28ف
0.003	.277**	111	الاهتمام بالمشاكل اليومية بدل المشاكل الاستراتيجية	29ف
0.002	.284**	111	غياب التنسيق بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في الوزارة	30ف
0.000	.405**	111	الاعتقاد السائد بان التخطيط الاستراتيجي مسؤولية فريق التخطيط وليس كافة موظفي الوزارة	31ف
0.000	.354**	111	القرار الإداري بخصوص التخطيط الاستراتيجي بيد الإدارة العليا (الوزير، الوكيل)	32ف
0.000	.375**	110	عند تغير الحكومة يلتزم الوزير الجديد بالخطة الاستراتيجية المعدة مسبقا	33ف
0.000	.445**	108	تشارك كافة المستويات الإدارية بفعالية في التخطيط الاستراتيجي	34ف

			في الوزارة	
0.000	.461**	110	يشارك الوزير والوكيل والمستشارين في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة	ف35
0.000	.484**	109	تقوم الوزارة بإشراك أصحاب العلاقة مع المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي	ف36
0.000	.440**	110	يتم عقد ورش وجماعات مركزة للتخطيط الاستراتيجي في الوزارة	ف37
0.000	.498**	109	أصحاب العلاقة هم نقابات العمال والشركات والمراكز المحلية	ف38
0.000	.573**	109	يتم تضمين خلاصة الورش والجماعات المركزة في الخطة الاستراتيجية للوزارة	ف39
0.000	.491**	110	يتم استدعاء مستشارين خارجيين للمشاركة وقيادة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة	ف40
0.000	.556**	109	هناك وعي من جميعه الأطراف بأهمية التخطيط الاستراتيجي والمشاركة فيه	ف41
0.000	.552**	110	الهدف من المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي تحسين مخرجاته	ف42
0.000	.357**	109	يتم استثناء بعض الأطراف من المشاركة بالتخطيط	ف43
0.000	.598**	110	تعتبر المشاركة الفاعلة في عملية التخطيط الاستراتيجي من أولويات الوزارة	ف44
0.000	.633**	109	التنسيق مع الأطراف للمشاركة يتم عن طريق الوزارة	ف45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة

الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معا في

قياس واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، على ضوء المقياس الذي تم اعتماده.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة:

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم, وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف.

أو باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة, وكانت النتائج على النحو التالي : جدول (3.3): معاملات الثبات كرونباخ ألفا على الاستبانة.

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.896	45	واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق الى ان قيمة الثبات لأداة الدراسة بلغ (0.896) مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 89% من البيانات و النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه الفقرات من أجلها.

### 7.3 اجراءات الدراسة:

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (111) استبانة.

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بإستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

## الفصل الرابع :

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

## 2.4 نتائج اسئلة الدراسة:

### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس الذي ينص على: "ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة

العمل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها؟"

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط

الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها لكل مجال وللدرجة

الكلية ككل، وذلك كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
تطبيق التخطيط الاستراتيجي	111	3.3373	0.68327	100%	متوسطة
معيقات التخطيط الاستراتيجي	111	3.3921	0.63436	100%	متوسطة
المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي	111	3.3642	0.63803	99.1%	متوسطة
الدرجة الكلية	111	3.3671	0.41470	100%	متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق الى ان واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية

من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها كانت بدرجة عامة متوسطة اذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي

لها (3.36) بانحراف معياري (0.41)، كما يتضح من الجدول السابق أن مجال الاستبانة الذي يبحث

في معيقات التخطيط الاستراتيجي بالمرتبة الأولى اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.39) وبانحراف

معياري (0.63) وتمثلت بدرجة استجابة متوسطة، وفي المرتبة الثانية كان مجال الاستبانة الذي يبحث

في المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.36) وبانحراف معياري (0.63) وتمثلت بدرجة استجابة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة مجال الاستبانة الذي يبحث في تطبيق التخطيط الاستراتيجي اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.33) وبانحراف معياري (0.68) وتمثلت بدرجة استجابة متوسطة أيضا.

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لواقع التخطيط الاستراتيجي ضعف تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ووجود العديد من المعوقات المختلفة التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وان المشاركة لم ترقى الى المستوى المطلوب.

#### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالاسئلة الفرعية:

1) ما هو واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
7ف	هناك هيكل تنظيمي واضح للوزارة	110	3.75	.952	99.1%	مرتفعة
8ف	يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي بالوزارة	108	3.66	.939	97.3%	مرتفعة
15ف	فريق التخطيط الاستراتيجي هو المسؤول عن	109	3.62	.989	98.2%	مرتفعة

متابعة الخطة الإستراتيجية					
ف12	تلتزم الوزارة بتطبيق الخطة الإستراتيجية	111	3.42	.959	100% مرتفعة
ف9	يملك فريق التخطيط المهارات الكافية للتخطيط الاستراتيجي	109	3.41	.955	98.2% مرتفعة
ف14	تعتبر الخطة الإستراتيجية مرنة قابلة للتعديل	110	3.36	.936	99.1% متوسطة
ف13	يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أولويات الوزارة	109	3.34	.974	98.2% متوسطة
ف2	تقوم الوزارة بتوفير مقومات التخطيط الاستراتيجي	110	3.28	.959	99.1% متوسطة
ف10	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحليل البيئة الداخلية للوزارة	110	3.25	1.033	99.1% متوسطة
ف11	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحليل البيئة الخارجية للوزارة	111	3.22	1.039	100% متوسطة
ف4	رسالة الوزارة واضحة لكافة الموظفين	105	3.20	1.013	94.6% متوسطة
ف6	تلتزم الوزارة بتطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي	111	3.19	.869	100% متوسطة
ف5	الأهداف الإستراتيجية واضحة لكافة الموظفين	111	3.18	.983	100% متوسطة
ف3	رؤيا الوزارة واضحة لكافة الموظفين	111	3.14	1.004	100% متوسطة
ف1	لدى كافة المستويات الإدارية في الوزارة فهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي	111	2.99	1.083	100% متوسطة
الدرجة الكلية			3.3373	.68327	متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى درجة استجابة أفراد العينة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.33) وبانحراف معياري (0.68) وتمثلت بدرجة استجابة متوسطة، وكانت أعلى درجات الاستجابة عند الفقرات التالية:

فقرة رقم (ف7) والتي تنص على " هناك هيكل تنظيمي واضح للوزارة " إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.75) والانحراف المعياري لها (0.952) ، كانت عند فقرة رقم (ف8) والتي تنص على " يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي بالوزارة " إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.66) والانحراف المعياري لها (0.939) ، كانت عند فقرة رقم (ف15) والتي تنص على " فريق التخطيط الاستراتيجي هو المسؤول عن متابعة

الخطة الإستراتيجية " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.62) والانحراف المعياري لها(0.989) ، كانت عند فقرة رقم (ف12) والتي تنص على " تلتزم الوزارة بتطبيق الخطة الإستراتيجية " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.42) والانحراف المعياري لها(0.959) ، كانت عند فقرة رقم (ف9) والتي تنص على " يمتلك فريق التخطيط المهارات الكافية للتخطيط الاستراتيجي " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.41) والانحراف المعياري لها(0.955) وكانت جميعها بدرجة استجابة مرتفعة.

اما اقل درجات الاستجابة فلقد كانت عند فقرة رقم (ف1) والتي تنص على " لدى كافة المستويات الإدارية في الوزارة فهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(2.99) والانحراف المعياري لها(1.083) ، عند فقرة رقم (ف3)والتي تنص على " رؤيا الوزارة واضحة لكافة الموظفين " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.14) والانحراف المعياري لها(1.004)،عند فقرة رقم (ف5) والتي تنص على " الأهداف الإستراتيجية واضحة لكافة الموظفين " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.18) والانحراف المعياري لها(0.983)،عند فقرة رقم (ف6) والتي تنص على " تلتزم الوزارة بتطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.19) والانحراف المعياري لها(0.869)،عند فقرة رقم (ف4) والتي تنص على " رسالة الوزارة واضحة لكافة الموظفين " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.20) والانحراف المعياري لها(1.013)وكانت جميعها بدرجة استجابة متوسطة.

(2) ما هي معيقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الإداريين فيها.

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيق التطبيق للتخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة معيقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
ف32	القرار الإداري بخصوص التخطيط الاستراتيجي بيد الإدارة العليا (الوزير، الوكيل)	110	3.90	.877	99.1%	مرتفعة
ف27	ارتباط مشاريع الوزارة بالمساعدات والمنح الخارجية	111	3.67	1.012	100%	مرتفعة
ف17	هناك نقص في الموارد المادية الكافية للتخطيط الاستراتيجي	111	3.63	1.111	100%	مرتفعة
ف31	الاعتقاد السائد بان التخطيط الاستراتيجي مسؤولية فريق التخطيط وليس كافة موظفي الوزارة	111	3.58	.987	100%	مرتفعة
ف20	لا يوجد برامج تدريبية تعنى بالتخطيط الاستراتيجي في الوزارة	110	3.55	1.019	99.1%	مرتفعة
ف16	هناك نقص في الموارد البشرية الكافية للتخطيط الاستراتيجي	111	3.47	1.007	100%	مرتفعة
ف29	الاهتمام بالمشاكل اليومية بدل المشاكل الإستراتيجية	111	3.46	1.051	100%	مرتفعة
ف21	عدم الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي	107	3.45	1.057	96.4%	مرتفعة
ف19	هناك صعوبة في الحصول على المعلومات والبيانات الكافية للتخطيط الاستراتيجي	111	3.44	.997	100%	مرتفعة
ف30	غياب التنسيق بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في الوزارة	111	3.38	.973	100%	متوسطة
ف22	صعوبة إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	109	3.37	.978	98.2%	متوسطة
ف23	صعوبة إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	111	3.37	.972	100%	متوسطة
ف18	لا يمتلك فريق التخطيط الاستراتيجي الخبرة الكافية	111	3.32	1.009	100%	متوسطة
ف25	عدم توفير التمويل المناسب للقيام بالتخطيط	111	3.32	1.036	100%	متوسطة

					الاستراتيجي	
متوسطة	100%	.907	3.24	111	تطبيق التخطيط في أوقات الأزمات	ف28
متوسطة	99.1%	1.018	2.97	110	عدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	ف26
متوسطة	99.1%	.932	2.95	110	عدم رغبة الإدارة العليا بإجراء التخطيط الاستراتيجي	ف24
متوسطة	97.3%	1.040	2.94	108	عند تغير الحكومة يلتزم الوزير الجديد بالخطوة الإستراتيجية المعدة مسبقا	ف33
متوسطة		.63436	3.3921		الدرجة الكلية	

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق الى درجة استجابة افراد العينة حول معيقات التخطيط الاستراتيجي إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.39) وبانحراف معياري (0.63) وتمثلت بدرجة استجابة متوسطة، وكانت أعلى درجات الاستجابة عند الفقرات التالية:

فقرة رقم (ف32) والتي تنص على " القرار الإداري بخصوص التخطيط الاستراتيجي بيد الإدارة العليا (الوزير، الوكيل)" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.90) والانحراف المعياري لها (0.877) ، عند فقرة رقم (ف27) والتي تنص على " ارتباط مشاريع الوزارة بالمساعدات والمنح الخارجية " إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.67) والانحراف المعياري لها (1.012) ، عند فقرة رقم (ف17) والتي تنص على " هناك نقص في الموارد المادية الكافية للتخطيط الاستراتيجي " إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.63) والانحراف المعياري لها (1.111) عند فقرة رقم (ف31) والتي تنص على " الاعتقاد السائد بان التخطيط الاستراتيجي مسؤولية فريق التخطيط وليس كافة موظفي الوزارة " إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.58) والانحراف المعياري لها (0.987) ، عند فقرة رقم (ف20) والتي تنص على "لا يوجد برامج تدريبية تعنى بالتخطيط الاستراتيجي في الوزارة" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.55) والانحراف المعياري لها (1.019) وكانت جميعها بدرجة استجابة مرتفعة.

إما اقل درجات الاستجابة فلقد كانت عند فقرة رقم (ف33) والتي تنص على " عند تغير الحكومة يلتزم الوزير الجديد بالخطة الإستراتيجية المعدة مسبقا " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(2.94) والانحراف المعياري لها(1.040)، عند فقرة رقم (ف24) والتي تنص على " عدم رغبة الإدارة العليا بإجراء التخطيط الاستراتيجي " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(2.95) والانحراف المعياري لها(0.932) ، عند فقرة رقم (ف26) والتي تنص على " عدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(2.97) والانحراف المعياري لها(1.018) ، عند فقرة رقم (ف28) والتي تنص على " تطبيق التخطيط في أوقات الأزمات " إذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.24) والانحراف المعياري لها(0.907) ، عند فقرة رقم (ف25) والتي تنص على "عدم توفير التمويل المناسب للقيام بالتخطيط الاستراتيجي " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.32) والانحراف المعياري لها(1.036) وكانت بدرجة استجابة متوسطة.

3) هل هناك مشاركة لجميع أطراف أصحاب العلاقة في التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل

#### الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مشاركة جميع الأطراف أصحاب العلاقة في التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك كما هو موضح في الجداول الآتي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
ف35	يشارك الوزير والوكيل والمستشارين في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة	109	3.69	.889	98.2%	مرتفعة

مرتفعة	%98.2	.939	3.50	109	الهدف من المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي تحسين مخرجاته	ف42
مرتفعة	%98.2	.957	3.44	109	يتم عقد ورش وجماعات مركزة للتخطيط الاستراتيجي في الوزارة	ف37
مرتفعة	%98.2	.915	3.41	109	يتم استدعاء مستشارين خارجيين للمشاركة وقيادة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة	ف40
متوسطة	%98.2	.873	3.40	109	التنسيق مع الأطراف للمشاركة يتم عن طريق الوزارة	ف45
متوسطة	%99.1	.847	3.39	110	يتم تضمين خلاصة الورش والجماعات المركزة في الخطة الإستراتيجية للوزارة	ف39
متوسطة	%98.2	.896	3.35	109	أصحاب العلاقة هم نقابات العمال والشركات والمراكز المحلية	ف38
متوسطة	%99.1	.920	3.33	110	تعتبر المشاركة الفاعلة في عملية التخطيط الاستراتيجي من أولويات الوزارة	ف44
متوسطة	%99.1	.887	3.27	110	تقوم الوزارة بإشراك أصحاب العلاقة مع المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي	ف36
متوسطة	%99.1	1.055	3.23	110	هناك وعي من جميعه الأطراف بأهمية التخطيط الاستراتيجي والمشاركة فيه	ف41
متوسطة	%99.1	.949	3.21	110	يتم استثناء بعض الأطراف من المشاركة بالتخطيط	ف43
متوسطة	%99.1	.975	3.17	110	تشارك كافة المستويات الإدارية بفعالية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة	ف34
متوسطة		0.63803	3.3642		الدرجة الكلية	

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق الى درجة استجابة افراد العينة حول المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.36) وبانحراف معياري (0.63) وتمثلت بدرجة استجابة متوسطة، وكانت اعلى درجات الاستجابة عند الفقرات التالية:

فقرة رقم (ف35) والتي تنص على " يشارك الوزير والوكيل والمستشارين في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.69) والانحراف المعياري لها(0.889)، وعند فقرة رقم

(ف42) والتي تنص على " الهدف من المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي تحسين مخرجاته " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.50) والانحراف المعياري لها(0.939)، و عند فقرة رقم (ف37) والتي تنص على " يتم عقد ورش وجماعات مركزة للتخطيط الاستراتيجي في الوزارة " إذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.44) والانحراف المعياري لها(0.957)، و عند فقرة رقم (ف40) والتي تنص على " يتم استدعاء مستشارين خارجيين للمشاركة وقيادة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة " إذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.41) والانحراف المعياري لها(0.915) وكانت جميعها بدرجة استجابة مرتفعة.

إما اقل درجات الاستجابة فلقد كانت عند فقرة رقم (ف34) والتي تنص على " تشارك كافة المستويات الإدارية بفعالية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.17) والانحراف المعياري لها(0.975)، و عند فقرة رقم (ف43) والتي تنص على " يتم استثناء بعض الأطراف من المشاركة بالتخطيط " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.21) والانحراف المعياري لها(0.949) ، و عند فقرة رقم (ف41) والتي تنص على " هناك وعي من جميع الأطراف بأهمية التخطيط الاستراتيجي والمشاركة فيه " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.23) والانحراف المعياري لها(1.055) ، و عند فقرة رقم (ف36) والتي تنص على " تقوم الوزارة بإشراك أصحاب العلاقة مع المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.27) والانحراف المعياري لها(0.887) ، و عند فقرة رقم (ف44) والتي تنص على " تعتبر المشاركة الفاعلة في عملية التخطيط الاستراتيجي من أولويات الوزارة " اذ بلغ المتوسط الحسابي لها(3.33) والانحراف المعياري لها(0.920) وكانت بدرجة استجابة متوسطة.

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان السكن).

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق تم تجزئته الى عدد من الأسئلة الفرعية وهي:

1. " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) (Independent-Sample T-Test) للفروق في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.4): نتائج اختبار (Independent-Sample T-Test) للفروق في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

المتغير	مستوى التغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	44	3.3605	.34620	97	-.339-	.569
	أنثى	55	3.3872	.42263			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، حيث أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية بلغت (0.569) وهي أكبر من (0.05) ودالة إحصائياً. عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

يفسر الباحث عدم وجود فروق حول واقع التخطيط الاستراتيجي تعزى الى متغير الجنس, الى انه لا يوجد فروق جوهرية تتعلق بالجنس ذكر او انثى, أي التخطيط الاستراتيجي عملية ادارية تشمل كافة الموظفين وان الجنسين يقومون بالتخطيط الاستراتيجي بنفس الدرجة.

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول

واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير العمر؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير العمر

العمر	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
20-30	3.2729	24	.38331
3-40	3.3529	36	.45902
41-50	3.4209	34	.43472
51 فأكثر	3.4227	17	.31182

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير العمر وفقاً لمتغير العمر، ولفحص الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل الأحادي One Way Anova ، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (7.4): نتائج اختبار (Independent- Sample T-Test) للفروق في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	.371	3	.124	.714	.546
	داخل المجموعات	18.546	107	.173		
	المجموع	18.917	110			

من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق فإنه تبين عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.546) وهي أكبر من (0.05) ودالة إحصائياً.

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول

واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
دبلوم	3.2879	15	.50736
بكالوريوس	3.4076	75	.35347
ماجستير	3.3339	18	.50843
دكتوراه	3.2594	2	.58688
غير ذلك	2.3333	1	.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ولفحص الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل الأحادي One Way Anova ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (9.4): نتائج اختبار (Independent- Sample T-Test) للفروق في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.329	4	.332	2.002	.099
	داخل المجموعات	17.588	106	.166		
	المجموع	18.917	110			

من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق فإنه تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.099) وهي أكبر من (0.05) ودالة إحصائياً.

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول

واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
1-5	3.2776	22	.34957
6-10	3.3095	21	.46955
11-15	3.5232	24	.36540
أكثر من 15	3.3543	44	.43221

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ولفحص الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل الأحادي One Way Anova ، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (11.4): نتائج اختبار (Independent- Sample T-Test) للفروق في متوسطات إجابة الباحثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.838	3	.279	1.653	.182
	داخل المجموعات	18.079	107	.169		
	المجموع	18.917	110			

من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق فإنه تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة الباحثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية

تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.182) وهي أكبر من (0.05) ودالة إحصائياً.

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي
.43393	47	3.3310	رئيس قسم
.33517	6	3.1544	رئيس وحدة
.43275	28	3.4751	مدير الدائرة
.33211	8	3.4728	مدير عام
.38300	22	3.3264	غير ذلك

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولفحص الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل الأحادي One Way Anova ، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (13.4): نتائج اختبار (Independent- Sample T-Test) للفروق في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	.785	4	.196	1.147	.339
	داخل المجموعات	18.132	106	.171		
	المجموع	18.917	110			

من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق فإنه تبين عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.339) وهي أكبر من (0.05) ودالة إحصائياً.

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لمتغير السكن، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير السكن.

السكن	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
مدينة	3.3956	69	.40800
قرية	3.3775	32	.34965
مخيم	3.1378	10	.59838

0	0	0	البادية
---	---	---	---------

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير السكن وفقاً لمتغير السكن، ولفحص الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل الأحادي One Way Anova ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (15.4): نتائج اختبار (Independent- Sample T-Test) للفروق في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
السكن	بين المجموعات	.585	2	.293	1.724	.183
	داخل المجموعات	18.332	108	.170		
	المجموع	18.917	110			

من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق فإنه تبين عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير السكن، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.183) وهي أكبر من (0.05) ودالة إحصائية.

### 3.4 نتائج أسئلة المقابلة ومناقشتها.

#### 1.3.4 مقدمة:

تكونت المقابلات من مقابلات مع شخصيات تمتلك القرار في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي وكيل وزارة العمل الفلسطيني والوكيل المساعد لشؤون التخطيط الاستراتيجي في وزار العمل الفلسطينية والوكيل المساعد لشؤون المديریات في وزارة العمل الفلسطينية، والإطراف التي تقوم بالمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي التي تعبر شريك أساسي لوزارة العمل الفلسطينية وهي نقابات أصحاب العمل، واتحاد نقابات العمال، وتم عمل المقابلة هاتفياً بسبب تعذر الوصول اليهم وتم تسجيل المكالمة بعد موافقتهم على ذلك.

#### 2.3.4 نتائج الأسئلة.

##### السؤال الأول: كيف تدعم الوزارة عملية التخطيط الاستراتيجي؟

تقوم الوزارة عملة خطة إستراتيجية لمدة خمس سنوات انسجام مع التخطيط الاستراتيجي للحكومة، التي تتكون من خلال لجنة وطنية تضم الوزارات والقطاع الخاص والنقابات العمالية، وبرنامجها السياسي والاقتصادي والاجتماعي وهي جزء من أجندة السياسات الوطنية للحكومة وتعتبر عملية مستمرة واضحة يتم العمل عليها من ثلاث سنوات إلى خمسة، وإدخال مفهوم التنمية بالعناقيد، وتبدأ عملية التخطيط من أسفل إلى أعلى من الأقسام والدوائر الى المدراء ثم لجنة التخطيط الاستراتيجي بالوزارة.

ويرى البعض إن الوزارة تقوم بإعداد مسودة تشمل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات من خلال كادر وزارة العمل ويتم عرضها على الشركاء.

### السؤال الثاني: كيف يتم تطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي؟

تتكون الخطة الإستراتيجية من الأهداف الإستراتيجية والتدخلات الإستراتيجية وتشمل الأهداف الإستراتيجية الملفات الرئيسية لوزارة العمل وهي التشغيل، وعلاقات العمل، التدريب المهني، الصحة والسلامة المهنية، ثم يتم عمل خطة تنفيذية سنوية ويكون الانجاز بشكل كامل أو بشكل جزئي ثم يتم تقييم للأهداف الفرعية وصولاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتكون من خلال آليات التنفيذ والتقييم عن طريق أدوات الرقابة في الوزارة والتقارير الشهرية والسنوية من المديريات المختلفة.

ويرى البعض إن مخرجات الخطة تعالج القطاعات المهمة مثل الزراعة والمنشآت الصناعية الصغيرة والصحة والسلامة المهنية والتفتيش، ومعالجة سوق العمل وتعزيز الجانب المهني.

فيما يرى آخرون ان الخطة في وزارة العمل عمل روتيني يومي يتم تنفيذه

### السؤال الثالث: كيف يتم إشراك كافة القطاعات ذات العلاقة في التخطيط الاستراتيجي؟

هناك تمثيل ثلاثي لقطاع العمل وهي إطراف الإنتاج وتتمثل في الحكومة والمشغلين او القطاع الخاص والعمال، والمستوى الداخلي للوزارة، ويتم مراجعة المحاور الرئيسية للوزارة من ثم يتم عمل إطار للخطة للإستراتيجية تشمل الرؤيا والرسالة وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية، بعد انجاز الإطار يتم مشاركة مع الشركاء وهم شركاء الإنتاج، يتم عمل مسودة أولى يتبعها ورشات عمل حضور الإطراف

ويتم استعراض إطار الخطة والمؤشرات لقياس وتقييم الخطة في جلسات نقاش باستخدام التخطيط بالمشاركة.

وان طاولة الحوار للخطة الإستراتيجية كانت مفتوحة بين كل المشاركين ويتم تقديم أوراق وتصورات من قبل الخبراء الذين يمثلون الأطراف المختلفة, ويتم اعتماد أجزاء منها.

فيما يرى البعض انه بعد عمل المسودة يتم دعوة الشركاء إلى ورشات العمل وتم سرد المسودة للنقاش والسماع للآراء ويؤخذ عليها أنها تلك العملية ليست مشاركة إنما المشاركة تتم من البداية وان يكون للشركاء دور أساسي في الإعداد في عملية التحليل للوصول إلى النتيجة المطلوبة.

**السؤال الرابع: كيف تم الأخذ بآراء الفئات ذات العلاقة المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي؟**

يتم عادة بالاجتماعات الثنائية, المجموعات المركزة, ورشات العمل الموسعة , أو اللقاءات الثنائية بعد عمل المسودة يتم عرضها على المشاركين يتم إرسالها كنسخ أولية ومن ثم عمل التعديلات وبعد ان تكون المسودة جاهزة يتم عرضها في جلسة نقاش موسعة تضم كافة الشركاء والخروج بخطة إستراتيجية نهائية, وتقوم بتقديم رؤيتها مكتوبة ثم يتم نقاشها وما يتم الاتفاق عليه يعتمد.

**السؤال الخامس: هل تقوم الوزارة بجلب مختصين للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي ولماذا؟**

يتم جلب مختصين لكن عملهم يشمل التسيير والتجميع, مستشارين بعدد 2 \_ 3 لتحضير ورشات العمل وتسجيل الملاحظات وتعديلها وتنقيحها ويكون عملهم مساعدة في التخطيط الاستراتيجي وليس صناعته ويكون العمل تشاركي مع المستشارين وبين الوزارة.

وعادة يتم التعاقد مع بعض الخبراء لقترة مؤقتة تكون مهمته التسيير لمعالجة قضية معينة او وضع تصور ما في جانب ما , والخبراء من معاهد محلية وخبراء دوليين من منظمة العمل الدولية بالإضافة إلى الخبراء من نقابات العمال ويكون رئيس الجلسة وزير العمل.

**السؤال السادس: ما هي المعوقات التي تواجه الوزارة في عملية التخطيط الاستراتيجي؟**

المعيق الأبرز قلة الموارد المالية, الاحتلال الإسرائيلي والسيطرة على مناطق ج وعدم القدرة على إدارة الموارد, وتأثير الاحتلال على سوق العمل الفلسطيني والعمالة داخل الخط الأخضر المربوطة بإجراءات الاحتلال, وعدم تمكن وزارة العمل الفلسطيني من السيطرة على قطاع العمال.

عدم وجود الوقت الذي يتطلبه عملية التخطيط الاستراتيجي, او انشغال بعض القائمين على التخطيط في أمور أخرى, وتعذر الشركاء او قيامهم بإرسال أشخاص ليس لهم علاقة بالتخطيط الاستراتيجي, او ضعف المدخلات من الشركاء.

من الصعوبات ايضاً التنسيق بين الشركاء وخصوصاً الوزارات التي لديها خطط إستراتيجية ومحاولة التوفيق بين خطة وزارة العمل والخطة العامة للحكومة.

عدم تقبل الآخرين للمتابعة والتقييم, كأنك تقوم بمراقبتهم أو كتابة التقارير الدورية بما تم انجازه وهذا يشير إلى ان هناك خلل فيما يفعله هؤلاء وهذا ما يجعلهم يتجنبون المتابعة.

عدم وجود توائم بين سوق العمل والجانب الأكاديمي وهذا تحدي يواجه وزارة العمل في التنسيق مع وزارة التربية والتعليم لفتح تخصصات مهنية تناسب سوق العمل, والثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني وعزوف الناس عن السوق المهني.

السؤال السابع: كيف تقوم الوزارة بتجاوز تلك المعوقات؟

تقوم الوزارة بزيادة التنسيق مع الشركاء ومختلف الأطراف ذات العلاقة في عملية التخطيط الاستراتيجي

المواءمة بين الخطط المختلفة للوزارات والخطة العامة التي أقرتها الحكومة ضمن الأجندة الوطنية للسياسات ومحاولة تطبيق

خلق أفكار جديدة، العمل على المواءمة بين الإمكانيات والمطلوب ، وعمل تجاوز المعوقات تكون جزئي وان الوزارات ذات العلاقة موجودة في الجلسات لتكون الخطط الإستراتيجية المختلفة للوزارات تتواءم مع الخطة الإستراتيجية للحكومة.

السؤال الثامن: كيف ما هي اقتراحاتكم لتطوير وتفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة؟

الاستمرار في التنسيق بين الشركاء والحوار الاجتماعي بين القطاعات عند وضع الخطة الإستراتيجية لوزارة العمل.

وضع أدوات للمتابعة والتقييم للخطة الإستراتيجية، إضافة للمؤشرات التي تقيس التقييم، ثم عمل التقييم الذاتي للموظفين لتقييم أنفسهم وعرض هذا التقييم على مقيم خارجي للتأكد من مدى دقته.

ويرى البعض إن يكون هناك شراكة وان يبدأ التخطيط الاستراتيجي في القطاعات المختلفة من الأسفل إلى الأعلى وان يتم عقد جلسات نقاشية مع المزارعين وأصحاب المنشآت الصناعية الصغيرة .

## تحليل نتائج المقابلات ومناقشتها:

1. اتفق معظم المبحوثين على ان الوزارة تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تطبيق خطة استراتيجية مدتها خمس سنوات, وان الوزارة تقوم بدورها بشكل كبير في عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. اتفق معظم المبحوثين على وجود معيقات تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي أهمها التمويل والواقع السياسي متمثلاً بالاحتلال الاسرائيلي وما يفرضه من قيود, بالإضافة إلى التنسيق مع الشركاء.
3. اختلف المبحوثين حول موضوع المشاركة فمنهم من يرى ان الوزارة تقوم بعمل جلسات نقاش للشركاء حول عملية التخطيط الاستراتيجي فيما يرى اخرون ان هذه الجلسات غير كافية. يعزو الباحث إن يرو انهم لا ياخذوا فرصتهم كاملة وان الشراكة في عملية التخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون كاملة. ويضيف الباحث ان من تمت مقابلتهم هم من أصحاب القرار في عملية التخطيط الاستراتيجي وبذلك يعتقدون انهم يحققون نسبة عالية من التطبيق والمشاركة ومواجهة المعوقات خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

## الفصل الخامس :

---

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### 1.5 مقدمة:

يتكون هذا الفصل من الاستنتاجات التي تم استخراجها من الدراسة والتي هدفت إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية, بالإضافة إلى التوصيات التي يقترحها الباحث.

#### 2.5 الاستنتاجات:

##### خرجت الدراسة بالاستنتاجات التالية:

1. ان الدرجة المتوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي تأتي من التزام الوزارة بعمل خطة إستراتيجية وفق الخطة الحكومية ولكن هناك ضعف في توصيل الخطة الى كافة المستويات الإدارية, وتوضيح الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية للموظفين الإداريين فيها.

2. هناك اهتمام من الوزارة بعملية التخطيط الاستراتيجي من حيث تخصيص فريق للتخطيط الاستراتيجي بالوزارة ووضع هيكل تنظيمي للوزارة.
3. المستويات الإدارية في وزارة العمل تتقصها المعرفة الكافية حول عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
4. تاتي الدرجة المتوسطة للمعيقات لعملية التخطيط الاستراتيجي من مركزية القرارات الادارية، ونقص الموارد المالية اذ تكون مرهونة بالمساعدات الخارجية، وعدم وجود برامج تدريبية كافية، مما يؤثر على الكفاءات البشرية.
5. مركزية عملية التخطيط الاستراتيجي التي ترتبط بالإدارة العليا متمثلة بالوزير والوكيل والوكلاء المساعدون، وتقل المركزية تدريجيا مع المستويات الإدارية المختلفة.
6. اعتماد الوزارة في عملية تمويل التخطيط الاستراتيجي على المنح والمساعدات الخارجية، وارتباطها بالقدرة على جذب التمويل.
7. الدرجة المتوسطة للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى الى ان هناك مشاركة ظاهرية من حيث الشكل من خلال مشاركة الإدارة العليا للوزارة، لكن بدون مشاركة بفعالية من كافة المستويات، ولا المجتمع المحلي او أصحاب العلاقة ولا تعطي المشاركة الفعلية أولوية.
8. المستويات الادارية في وزارة العمل لا تعي أهمية التخطيط الاستراتيجي للمشاركة فيه والسبب ان المشاركة من كافة المستويات الإدارية محدودة وليس بالفعالية الكافية والمطلوبة.
9. المشاركة من المؤسسات الشريكة وهي اتحاد نقابات العمال ونقابات أصحاب العمل محدودة وتتمثل في رؤساء تلك النقابات او من يمثلهم.

10. من حيث مركزية المشاركة أي ان تشارك الإدارة العليا وأيضاً تشارك

المستويات الإدارية ولكن مشاركتها محدودة وليست بالفعالية المطلوبة.

11. اتفاق المبحوثين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي إن الوزارة هي المسؤولة

عن عملية التخطيط وهي من تتسق ما بين الشركاء, وعليها يقع العبء الأكبر, وان

المعيقات وبالنسبة للمشاركة فيرى الباحث ان الاختلاف يعود ان المشاركين في

التخطيط الاستراتيجي من خارج الوزارة.

12. ان المتغيرات الديموغرافية تتفاعل بنفس المستوى في عملية التخطيط

الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.

### 3.5 التوصيات:

• يوصي الباحث بان يتم توسيع دائرة التخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية لتبدأ من

الأسفل إلى الأعلى, وان لا يكون القرار مركزي بيد الإدارة العليا.

- إعطاء الموظفين المزيد من التدريب حول التخطيط الاستراتيجي, وكيفية ممارسته وتطبيق مخرجاته بما يحقق أهدافه.
- العمل على توضيح الرؤيا والرسالة والاهداف الاستراتيجية لكافة الموظفين.
- توفير التمويل الكافي لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية, بما يضمن بناء خطة متكاملة, وتحفيز العاملين على الخطة الإستراتيجية للوزارة.
- العمل بجد ان تكون موازنة عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية غير مرتبطة بالمنح والمساعدات الخارجية, لضمان استمراريته بشكل أفضل وعدم تراجعها او التذبذب فيها.
- إشراك كافة القطاعات ذات العلاقة والتي تعتبر شريك لوزارة العمل مثل اتحاد نقابات العمل ونقابات أصحاب العمل من البداية وخطوة بخطوة, ومن الاسفل للاعلى ليتسنى للجميع المشاركة.
- يوصي الباحث ان تكون عملية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل من مختلف الجهات بفعالية, وان تتم المشاركة في كافة المراحل من بناء الخطة الإستراتيجية.

## المصادر والمراجع

### المصادر العربية:

- إبراهيم, نشأت (2018) **قوة التخطيط الاستراتيجي** , صرح للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر .
- أبو صالح,محمد (2008) **التخطيط الاستراتيجي القوامي منهج مستقل**, دار الجنان للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- أبو طاحون, امل (2010) **التخطيط التربوي واعتبارته الثقافية والاجتماعية و الاقتصادية**, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- احمد, احمد طاهر (2017) **التخطيط الاستراتيجي المستدام**, قرطبة للنشر والتوزيع,الرياض , السعودية.
- ادم, محمد (2015) **دور التخطيط الاستراتيجي في تامين المنشآت العامة**, اطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة الرباط الوطني, السودان.
- ادريس, خالد سلسلة ثقافية <https://sites.google.com/view/kmidris>
- افراي, فريد ال, واخرون (2007) **تسيير التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة** ترجمة دينا الملاح, العبيكان, الرياض, السعودية.
- بني حمدان, خالد وادريس (2010) **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- تبيدي, محمد و بشابشة, محمد (2014) **دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة المؤسسات التربوية في الأردن**, مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي, العدد السابع 170-216.

- جرادات, ناصر ( 2013 ) الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث, إثراء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- الجنابي, حازم ( 2019 ) التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في بناء و تنمية قدرات الدول, مجلة دراسات إقليمية, العدد 42 المجلد 13 بغداد, العراق.
- جواد, شوقي (2010) المرجع التكامل في ادارة الاستراتيجية, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- الجيزاوي, محمد (2018) الإدارة الاستراتيجية والاعمال الالكترونية, اي كتب, لندن, بريطانيا
- الحجاوي, طلال والسلطاني, ساكنة (2014) SWOT للمصارف التجارية, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- الحسيني , عبدالله (2010) , التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل, الطبعة الاولى ,المكتبة الاكاديمية , القاهرة , مصر.
- حسين, ندى (2011) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة بنها, مصر.
- الخفاجي, نعمة (2010) الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- خلف , احمد (2019) , العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم , دراسة ميدانية وتحليلية, دار التعليم الجامعي , الإسكندرية , مصر.
- درة, عبد الباري وجرادات, ناصر (2013) الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية, منحى نظري تطبيقي , دار وائل للنشر والتوزيع, عمان ,الأردن.

- الزنفلي, احمد (2012) التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي, مكتبة الانجلو المصرية, القاهرة, مصر.
- سليم , نبيل (2017) الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي مجلة دراسات دولية مركز الدراسات الإستراتيجية و الدولية العدد 71 صفحة (19\1), جامعة بغداد.
- سليمان, خضر (2010) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع, دراسة ميدانية في جامعة الموصل, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, العدد 2, مجلد 4, الموصل, العراق.
- سويلم,محمد (2015) واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي في جامعة جازان, دراسة ميدانية, مجلة كلية التربية, جامعة الازهر, العدد162.
- صيام, امال (2010) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الأزهر, غزة, فلسطين.
- الضمور, موفق ( 2008 ) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن, أطروحة دكتوراه غير منشوره, الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية, عمان الاردن.
- طوقان, عامر (2018) التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي, شركة دار البيروني للنشر والتوزيع, ط1 , عمان, الاردن.
- عبيد, عصام (2009) التخطيط الاستراتيجي في عصر المعلومات, مجلة دراسات المعلومات, العدد الرابع.
- عضيبات, ولاء (2020) خصائص التفكير الاستراتيجي, العربي. (<https://e3arabi.com>,2020 ,3 ,14)

- علي, محمود عبد السلام (2017) الإعلام الثقافي, دار المعترف للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- العنزي, سعد علي وآخرون (2016) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي, دار اليازوري العلمية, عمان, الاردن
- عوده, خالد (2017) معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد, دراسة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط, عمان, الاردن.
- الفيلاي, عصام (2013) دليل التخطيط الاستراتيجي, الإصدار الخامس والأربعون, مركز الدراسات الإستراتيجية, جامعة الملك عبد العزيز.
- الفوز, نجوى (2008) التفكير الاستراتيجي(الأنماط, المسؤوليات, المعوقات), رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة ام القرى, السعودية.
- قاسمي, السعيد (2012) التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , أطروحة دكتوراه , جامعة فرحات عباس, سطيف, الجزائر.
- العلاق, بشير (2014) تنظيم وإدارة العلاقات العامة, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- الكرخي , مجيد (2014), التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج , مطبعة الريان , الدوحة , قطر .
- الكرخي, مجيد (2016) التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي , دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الاردن
- محمد , كريم ( 2015 ) التخطيط والتفكير الاستراتيجي, نور المعرفة , الطبعة الأولى , الجيزة , مصر .

- مرزوق, محمد, (2011) **أنموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية الفلسطينية**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة القدس, القدس, فلسطين.
- مقصود, خليف (2016) **التخطيط والتنظيم الاستراتيجي**, ازمة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- الوليد, بشار (2010) **مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي**, دار اليا للناشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- هلال, محمد عبد الغني (2008) **مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي**, مركز الاء والتنمية, مصر الجديدة.

#### المصادر الاجنبية

- Allison, Michael J and Kaye Judith (2015) **Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for**, John Wiley & sons New Jersey.
- Al- Awawdeh, Waleed, 2017 **Strategic planning and innovation ,a case study of Jordan university of science and technology**, International Business Research; Vol. 10, No. 9; 2017.
- Ajo and Grace study (2012) **the effects of strategic planning on corporate performance in university education : Babcock university**, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 2, No.4; Dec. 2012.
- Bryson, john m 2011 **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, fourth edtion; John wiley & sons.
- Bieler, Andrew and McKenzie, Marci (2017) **strategic planning for sustainability in Canadian higher education**, sustainability 2017,9,161

- Gail Dexter Lord, Kate Markert (2017) **The Manual of Strategic Planning for Cultural Organizations**, Rowman & Littlefield.
- Elbanna, Said, (2016) **et.al strategic planning and implementation, success in public service organizations, evidence from Canada**  
Public Management Review, Vol. 18 No. 7, pp. 1017-1042.
- Fooladvada, et, al, (2015) **The applications of strategic planning and balance scorecard modeling in enhance of higher education** Procedia - Social and Behavioral Sciences 186 ( 2015 ) 950 – 954.
- Johansen, Anne S (2015) **strategic planning for health, case study from turkey, World Health Organization:**
- Marios Katsioloudes, Arpi K Abouhanian, (2017) **The Strategic Planning Process: Understanding Strategy in Global Markets**, routledge, New York.
- Melaka, Steven (2014) **strategic management and strategic planning process.**
- Preciado, Josef David, (2015) **strategic planning in the United Arab Emirates**, thesis for California State University, Sacramento
- Rothaermal, Frank (2013) **strategic management concepts, McGraw-Hill Irwin, New York, USA**
- Rasheda, Abdel, et, al (2015) **the importance of perceived leadership elements in strategic planning at public university**, 3th global conference on business economics, management, tourism, Rome, Italy.

الشبكة العنكبوتية

<https://www.abahe.uk/notions-strategic-planning-b.html>

<http://www.mol.pna.ps/>

[.https://ar.wikipedia.org/wiki](https://ar.wikipedia.org/wiki)



ملحق الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

حضرات الموظفين الكرام

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير حول "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية" والتي تهدف إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل من حيث التطبيق والمعوقات والمشاركة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم, أملين إن تمنحونا من وقتكم الثمين قراءة وتأشير فقرات الاستبانة, كون اهمية ونتائج الدراسة تعتمد على المعلومات المقدمة من قبلكم, علما بأنه سيتم التعامل بسرية تامة مع المعلومات ولغايات البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث محمود الهذالين

أولاً: البيانات العامة:

1	الجنس	ذكور ( )	أنثى ( )		
2	العمر	30- 20 ( )	40 - 31 ( )	50- 41 ( )	51 فأكثر ( )
3	المؤهل العلمي	دبلوم ( )	بكالوريوس ( )	ماجستير ( )	دكتوراه ( )
4	سنوات الخبرة	1- 5 ( )	6 - 10 ( )	11-15 ( )	أكثر من 15 ( )
5	المسمى الوظيفي	رئيس قسم ( )	رئيس وحدة ( )	مدير دائرة ( )	مدير عام ( )
6	السكن	مدينة ( )	قرية ( )	مخيم ( )	بادية ( )

برجاء الإجابة على الأسئلة اللاحقة باستخدام المقياس الموضح أدناه وذلك بعد قراءة الفقرات بدقة .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

- (1) موافق بشدة : وتعني أنك تتفق تماما مع العبارة .
- (2) موافق : وتعني أنك تتفق نوعا ما مع العبارة .
- (3) محايد: وتعني لا رأي لك.
- (4) غير موافق : وتعني أنك لا تتفق نوعا ما مع العبارة .
- (5) غير موافق بشدة : وتعني أنك لا تتفق تماما مع العبارة .

## ثانياً: محاور بيانات الاستبانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
<b>المحور الأول: تطبيق التخطيط الاستراتيجي</b>						
					1 لدى كافة المستويات الإدارية في الوزارة فهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي.	
					2 تقوم الوزارة بتوفير مقومات التخطيط الاستراتيجي.	
					3 رؤيا الوزارة واضحة لكافة الموظفين.	
					رسالة الوزارة واضحة لكافة الموظفين.	
					4 الأهداف الإستراتيجية للوزارة واضحة لكافة الموظفين.	
					5 تلتزم الوزارة بتطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي.	
					6 هناك هيكل تنظيمي واضح للوزارة.	
					7 يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي بالوزارة.	
					8 يمتلك فريق التخطيط مهارات كافية للتخطيط الاستراتيجي.	
					9 يقوم فريق التخطيط بتحليل البيئة الداخلية للوزارة.	
					10 يقوم فريق التخطيط بتحليل البيئة الخارجية للوزارة.	
					11 تلتزم الوزارة بتطبيق الخطة الإستراتيجية.	
					12 يعتبر للتخطيط الاستراتيجي من أولويات. الوزارة.	
					13 تعتبر الخطة الإستراتيجية مرنة قابلة للتعديل.	
					14 فريق التخطيط الاستراتيجي هو المسؤول عن متابعة الخطة الإستراتيجية.	
<b>المحور الثاني: معيقات التخطيط الاستراتيجي</b>						
					15 هناك نقص في الموارد البشرية الكافية للتخطيط الاستراتيجي.	
					16 هناك نقص في الموارد المادية الكافية للتخطيط الاستراتيجي.	
					17 لا يمتلك فريق التخطيط الاستراتيجي الخبرة الكافية.	
					18 هناك صعوبة في الحصول على المعلومات والبيانات الكافية للتخطيط الاستراتيجي.	
					19 لا يوجد برامج تدريبية تعنى بالتخطيط الاستراتيجي في الوزارة.	

					20	عدم الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي
					21	صعوبة إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.
					22	صعوبة إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.
					20	عدم رغبة الإدارة العليا بإجراء التخطيط الاستراتيجي.
					21	عدم توفر التمويل المناسب للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
					22	عدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
					23	ارتباط مشاريع الوزارة بالمساعدات والمنح الخارجية.
					24	تطبيق التخطيط في أوقات الأزمات
					25	الاهتمام بالمشاكل اليومية بدل المشاكل الإستراتيجية.
					26	غياب التنسيق بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في الوزارة.
					27	الاعتقاد السائد بان التخطيط الاستراتيجي مسؤولية فريق التخطيط وليس كافة موظفي الوزارة.
					28	القرار الإداري بخصوص التخطيط الاستراتيجي بيد الإدارة العليا (الوزير , الوكيل)
					29	عند تغيير الحكومة يلتزم الوزير الجديد بالخطه الإستراتيجية المعدة مسبقاً.

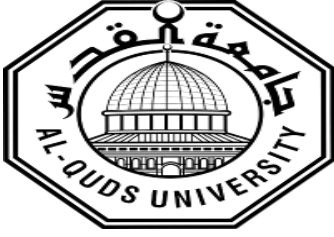
### المحور الثالث: المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي

					30	تشارك كافة المستويات الإدارية بفعالية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.
					31	يشارك الوزير والوكيل والمستشارين في التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.
					32	تقوم الوزارة بإشراك أصحاب العلاقة من المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي.
					33	يتم عقد ورش وجماعات مركزة للتخطيط الاستراتيجي في الوزارة.
					34	أصحاب العلاقة هم نقابات العمال والشركات والمراكز البحثية.
					35	يتم تضمين خلاصة الورش والجماعات المركزة في الخطه الإستراتيجية للوزارة.
					36	يتم استدعاء مستشارين خارجيين للمشاركة وقيادة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.

					37	هناك وعي من جميع الأطراف بأهمية التخطيط الاستراتيجي والمشاركة فيه.
					38	الهدف من المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي تحسين مخرجاته.
					39	يتم استثناء بعض الأطراف من المشاركة بالتخطيط.
					40	تعتبر المشاركة الفاعلة في عملية التخطيط الاستراتيجي من أولويات الوزارة.
					41	التنسيق مع كافة الأطراف للمشاركة يتم عن طريق الوزارة.

ملحق المقابلة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة.

حضرات الموظفين الكرام

الموضوع: مقابلة لأغراض البحث العلمي

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير حول "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية" والتي تهدف إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل من حيث التطبيق والمعوقات والمشاركة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، أملين إن تمنحونا من وقتكم الثمين قراءة وتأشير فقرات الاستبانة، كون أهمية ونتائج الدراسة تعتمد على المعلومات المقدمة من قبلكم، علما بأنه سيتم التعامل بسرية تامة مع المعلومات ولغايات البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث محمود الهذالين

السؤال الاول: كيف تدعم الوزارة عملية التخطيط الاستراتيجي؟

---

---

---

السؤال الثاني: كيف يتم تطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي؟

---

---

---

السؤال الثالث: كيف يتم إشراك كافة القطاعات ذات العلاقة في التخطيط الاستراتيجي.؟

---

---

---

السؤال الرابع: يتم الأخذ بآراء الفئات ذات العلاقة المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي؟

---

---

---

السؤال الخامس: هل تقوم الوزارة بجلب مختصين للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي ولماذا؟

---

---

---

السؤال السادس: ما هي المعوقات التي تواجه الوزارة في عملية التخطيط الاستراتيجي؟

---

---

---

السؤال السابع: كيف تقوم الوزارة بتجاوز تلك المعوقات؟

---

---

---

السؤال الثامن: كيف ما هي اقتراحاتكم لتطوير وتفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة؟

---

---

---

### ملحق ( 3 )

#### أسماء المحكمين

قائمة أسماء محكمين الاستبانة:

الاسم	الجامعة
الدكتور ناصر جرادات	جامعة فلسطين الاهلية
الدكتور محمد العبادي	جامعة القدس
الدكتور ابراهيم التميمي	جامعة القدس
الدكتور ياسر ابو تحفة	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور نصر عبد الكريم	جامعة بيرزيت
الدكتور عيسى سميرات	جامعة الخليل

#### ملحق ( 4 )

أسماء المقابليين

قائمة أسماء الذين تمت مقابلتهم:

الموقع	الاسم
وكيل وزارة العمل	الدكتور سلامة
الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين	شاهر سعد
اصحاب النقابات المستقلة	عبد الحكيم عليان
وكيل مساعد وزارة العمل لشؤون التخطيط	عبد الكريم ضراغمة
وكيل مساعد وزارة العمل لشؤون المديریات	بلال زاوبي

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	73
2.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية	75
3.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس	78
4.3	معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.	
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع في التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.	81
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.	82
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة معيقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.	85
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.	88
5.4	نتائج اختبار (Independent- Sample T-Test) للفروق في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.	91
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.	92
7.4	نتائج اختبار (Independent- Sample T-Test) للفروق في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.	92
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.	93
9.4	نتائج اختبار (Independent- Sample T-Test) للفروق في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	94
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	95
11.4	نتائج اختبار (Independent- Sample T-Test) للفروق في متوسطات إجابة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	95
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.	96

97	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي	13.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.	14.4

-

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
	الإهداء	1
أ	الإقرار	2
ب	شكر وعرفان	3
ج	مصطلحات الدراسة	4
د	الملخص	5
<b>الفصل الأول (الإطار العام للبحث)</b>		
1	المقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
3	أهداف الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
5	مبررات الدراسة	5.1
5	اسئلة الدراسة	6.1
6	نموذج الدراسة	7.1
7	حدود الدراسة	8.1
7	محددات الدراسة	9.1
7	أخلاقيات الدراسة	10.1
8	هيكلية الدراسة	11.1

	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	
10	المقدمة	1.2
10	الإطار النظري	2.2
12	الإستراتيجية	1.2.2
12	التفكير الاستراتيجي	2.2.2
12	مفهوم التفكير الاستراتيجي	1.2.2.2
13	مبادئ التفكير الاستراتيجي	2.2.2.2
14	خصائص التفكير الاستراتيجي	3.2.2.2
15	ملامح التفكير الاستراتيجي	4.2.2.2
17	التخطيط الاستراتيجي	3.2.2
18	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	1.3.2.2
21	اهمية التخطيط الاستراتيجي	2.3.2.2
23	فوائد التخطيط الاستراتيجي	3.3.2.2
25	أهداف التخطيط الاستراتيجي	4.3.2.2
27	مستويات التخطيط الاستراتيجي	5.3.2.2
28	خصائص التخطيط الاستراتيجي	6.3.2.2
30	العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي	7.3.2.2
32	معوقات التخطيط الاستراتيجي	8.3.2.2
36	مراحل التخطيط الاستراتيجي	9.3.2.2

38	مكونات الخطة الاستراتيجية	10.3.2.2
53	التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية	3.2
51	الدراسات السابقة	4.2
51	الدراسات العربية	1.4.2
56	الدراسات الأجنبية	2.4.2
61	التعقيب على الدراسات السابقة	3.4.2
	الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات )	
66	منهج الدراسة	1.3
67	مجتمع الدراسة	2.3
67	عينة الدراسة	3.3
67	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	4.3
69	صدق الأداة	5.3
72	ثبات الأداة	6.3
73	إجراءات الدراسة	7.3
73	المعالجة الإحصائية	8.3
74	الفصل الرابع (نتائج الدراسة ومناقشتها )	
74	المقدمة	1.4
75	نتائج أسئلة الدراسة	2.4
76	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول	1.2.4

78	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني	2.2.4
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث	3.2.4
84	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الرابع	4.2.4
	الفصل الخامس (مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات)	
98	المقدمة	1.5
98	الاستنتاجات	2.5
100	التوصيات	3.5
102	المراجع	4.5
109	الملاحق	5.5
119	فهرس الجداول	
121	فهرس المحتويات	