

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين
المعيقات وآفاق التدعيم.

وفاء سامح فارس الخطيب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1430 هـ / 2009 م

التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة الد المعوقات وآفاق التدعيم.

إعداد:

وفاء سامح فارس الخطيب

بكالوريوس علم نفس وعلم إجتماع - جامعة بيرزيت - فلسطين

المشرف: د. زياد صالح قنّام

قُدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية بشرية - جامعة القدس

1430 هـ / 2009 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وموارد بشرية

إجازة الرسالة

التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم

إعداد: وفاء سامح فارس الخطيب

الرقم الجامعي: (20511433)

المشرف الرئيس: د. زياد صالح قنّام

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: / / 2008 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. زياد قنّامالتوقيع:
- 2- ممتحناً داخلياً: د. يوسف أبو فارةالتوقيع:
- 3- ممتحناً خارجياً: د. مفيد الشاميالتوقيع:

القدس - فلسطين

1430 هـ / 2009 م

الإهداء

إلى أمي وأبي اللذان أنارا الطريق أمامي،

إلى جميع إخوتي وأخواتي، وأخص بالذكر إخوتي القابعين داخل سجون الإحتلال،

إلى روح عمي محمد رحمه الله، وإلى ابن عمي مهدي،

إلى الأخ منذر وعائلته،

إلى من قام بالإشراف على هذه الرسالة ليخرجها بهذه الصورة الدكتور زياد قنّام،

إلى الأخ علي دخل الله،

إلى الأخ أحمد جبارة "أبو السكر" وزوجته،

وإلى جميع الأهل والأصدقاء والزملاء، وأخص بالذكر الصديقات سمر، سحر، رجاء، هبة، أماني،
فداء اللحام، رنين، والزميل فادي أبو حلوة.

أهدي عملي هذا المتواضع.

وفاء سامح فارس الخطيب



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الإقرار

أقر أنا مقدم الرسالة إنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع

وفاء سامح فارس الخطيب

التاريخ

شكر و عرفان

الحمد لله، له الفضل أولاً وأخيراً.

تتقدم الباحثة بكل من الشكر والتقدير إلى جامعة القدس، ممثلة بكادرها الإداري والأكاديمي، وكافة موظفيها وعاملاتها لإتاحتهم الفرصة لها للإلتحاق بالدراسة في الجامعة ولدوام المساعدة والعون.

وإلى معهد التنمية المستدامة ممثلاً بهيئته الأكاديمية والإدارية لما بذلوه وبذلوه من جهد وعطاء، وتخص بالذكر عبير إسطنبولي، وفؤاد الكردي.

وتخص الباحثة بالشكر والإمتنان الدكتور زياد قنّام المشرف الرئيس لهذه الدراسة، والذي لم يبخل بتوجيهاته وعلمه وجهده ووقته طيلة فترة العمل في هذه الدراسة.

والدكتور يوسف أبو فارة، والدكتور مفيد الشامي ممتحني الرسالة لما قدماه من ملاحظات علمية ساهمت في الإرتقاء بمستواها العلمي.

وإلى جميع طاقم فندق الروكي بلا إستثناء، وتخص بالذكر مديره منذر القرع.

وإلى لجنة تحكيم الإستبانة وتخص بالذكر الدكتور يوسف أبو فارة، والدكتور ذوقان قيشاوي، والدكتور حنا قاقيش، والدكتور مفيد الشامي، والدكتور منير حبشية، والدكتور محمد أبو حميد، والدكتور عبد الرحمن التميمي. وإلى زميلاتها وزملائها في الدراسة، والعمل، الذين لم يبخلوا بالعون والمساعدة. وتخص بالذكر الزميل فادي أبو حلوة.

وإلى كافة المبحوثين وتخص بالذكر رائد عبد ربه، فهد أبو صايمة، عماد الأطرش، مجدي المحتسب، محمد حساسنة، عمر زين، عامر عوض الله.

وفاء سامح فارس الخطيب

التخطيط
Planning

: عملية منظمة مستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة وإستثمار الموارد والإمكانات بشكل أفضل وفقاً لأولويات مختارة بعناية (الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات، 2006). كما وهو عملية تطوير رسالة المؤسسة، وأهدافها، وخططها، وسياساتها للمرحلة القادمة، بمعنى التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل (القطامين، 1996). كما ويمكن تعريفه بأنه إتخاذ قرار حاضر يتعلق بحدث مستقبلي، يشمل التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل. فهو عنصر أساسي، وأداة حيوية لنجاح المشروع، وبقائه، وإستمراره. وهو الوظيفة الإدارية التي تسبق كل الوظائف الأخرى لأي مدير (السبعوي، 2003)، كما وهو جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل، وتهيئة مستلزمات التعامل معه (الغالبي وإدريس، 2007).

أما إجرائياً فالتخطيط عملية مستمرة يقوم بها الإدارة العليا في المؤسسة، والتي من خلالها يضعون خطة لسير عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها، بمعنى أن هو عبارة عن مرحلة التهيؤ، والإستعداد للمستقبل.

الإستراتيجية
Strategy

: قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الإستفادة مما تنتجه البيئة من الفرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف (عوض، 1999)، كما وتعرف الإستراتيجية بأنها إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا مستمداً من الأهداف العليا للمؤسسة ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها (الركابي، 2004).

وأما إجرائياً فالإستراتيجية خطة مدروسة على المدى الطويل تتضمن

الأهداف الأساسية لمشاريع المؤسسة
كيفية تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة

: عملية تتصور بها المؤسسة مستقبلها وتضع الإجراءات، والعمليات
الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل، والتأثير به، وذلك بوضع أهداف، وغايات
واضحة، والعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة (الضويحي، 2004)،
كما ويعرف بأنه عمليات مستمرة، ومعقدة، ووظيفة أساسية من وظائف
الإدارة تتعلق بإعداد الخطط الإستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبة عمليات
التنفيذ، وتقييمها (الغالي وإدريس، 2007).

التخطيط
الإستراتيجي
Strategic
Planning

أما إجرائياً فالتخطيط الإستراتيجي عملية تخطيط متجددة يتم تحديثها حسب
المستجدات الخارجية والداخلية للمؤسسة، بما يتناسب تحقيق أهداف
وطموحات المؤسسة.

: العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة،
وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها (السالم، 2005). أو هي العملية التي
تتضمن تصميم، وتنفيذ، وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي
تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، والمساهمين،
والمجتمع ككل (عوض، 1999). كما وهي تصور المؤسسة لعلاقتها
المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب
القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات
التي يجب أن تحققها (السالم، 2005). كما وهي تلك العمليات اللازمة
لوضع وتنفيذ وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج
المرغوب فيها، وهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي
إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة
(الحسيني، 2006)، وهي مجموعة من القرارات والإجراءات الناجمة عن
صياغة وتطبيق الإستراتيجيات المصممة لتحقيق غايات مؤسسة ما
(الركابي، 2004).

الإدارة
الإستراتيجية
Strategic
Management

أما إجرائياً فالإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن الخطوات والأعمال التي
يقوم بها أصحاب القرارات في المؤسسة من أجل تحديد سير المؤسسة التي

من خلالها يحققون الأهداف والغا
المؤسسة.

الخطة الإستراتيجية : الخطة الإستراتيجية هي التي تجيب عن أسئلة من نحن، وماذا نريد، وإلى أين نتجه، وكيف سندير المنافسة في ضوء معرفتنا بعناصر قوة المؤسسة الداخلية، وعناصر ضعفها، وفي ضوء تحديات الخارج، والفرص المتاحة فيه. (السلطان، 2007).

Strategic Plan

أما إجرائياً فالخطة الإستراتيجية هي خطة مختصرة تحتوى على كل المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في تحقيق أهدافها. علماً الخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

هيئة تنسيقية بين مختلف المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في مجال البيئة. تهدف الشبكة إلى خدمة القضايا البيئية الفلسطينية، وذلك من خلال تنسيق جهود المنظمات الأعضاء، وتعزيز وبناء كفاءة وقدرة كل منظمة، وتقوية العلاقات داخل الشبكة مع المنظمات الأخرى على الصعيد المحلي والدولي، بما في ذلك المؤسسات الحكومية المحلية والمنظمات البيئية الدولية (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2006).

شبكة المنظمات
البيئية
Network of
environmental
organizations

أما إجرائياً فشبكة المنظمات البيئية هي مجموعة من المنظمات يوجد فيما بينها تشابه في العمل، حيث يتم التنسيق بين هذه المنظمات في أعمالها لتفادي الإزدواجية في العمل من أجل تحقيق أكبر عدد من الأهداف التي تهدف إليها هذه المنظمات.

مجموعة من المشاريع المرتبطة بعضها ببعض والتي تستهدف نفس القطاع، كبرنامج الزراعة، وبرنامج الصحة (الصباغ، 2005).

البرامج
Program

مجموعة من الأنشطة الغاية منها تحقيق أهداف معينة، ومحددة لخدمة فئات أو مجموعات محددة (الصباغ، 2005).

المشاريع
Projects

أما إجرائياً فالمشاريع هي عبارة
ذات غرض محدد، كما وهي عب
الحصول على منتج أو خدمة فريدة، علماً بأن المنتج له بداية وله نهاية أي
لا يحمل صفة الإستمرارية.

شبكة
Net Work
عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء تتفاعل فيما بينها، يؤدي
كل جزء من هذه الأجزاء دوره. وتتظم في شبكة من العلاقات المتبادلة
فيما بينها من جهة، وفيما بينها وبين النظام الخارجي من جهة أخرى
(عودة، 2005).

وَأما إجرائياً فالشبكة مجموعة من الأطراف ينسجمون فيما بينهم في العمل
من خلال التنسيق المسبق، لمعرفة طبيعة عمل كل طرف من الأطراف
لتفادي الإزدواجية في العمل.

المؤسسات
Institutions
الرؤية
Vision
المؤسسات الأعضاء في شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية.
: صورة تخيلية ذهنية، أو حلم تصبو إليه المؤسسة بصفه عامة مستقبلاً
(عبيدات، 2008). أو هي تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن
تكون عليها المؤسسة في المستقبل (مخيمر، 2005).

وَأما إجرائياً فالرؤية هي الحلم الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه.

الرسالة
Mission
مبرر وجود المؤسسة في دنيا الأعمال، وبمعنى أكثر تفصيلاً، هي
مجموعة عبارات تصيغها الإدارة العليا بما يعكس فلسفتها، وقيمها
وأولوياتها، والمجالات الأساسية للنشاط، والأسواق المستهدفة، وأسس
المنافسة المتبعة، والصورة المستقبلية للمؤسسة (قافيش، 2008).

وَأما إجرائياً فالرسالة هي غرض المنظمة أو السبب في وجودها.

القيم
Values
قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب

تعاملها مع المجتمع، والمتعاملين
المؤسسية) التي تحرص المؤسسة
العليا، والموظفين بتطبيقاتها، ومتطلباتها (عبيدات، 2008).

وأما إجرائياً فالقيم مجموعة من السلوكيات التي يجب أن تتصف بها
المنظمات وتعمل بها كذلك، والتي من خلالها تحقق رسالتها وأهدافها.

الأهداف
Objectives : النتائج النهائية المطلوب تحقيقها، أو الوصول إليها، وهي التي تحدد ما
يجب تحقيقه، ومتى يجب أن يتحقق، وتشتق الأهداف من رؤية المؤسسة
ورسالتها (حلايقة، 2007).

وأما إجرائياً فالأهداف هي النتائج النهائية لأنشطة المؤسسة.

الغايات
Goals : الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال مده زمنية معينة (عبيدات، 2008).

وأما إجرائياً فالغايات تكمن في النتائج التي ترغب وتطمح المؤسسة في
الوصول إليها.

الإستراتيجيون
Strategists : طبقة الإدارة العليا، ورؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة
الرئيسية، والذين لهم حق إتخاذ القرارات الإستراتيجية (عوض، 1999).

وأما إجرائياً فالإستراتيجيون مجموعة من الأشخاص ذات علاقة وإهتمام
بالتخطيط الإستراتيجي، ولديهم خبرة واسعة في هذا الحقل، يكون مهمتهم
داخل المؤسسة التخطيط الإستراتيجي لسير عملها، وذلك من أجل التوصل
لما يطمحون إليه من نتائج وأهداف، بمعنى الإستراتيجيون هم المسؤولون
عن نجاح وفشل المؤسسة.

مختصرات

UNRWA	: United Nations Relief and Working Agency	: وكالة غوث وتشغيل اللاجئين
ARIJ	: Applied Research Institute- Jerusalem	: معهد الأبحاث التطبيقية - القدس
TCAS	: The Center for Agricultural Services	: مركز الخدمات الزراعية
CDPHC	: The Center for Development in Primary Health Care- Al Quds University	: مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية
LRC	: Land Research Center	: مركز أبحاث الأرض
PACE	: The Palestinian Association for Cultural Exchange	: المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي
PHG	: Palestinian Hydrology Group	: مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين
RESC	: Roads and Environmental Safety Center	: مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئة
UAWC	: Union of Agricultural Work Committees	: إتحاد لجان العمل الزراعي
UPMRC	: Union of Palestinian Medical Relief Committees	: إتحاد لجان الإغاثة الطبية الفلسطينية
WSERU	: Water and Soil Environmental Research Unit, Bethlehem University	: وحدة أبحاث المياه والتربة البيئية
WESC	: Water and Environmental Studies Center	: وحدة أبحاث المياه والتربة البيئية
WLPS	: Wildlife Palestine Society	: جمعية الحياة البرية في فلسطين
PENGON	: Palestinian Environmental Non Governmental Organization Net Work	: شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية
PARC	: Palestinian Agricultural Relief Committees	: إتحاد لجان الإغاثة الزراعية
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences	: حزمة البرامج للعلوم الاجتماعية
ANOVA	: Analysis of variance	: تحليل التباين

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين كانون ثاني 2008 حتى آب 2008. ومثل كل من الإدارات العليا وإدارات البرامج والدوائر والمشاريع في مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية وعددها 21 مؤسسة مجتمع هذه الدراسة، وتعتبر من أوائل الدراسات المحلية المنهجية التي تناولت واقع ومعيقات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية، وتلك الوسائل الكفيلة بتدعيم وتعميق استخدامه. ومثلت ندرة الأدبيات والدراسات التي تتحدث عن التخطيط الإستراتيجي محليا أهم مبررات هذه الدراسة.

أستخدم في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات والإجابة على الأسئلة وإختبار الفرضيات بالإستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل، وتصميم إستبانة خاصة بالدراسة، وتحليل ومعالجة وعرض النتائج بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وأما أهم نتائج هذه الدراسة، فجاءت بأن لدى القائمين على مؤسسات الشبكة وضوح في مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأن مؤسسات الشبكة لديها قدرة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي، كما ولديها خطة إستراتيجية تتسجم مع الخطة الإستراتيجية الوطنية. كما أكدت نتائج الدراسة على وجود رؤية في مؤسسات الشبكة ولكن ينقصها بعض الوضوح، ووجود إهتمام بالبدائل والخيارات الإستراتيجية من قبل القائمين عليها. وكذلك أكدت على وجود تنفيذ للخطة الإستراتيجية في مؤسسات الشبكة المبحوثة، إضافة إلى ممارسة الإدارات العليا آليات التقويم والرقابة الإستراتيجية. كما أن من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وجود مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من أهمها، وجود نظام حوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون إرتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة، وعدم التحديث المستمر لعمليات التخطيط الإستراتيجي، والإعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط الإستراتيجي وليس مسؤولية جميع المستويات الإدارية، ووضع نظم جديدة دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم، كما وأكدت الدراسة وجود مقترحات تسهم في تطوير تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ومنها مواكبة إدارة المؤسسة للأساليب الإدارية الحديثة، وتبني نظام حوافز يشجع على الإبتكار، وتقييم دوري للخطط الإستراتيجية، وتوفير الإمكانيات المالية الضرورية لنجاح التخطيط الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي الفاعل في حدود الإمكانيات المتاحة، ووضع سياسات تنفيذية للخطط الإستراتيجية، والإستفادة الفاعلة من الخبرة المتراكمة للمؤسسة في التخطيط الإستراتيجي.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها في مؤسسات الشبكة بشكل فاعل في جميع مراحلها، وإث

وضع الخطة الإستراتيجية وصياغتها للمؤسسات، وكذلك الإهتمام بالحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية لما لها من مردود إيجابي على رفع كفاءة العاملين في مؤسسات الشبكة ودعمها بكوادر مؤهلة ذات خبرات عالية في مجال عمل التخطيط الإستراتيجي. وضرورة عمل تقييم دوري للخطة الإستراتيجية في مؤسسات الشبكة، وتعميق تعريف مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى جميع أفراد عينة الدراسة. وضرورة إنشاء دوائر تخطيط إستراتيجي متطورة في مؤسسات الشبكة، والعمل على توفير الموارد المالية التي يحتاجها تطبيق التخطيط الإستراتيجي إلى جانب الموارد البشرية المتوفرة، أخيراً توصي الدراسة إلى العمل على التقليل والحد من المعوقات التي تعيق تطبيق الخطة الإستراتيجية، التي ظهرت حسب رأي أفراد العينة المبحوثة، وتدعيم المقترحات التي تسهم في تطوير تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

Network of the Palestinian Environmental Organizations and supportive prospective

Abstract

This study was conducted between January and August, 2008, with the aim of studying the Status and obstacles of strategic planning in the Network of the Palestinian Environmental Organizations, in addition to identify possible supportive prospective to its implementation. The directors of the organizations and managers of the programs, departments and projects in 21 organizations belonging to the Palestinian Environmental Non-Governmental Organizations represented the target group of this study. Lack of local similar studies was the base for its conductance.

The study used the Descriptive Approach, and the data was collected, the questions were answered, the hypothesis were tested by reviewing and analyzing the related literature, and with the help of a questionnaire, the results of which were analyzed, processed and presented through the Statistical Package of Social Sciences (SPSS).

The most important results of this study were: the directors of the network have clear understanding of the concept of strategic planning. The network organizations have strategic plans that goes in harmony with the international one. The organizations have visions that lack clarity, and lack the attention of having strategic alternatives. they implement the strategic plans, and practice the strategic monitoring and evaluation. Among the results were also, that the most important constraints that hinder the application of strategic planning in the organizations are: the existence of a system focused on short-term results without a link to the strategic goals, no continued modernization of the planning operations, and the belief that strategic planning is the responsibility of a specialized staff, and not the responsibility of all administrative levels. Among the results were suggestion that could contribute to the development of the application of strategic planning. those include the establishment of the administration keep up with modern management techniques, and build a system of incentives to encourage innovation, and periodic assessment of the plans, and the provision of financial resources necessary for the success of strategic planning, planning within the means available, to develop policies and operational plans, and take advantage of the accumulated experience of actors of the organizations in planning.

The study recommended: effective application of the strategic planning, in all stages, in the organizations. Likewise, involving all staff, at all levels, in developing and drafting the strategic plan. Attention should be given to the various material and moral incentives, which have positive impacts on enhancing the efficiency of the personnel, in addition to providing the network with qualified cadres in the field of strategic planning. Moreover, it is recommended to establish planning departments, provided with the needed financial resources in line with the required qualified human resources. Finally, the study recommended to work on minimizing and reducing the obstacles that hinder the implementation of the strategic planning, and to strengthen the suggestions that contribute to its development.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

يظن البعض أن التخطيط الإستراتيجي مقصور فقط على الشركات والمؤسسات الكبيرة فقط، تلك الشركات التي تمتلك موارد غير محددة وإعداد ضخمة من الموظفين. الحقيقة أن ذلك مفهوم قد يكون مجاناً للصواب فالتخطيط الإستراتيجي ينفع الأعمال الكبيرة والصغيرة على السواء. قد ينبع ذلك المفهوم الخاطئ من الإحساس بأن التخطيط الإستراتيجي عملية روتينية غير ذات جدوى لكن الحقيقة أن المشكلة عادةً لا تكون في التخطيط الإستراتيجي ولكن تكون في عملية التطبيق. مهما صغر حجم العمل فإن التخطيط الإستراتيجي يوسع من قدرة الفرد على إدراكه للفرص المحيطة به، كما أنه يسمح له برؤية أوجه القوة والضعف لديه وبالتالي تمكنه من تحديد أهدافه وترتيب أولوياته بوضوح (شامية، 2008). كما وأنه يبدأ بمعرفة ميدان الأعمال، والشكل الذي سوف يتخذه. وغالباً ما يشار إلى هذا بأنه تقدير ظروف العمل أو بشكل رسمي أكثر فهم بيئة العمل. فالتخطيط الإستراتيجي يشجع على القيام بقراءة منأنية ومنهجية للتحويلات التكنولوجية، وموقع المنافسين وأذواق المستهلكين، كما ويشجع على العمل بطريقة تفاعلية من خلال التطلع إلى المستقبل، وتوقع التغيير والتخطيط الإستراتيجي له (فراي وستونر ووينزايمر، 2007).

تعد عملية التخطيط الإستراتيجي جزءاً متكاملًا من الإدارة والقيادة، وليس نشاط، أو تمرين يجب الإنتهاء منه ثم تركه، فعملية التخطيط الإستراتيجي يجب أن تكون جزء من نظام متكامل يقوم بتوجيه الإدارة اليومية لجميع نواحي الحياة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية. كما وتعتبر دراسة التخطيط الإستراتيجي، ومعرفة مضمونه، ومكوناته، ومراحله، وأساليبه، مهمة في حياة

المجتمعات في ظل التطور المعرفي، والتكنولوجي، والإ
مفهوم التخطيط الإستراتيجي يشكل بداية لمعرفة أهمية الت

وبالتالي يمكن تفسير الجهود والموارد التي تبذلها الحكومات، والمؤسسات، في سبيل ترسيخ هذا
المنهج التنموي لإحداث التغيير والتطور نحو الأفضل في حياة مجتمعاتنا (هاينز، 2001).

فالتخطيط الإستراتيجي، تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، وتصميم رسالتها، وتحديد غايتها،
وأبعاد العلاقة بين المؤسسة، وبيئتها بما يسهم في بيان الفرص، والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة
والضعف التي لديها من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ وتقويمها،
ومراقبتها. كما وأن تزايد إقبال المؤسسات على تبني التخطيط الإستراتيجي فكرياً، وإسلوباً للعمل
يعود بالدرجة الأولى إلى الفوائد التي تستطيع أن تحققها عند تطبيقها لأسس التخطيط الإستراتيجي
بشكل فعال. إن هذا الإقبال مرده أيضاً إلى أن التخطيط الإستراتيجي أصبح خياراً لا يمكن
للمؤسسات إلا أن تتبناه من أجل أن تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات غير العادية على
المستوى المحلي والعالمي. فمن هنا ونتيجةً للحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي كان لا بد من التحدث
عنه، ولكن وبشكل أساسي التخطيط الإستراتيجي الذي يتم داخل مؤسسات شبكة المنظمات البيئية
الفلسطينية، حيث كان لا بد من القيام بعمل بحثي يعطي نظرة حقيقية عن واقع التخطيط
الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية وأهم معوقات ممارسته، وكذلك أهم
المقترحات الكفيلة بتعزيز تبنيه وتطبيقه في هذه المؤسسات، خصوصاً وأن الأبحاث والدراسات
المنجزة في هذا الحقل نادرة لأدنى حد. فمن هنا جاءت أهمية الدراسة والمتمثلة في قيام الباحثة
بعمل بحثي جديد قد يكون مرجعاً للباحثين الجدد، ومكمل للنقص الواضح في دراسات التخطيط
الإستراتيجي على المستوى المحلي.

2.1 مبررات الدراسة

إنطلقت هذه الدراسة من المبررات التالية:

- قلة الدراسات المنجزة في هذا الموضوع، وقلة المعلومات المتوفرة على حد علم الباحثة.
- كون الدراسة المقترحة تسلط الضوء على موضوع مهم، وهو التخطيط الإستراتيجي،
وتسلطه على مجتمع غاية في الأهمية والذي من الممكن أن يكون نواة التنمية في فلسطين " شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية".

- رغبة الباحثة في الخروج بنتائج علمية قيمة من القادمين المهتمين بنفس الموضوع.
- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في المؤسسات البيئية، بالتعرف على التحديات والصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي، في شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية.
- رغبة الباحثة في دراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي، حيث أنها ستبنى نفس الموضوع مستقبلاً في مرحلة الدكتوراه إنشاءً لله.

3.1 أهمية الدراسة

تكمّن الأهمية لهذه الدراسة فيما يلي:

- من المتوقع أن تضيف هذه الدراسة تصوراً واضحاً حول العقبات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية، وكذلك رؤية إدارة هذه المؤسسات لما قد يعزز ممارسة هذه المؤسسات للتخطيط الإستراتيجي.
- إعداد هذه الدراسة قد تكون وسيلة لتقديم نموذجاً ناجحاً للمنظمات البيئية الفلسطينية المحلية في مجال التخطيط الإستراتيجي عبر تجربة محلية، وهذا النموذج قد يكون قابلاً لإعادة تنبيه من قبل مؤسسات أخرى، خاصة وأنه يتناول مؤسسات من المفترض أن تكون قد قطعت مشواراً طويلاً في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- هذه الدراسة تتناول قطاع هام من المؤسسات والمنظمات، التي تعتبر رائدة في مجال العمل التنموي (بمعنى أن أهمية الدراسة تتبع من أهمية حدودها).

4.1 مشكلة الدراسة

نتيجةً لدور التخطيط الإستراتيجي في الإرتقاء بالعمل المؤسسي، ولدور مؤسسات شبكة المنظمات البيئية في تحقيق التنمية الفلسطينية، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع وأهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات. وتلك الآليات الكفيلة بتعزيز تطبيقه داخل مؤسسات الشبكة.

5.1 أهداف الدراسة

ترتكز الدراسة إلى عدد من الأهداف الرئيسية والفرعية. وأما الهدف الرئيس فيتمثل في التعرف على: واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية وأهم معيقات تطبيقه، وأهم الوسائل الكفيلة بتدعيم وتعميق استخدامه في هذه المؤسسات.

وأما أهم الأهداف الفرعية لهذه الدراسة تتلخص في التعرف على:

- مفهوم وإتجاهات هذه المؤسسات نحو التخطيط الإستراتيجي.
- قدرة ومستوى تنفيذ هذه المؤسسات للتخطيط الإستراتيجي.
- المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ووسائل تدعيم تطبيقه في نشاطات هذه المؤسسات.
- تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم.

6.1 أسئلة وفرضيات الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس ينبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية، أما السؤال الرئيس فهو كالاتي: ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي، وما هي أهم العوامل التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية، وما هي الآليات الكفيلة بتعزيز وتدعيم تطبيقه في هذه المؤسسات؟ أما الأسئلة الفرعية فهي كما يلي:

- ما مفهوم إدارة هذه المؤسسات للتخطيط الإستراتيجي.
- ما هي إتجاهات إدارة هذه المؤسسات نحو التخطيط الإستراتيجي.
- ما مدى قدرة المؤسسات على تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- ما هي أهم المعوقات الداخلية والخارجية، التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات.
- ما هي الوسائل الكفيلة بتدعيم تطبيق التخطيط الإستراتيجي في نشاطات هذه المؤسسات.
- ما مستوى تنفيذ هذه المؤسسات للتخطيط الإستراتيجي في أعمالها.
- ما هو تأثير الخصائص الديمغرافية لعينة المبحوثين على إجاباتهم.

وللتعرف على تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجابات
الآتية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية ومعوقات تطبيقه، وأهم الآليات الكفيلة بتدعيم تطبيقه تعزى لمتغيرات خصائص المبحوثين (العمر، الجنس، الدرجة العلمية، التخصص، طبيعة المؤسسة التي يعمل بها الموظف، طبيعة العمل الحالي للموظف، عدد سنوات الخبرة في التخطيط الإستراتيجي، وطريقة إكتساب المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي).

7.1 هيكلية الدراسة

تتضمن الدراسة على ستة فصول على النحو الآتي:

- الفصل الأول : مقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة وفرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، مبررات الدراسة، وهيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول موضوع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات، وأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- الفصل الثالث : خلفية الدراسة، ويتناول نظرة عامة حول التخطيط الإستراتيجي وتفصيل أعمق لشبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية.
- الفصل الرابع : منهجية البحث وأدواته، مجتمع البحث، وعينة البحث وخصائصها، أدوات البحث، صدق أداة الدراسة والتحكيم، ثبات الأداة، وحدود الدراسة، والتحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة.
- الفصل الخامس : التحليل الإحصائي، وعرض ومناقشة النتائج.
- الفصل السادس : الإستنتاجات والمقترحات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

تناول هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع للمراجع ذات العلاقة بنفس الموضوع سواء من الكتب، أو المقالات، أو الإنترنت أو المؤسسات المختصة بموضوع التخطيط الإستراتيجي، حيث أن لكل مؤسسة إستراتيجيتها الخاصة سواء أكانت إستراتيجية ظاهرة أم خفية، ويمكن الإستدلال على الإستراتيجيات المخفية من الطريقة التي تختار بها المؤسسة نشاطاتها، وكذلك من خلال قراراتها فيما يتعلق بميزانيتها وبالنظر أيضاً إلى الطريقة التي يقضي بها العاملون أوقاتهم.

2.2 الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

فيما يأتي تتناول الدراسة المفاهيم والموضوعات ذات العلاقة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي.

1.2.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

تباينت التعريفات النظرية للتخطيط الإستراتيجي، وفيما يأتي تلخيص لأهم هذه التعريفات:

- خيارات أساسية متعلقة بمستقبل المؤسسة وتطوير رؤيا مستقبلية فيما يتعلق برسالتها، خدمة برامجها، وموظفيها، ومواردها المالية... الخ (عبد الله، 2007).

- وضع أهداف وغايات واضحة، والعمل على تحقيق الموارد البشرية والمالية الممكنة، حتى يتسنى بلوغ (وأخرون، 2003)
- عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل، من خلال التبصر بخفايا المستقبل، وأوضاع المؤسسة (حبتور، 2004).
- عبارة عن جهد منظم يقود للوصول إلى قرارات وأعمال دقيقة، تقود المؤسسة إلى معرفة ماهية عملها وسبب هذا العمل (Bryson, 2004).
- مجموع من عمليات التحليل المنهجية التي يتم إعمالها لتطوير خطة معينة، ولحل المشاكل التي تواجه المؤسسة (الخزامي، 2000).
- أداة إدارية شأنها شأن أي أداة إدارية أخرى تستخدم لهدف واحد، مساعدة المؤسسة على تركيز تصورها وأولوياتها في إستجابتها لبيئة متغيرة، وللتأكد من أن أعضائها يعملون باتجاه الهدف نفسه (اليسون والحموي، 2007).
- عملية إتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية، وتنفيذها ومتابعتها (الصيرفي، 2008).

بالرغم من تعدد تعريفات التخطيط الإستراتيجي من قبل الباحثين، إلا أنها أجمعت على علاقته بالمستقبل والإستعداد لمواجهة متغيراته. فمن هنا يمكن للباحثة أن تعرف التخطيط الإستراتيجي، بأنه جهد موجه يأخذ بعين الإعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لإتخاذ قرارات خاصة بالمؤسسة والعمل على تنفيذها. وهو نشاط مستمر من قبل القائمين على المؤسسة فهم يتصورون من خلاله مستقبل مؤسستهم، من خلال وضع الأهداف والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وأما بالنسبة لتعريف التخطيط الإستراتيجي بحسب ما تراه الباحثة، فهو عبارة عن العمليات المستمرة والمنظمة التي يقوم بها المسؤولون في المؤسسة من أجل إتخاذ قرارات هامة خاصة بمستقبل مؤسستهم من خلال تحديد المسار والطريق الصحيح الذي من خلاله يمكن تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي نجاحها وإستمراريتها. كما وترى الباحثة التخطيط الإستراتيجي تخطيط بعيد

المدى يأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويمنافسة.

2.2.2. محتويات مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يشتمل التخطيط الإستراتيجي على محتويات، أهمها حسب (الغالبى وإدريس، 2006) ما يلي:

- عمليات إدارية منهجية (فكرية وعملية) لإدراك آفاق المستقبل، وتحديد أهدافه.
- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المؤسسة وإمكانات وعوامل البيئة، ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمؤسسة في بيئة المستقبل.
- عمليات تطوير الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية، ومتابعة تنفيذ هذه الخطط الإستراتيجية.
- طريقة نظامية فعالة لعملية التنفيذ.
- يحدد ويحلل الفرص البديلة، وجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- عملية إدارية للتطوير والمحافظة على الموائمة الجيدة بين أهداف وموارد المؤسسة، وبين تغيير فرصها التسويقية.

3.2.2. متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي:

لقد تطرق بعض الباحثين إلى ضرورة توفير العديد من المتطلبات الأساسية لضمان التطبيق الفعال والناجح للتخطيط الإستراتيجي، ومن هذه المتطلبات والمقومات ما يلي (ردايدة، 2006):

- تهيئة وحدات الجهاز الإداري، وذلك من خلال التهيئة المعنوية السلوكية للإدارة العليا والقيادات الأخرى في المؤسسة، وتعزيز الإلتزام والرضا الوظيفي.
- التهيئة الإدارية من خلال التعرف على المهارات وإعداد التوجيهات، والتعليمات اللازمة والإهتمام بالتدريب للكادر الإداري.
- التهيئة الفنية المهنية بالتعرف على الأساليب والأدوات، اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق الخطة الإستراتيجية.
- توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وذلك بتعزيز الإجراءات التنفيذية للحصول على المعلومات الضرورية لعملية التخطيط الإستراتيجي.

- تحقيق منهج التفكير الإستراتيجي بتصميم و الإستراتيجية، وتنمية التفكير المنهجي والرؤية العلم
- وضع التخطيط الإستراتيجي على جدول أولويات الإدارة العليا، من خلال الإهتمام بالوقت والحرص والإنضباط والإدراك والوضوح.
- المعرفة الكاملة والدقيقة بمنهج إعداد الخطة الإستراتيجية، وذلك من خلال التعرف بأهمية التخطيط الإستراتيجي وبمناهج هذا التخطيط الإستراتيجي.

وأما عن متطلبات التخطيط الإستراتيجي حسب (أغابيكان، 2008) فهي على النحو التالي:

- يتطلب التخطيط الإستراتيجي أن تقوم المؤسسة بوضع رؤيا لما تراه لنفسها في المستقبل.
- ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى الصورة الواسعة من منطلق طويل المدى.
- يتزافق مع الخطة الإستراتيجية خطة سنوية، فصلية، يومية على مستوى عملي.
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي المسؤولية والالتزام تجاه المشاركة.
- مشاركة المستويات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية من خلال خطة تنفيذية مرحلية.

وأما (مركز تدريب بنك فلسطين، 2007) فيقول أن متطلبات التخطيط الإستراتيجي تكمن في:

- وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي.
- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
- توفر الإمكانيات المادية، والمهارات المناسبة، والمنتوعة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي.
- صورة واضحة عن بيئة المؤسسة، وإدراك القصور جيداً (التحليل البيئي).
- موظفين وإداريين ملتزمين بالتخطيط الإستراتيجي.
- قناعة كاملة للمشاركين بالخطة الإستراتيجية بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.

4.2.2. مميزات التخطيط الإستراتيجي:

يتميز التخطيط الإستراتيجي بعدة صفات بحسب (الحازمي وآخرون، 2003) منها:

- صفة الواقعية لصورة مجتمع العمل وأفراده بصفة
- صفة الشمول بحيث لا يقتصر على متغير واحد.
- صفة المرونة.
- طول الأجل (من 3 سنوات فأكثر).
- حجم الإلتزامات فيه عادة ضخم.
- إنه ليس من السهل التراجع في نتائجه، بسبب طول الأجل وشمولية النظرة، وحجم الإلتزامات... الخ.

5.2.2. الأهداف العامة للتخطيط الإستراتيجي:

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق قاعدة التنمية وبناء هيكل إنتاجي شامل ومتطور، ونستطيع أن نجمل الأهداف الأساسية للتخطيط الإستراتيجي حسب (مجلس النواب البحريني، 2007) بما يلي:

- تحقيق مبدأ التوازن التنموي والتجانس في التركيبة السكانية.
- التفاعل الإيجابي مع الثقافة والفكر الإنساني، لتنمية التفكير العام لدى الأفراد والجماعات.
- تنمية الأفراد صحياً، وفكرياً، ونفسياً، وإجتماعياً لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة.
- التركيز على التنمية النوعية للإنتاج، وإبراز دور المؤسسة داخل المجتمع.
- التقليل من التباين في مستوى المعيشة بين أفراد المجتمع، وتحقيق التوازن في الحياة.
- المحافظة على التنمية البيئية، أثناء تنفيذ الخطط الإستراتيجية العامة.
- العمل على إيجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية والتقنية والطبيعية، يعمل في ظلها جميع الأفراد والجماعات.
- تطوير وتحديث الأنظمة واللوائح، بما يخدم التنمية الشاملة في المجتمع.
- التوزيع العادل والمنكافئ للقوى العاملة، بما يحقق التوازن في تنفيذ الأعمال ويقلل من البطالة.
- دعم المبادرات الفردية لتطوير العمل والإرتقاء به، وتوفير الدعم المادي لذلك وتعزيز الأعمال الإيجابية.
- تنويع الإنتاج في المجالات الصناعية، والتجارية، والزراعية، والتعدينية وغيرها مما يخدم المجتمع.
- تحقيق الاستخدام الصحيح والأمثل للموارد البشرية والمادية، بما يخدم التنمية الشاملة.

- توجيه ودعم الإنفاق العام في الدولة بعيداً عن الفسا

وأما عن أهداف التخطيط الإستراتيجي حسب (أغابيكان، 2008) فتكمن بالآتي:

- عملية داعمة للإدارة بشكل عام.
- يوفر رؤيا مشتركة وسبب للوجود.
- يزيد من الإلتزام.
- متطلب أساسي لعملية تجديد الأموال.
- فرصة لتحديد الأولويات.
- إمكانية التعامل مع الأزمات والمهددات.

وأما (الجندي، 1999) فيرى أن أهداف التخطيط الإستراتيجي تكمن بما يلي:

- تغيير إتجاه المؤسسة.
- الإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة.
- تطوير عملية الإتصال.
- الرقابة على العمليات الجارية.
- تركيز المصادر أو الموارد على الأشياء المهمة، وتطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة.
- التعرف على سير المؤسسة البطيئة.
- توجيه الإنتباه إلى التغييرات البيئية بغية التكيف معها بصورة أفضل.
- مراجعة وفحص الأنشطة الحالية للقيام بعمليات من التكيف والتعديل في ضوء التغييرات البيئية وأهداف المؤسسة.
- تصميم خريطة تبين الإتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وآلية تحقيق ذلك.
- توفير التحليلات الموقفية والمخاطر، لبيان إمكانية المؤسسة في ضوء جوانب القوة والضعف بها.
- الإهتمام بالممارسات المستمرة، وتدريب الرؤساء.

وأما عن أهداف التخطيط الإستراتيجي حسب (الصيرفي، 2008) فتكمن في:

- تزويد المؤسسة بالفكر الرئيسي لها.

- يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية.
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا.
- يزيد من قدرة المؤسسة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المنظمة.

كما وأن من الأهداف العظيمة للتخطيط الإستراتيجي، أن عملية كتابة الخطة الإستراتيجية قابلة للتكرار، وبالتالي ما أن تكتمل عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة، فبإمكان كل قسم أو مجموعة فرعية ضمن المؤسسة إبتكار خطتهم الخاصة التي تصبح في آخر المطاف جزءاً من الخطة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (فراي وستونر ووينزايمر، 2007).

6.2.2. خصائص التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من الخصائص للتخطيط الإستراتيجي لعل من أهمها ما يلي:

- الشمول والتكامل: وينتطلب دراسة العوامل البيئية الخارجية والداخلية المحيطة، والنظر إليها بصورة شاملة، منها العوامل السياسية والإقتصادية والتقنية والثقافية، وكون هذه العوامل متغيرة فيتطلب أن يتسم التخطيط الإستراتيجي بالديناميكية ليتحقق التوافق والتكيف مع البيئة المحيطة (مرسي، 2006).
- المرونة: يتسم التخطيط الإستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، ويجب أن يتم أخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الإعتبار عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية (مخيمر، 2005).

وأما عن أهم الخصائص حسب (شامية، 2008) فتكمن فيما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي معني بالمستقبل، فهو يتيح للإنسان توجيه المستقبل وإدارته.
- التخطيط الإستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل تغيير عمل معين.
- التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة وعائدة، فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية.
- يشكل التخطيط الإستراتيجي إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة.

- التخطيط الإستراتيجي عملية صعبة تتطلب بذل الم

وأما عن خصائص التخطيط الإستراتيجي حسب (بني حمدان وإدريس، 2007) هي كما يلي:

- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة تعطي إتجاهاً، وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة، وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
- عملية التخطيط الإستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة، وليست قصيرة النظر بتفاعل الأحداث داخل المؤسسة.
- أن تكون فاعلة بإتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
- تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج، وتقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات
- من المهم أن تعطي عملية التخطيط الإستراتيجي أفعال، وليس تأجيل أو تمهل.
- عملية التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.
- أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة، وأن تكون واقعية وليس عملية مساومات سياسية.
- أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي متجهة إلى النتائج.

7.2.2. عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي:

إذا أردنا أن نجعل التخطيط الإستراتيجي ناجحاً مفيداً يخدم التنمية الشاملة ويحقق النماء للمؤسسة، ثم يمتد لخدمة المجتمع، فإن ذلك يتطلب تهيئة بعض العوامل الهامة من أهمها حسب (مجلس النواب البحريني، 2007) الآتي:

- أن يقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين والحدس.
- أن تكون القرارات واقعية يمكن تطبيقها.
- أن تكون الخطة الإستراتيجية نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.

- أن يشترك في وضع الخطة الإستراتيجية جميع تفاعل الجميع وحماهم لتطبيقها.
- أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات.
- أن تكون الخطة الإستراتيجية الموضوعة قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقص.
- أن تكون الخطة الإستراتيجية منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور للمؤسسة.
- أن تكون الخطة الإستراتيجية نابعة من بيئة العمل التي تقع فيها المؤسسة.
- أن تركز الخطة الإستراتيجية على الأولويات في العمل بالمؤسسة.
- أن تكون الخطة الإستراتيجية قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.
- أن تعمل الإدارة العليا والتنفيذية على تقليل العقبات التي تعترض تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- أن تعمل الخطة الإستراتيجية على طرح الأفكار، وتلقي التغذية المرتدة.

8.2.2. أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى فشل التخطيط الإستراتيجي:

هناك عدة عوامل تؤدي إلى فشل التخطيط الإستراتيجي أو التقليل من نجاحه، ومن أهم هذه العوامل حسب (حلايقة، 2007) ما يلي:

- عدم الإستعانة بالخبراء المختصين في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- عدم التأكد من دقة البيانات وصحتها أو المعلومات والإحصاءات، وإغفال صفة الشمولية والتكامل في التخطيط الإستراتيجي، والنظر إليه نظرة جزئية خاطئة.
- الإعتماد الزائد على الإحصاءات والأرقام، دون النظر إلى مدلولاتها ومسبباتها ونتائجها.
- ضعف كفاءة المخططين من المنفذين نتيجة إستقلالية جهاز التخطيط الإستراتيجي عن جهاز التنفيذ، وعدم التنسيق بين الطرفين، وإستئثار المخططين بالعملية التخطيط الإستراتيجية دون إشراك المنفذين فيها.
- وضع الأهداف المثالية، والإعتماد على معلومات غير مكتملة.

9.2.2. مشكلات ومعوقات التخطيط الإستراتيجي:

لكل عمل من الأعمال الهامة مشكلات ومعوقات تواجه القائمين عليه خاصة في العمل الإداري، ومن تلك المهام وضع الخطة الإستراتيجية حيث يواجه صياغتها وتنفيذها مجموعة من المعوقات،

منها ما يعود للمختصين في التخطيط الإستراتيجي، و
الإستراتيجية نفسها، ويمكن لنا أن نلخص بعض تلك الم
(2007) بما يلي:

- عزز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي، والبرمجة، والتنفيذ، والمراقبة، والمتابعة، والتقويم لما يخدم العمل الإداري في المؤسسة.
- إنعزال القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية، وإبتعادهم عن مباشرة التنفيذ مما يجعل التقويم بعيداً عن الواقع.
- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط الإستراتيجي، وعدم متابعتها للمستجدات الحضارية، والمتغيرات الإقتصادية، والإجتماعية، والتقنية، والعلمية.
- جمود التفكير لدى القيادات الإدارية، والعمل على وتيرة واحدة قديمة، وجامعة بعيدة عن التطوير، والإبتكار.
- غياب أسلوب التخطيط الإستراتيجي الفعال الذي يهدف إلى تحقيق التقدم، والرقى، للمؤسسة، والعاملين فيها.
- غض البصر لدى القيادات العليا في المؤسسة عن المتغيرات التي تحدث في أساليب العمل الإداري وعدم الأخذ بها.
- النظرة الدونية عند القيادات للتخطيط الإستراتيجي، بأنه غير مجدٍ ولا يفيد العمل بشيء.
- قلة الموارد المالية، والبشرية، التي يتم إعتماؤها لإعداد الخطط الإستراتيجية، وتنفيذها أو إنعدامها.
- عدم الإهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية التي تخدم العمل الإداري.
- جمود الأساليب المتبعة في التخطيط الإستراتيجي، وعدم تطويرها.
- عدم توفير الحوافز المادية، والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية، وتنفيذها.
- غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية.
- الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية وعدم تحديد الصلاحيات وغياب وحدة القيادة مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية.
- غياب الرؤية الواضحة لأهمية التخطيط الإستراتيجي في العمل الإداري، حتى في الأعمال الصغيرة.
- عدم الإهتمام بإعادة التأهيل للعاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والسرية في صياغة بعض الأنظمة واللوائح، وعدم إطلاع العاملين المختصين عليها.

- المركزية في الصلاحيات لدى بعض القيادات العليا
- بعض الأعمال.
- عدم وضوح رسالة المؤسسة للقيادات العليا التي تقوم بالتخطيط الإستراتيجي، وللعاملين القائمين على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- الإتجاهات الشخصية، وهي النظرة القاصرة للقيادات، وللعاملين تجاه التخطيط الإستراتيجي، والإحساس بالفشل يجعلهم يحجمون عن وضع الخطط الإستراتيجية ومحابتها.
- قصور المعلومات اللازمة لإعداد الخطط الإستراتيجية عند القادة، وعند العاملين القائمين بالتنفيذ.
- تراكم الأعمال الروتينية عند القادة، وعدم وجود الوقت الكافي للقيام بإعداد الخطط الإستراتيجية.
- عدم توفر البحوث اللازمة والمعلومات الكاملة للمخططين، وتحديد البدائل، وتيسير الطرق.
- قلة الكفاءة للقوى العاملة في العمل الإداري.
- الهياكل الإدارية لدى بعض المنظمات التي عفا عليها الزمن، ومضى عليها وقت طويل من دون تطوير.
- عدم ملاءمة الأنظمة، واللوائح، وغياب دور الإصلاح الإداري في تطويرها.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطط الإستراتيجية، إما لتحفظ القيادات العليا عليها، وإما لعدم السماح بذلك في بعض الأنظمة.
- تدني مستوى المشاركة من جميع العاملين بالمؤسسة، بداية من أعلى الهرم الوظيفي حتى أصغر وظيفة في السلم.
- غياب الواقعية، والعقلانية في بعض الخطط الإستراتيجية، وصعوبة تنفيذها.
- عدم تفعيل الخطة الإستراتيجية الوطنية لإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في بعض القطاعات، والإصرار على وجود العمالة الأجنبية مع إمكانية قيام الأيدي العاملة الوطنية بالعمل، مما أدى إلى إنتشار البطالة في المجتمع.
- غياب المساءلة للقيادات الإدارية العليا.
- مشاكل القوى العاملة، كالتجميد الوظيفي، وقلة الحوافز، ورفض التغيير، والإحجام عن قبول التدريب، واللامبالاة في أداء العمل، وإهدار وقت العمل بما لا يفيد، والتجمد العقلي.
- غياب معايير تقويم الأداء الكلي، وقياسه للمؤسسات، أو عدم موضوعية تلك المعايير.
- سلبية إتخاذ القرارات، والخوف من الوقوع في الخطأ أو المساءلة.
- طرح الأنظمة الجديدة، أو تجديدها قبل تهيئة ميدان العمل المراد التطبيق فيه.

• عدم توفير الإمكانيات المادية، والجو النفسي الإستراتيجية الموضوعة.

• عدم وجود الإنسجام التام بين الخطط الإستراتيجية الموضوعة، والبيئية الخارجية، والداخلية للمؤسسة.

• عدم وجود الاتفاق بين الخطط الإستراتيجية الموضوعة للعمل، والهدف العام للمؤسسة.

• عدم إحتواء الخطط الإستراتيجية على قواعد لكيفية قيادة العاملين، ومتابعة العمل وتقييمه.

وأما بالنسبة لمشكلات ومعوقات التخطيط الإستراتيجي حسب (عبد الله، 2007) فهي كالاتي:

• تكاليف عملية التخطيط الإستراتيجي (الوقت والمال): عملية التخطيط الإستراتيجي تستهلك كثيراً من الوقت والمال، حيث يعتبران ضروريان للقائمين على المؤسسة لإستثمارها في برامج متعلقة بتطبيق رسالة المؤسسة خاصة في وضع تكون فيه الموارد شخصية.

• تفضيل العمل العشوائي(غير المنظم) على الخطط الإستراتيجية للمؤسسة: نزوع القائمين على المؤسسة إلى تبني العمل العشوائي، وعدم تعودهم على العمل وفق خطط رسمية للمؤسسة.

• معالجة القضايا المصيرية أولاً: يتطلب من المؤسسات التي تعاني أزمات مصيرية حادة معالجة وحل الأزمات أولاً، قبل البدء في وضع خطط إستراتيجية.

• عدم وجود الرغبة في تطبيق الخطط الإستراتيجية: كثير من المؤسسات تبرز كثير من المال، الوقت، الجهد، في وضع خطط إستراتيجية فعالة لكن القائمين على المؤسسة يضعوا هذه الخطط الإستراتيجية في أدراج المكاتب دون إتباعها.

• تبني خطط إستراتيجية ضعيفة: بعض المؤسسات تفضل عدم وضع كل طاقتها لتطوير خطط إستراتيجية فعالة، وتكتفي بوضع خطط ضعيفة مبنية على فرضيات خاطئة، الأمر الذي يؤدي إلى سير المؤسسة في مسار خاطئ، وبالتالي يؤدي إلى نهايتها.

وأما العارف (2002) لقد لخص المشكلات والمعوقات بالآتي:

• عدم الرغبة لدى المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب.

• البيئة الخارجية المضطربة مما قد يجعل التخطيط الإستراتيجي متقادماً قبل أن يبدأ.

• ضعف في الموارد المتاحة.

• إحتياج التخطيط الإستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة.

وأما عن مشكلات ومعوقات التخطيط الإستراتيجي حسب) يلي:

• عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي، وقد يرجع ذلك إلى:

- حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم.
- اللامبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الإستراتيجي.
- الإنطباع السيء الذي تتركه مشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى مدراء المؤسسات.
- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة عالية.
- تجاهل المنافسة.
- تجاهل ثقافة المؤسسة.

وأما عن أهم المشكلات والمعوقات التي تعتري التخطيط الإستراتيجي حسب (الجندي، 1999) فهي كالاتي:

- مشكلات تختص بالأهداف: حيث تبرز في المراحل التمهيدية للتخطيط الإستراتيجي، مشكلة عدم تمكن المخططين من التحديد الدقيق للأهداف المستهدفة.
- مشكلة المشاركة: حيث تعد عملية اقتناع أفراد المؤسسة بأهمية عملية التخطيط الإستراتيجي، ركيزة أساسية لدعم الخطة الإستراتيجية سواء من خلال مرحلة الإعداد أو التنفيذ.
- مشكلة البيانات: فثمة مشكلات وثيقة الصلة بكيفية استخدام البيانات، ولعل أهمها عدم الفهم الكامل لعملية التخطيط الإستراتيجي، وعدم النجاح في مواصلة الإعلام عن التقدم أو التطور الذي تحدثه مجموعة التخطيط الإستراتيجي.
- مشكلة الإعتماد المتبادل: تكمن في أن قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي، تتوقف بدرجة كبيرة على الإعتماد المتبادل بين التنظيمات الفرعية المكونة لها.

- مشكلات تتعلق بالمصادر: تتمثل في عدم توافر التخطيط الإستراتيجي، وكذلك عدم قياس نفقات ال بدائل أخرى كي تنفذ أهدافها.

10.2.2. مهام وإختصاصات التخطيط الإستراتيجي:

أهم مهام وإختصاصات التخطيط الإستراتيجي حسب (مجلس النواب البحريني، 2007) تتمثل فيما يأتي:

- جمع، وإعداد، وتنسيق، وتحليل البيانات، والمعلومات، والتقارير المتعلقة بأوجه النشاطات الإقتصادية، والإجتماعية.
- إقتراح الخطط الإستراتيجية العامة للتنمية الإقتصادية، والإجتماعية، وإجراء البحوث، والدراسات اللازمة لذلك.
- دراسة المشروعات الإنشائية المقترحة من الجهات الحكومية، والمؤسسات العامة، والهيئات العامة، وتقييمها في ضوء الخطة الإستراتيجية العامة، والمساهمة في إعداد مشروع ميزانية التنمية في إطار الميزانية العامة.
- إقتراح، ومتابعة، السياسات العامة لتخطيط البيئة، والتعاون في ذلك مع الجهات المعنية.
- القيام بأعمال الإحصاءات المركزية وفقاً لأحكام القوانين واللوائح.
- تنسيق، ومتابعة شؤون التعاون الإقتصادي، والفني مع الدول العربية، والأجنبية، والمنظمات العربية الإقليمية، والدولية.
- وضع وتنفيذ السياسة العامة في مجال استخدام الحاسبات الإلكترونية والإشراف الفني على ما لدى الوزارات منها، ووضع، ومتابعة برنامج التدريب عليها.
- متابعة تنفيذ برامج الخطة الإستراتيجية العامة، والتعاون مع الوزارات، والجهات الحكومية، في وضع الخطط الإستراتيجية الفرعية لكل منها، وكيفية تنفيذها والتنسيق بينها.

11.2.2. مبررات تبني التخطيط الإستراتيجي:

تتمثل فوائد التخطيط الإستراتيجي أهم مبررات تبني المؤسسة له، حيث يعتمد تطوير ونجاح المؤسسات وجود خطة إستراتيجية واضحة لها إذ أن من أهم فوائدها حسب (الهيئة العامة للتأمينات الإجتماعية في السعودية، 2008) تتمثل بالآتي:

- تقديم معلومات مفيدة لمتخذي القرار.
- وجود خطة لنمو المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل واضح.
- تسهيل عمل الأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، وتنسيق جهودها في اتجاهات معلنة ومحددة.
- تولّد التطلع نحو تحقيق أهداف محددة من قبل العاملين في المؤسسة بعد دراسة هذه الأهداف، إنطلاقاً من رؤية واضحة، ومستهدفة.
- تؤدي إلى تحديد محاور النجاح الممكنة.
- تقدم أداة أو آلية لرصد وقياس تقدم المؤسسة، ومستوى أدائها.
- تدعم القرارات والإجراءات المتخذة في المؤسسة وتزيد من تفهم العاملين لها.

وهناك من يؤكد بأن فوائد التخطيط الإستراتيجي تتمثل بـ (الحازمي وآخرون، 2003):

- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.
- التعرف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها، والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من آثارها.
- التعرف إلى مصادر القوة والضعف في الإدارة، أو القسم، وتحليلها.
- وضع الإدارة في معرفة احتمالات المستقبل مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات الجديدة. ويساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضية الرئيسية التي تواجه الإدارة أو القسم.
- يجعل الإدارة تعرف نفسها أكثر، وما هو مطلوب منها إنجازه، وما هي إمكانياتها.
- يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.
- يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليهما لتتبعهما.
- يبني نظام الضبط الإداري في الإدارة.
- يشجع التصرف الإيجابي في العمل وليس رد الفعل.
- يزود الإدارة بنظام أفضل لتقويم الأداء.
- يتيح لجميع منسوبي الإدارة المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف الإدارة، ومن ثم رسم الخطة الإستراتيجية وتنفيذها مما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي.
- يساعد المديرين في الحصول على الدعم المناسب والمحافظة على نفس المستوى من الدعم من قبل الإدارة العامة.

- يساعد على زيادة الإنتاجية، وكفاية الأداء في الإدار

12.2.2. خطوات التخطيط الإستراتيجي:

أهم خطوات التخطيط الإستراتيجي تتمثل فيما يأتي (الحازمي وآخرون، 2003):

- تهيئة الإدارة أو القسم للتخطيط الإستراتيجي.
- الإتفاق على ضرورة التخطيط الإستراتيجي.
- تحديد رؤية مستقبلية للنجاح في الإدارة أو القسم.
- كتابة رسالة الإدارة ومهامها الرسمية.
- تحليل وضع البيئتين الداخلية والخارجية للإدارة أو القسم.
- تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه الإدارة أو القسم.
- صياغة الأهداف العامة.
- صياغة الأهداف التفصيلية الإستراتيجية ومؤشرات تحقيقها، ووضع السياسات والبرامج والمشروعات التنفيذية.
- تقويم الإستراتيجيات وعملية التخطيط الإستراتيجي.

13.2.2. عناصر التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من العناصر للتخطيط الإستراتيجي، من أهمها ما يلي:

- تحديد الأهداف، وصياغة إطار عام للإستراتيجية.
- دراسة العوامل الخارجية المحيطة، وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها، وكذلك العوامل الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة والضعف.
- تصور وصياغة السيناريوهات.
- ترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى، ووضع السياسات والخطط الإستراتيجية والبرامج الزمنية والموازنات لتحقيقها.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الإستراتيجية الموضوعية، ومراجعة وتقييم هذه الخطط الإستراتيجية في ظل الظروف المحيطة.
- تهيئة المناخ العام للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

14.2.2. دور المخططين الإستراتيجيين في أداء مهام التد

المخططين الإستراتيجيين حسب (مرسي، 2003)، هم جهاز مساعد لمجلس الإدارة، والإدارة العليا، على أداء مهام ووظائف الإدارة الإستراتيجية، وهذا الجهاز يتكون من الإداريين القائمين بمهام التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، سواء الإدارة أو قسم التخطيط الإستراتيجي، أو نخبة التخطيط الإستراتيجي، أو إداريين متخصصين في تجميع، وتحليل البيانات الإستراتيجية.

15.2.2. مهام ومسؤوليات المخطط الإستراتيجي:

هناك العديد من المهام والمسؤوليات التي يجب أن يتمتع بها المخطط الإستراتيجي، ومن هذه المهام والمسؤوليات حسب (مرسي، 2003) ما يلي:

- المساعدة في جمع وتنظيم وتحليل البيانات التي يحتاجها المدير الإستراتيجي مثل مسح البيئة الداخلية والخارجية، للحصول على المعلومات وصولاً إلى القرارات الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا.
- الإعداد والترتيب والتنظيم، لإجراء دورة المراجعة السنوية للإستراتيجيات المتبعة.
- المساعدة في تطبيق أحدث أساليب التخطيط الإستراتيجي، مثل أساليب تحديد الموقف التنافسي للمنشأة، ووحدات أعمالها وتحليل الصناعة وظروف التنافس.
- تقديم المقترحات إلى إدارة المنشأة بشأن التغييرات الممكنة في الرسالة، الأهداف، السياسات والإستراتيجيات.
- تسهيل وتنسيق جهودات التخطيط الإستراتيجي للمديرين الإستراتيجيين في كل المستويات، ومساعدتهم وتقديم النصح لهم بشأن إعداد الخطط الإستراتيجية، وبلورة القضايا الإستراتيجية.
- توفير المعلومات المطلوبة عن تقييم الأداء الإستراتيجي الكلي للمنشأة، ووحدات أعمالها ومجالاتها الوظيفية المختلفة.

16.2.2. أهمية التخطيط الإستراتيجي:

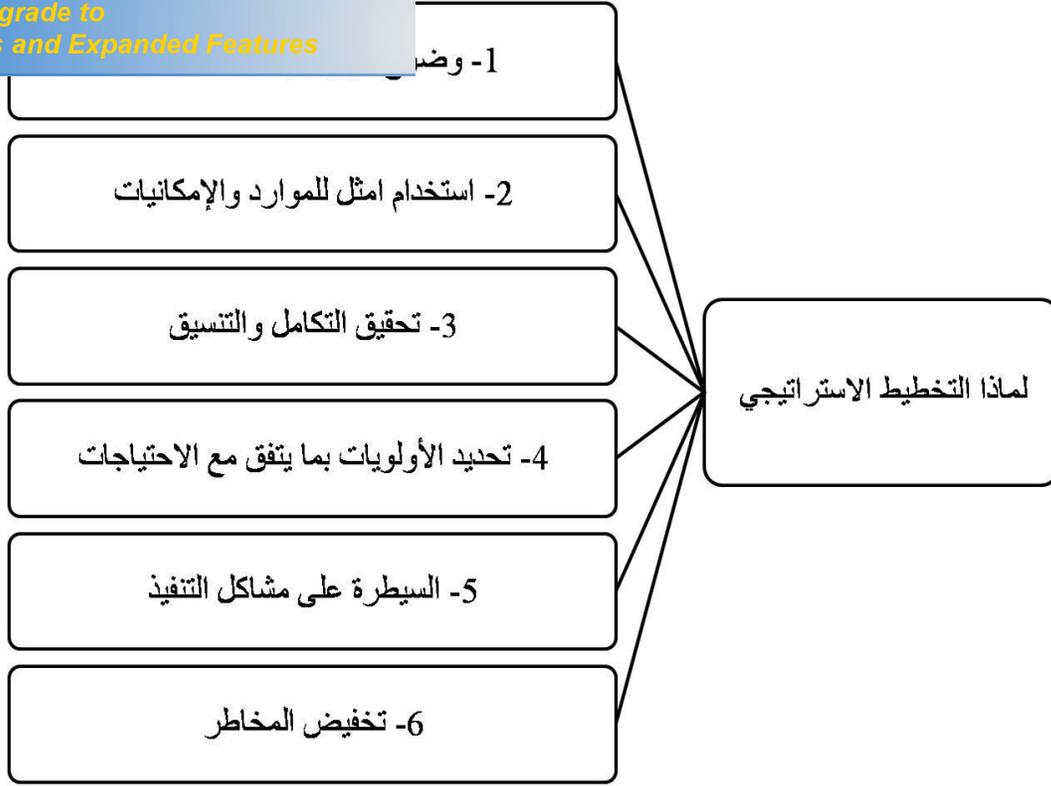
إن الأهمية التي تكمن في التخطيط الإستراتيجي حسب (بني حمدان وإدريس، 2007) تتمثل بالآتي:

- يزود التخطيط الإستراتيجي مؤسسات الأعمال بالعناصر داخل المؤسسة التي تساعد في تكوين الإستراتيجية، السياسات.
- يساعد استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي، على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المؤسسة أو في البيئة الخارجية، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
- يفيد التخطيط الإستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا، وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل، التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمؤسسة.
- يفيد التخطيط الإستراتيجي المدراء، على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي من القنوات الهامة للإتصال بين العاملين في المؤسسة، للتغلب على المشاكل التي تواجههم، وكذلك المشاكل التي تواجه مؤسستهم.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء، بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المؤسسة، من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية إتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا لديهم.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- يضمن التخطيط الإستراتيجي النجاح لمؤسسة الأعمال، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل.

وأما عن أهمية التخطيط الإستراتيجي حسب ، فهي تكمن في محتويات (شكل 1.2):

17.2.2. مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي:

إن عملية التخطيط الإستراتيجي تمر بعدة مراحل، ومن هذه المراحل حسب (أغابيكان، 2008) يوضحها (الشكل 1.2):



شكل 1.2: أهمية التخطيط الإستراتيجي. (السويدان والعدلوني، 2004)

- تعيين مجموعة لإدارة عملية التخطيط الإستراتيجي.
- يمكن الإستعانة بمستشار خارجي للمساعدة.
- الحصول على الموافقة على عملية التخطيط الإستراتيجي.
- تجميع المعلومات.
- مراجعة الرؤيا، الرسالة، النجاحات والإخفاقات.
- تحليل المعلومات.
- الخروج بخطة أولوية.
- مراجعة وتعديل الخطة الإستراتيجية مع المعنيين.
- مراجعة نهائية.
- تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- مراجعة التنفيذ والتعديل حسب الحاجة.

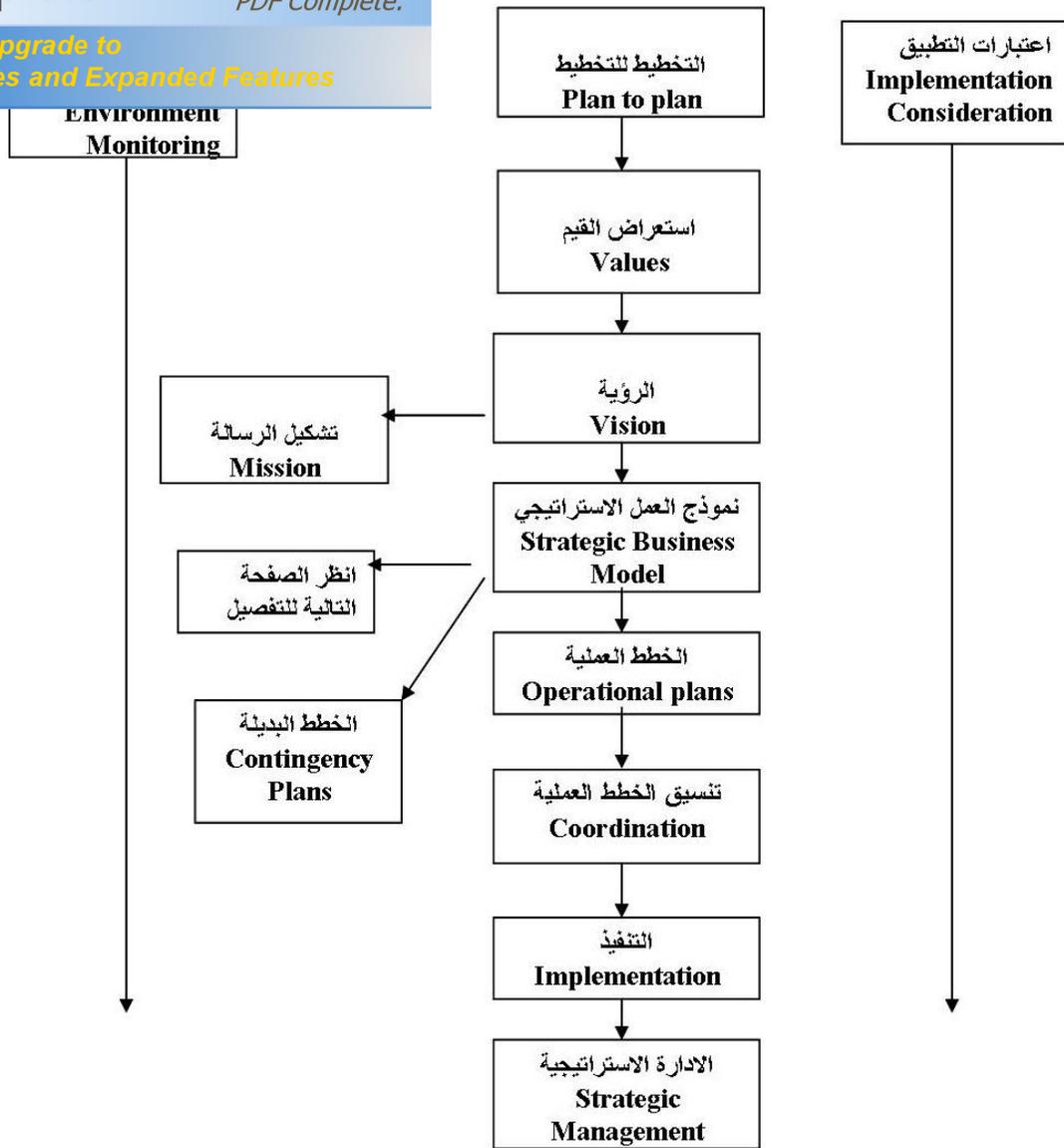
18.2.2. أنواع التخطيط الإستراتيجي:

ينقسم التخطيط الإستراتيجي إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة وتلك الأقسام حسب (يوسف، 2008) هي:

- التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة: ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المؤسسة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.
- لتخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية، حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل، وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها إستقلالية في الموارد والأهداف، أو محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، في هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين، والأسواق، والمنتجات، والإستثمارات المختلفة، وهي تغطي الفترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.
- التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: وهي إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المؤسسة، وهي الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، فعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية، ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية، كما أنها هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين، من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.

19.2.2. النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي:

إن (شكل 2.2) هو عبارة عن النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي حسب نظر (السويدان العدلوني، 2004):



شكل 2.2: النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي.

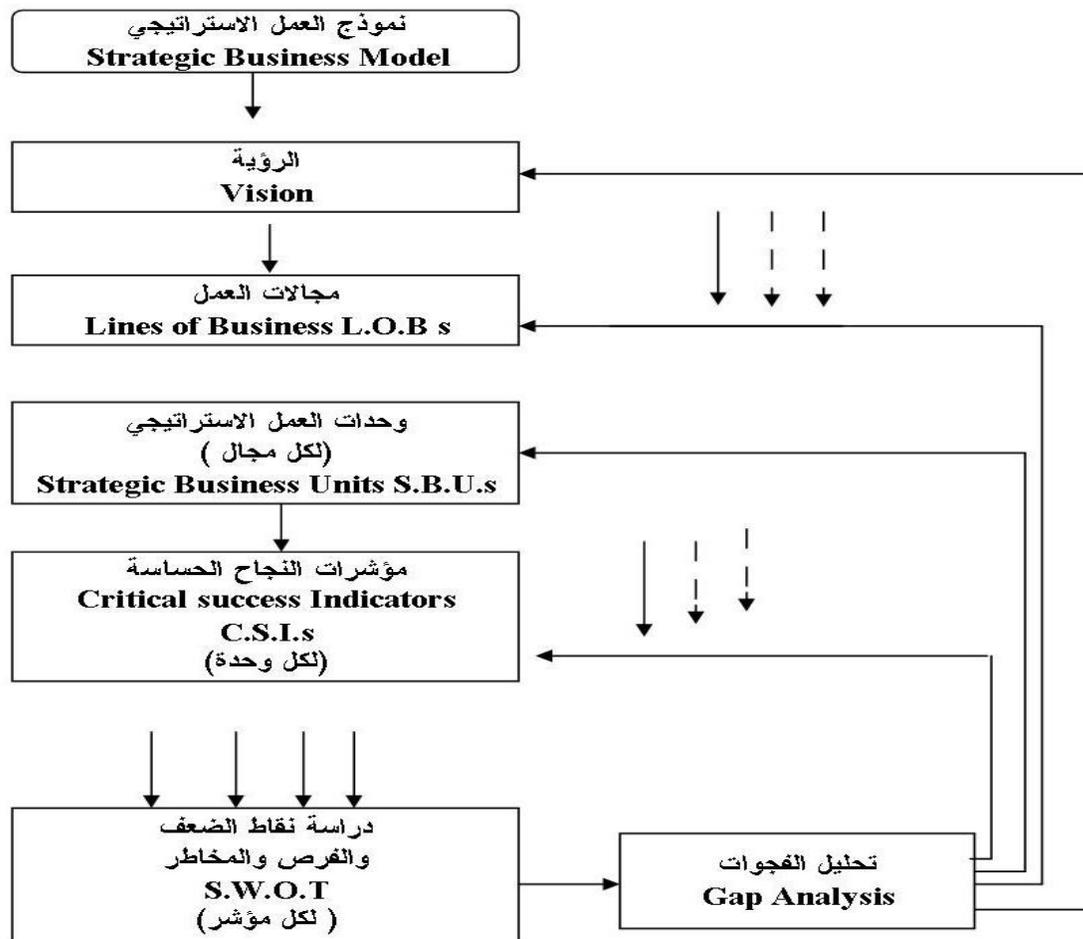
وأما (شكل 3.2) فيبين نموذج ومراحل العمل الإستراتيجي حسب (السويدان والعدلوني، 2004):

20.2.2. منهجيات التخطيط الإستراتيجي:

هناك منهجيات عديدة تستخدم للتخطيط الإستراتيجي ومن هذه المنهجيات حسب (جبريل، 2007) ما يلي:

- تقييم الوضع الحالي وكيف حدث.
- تحديد الغايات والأهداف (أو ما يسمى أحياناً state
- رسم الطريق لتحديد هذه الغايات والأهداف.
- هناك منهج آخر يسمى *Draw-See-Think*.

- Draw: ما هي الصورة المثالية أو الوضع النهائي المرغوب؟
- See: ما هو الوضع الحالي، وما هي الفجوة بينه وبين الوضع المثالي، ولماذا؟
- Think: ما هي الإجراءات التي ينبغي إتخاذها لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي؟
- Plan: ما هي الموارد المطلوبة لتنفيذ ذلك؟



شكل 3.2: نموذج العمل الإستراتيجي.

21.2.2. مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي:

بعد القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، والإنتهاء من هذه العملية ينتج عدة مخرجات أهم هذه المخرجات حسب (عبيدات، 2008) ما يلي:

- الخطة الإستراتيجية (طويلة الأجل)، (5-10) سنوات.
- الخطط الإستراتيجية المتوسطة الأجل: 3 سنوات.
- الخطط الإستراتيجية قصيرة الأجل: سنوية.

22.2.2. محاذير التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من المحاذير للتخطيط الإستراتيجي، ومن هذه المحاذير حسب (الهيئة العامة للتأمينات الإجتماعية، 2008) ما يلي:

- يُعد المستقبل والتخطيط له، من الأمور الصعبة والمحفوفة بإمكانية الخطأ نظراً لسرعة التغيرات في الظروف والبيئة المحيطة.
- يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يكون مكلفاً من الناحية المالية والبشرية للمؤسسة، وذلك في مرحلة صياغة الإستراتيجية ومرحلة متابعة تنفيذها.
- إن التخطيط الاستراتيجي لا يحل عادة القضايا والمشاكل الآنية الملحة، وهذا ما يجعل العمل الاستراتيجي صعباً في خضم مجموعة من المشاكل الآنية.
- إن وجود خطة إستراتيجية وعدم تحديثها دورياً، وعدم إعتبارها مسألة ديناميكية، قد تؤثر على مدى مرونة إتخاذ القرار في المؤسسة، وعلى مدى مرونة إدارة المؤسسة وبالتالي سوء الإدارة تجاه بعض المتغيرات المفاجئة.

23.2.2. إطار إرشادي للتخطيط الإستراتيجي:

من أجل تحقيق التخطيط الإستراتيجي على الوجه الأكمل، لا بد من وجود إطار إرشادي، وهذا الإطار حسب (عبيدات، 2008) يشتمل على:

أ. تحديد رؤية المؤسسة (Vision)، وهي صورة تد
بصفه عامة.

ب. تحديد قيم المؤسسة (Values)، وهي قيم وقواعد إرشادية وإطار سلوكي، يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، والتي تنطلق من الثقافة المؤسسية، التي تحرص المؤسسة على تعميمها، وضمان إلتزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها.

ت. تحديد رسالة المؤسسة (Mission): وهي عبارة عن فقره قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة، ويجب عند تحديد رسالة المؤسسة مراعاة أن تكون مكتوبة، ومحددة، وعامة، وأن يتم إعدادها من قبل أعلى سلطة في المؤسسة، والرسالة تجيب على عدد من الأسئلة منها:

- لماذا وجدت المؤسسة، وما هو عملها الرئيسي؟
- لمن تقدم المؤسسة خدماتها، أو منتجاتها؟
- كيف تؤدي المؤسسة عملها، وتقدم خدماتها؟

ث. تحديد الغايات المستقبلية (Goals)، وهي الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال فترة زمنية، ويجب أن تكون متوافقة مع رسالة المؤسسة، قابلة للقياس والتحقيق، متقدمة على الأهداف السابقة، غير متضاربة أي واضحة ومفهومة، مقبولة ومرنه، تعكس أولويات العمل.

ج. تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل الملائمة، وذلك من خلال تحديد مجالات العمل الرئيسة التي يجب التركيز عليها، وتحديد عوامل ومعايير النجاح الخاصة بكل مجال من هذه المجالات، تحديد الأنظمة والإجراءات والبرامج والسياسات اللازمة لضمان النجاح في كل مجال، وتحليل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والعمل على تطويرها.

24.2.2. هل التخطيط الإستراتيجي هو بناء القدرة؟

نعم. في الحقيقة يعتبر التخطيط الإستراتيجي واحداً من أكثر الفعاليات تكراراً التي تمارسها المؤسسات بين مختلف أنماط بناء القدرة، وذلك حسب (أليسون والحموي، 2007). ففي العقد الماضي شوهد نمواً ضخماً في الإهتمام ببناء القدرة لدى المؤسسات، فالتخطيط الإستراتيجي حسب

بول لايت يعرف بأنه نشاط من مجموعة محددة من الأنشطة
النشاطات الأخرى فتتضمن تقوية الإدارة الداخلية، وإعداد
القيادة، والتعاقد مع مستشارين متعددي الإختصاصات والأدوار.

وأكثر من ذلك، فإن الدراسات الحالية تظهر أن المؤسسات غير الربحية، تستخدم هذه النشاطات
المختلفة لبناء القدرة بقدر ما تستخدمها تقريباً شركات القطاع الخاص.

25.2.2. مداخل التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي يحتوي على عدة مداخل لعل من أهمها حسب (الصيرفي،،2008) ما يلي:

- مدخل الطير: وفقاً لهذا المدخل فإن بداية استخدام التخطيط الإستراتيجي، يتم من خلال رؤية ودراسة وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، هذا ويشتمل على البيئة العامة والتنافسية لها. وفيه يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة ليتم إستثمارها، وتحاول الإدارة أن تحصل على أفضل الفرص المتوفرة أمامها، وشبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة وذات أغصان متعددة على غصن معين ليقف عليه، وبالرغم من ذلك فإنه ستكون هناك محددات كثيرة للاختيار، وعلى المؤسسة أن تختار أحد البدائل المتاحة أمامها، وكذلك الحال بالنسبة للطير حيث لا يمكن أن يبقى محلقاً في الجو لفترة طويلة، وإنما عليه أن يختار أحد الأغصان، وهكذا بالنسبة لمؤسسات الأعمال، عليها أن تختار إتجاهها إستراتيجياً معيناً، ومن المحتمل أن يكون هذا الإختيار إعتباطي أو عشوائي وعندها سيكون محفوفاً بالمخاطرة، أي أن المؤسسة تحلل وتدرس البيئة الخارجية ومتغيراتها المؤثرة، وعلى ضوء ذلك تحدد الخيار الإستراتيجي الملائم لها.

- مدخل السنجاب: وهذا المدخل يستند إلى فكرة مفادها يجب على المؤسسة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون نقطة الانطلاق في التفكير الإستراتيجي، حيث يتم الإعتماد على المهارات والخبرات والموارد التي تمتلكها الإدارة، وكذلك الإعتماد على أفضل ما يمكن عمله ولتحدد نقاط قوتها وضعفها، وسُمي بالسنجاب لكونه ينطلق داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى، وهذا يعني أن تنطلق الإدارة أولاً من واقع مؤسستها وتختار أحد البدائل، وقد يكون القرار أسهل لمحدودية أحد الخيارات. وعليه ففي المدخل الأول قد يتم إتخاذ قرار إستراتيجي واحد كبير، إلا أنه وفقاً للمدخل الثاني قد تتخذ مجموعة من القرارات المحدودة،

هنا ربما لا يرى عدد الفرص المتاحة كما يراها ال
للمدخل الثاني فالإدارة تعرف مسار توجهاتها المست

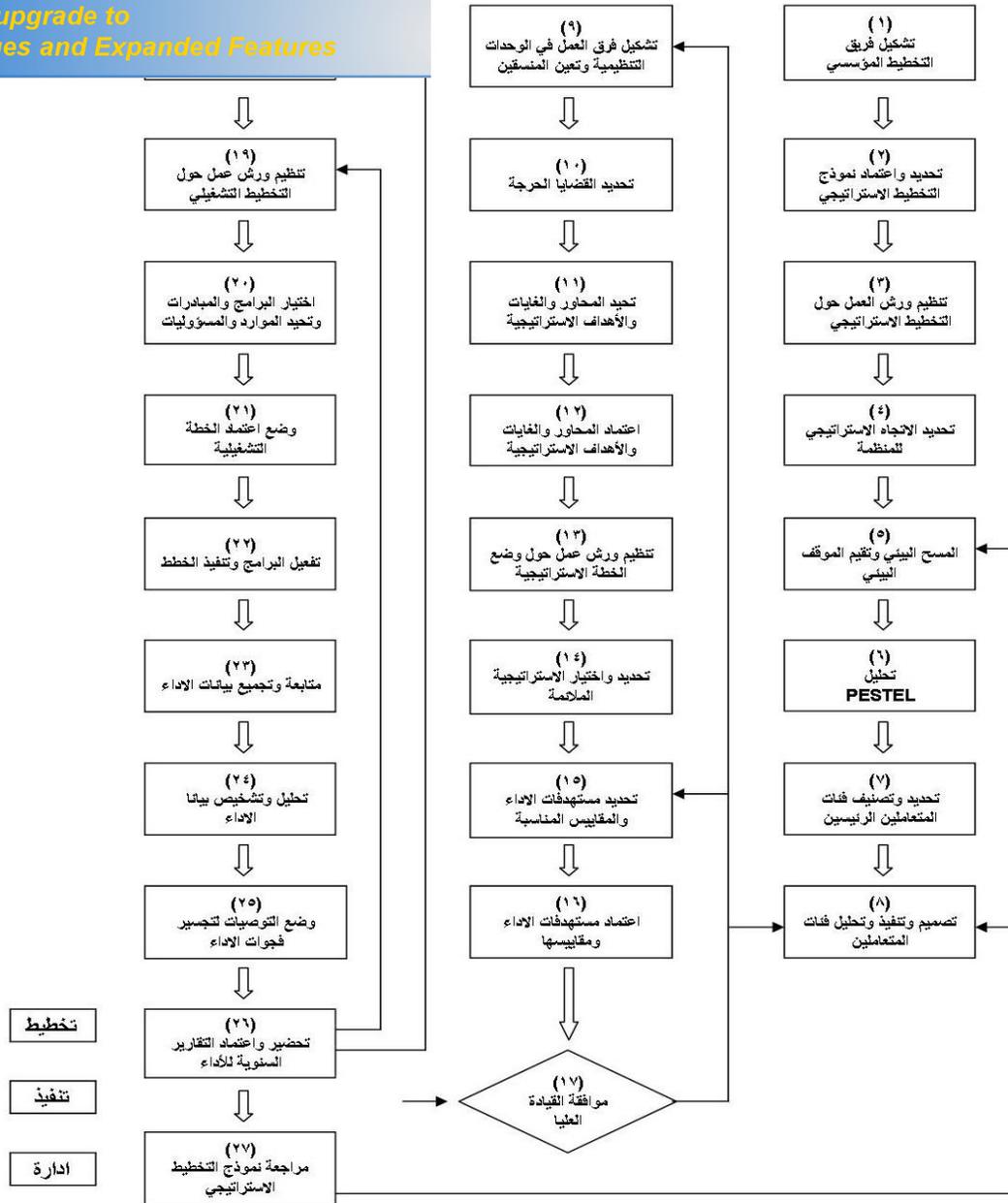
26.2.2. هيكل عملية التخطيط الإستراتيجي:

للتعرف على هيكل عملية التخطيط الإستراتيجي حسب (بني حمدان وإدريس، 2007)، أنظر/ي (شكل 4.2):

ولفهم الإطار العام لعملية التخطيط الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، أنظر/ي (شكل 5.2) وذلك حسب (بني حمدان وإدريس، 2007):



شكل 4.2: هيكل عملية التخطيط الإستراتيجي.



شكل 5.2: الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية.

3.2 الدراسات السابقة

لم تتمكن الباحثة من إيجاد أي من الدراسات العلمية التي تتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي خصوصاً على المستوى المحلي سوى ما يلي:

دراسة ردايدة (2006): بعنوان "التخطيط الإستراتيجي
والإمكانيات - حالة دراسية - الضفة الغربية"، رسالة ماجا

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود وممارسة التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي، ومعرفة العقبات والصعوبات التي تواجهه. وقد استخدم الباحث في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي. وقام بجمع المعلومات ودراسة وإختبار الفرضيات بالإستعانة بالإستبانة والمقابلة ومراجعة الأدبيات السابقة. وتوصل إلى العديد من الإستنتاجات أهمها، أن غالبية المبحوثين يؤكدون وبالمستوى المتوسط إدراكهم وإلمامهم بمتطلبات التخطيط الإستراتيجي وآلياته، وذلك من خلال إدراكهم لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وما يحويه هذا المفهوم من أساسيات عملية التخطيط الإستراتيجي. كما وأكد المبحوثين إدراكهم للتعامل مع القوى البشرية وفق متطلبات وقواعد التخطيط الإستراتيجي، وفهمهم للمشاركة المجتمعية وآلياتها وأهميتها في التخطيط الإستراتيجي. وأظهرت النتائج أن متغير منصب المبحوثين هو الأكثر تأثيراً بين خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم.

شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية (2006): دراسة بعنوان "شبكة تنسيقية بين مختلف المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في مجال البيئة، وهي تهدف إلى خدمة القضايا البيئية الفلسطينية، وذلك من خلال تنسيق جهود المنظمات الأعضاء، وتعزيز كفاءة وقدرة كل منظمة وتقوية العلاقات داخل الشبكة والمنظمات الأخرى على الصعيد المحلي والدولي" (شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية، 2006). نبعت فكرة تأسيس وتشكيل منظمة شبكية تنظم عمل المنظمات الأهلية البيئية، وذلك من خلال إدراك المنظمات العاملة في مجال البيئة لخطورة الواقع البيئي الذي يحيط بالأراضي الفلسطينية، فهناك مخاطر واضحة وسياسة تلويث بيئي متعمدة ومقصودة من قبل سلطات الإحتلال الإسرائيلي، مما يهدد المجتمع الفلسطيني بالكثير من الأخطار البيئية المختلفة، كإغتصاب الأرض والإستيطان، وإقتلاع المزروعات والأشجار، واستخدام المناطق والأراضي الفلسطينية كمداخن ومكببات للنفايات الخطرة والمواد الملوثة، لقد أدركت المنظمات البيئية الفلسطينية خطورة هذا الواقع وهذا جعلها تدرك أن التصدي لمثل هذه الأخطار البيئية بحاجة إلى تضافر الجهود، ولذلك فقد عقدت مجموعة من المنظمات البيئية الفلسطينية سلسلة إجتماعات وتدارست هذه الأخطار، وسبل التصدي لها، وقد نتج عن هذه الاجتماعات إعلان إقامة شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية في عام 2000 م، وذلك بهدف التصدي لتلك الأخطار التي تهدد البيئة الفلسطينية. ولقيام بذلك فقد تبنت هذه الشبكة مجموعة من السياسات والأهداف المتعلقة بهذا الأمر أهمها، تأهيل وتعزيز دور المنظمات البيئية المختلفة وتنسيق جهودها لتفادي التضارب والإزدواجية، وتكثيف الوعي البيئي والتثقيف البيئي بين قطاعات الشعب الفلسطيني وإشراكهم في سياسة التصدي للأخطار البيئية، بناء قواعد

معلومات تتعلق بكل عناصر البيئة، وذلك من أجل تطوير الحياة البرية، والمائية، والأثرية، والسياحية فيها، ويتألف

العامة تتكون من الأعضاء المؤسسين لهذه الشبكة، وتعتبر الهيئة التشريعية لها المرجعية النهائية لكل ما يتعلق بالشبكة من الشؤون المالية والإدارية والتشريعية والعضوية وغيرها، وتجتمع مرة كل عامين. واللجنة التنسيقية تتألف من (7) أعضاء من المنظمات البيئية، وتنتخب من قبل الجمعية العامة لمدة عامين، وهي عبارة عن هيئة مسؤولة تعمل على متابعة الشؤون العامة وتصريف القضايا اليومية للشبكة وذلك بشكل طوعي.

دراسة حلايقة (2007)، بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة القدس. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، ودرجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل هذه المؤسسات، كما وسعت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء المنظمات الأهلية. وقد قام الباحث بجمع البيانات ودراسة وإختبار الفرضيات بالإستعانة بالإستبانة والمقابلة ومراجعة الأدبيات السابقة. وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها، أن المنظمات الأهلية عندها القدرة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وكذلك توصلت إلى وجود مساهمة كبيرة للتخطيط الإستراتيجي في رفع وتحسين مستوى الأداء في المنظمات الأهلية، كما وأن غالبية المبحوثين يؤكدون وبالمستوى المتوسط إدراكهم وإلمامهم بمتطلبات التخطيط الإستراتيجي وآلياته، وذلك من خلال إدراكهم لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وما يحتويه هذا المفهوم من أساسيات عملية التخطيط الإستراتيجي. كما وأظهرت الدراسة أن أبرز مراحل التخطيط الإستراتيجي تطبيقاً في المؤسسات الأهلية كانت صياغة الإستراتيجية في المؤسسة، وأما عن توصيات الباحث فكان أهمها، ضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية بشكل فاعل وعلمي في جميع مراحلها، كذلك الإهتمام بالحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية لما لها من مردود إيجابي في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في المنظمات الأهلية، وأخيراً توفير قاعدة بيانات للمنظمات الأهلية، وذلك من خلال زيادة التشبيك فيما بينها.

دراسة الضويحي (2004)، بعنوان "التخطيط الإستراتيجي الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات" هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإستراتيجي الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث في الدفاع المدني، بالإضافة إلى إستنباط الخطط الإستراتيجية الإعلامية اللازمة لمواجهة الأزمات والكوارث بالدفاع المدني ووسائل الإعلام

المناسبة لذلك، والتعرف على مدى التنسيق بين إدارات الإعلام. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والإستبانة الدراسة، للإعلام دور مهم في التخفيف من حدة الأزمات والكوارث، وإدراك إدارات العلاقات العامة بالدفاع المدني بأهمية اللجوء لوسائل الإعلام لمواجهة الكوارث والأزمات، ووجود تنسيق بين إدارات العلاقات العامة بالدفاع المدني والأجهزة الإعلامية، وأخيراً إن من أهم المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإستراتيجي الإعلامي بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات عدم وضوح الخطة الإستراتيجية وصعوبة تنفيذها، وتزويد الجمهور بمعلومات غير صحيحة تؤدي إلى بلبلة الأفكار.

دراسة الناطور (2000)، بعنوان "واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني من حيث طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة ومدى ممارسة مهام وإختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة في القطاع العام الأردني. وأهم نتائج هذه الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة. كما وتوصلت الدراسة إلى أن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة لمهام وإختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبياً. وتوصلت إلى وجود معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها نقص الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة، ونقص عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

دراسة باشيوة (2005)، بعنوان "التخطيط الإستراتيجي وتوجيه مسارات الحلول وفق النماذج وتنبؤاتها دراسة حالة: صناعة السياسات التعليمية وإستراتيجياتها في الوطن العربي"، هدفت الدراسة إلى تحقيق العديد من الأمور منها، تخطيط العمليات كإتجاه معتمد لتحديد الإتجاهات وفق التخطيط الإستراتيجي، توجيه مسارات الحلول وفق النماذج وتنبؤاتها لقياس الأبعاد والمعايير القائمة، الإهتمام بالأهداف والبدائل المتاحة من تحليل التكلفة، ووضع المعايير الموضوعية للمفاضلة. واعتمدت هذه الدراسة المنهج التحليلي، ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة عدم وجود فرص متكافئة في التعليم لجميع الأفراد في المجتمع، وجود تباين في الإلتحاق في التعليم، عدم مشاركة المجتمع ومنظماته الإنسانية في تخطيط وتقييم وتقويم النظام التعليمي التربوي، كما ولا يوجد تفاعل بين مراحل التعليم كافة، وعدم وجود الإجراءات السليمة لإشاعة حب العلم

والتعلم لدى أفراد المجتمع. وأما عن أهم توصيات هذه الدر
على قضاء تسرب المتعلمين من المراحل الدراسية كافة، و

الشعب ولجميع المراحل وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، القضاء على التباين في الإلتحاق
بالتعليم وإعتبره إستقراراً وسلاماً اجتماعياً لبناء مستقبل المجتمع، تحسين نوعية التعليم من أجل
إستجابته أفضل لإحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية المستدامة، وإحترام المواطنة، والمعتقدات
الدينية وتأييرها بإعتماد إستقلالية التعليم وفصله عن السياسة. ونشر مبادئ حقوق الإنسان بكافة
مفاصلها ومعانيها، تعزيز مشاركة المجتمع ومنظماته الإنسانية في تخطيط وتقييم وتقويم النظام
التعليمي التربوي، وتقوية التنسيق والتفاعل بين مراحل التعليم كافة مع بعضها البعض ومع
القطاعات المجتمعية الأخرى.

دراسة أبو دولة وصالحيه (2005)، بعنوان "إتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم
مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام
ومنظمات القطاع الخاص الأردنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على إتجاهات مديري إدارة الموارد
البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات
القطاع العام، ومنظمات القطاع الخاص الأردنية من خلال عدة أبعاد ، أهمها مدى وجود خطط
إستراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق
عملية الربط والتكامل بينهما. وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم
النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة غياب التخطيط الإستراتيجي بشكل عام، وكذلك عدم وجود
خطط إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة، وكذلك أظهرت
الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.
ومن أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية
التقليدية، والبدء باستخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات بجميع
أنواعها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية. وكذلك ضرورة أن تعي وتدرك منظمات القطاع
العام ومنظمات القطاع الخاص أهمية دور إدارة الموارد البشرية، وتعمل على تمهيتها وتطوير
إستراتيجياتها.

دراسة زاهر (2005)، بعنوان "العلاقة بين الجامعة وسوق العمل من منظور إستراتيجي"، هدفت
الدراسة إلى التعرف على إمكانيات التفكير الإستراتيجي، ورصد نموذجين من أكثر نماذج التخطيط
الإستراتيجي حداثة واستخداماً في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الجامعية، أحدهما يركز على
الأبعاد السيكلوجية للتخطيط (خاصة القيم)، في حين أن الثاني يناسب تلك المؤسسات من زاوية

عنايته وتدقيقه في الإستراتيجيات التعليمية والأكاديمية ل
الحرص للكفاءة الداخلية والخارجية المتعلقة بها في إطار

ينسجم مع طبيعة تلك المؤسسات وأهدافها. وقد استخدم الباحث في دراسته حالة تطبيقه (جامعة الكويت كنموذج). وركزت الدراسة على أنه في حال غياب رؤية مستقبلية يصبح التخطيط مجرد رسم برامج محدودة الأجل ومنعزلة عن بعضها البعض، ودون إدراك للنسيج المشترك الذي يحتويها جميعاً، ويصبح الأمر يقتضي توفير آلية جديدة تُعنى بأنشطة البحث، والإنماء، والتطوير التكنولوجي، وتقوم بوظائف الإدارة الإستراتيجية لكل المنظومات الفرعية للجامعة ولها ككل.

دراسة الجرباوي (2001)، "حول البناء المؤسسي، والتي يتحدث فيها عن أهمية وجود خطط إستراتيجية موحدة من خلال كتابه، نحو خطة إستراتيجية جديدة للعمل الفلسطيني، حيث قدم رؤية نقدية لمحاوَر أساسية في العمل الفلسطيني، في محاولة منه لإثارة نقاش موضوعي جاد حولها". وتتطلب هذه الورقة كما أعرب الكاتب من مرتكزات علم السياسة ومحورها، لذلك تأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية والدولية وحسابات موازين القوى، ومعادلة الربح والخسارة السياسية. وقدم الجرباوي إستعراض دقيق للواقع الفلسطيني خاصة بعد التفجيرات التي وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية بتاريخ 2001/9/11. ولكنها لا تتطرق منها ولا تأتي كرد فعل إنفعالي عليها، بل هي تستند إلى الحاجة لوجود إستراتيجية جديدة للعمل الفلسطيني. وركز الكاتب على أهمية بلورة هذه الخطة الإستراتيجية من خلال وجود نقاش فلسطيني مفتوح وجدي وصريح حول ما يجب القيام به فلسطينياً، أخذاً بعين الإعتبار وجود مؤثرات و متغيرات داخلية، وإقليمية، ودولية تفرض موائمة الموقف الفلسطيني بإستمرار، وليس فقط الإنطلاق دائماً من تحديد ما يجب أن يقوم به الآخرون. وهذا يعني أن الكاتب يسعى أساساً إلى تبيان أهمية وجود إستراتيجية فلسطينية، أو توجه إستراتيجي واضح لإدارة الصراع ينبثق منه التكتيك وليس العكس.

دراسة وادي والأشقر (2006)، بعنوان "دراسة واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي كما يراها المدبرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم. وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وفي

إخراج النتائج استخدام برنامج الرزم الإحصائي SPSS. مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط

النوع من التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفترات الممارسة 3.62 ، كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الإستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الإستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة. وكان من أهم توصيات هذه الدراسة، زيادة الإهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الإستراتيجي على وجه الخصوص. على المديرين أن يهتموا بتكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الإستراتيجي في مؤسساتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسات. مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المؤسسة في الإعتبار كجزء من ثقافة التخطيط الإستراتيجي الذي يجب الأخذ به بشكل إعتيادي ومستمر، وليس بشكل موسمي، أو عند وجود أزمة ما. تشجيع المبادأة لدى الأفراد، والعاملين، وخلق المناخ المشجع ليبدلي كل بفكرته مهما كانت هذه الفكرة، ودون أدنى تردد، حيث أن هذا هو بوابة الولوج للأفكار الخلاقة والمبدعة.

دراسة نعمان (2007)، بعنوان "دراسة التخطيط الإستراتيجي في منظمات النفع العام الكويتية بين النظرية والتطبيق"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي في منظمات النفع العام الكويتية بين النظرية والتطبيق، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى القائمين على هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة، ضعف معرفة القائمين على هذه المؤسسات بالتخطيط الإستراتيجي، وعدم إتاحة الفرصة أمام العاملين في منظمات النفع العام، للمشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية وأخذ رأيهم عند القيام بأي تغيير أو تعديل فيما يتعلق بخطط المنظمات، عدم وجود تقييم مستمر ودوري من قبل الإدارة العليا للوقوف على أهم المشكلات التي تواجه الخطط الإستراتيجية في منظمات النفع العام. ومن أهم توصيات هذه الدراسة، الإهتمام بتدريب القائمين على منظمات النفع العام والعاملين فيها، وتأهيلهم في مجال إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطط الإستراتيجية، من خلال دورات وورش عمل وبرامج تدريبية، فجميع الأنظمة والقوانين والمبادئ والخطط الإستراتيجية، إن لم تتوفر لها الموارد البشرية الكفاءة والفاعلة، والمخلصة التي تؤمن بقيمة العمل، وتقدر أهمية الخدمة التي تمارسها، لن يكتب لها النجاح. كما وإن إتاحة الفرصة أمام العاملين في منظمات النفع العام، للمشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية وأخذ رأيهم عند القيام

بأي تغيير أو تعديل فيما يتعلق بخطط المنظمات، كون
وعدم مقاومته.

دراسة رامز (2004)، بعنوان "عولمة الإستراتيجية التسويقية للشركات الأردنية في الأسواق الدولية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط الإستراتيجي، التوحيد أو التكيف، الذي تتبناه الشركة في وضع إستراتيجيتها التسويقية، فضلاً عن تحديد درجة التوحيد أو التكيف التي تطبقها الشركات الأردنية في وضع العناصر الفرعية لبرنامجها التسويقي (تطوير المنتج، التسعير، التوزيع والترويج). ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، إعتد الباحث على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على المدراء المسؤولين عن تسويق المنتجات الأردنية، الإستهلاكية والصناعية، في الأسواق الدولية. وباستخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التوزيعات التكرارية والمتوسطات)، وإختبار (T-Test) ومعامل التحديد والإرتباط لتحليل البيانات، وإختبار فرضيات البحث، جاءت النتائج مدعمة للفرضيات التي قامت عليها، إذ تبين أن الشركات الأردنية المصدرة تتبنى إستراتيجية التسويق الموحدة في وضع العناصر الفرعية لبرنامجها التسويقي، فيما عدا التسويق المباشر ضمن عنصر الترويج، إذ بلغت درجة التوحيد أعلى مستوى لها في العناصر الفرعية لتطوير المنتج، وتنخفض تدريجياً في العناصر الفرعية لكل من التوزيع والتسعير والترويج.

دراسة دواي (2005)، بعنوان "دور التحليل والتفكير الإستراتيجيين في تكوين الرؤية - دراسة تحليلية لآراء عينة في شركات القطاع الصناعي العراقي"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية العلاقة بين التحليل الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي وتأثيرها على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة، وانعكاس ذلك على أداء المنظمات الصناعية ومسارها المستقبلي، والتعرف على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمات الصناعية. وقد تركز الإهتمام على عمليات التحليل الإستراتيجي، مما أفقد القطاع الصناعي الذي يتصف بكونه قطاعاً حيويّاً استخدام مفاهيم التفكير الإستراتيجي في صياغة الرؤية المستقبلية، إضافة إلى ذلك هدفت الدراسة إلى بناء إطار معرفي متكامل لصياغة الرؤية المستقبلية يسهم في تطوير عمل قطاعات الإقتصاد الوطني بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص، والمساهمة في تزويد القطاع الصناعي الحكومي بآليات عمل تمكنها من رسم توجهات المستقبل على وفق منظور علمي، ومن خلال صياغة تصور (سيناريو) مستقبلي يكون دليلاً إسترشادياً لها للعمل بموجبه. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، إعتد الباحث على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال تصميم إستبانة، وتوزيعها على عينة الدراسة التي من خلالها تم إستخراج النتائج وأهمها، ضرورة الإستفادة من الخبرات الموجودة في القطاع الصناعي والتعاون مع مراكز الخبرة الإقليمية

والعالمية، وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للتحليل في صياغة الرؤية المستقبلية، عبر المتغير الأساسي الو (القدرة الشخصية والخصائص التنظيمية)، الإتجاه العام للدولة نحو خصخصة عدد كبير من المشاريع الصناعية المملوكة للقطاع الحكومي والمختلط كمرحلة أولى، تخلف القاعدة الصناعية والإرتكازية، بسبب الظروف التي مر بها، الأمر الذي خلق فجوة كبيرة في عملية التطور التقني والتكنولوجي بينها وبين المجتمع الصناعي العالمي في العقود الأخيرة، فضلا عن تخلف المسالك التكنولوجية وقدمها لأغلب الصناعات الوطنية، وجود خبرة صناعية متراكمة في أغلب الصناعات العراقية لابد من توظيفها والإستفادة منها في عملية إعادة البناء وعدم التفريط بها. وكان من أهم توصيات الدراسة إدخال التكنولوجيا الجديدة على وفق أسس علمية ومنطقية تجعلها مهيأة للمنافسة ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، ضرورة الإستفادة من الخبرات الموجودة في القطاع الصناعي والتعاون مع مراكز الخبرة الإقليمية والعالمية.

دراسة الجندي (1999)، بعنوان "التخطيط الإستراتيجي ودوره في الإرتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية - دراسة تحليلية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به التخطيط الإستراتيجي في الإرتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية، والتعرف على مفهوم ومراحل التخطيط الإستراتيجي، ومعرفة الحد الذي يمكن استخدام التخطيط الإستراتيجي فيه للإرتقاء بالنظم التعليمية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إتمد الباحث المنهج الوصفي، إضافة إلى إعماده على البيانات الأولية التي تم جمعها. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي لها، ويساعد إدارة المؤسسة التعليمية على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها وعلى توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعدها على صنع قرارات إستراتيجية منطقية رشيدة تستطيع مجابهة الأحداث الراهنة أو المتوقعة مستقبلاً، ويولد لدى المؤسسات التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة، وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المؤسسة.

دراسة الشيخ (2000)، بعنوان "ممارسات التخطيط الإستراتيجي في الأعمال الصغيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، هدفت هذه الدراسة إلى تقصي مدى قيام الأعمال الصغيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة بوضع خطط قصيرة الأجل. ومعرفة الجهات التي تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي، ونوع المعلومات التي تتضمنها الخطط الإستراتيجية والعوائق التي تحول دون ممارسة التخطيط الإستراتيجي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إتمد الباحث المنهج الوصفي، إضافة إلى إعماده على البيانات الأولية التي تم جمعها. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن معظم ال الصغيرة تشير إلى وجود خطط قصيرة الأجل لديها "لمدة سنة واحدة"، كما وتشير إلى أن عملية

التخطيط الإستراتيجي تتسم بالمركزية. أما أهم المعلومات العادة فهي تلك التي تتعلق بالتنبؤ بالأرباح، والمبيعات، و

إلى بعض التوصيات التي من شأنها أن تدعم عملية تطوير مهارات التخطيط الإستراتيجي وتنميتها لدى القائمين على ال الصغيرة، من أهم هذه التوصيات، العمل على أن لا يكون التخطيط الإستراتيجي متصف بالمركزية وأن لا يقوم به المدير وحده، وأن تشمل وتحدث الخطة الإستراتيجية على كل الأمور التي من الممكن أن تهم التخطيط الإستراتيجي، والعمل على إيجاد خطط موثوقة، وضرورة وضع خطط في الأعمال الصغيرة في الإمارات تركز على جميع الأمور وليس فقد على الأمور ذات الصبغة المالية.

دراسة حمامي والشيخ (1995)، بعنوان "التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، تناولت هذه الدراسة التخطيط الإستراتيجي كما يراه المدراء في شركات الأعمال الأردنية. فهي تحاول التعرف على مدى تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم، عمر، طبيعة عمل الشركة) على هذه الرؤيا. والتعرف على بعض ممارسات التخطيط الإستراتيجي مثل درجة المركزية، العوامل التي تؤخذ بعين الإعتبار عند وضع الخطط الإستراتيجية، وإتجاهات المدراء نحو هذا النوع من التخطيط الإستراتيجي. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم تصميم إستبانة وزعت على (183) مديراً في شركات الأعمال الأردنية تم إسترجاع (120) إستبانة. كان من أهم نتائج هذه الدراسة، أن 41% من مدراء الشركات الأردنية، لديهم غموض وعدم وضوح في مفهوم التخطيط الإستراتيجي، فيبدو أن مدراء شركات الأعمال الأردنية الحديثة أكثر فهماً للتخطيط من نظرائهم في الشركات القديمة، ميل مدراء شركات الأعمال الأردنية إلى المركزية في وضع الخطط الإستراتيجية، لدى مدراء شركات الأعمال الأردنية إتجاهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي. ومن أهم توصيات هذه الدراسة، تشجيع مدراء الشركات الأردنية وبشكل خاص القديمة منها، على الإهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي واستخداماته، وذلك من خلال حضور الندوات واللقاءات والندوات العلمية الخاصة بذلك، ولضمان نجاح وتنفيذ الخطط الإستراتيجية يتوجب زيادة درجة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود درجة عالية من المركزية في وضع الخطط الإستراتيجية، إجراء الدراسات عمّا إذا كانت الإتجاهات الإيجابية التي يحملها مدراء شركات الأعمال الأردنية نحو التخطيط الإستراتيجي تؤثر على درجة ومدى استخدامه أم لا.

دراسة كالينغو (1991)، بعنوان "ممارسات التخطيط الإستراتيجي لمديري التخطيط الإستراتيجي الرئيسيين العاملين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية - دراسة مقارنة"، هدفت هذه الدراسة

إلى التعرف على ممارسات التخطيط الإستراتيجي لمدراء
في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية. توصل الباحث إل

كثيراً في ممارساتهم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، فمدراء التخطيط الإستراتيجي يقومون
بالتعرف على الفرص والمخاطر التي تواجه بنوكهم، ووضع الأهداف طويلة الأجل والسنوية. كما
توصل الباحث إلى أن هناك تشابهاً في دور مجالس الإدارة في كل من البنوك الأمريكية والكورية،
حيث يقوم هؤلاء بالموافقة على الخطط الإستراتيجية التي يعبها المدراء التشغيليون. وتوصلت
الدراسة كذلك إلى أن الخطط الإستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً من مثيلاتها في البنوك
الأمريكية، فالخطط الإستراتيجية الخاصة بالبنوك الكورية تشتمل على الدعاية والترويج والعلاقات
العامة، بالإضافة إلى تغيير سلوك العاملين والتي تعتبرها البنوك الأمريكية خطأً عملية
Operational Plans. ومن توصيات هذه الدراسة، يجب أن تكون الخطط الإستراتيجية في البنوك
الأمريكية أكثر شمولاً مما هي عليه، ويجب أن تصل شموليتها مع مثيلاتها في البنوك الكورية.
ويجب أن لا يكون هناك مركزية في وضع الخطط الإستراتيجية في البنوك الكورية والأمريكية.

دراسة كونو (1984)، بعنوان "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات اليابانية والبريطانية"، هدفت
هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات اليابانية وكذلك
المؤسسات البريطانية. توصل الباحث إلى وجود درجة أكبر من المركزية في اليابان مقارنة مع
بريطانيا، فالخطط الإستراتيجية في بريطانيا إتسمت باللامركزية والميل لمشاركة المستويات الدنيا
في بناءها، كما وأن الشركات اليابانية كانت تميل لاستخدام طريقة التخطيط الإستراتيجي من الأعلى
إلى الأسفل (Top-Down-Process)، وأشارت الدراسة إلى وجود توجه في الدولتين يركز على
القضايا الإستراتيجية أكثر من الأمور ذات الطابع الكمي أو المالي، أخيراً أشارت نتائج الدراسة إلى
أن مساهمة الإدارة العليا، إيمان الإدارة الوسطى وإلتزامها بالخطط الإستراتيجية، ووجود أهداف
واضحة، ونظام تخطيط جيد من العوامل الرئيسية التي تساعد على وضع خطط إستراتيجية. ومن
توصيات هذه الدراسة، على المؤسسات اليابانية أن لا تتسم بالمركزية في وضع الخطط
الإستراتيجية كما في المؤسسات البريطانية. كما ويجب على المؤسسات اليابانية والبريطانية أن
تركز على جميع الأمور ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي دون التركيز على أمور معينة.

دراسة عايش (2007)، بعنوان "معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات غير الحكومية في
محافظة بيت لحم في أعقاب إنتفاضة الأقصى"، ومن أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على معوقات
التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات غير الحكومية في محافظة بيت لحم في أعقاب إنتفاضة
الأقصى وعلاقتها ببعض المتغيرات. أما أهم نتائج الدراسة عدم وجود التخطيط الإستراتيجي في

جميع المؤسسات المستهدفة، فهناك نصف المؤسسات المدروسة
ومن أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في ال
لحم، عدم الإستقرار السياسي، المركزية في الصلاحيات لدى بعض القيادات، تقليص الموارد المالية
المقدمة للمؤسسات، وجود صعوبة في التواصل مع المؤسسات الدولية. وأما فيما يخص توصيات
الدراسة فهي تتمثل بضرورة أن تعمل المؤسسات على إعداد دورات تدريبية لموظفيها، لبيان أهمية
التخطيط الإستراتيجي، على المؤسسات المبحوثة البحث عن مصادر تمويل محلية بديلة عن
المصادر الخارجية.

4.2 نقد الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مواضيع تدور حول المواضيع التي تناولتها الباحثة من حيث التخطيط
الإستراتيجي، مما يؤكد أهمية هذا الموضوع محل الدراسة وإهتمام الباحثين به في بيئات ومجالات
مختلفة على الرغم من عدم التمكن من الحصول على عدد كافي من الدراسات السابقة، وقد تناولت
الدراسات السابقة عدة موضوعات هي، التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع
والإمكانيات، وواقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته
بالأداء، وإتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي
في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية، وواقع تخطيط القوى العاملة
في القطاع العام الأردني، والتخطيط الإستراتيجي في شركات الأعمال الأردنية، والتخطيط
الإستراتيجي في المؤسسات اليابانية والبريطانية، وممارسات التخطيط الإستراتيجي في البنوك
الأمريكية والكورية الجنوبية وغيرها من الدراسات.

وقد إستفادت الباحثة من إطلاعها على الدراسات السابقة في الأوجه الآتية:

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الإطلاع على مناهج البحث التي إتبعتها هذه الدراسات، وأساليب التحليل التي طبقت بها،
وفي التعقيب على النتائج التي تكشف عنها الدراسة.

وأما عن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- إن غالبية الدراسات إستخدمت المنهج الوصفي، وهو نفس المنهج الذي إستخدمته الباحثة.

- استخدمت معظم الدراسات الدراسات السابقة الإسند الباحثه نفس الأداة للدراسة.

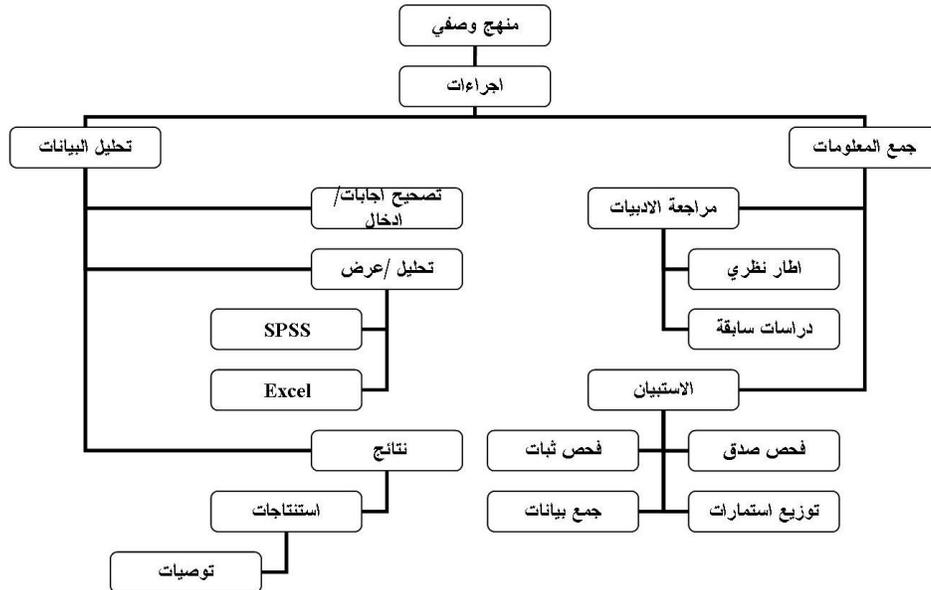
أوجه الإختلاف:

- الدراسة ركزت على مؤسسات الشبكة الأهلية البيئية الفلسطينية، وهذا يعني إختلافها عن الدراسات السابقة والتي استخدمت منظمات القطاع العام والخاص في بيئات مختلفة.
- إختلاف عينة دراسة الباحثة والتي طبقت على القائمين والمسؤولين في مؤسسات الشبكة "الإدارة العليا، إدارة المشاريع والبرامج والدوائر". مقارنة بعينات الدراسات السابقة.
- تناولت الدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات الشبكة بشكل رئيسي، بينما الدراسات السابقة لم تتناول هذه المؤسسات بشكل واضح.
- تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، وطبيعة النتائج، وحجم عينة الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

منهج هذه الدراسة وخطواتها وإجراءاتها الرئيسية، من جمع البيانات وحتى الخروج بالتوصيات يفصلها (شكل 1.3). وفيما يأتي إستعراض لهذه الإجراءات والخطوات:



شكل 1.3: منهجية الدراسة وأدواتها ومراحل إعدادها ومتطلباتها.

1.3 منهجية الدراسة وأدواتها

إستخدمت الباحثة في إعداد هذه الدراسة، المنهج الوصفي والإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

2.3 أداة الدراسة

في جمع البيانات، تم الإعتماد بشكل أساسي على الإستبانة، وبشكل ثانوي على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث. وقد تم تطوير إستبانة لذلك أنظر/ ي (ملحق 1.3) تكونت الإستبانة من جزئيين: الأول ويتكون من ثماني فقرات تتناول البيانات الديمغرافية العامة عن المبحوثين، والثاني يتكون من مئة وثمان وأربعين فقرة موزعة على إثني عشر محوراً ذات العلاقة بموضوع التخطيط الإستراتيجي (جدول 1.3-أ، جدول 1.3-ب) لقد تم إعتماد سلم إجابات من خمس درجات حسب سلم ليكرت، وهذه الدرجات كالآتي، أتفق بدرجة كبيرة جداً، أتفق بدرجة كبيرة، أتفق بدرجة متوسطة، أتفق بدرجة صغيرة، أتفق بدرجة صغيرة جداً. ولكن وللأسباب التالية تم تعديل المقياس الخماسي السابق الذكر إلى ثلاث درجات هي (أتفق بدرجة كبيرة، أتفق بدرجة متوسطة، أتفق بدرجة صغيرة) وهذه الأسباب تتمحور بالآتي:

- الفروق في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات المختلفة، كانت أكثر وضوحاً على المقياس الثلاثي منها على المقياس الخماسي.
- أشارت النتائج إلى أن عدد المجيبين بدرجة صغيرة وصغيرة جداً يكاد يكونوا متساويين في غالبية الفقرات، بما يوحي ذلك بعدم وضوح الأساس الذي يستندوا إليه في إعطاء الإجابة، وكذلك الحال فيما يخص الإجابة بدرجة كبيرة وكبيرة جداً.

جدول 1.3-أ: توزيع فقرات الإستبانة على محاورها.

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
الجزء الأول		
1	أسئلة حول البيانات الديمغرافية.	8
الجزء الثاني		
1	قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي	13
2	إعداد الخطة الإستراتيجية	6
3	رؤية المؤسسة	6
4	رسالة المؤسسة	8
5	أهداف المؤسسة	12

جدول 1.3-ب: توزيع فقرات الإستبانة على محاورها.

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
الجزء الأول		
6	بيئة المؤسسة الخارجية	7
7	بيئة المؤسسة الداخلية	7
8	البدائل والخيار الإستراتيجي	7
9	التنفيذ الإستراتيجي	11
10	التقويم والرقابة	8
11	معوقات التخطيط الإستراتيجي	27
12	مقترحات تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي	28

3.3 صدق الأداة (تحكيم الإستبانة)

لقد تمت مراجعة الإستبانة وتحكيمها من قبل عدد من الاكاديميين، والمتخصصين ذوي الخبرة، للإرتقاء بمستوى مصداقية الإستبانة لضمان تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، وقد كان لملاحظاتهم أثراً إيجابياً في تطوير وتحسين الإستبانة ووضعها في صورتها النهائية كما في (ملحق 1.3).

وأما (ملحق 2.3) فيبين أسماء محكمي الإستبانة. ولفحص صدقها إحصائياً تم إحتساب معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي. وقيم معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لمحاور الإستبانة يلخصها (جدول 2.3).

يتضح من (الجدول 2.3) أن معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي مرتفع لكامل الإستبانة، بقيمة (0.83) ولكل محور على حدة حيث تراوحت قيمته بين (0.925) و (0.962). وعليه اعتبرت الإستبانة صادقة وتم توزيعها على كامل المبحوثين.

جدول 2.3: قيم معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لمحاو

قيمة معامل كرونباخ ألفا	المحاور
0.947	1 قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي
0.861	2 إعداد الخطة الإستراتيجية
0.925	3 رؤية المؤسسة
0.927	4 رسالة المؤسسة
0.962	5 أهداف المؤسسة
0.925	6 بيئة المؤسسة الخارجية
0.897	7 بيئة المؤسسة الداخلية
0.942	8 البدائل والخيار الإستراتيجي
0.954	9 التنفيذ الإستراتيجي
0.938	10 التقويم والرقابة
0.972	11 معوقات التخطيط الإستراتيجي
0.967	12 مقترحات تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي
0.910	القيمة الكلية

يتضح من (الجدول 2.3) أن معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي مرتفع لكامل الإستبانة، بقيمة (0.83) ولكل محور على حدة حيث تراوحت قيمته بين (0.925) و (0.962). وعليه اعتبرت الإستبانة صادقة وتم توزيعها على كامل المبحوثين.

4.3 ثبات أداة الدراسة

فيما يتعلق بثبات الإستبانة فقد تم التحقق منه، بأن تم إختيار عينة مصغرة من المبحوثين وعددهم (10)، وزعت عليهم الإستبانة للإجابة عليها، ثم أعيدت إليهم بعد حوالي أسبوع للإجابة عليها من جديد. وللتأكد من ثبات الأداة إحصائياً تم إحتساب معامل إرتباط بيرسون لكل من كامل الإستبانة ولكل محور على حدة، ملخص النتائج موضح في (الجدول 3.3).

جدول 3.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (relation) الإستبانة، وكل محور من محاور الإستبانة ع

المحاور	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
1	0.88	0.016
2	0.76	0.019
3	0.83	0.011
4	0.79	0.025
5	0.91	0.015
6	0.86	0.021
7	0.89	0.009
8	0.92	0.017
9	0.89	0.006
10	0.85	0.013
11	0.92	0.000
12	0.85	0.010
القيم الإجمالية	0.874	0.011

من (الجدول 3.3) يتبين أن قيمة معامل إرتباط بيرسون لكامل الإستبانة جاءت (0.874) وبمستوى دلالة إحصائية (0.011)، ولمحاور الإستبانة تراوحت قيمة المعامل بين (0.76 و 0.92) وبدلالات إحصائية تراوحت بين (0.000 و 0.025). وهذا يبين أن جميع الدلالات الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وعليه ترفض فرضية عدم ثبات الإستبانة كاملة، وعدم ثباتها على مستوى المحاور، ونتيجة لذلك اعتبرت الإستبانة ثابتة وتم توزيعها على كامل المبحوثين.

5.3 تحليل البيانات

إستخدم في تحليل البيانات الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وقد إعتُمد في التحليل على الإحصاء الوصفي (كالتكرارات، والمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية).

وإختبارات t-test لمعرفة الفروقات في المتوسطات الحسب
مثلاً، والتباين الحادي (ANOVA) لمعرفة الفروقات في
تحتوي على أكثر من متغير كالتحصيل العلمي.

6.3 حدود ومحددات الدراسة

تتلخص الحدود الزمنية، والمكانية، والبشرية للدراسة فيما يأتي:

- الحدود الزمنية: إمتدت الدراسة من كانون ثاني 2008 حتى آب 2008.
- الحدود المكانية: الضفة الغربية.
- الحدود البشرية: تمثلت في إدارات المؤسسات (الإدارة الرئيسية، إدارات الفروع، إدارات المشاريع والدوائر) الأعضاء في الشبكة البيئية الفلسطينية، والبالغ عددها 21 مؤسسة وجمعية بيئية، وهذه المؤسسات هي:

- جمعية الأرض للتوعية وحماية البيئة.
- معهد الأبحاث التطبيقية - القدس (ARIJ).
- مركز الخدمات الزراعية (TCAS).
- مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية (CDPHC) - جامعة القدس.
- معهد دراسات المياه، جامعة بيرزيت.
- مؤسسة التنمية والبيئة - مركز بلدنا الثقافي.
- مركز أبحاث الأرض (LRC).
- الجمعية الفلسطينية لحماية حقوق الإنسان والبيئة.
- اللجنة المحلية لحماية البيئة.
- مركز العمل التنموي "معا".
- لجان الإغاثة الزراعية الفلسطينية.
- المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي (PACE).
- مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين (PHG).
- مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئة (RESC) (مرور).
- جمعية حماية البيئة.
- إتحاد لجان العمل الزراعي (UAWC).

- إتحاد لجان الإغاثة الطبية الفلسطينية (RC)
- دائرة المياه والبيئة - بلدية رام الله.
- وحدة أبحاث المياه والتربة البيئية (WSERU)، جامعة بيت لحم.
- مركز دراسات المياه والبيئة (WESC).
- جمعية الحياة البرية في فلسطين (WLPS).

وللتعرف أكثر على هذه الجمعيات والمؤسسات أنظر/ي (ملحق 3.3).

أما المحددات فهي بالأداة، إذ إقتصرت على استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وبالتالي تتحدد طبيعة البيانات وكفايتها بشمولية الأداة وصدقها، وكذلك تحددت هذه الدراسة بالتعريفات الإجرائية لمفاهيمها.

1.6.3. مجتمع الدراسة:

مثلت إدارات المؤسسات (الإدارة الرئيسية، إدارات الفروع، إدارات المشاريع والدوائر) الأعضاء في الشبكة البيئية الفلسطينية، والبالغ عددها 21 مؤسسة وجمعية بيئية، مجتمع هذه الدراسة. علماً بأن جميع مؤسسات مجتمع الدراسة كانت في الضفة، حيث أن المؤسسات التي تناولتها هذه الدراسة 17 مؤسسة مما يعني ذلك تقلص مجتمع الدراسة من ناحية نظرية، ومن ضمن 17 مؤسسة تم إستثناء مؤسستين لعدم إستجابتهما في تعبئة الإستبانة ليصبح العدد 15. وأما عن المؤسستين التي تم إستثنائهما هما:

- دائرة المياه والبيئة - بلدية رام الله.
- مؤسسة التنمية والبيئة - مركز بلدنا الثقافي.

2.6.3. عينة الدراسة:

نتيجة لعدم وجود أي إحصاء دقيق لعدد العاملين في (الإدارة الرئيسية، إدارات الفروع، إدارات المشاريع والدوائر) الأعضاء في الشبكة البيئية الفلسطينية، بسبب إنحصار البرامج والأنشطة في فترة عنها في فترة أخرى نتيجة التمويل، لم يكن بالإمكان الوصول إلى إعداد دقيقة لمفردات

المجتمع، كما وكان لدوران العمل سبب في غياب نفس ال
يقترَب من 100 مبحوث.

إستهدفت الدراسة بالمسح الشامل المبحوثين في المؤسسات، غير أن الإستجابة من المبحوثين جاءت أقل من المتوقع ليصل عدد المبحوثين (60)، ونظراً لعدم إستعداد بعض المبحوثين للإجابة أو تخيبيهم عن مواقع عملهم في أيام توزيع الإستبانة، فلقد جاءت العينة صدفية ممن توفر من المبحوثين في مكان عمله وكان لديه إستعداد للإجابة على الإستبانة.

7.3 خصائص عينة الدراسة الديمغرافية:

يركز هذا الجزء من الدراسة على إستعراض الخصائص الأساسية لعينة الدراسة، وخصوصاً تلك المتعلقة بجنس المبحوثين، أعمارهم، درجتهم العلمية، تخصصهم، طبيعة المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين، طبيعة العمل الحالي لأفراد العينة وغيرها من المتغيرات، التي يعتقد بأن لها دور وتأثير أساسي على إجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية، وأهم العوامل التي تعيق تطبيقه في المؤسسات، والآليات الكفيلة بتطبيقه في هذه المؤسسات.

ففيما يتعلق بجنس المبحوثين يتضح أن غالبيتهم من الذكور، حيث أن عدد الذكور 43 بنسبة (71.7%) من إجمالي العينة وعدد الإناث 17 بنسبة (28.3%). ويعزى ذلك بحسب رأي الباحثة إلى الوضع الإجتماعي، والعادات، والتقاليد، والثقافة السائدة في المجتمع، والتي تنظر إلى المرأة على أنها أقل كفاءة وقدرة من الرجل، وأنه لا يجوز لها إحتلال مناصب رئيسية ما أمكن خصوصاً في الأمور الأكثر أهمية والتي تحتاج إلى قرارات على إعتبار أن الرجل أفضل في إتخاذ القرارات.

أما فيما يخص العمر، يتضح من (الجدول 4.3) بأن أعلى النسب حصلت عليها فئة العمر التي تتراوح ما بين 31 - 35 سنة بنسبة (18.3%)، يليها الفئة العمرية ما بين 36 - 40 سنة بنسبة (16.7%)، تليها الفئة العمرية ما بين 26 - 30 سنة بنسبة (15.0%)، وأقل هذه النسب كانت من نصيب الفئة العمرية 56 فأكثر بنسبة (3.3%) من إجمالي العينة، ويعزى السبب في إرتفاع وإنخفاض هذه النسب إلى رغبة المؤسسات بلا إستثناء لإشغال وظائفهم بموظفين مناسبين من حيث العمر، بمعنى أن لا يكونوا صغار السن ولا كبار، أي أن يكون مستوى العمر يتناسب والوظيفة، علماً بأن صغار السن من الممكن أن لا يكونوا عندهم الخبرة الكافية في العمل، وكبار السن رغم

خبرتهم إلا أنهم قد يكونوا قد ملوا العمل مما يؤدي إلى
يكون السبب أيضاً في نظرة المؤسسات للتقاعد فهم يختار

فترة كافية لعمل الموظف داخل المؤسسة قبل تقاعده. كما وأنه من الممكن إعزاء النتيجة العالية
التي تم الحصول عليها للفئة العمرية 30 - 45 إلى الصفات التي يتمتع بها أفراد هذه الفئة العمرية
من إنتاجية، وخبرة، وإبداع. وعليه من المتوقع حصول الفئة العمرية 30 - 45 سنة على هذه
النتيجة.

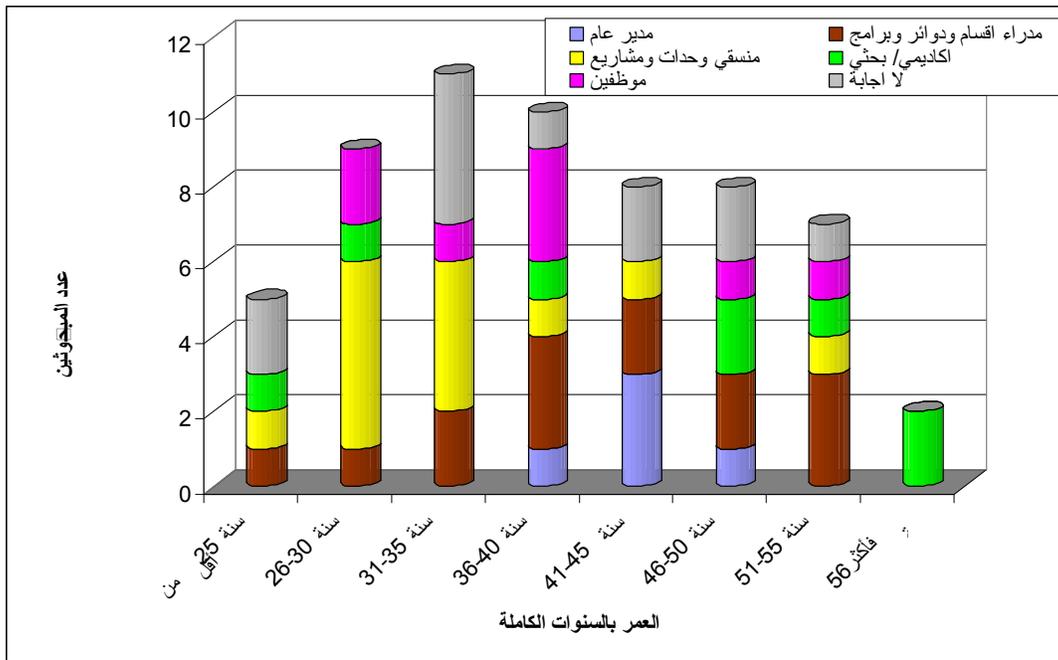
جدول 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لأعمارهم.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
8.3	5	أقل من 25 سنة
15.0	9	30-26 سنة
18.3	11	35-31 سنة
16.7	10	40-36 سنة
13.3	8	45-4 سنة
13.3	8	50-46 سنة
11.7	7	55-51 سنة
3.3	2	56 سنة فأكثر

وأما فيما يخص طبيعة العمل فيمكن أن يكون هناك ربط بينها وبين الفئة العمرية، وقد يرجع السبب
في ذلك إلى أن طبيعة العمل في بعض المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار عمر الموظف كما تم التحدث
عنه سابقاً. فأعلى نسبة في طبيعة العمل كانت من نصيب مدراء الأقسام والدوائر والبرامج بنسبة
(23.3%) من إجمالي العينة المبحوثة، يليها منسقي الوحدات والمشاريع بنسبة (21.7%) من
إجمالي العينة، يليها الأكاديمي/ البحثي والموظف بنفس النسبة (13.3%) من إجمالي العينة، وأقلها
كانت من نصيب المدير العام بنسبة (8.3%) من إجمالي العينة، أما القيم الناقصة فكانت 12 مفردة
لم يدلون بإجاباتهم على طبيعة عملهم، ويمكن الاستدلال من هذه النسب وحسب رأي الباحثة بوجود
ربط واضح وحقيقي ما بين العمر وطبيعة العمل، ففي المؤسسات المبحوثة كان يتم كما هو واضح
إختيار مدراء البرامج والمشاريع والدوائر بناء على أعمارهم وعلى الفترة التي سيقى فيها على
رأس عمله. فمثلاً أعلى النسب حصل عليها مدراء الأقسام، والدوائر، والبرامج، اللذين تتراوح

أعمارهم ما بين 31 - 40 سنة، هذا من وجهة نظر الباحث حصلت على أعلى النسب تتناسب مع أفراد من الفئة العمر

والإنتاجية، والإبداع، والرغبة في العمل، ومن المنطق حصول الفئة العمرية 56 سنة فأكثر على أقل الوظائف، والسبب في ذلك أن هذه الفئة العمرية تكون قد وصلت لأعلى مراحل التعب والإرهاق والممل من العمل، مما يعني عدم إتقان العمل وعدم الإنتاجية. ولمزيد من التوضيح (شكل 2.3).



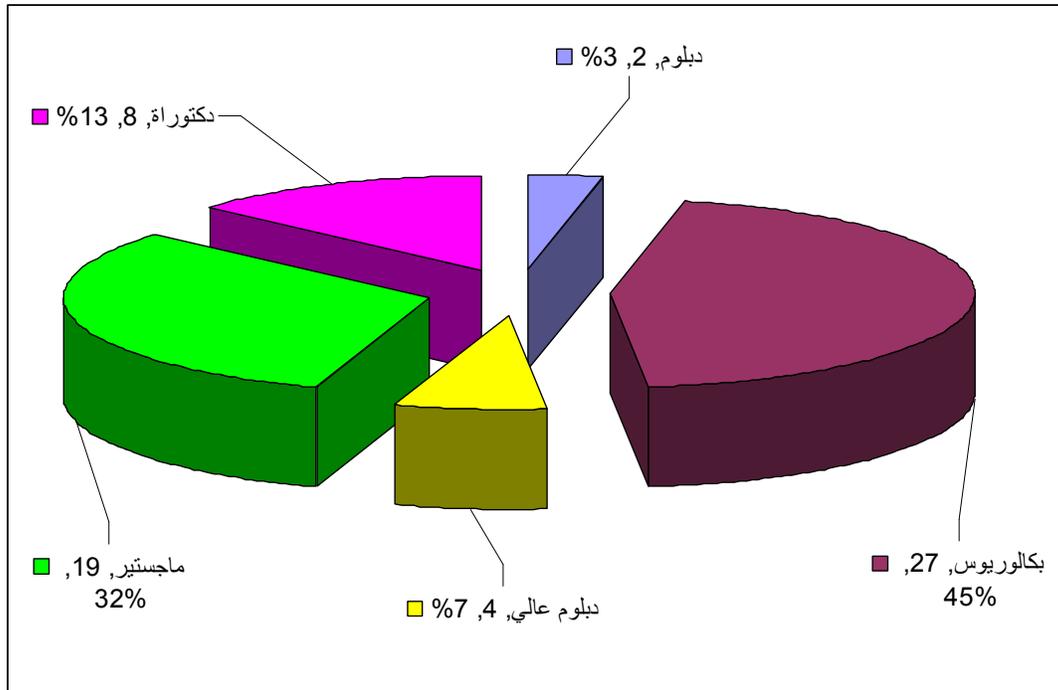
شكل 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لطبيعة العمل.

بالنظر إلى الفئة العمرية أقل من 25 سنة هناك إجابات بأن جزء منهم مدراء دوائر وبرامج وأقسام، وهذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى غير الخبرة والتأهيل الأكاديمي تقف خلف هذا التعيين.

وأما فيما يخص الدرجة العلمية، يتضح أن غالبية المبحوثين كانوا من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (45.0%) من إجمالي العينة، يليها درجة الماجستير بنسبة (31.7%) من إجمالي العينة، يليها درجة الدكتوراه بنسبة (13.3%) من إجمالي العينة، يليها الحاصلين على الدبلوم العالي بنسبة (6.7%) من إجمالي العينة، وأقل هذه النسب كانت من نصيب حملة الدبلوم (3.3%). ويعزى السبب لهذه النتائج حسب رأي الباحثة إلى أن حملة درجة البكالوريوس تؤهلهم لإدارة الأقسام

والمشاريع والدوائر أكثر من أي درجة أعلى، لأنه من المهم مما هو موجود لدى حملة الماجستير والدكتوراه والتي يكون

حملة البكالوريوس، فهم يشغلون مناصب أكثر أهمية وتحتاج لكامل وقتهم وجهدهم، لذا فمن المنطق أن تكون النتيجة لصالح حملة البكالوريوس لوجود وقت أفضل لديهم مما يؤدي ذلك لإتقان العمل المطلوب منهم بشكل أفضل وإظهاره بأفضل المستويات. وللتوضيح (شكل 3.3).

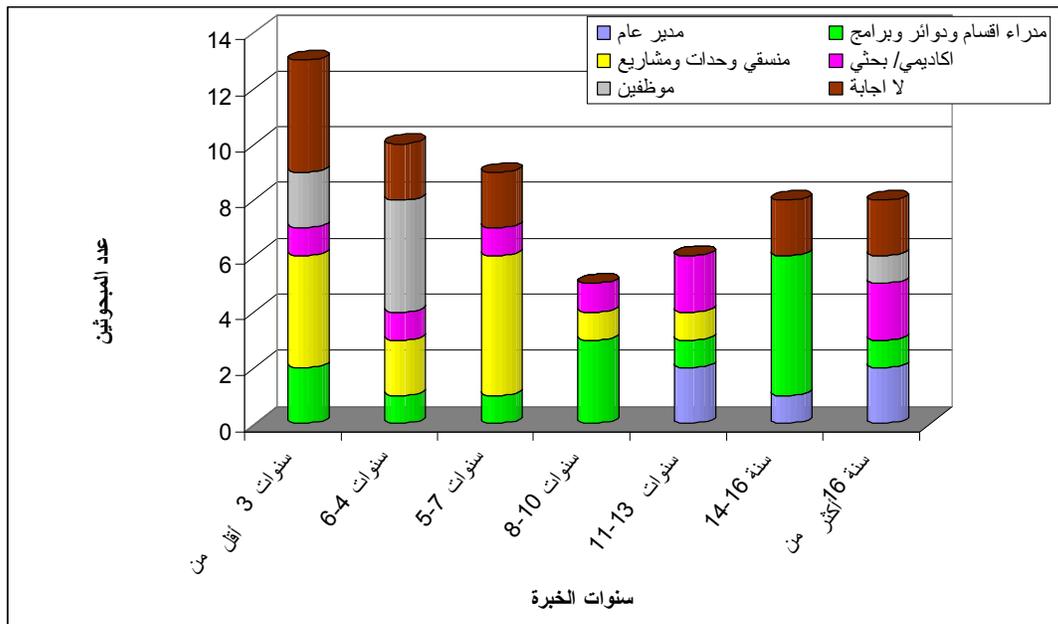


شكل 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية.

وفيما يخص التخصص، فيتضح من النتائج بأن أعلى النسب كانت من نصيب التخصصات الأدبية بنسبة (21.7%)، يليها تخصصات العلوم الإدارية والإقتصادية بنسبة (16.7%)، يليها تخصصي العلوم الزراعية والهندسة بنسبة (15.0%)، يليها العلوم الصحية والطبيعية بنسبة (13.3%)، وأقل هذه النسب كانت من نصيب تخصصات علوم البيئة والمياه بنسبة (8.3%)، أما القيم الناقصة فكانت 6 مفردات لم يدلون بإجاباتهم فيما يخص تخصصهم. وقد يعود السبب في حصول التخصصات الأدبية على أعلى نسبة إلى وجود الوقت الكافي لدى الأفراد المتخصصين بهذا التخصص لممارسة العديد من الأعمال وبأشكالها المختلفة، في الوقت الذي يكون فيه أصحاب التخصصات الأخرى بحاجة للوقت من أجل إنهاء وإنجاز أعمالهم، علماً بأن أصحاب التخصصات الأخرى تكون إهتماماتهم في مجالات مغايرة لمجالات متخصصي الآداب.

وأما فيما يخص طبيعة المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين، الوزارة والتي حصلت على نسبة (65.0%) من إجمالي العينة، يليها في الترتيب مراكز الأبحاث بنسبة (15.0%)، وأقل هذه النسب كانت من نصيب المؤسسات الأهلية والتي حصلت على نسبة (1.7%).

وأما عن عدد سنوات خبرة المبحوثين في التخطيط الإستراتيجي، كانت أعلى النسب للسنوات أقل من 3 سنوات بنسبة (21.7%) من إجمالي العينة المبحوثة، يليها في المرتبة الثانية عدد السنوات الواقعة ما بين 4 - 6 سنوات بنسبة (16.7%)، يليها عدد السنوات الواقعة ما بين 5 - 7 سنوات بنسبة (15.0%) من إجمالي العينة المبحوثة، وأقل هذه النسب كانت من نصيب السنوات الواقعة ما بين 8 - 10 سنوات وللتوضيح أنظر/ي (شكل 4.3).



شكل 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.

وأخيراً وفيما يخص طريقة إكتساب المعرفة، يتضح من النتائج التي تم الحصول عليها بأن أعلى النسب حصل عليها بند الخبرة العملية بنسبة (20%) من إجمالي العينة المبحوثة، يليها التدريب بنسبة (19%)، ثم التعليم بنسبة (15%) من إجمالي العينة المبحوثة، ثم بعد ذلك يأتي بندي التنقيف الذاتي والمشاركة في نشاطات بيئية عامة، حيث حصلن على نفس الدرجة في المرتبة الرابعة بنسبة (2%). علماً بأن هذه النسبة أقل النسب الذي حصل عليها هذا المحور. ويعزى السبب في ذلك أن

أهم ما يتطلبه التخطيط الإستراتيجي هو الخبرة العملية للمؤسسات في يومنا هذا تركز على تدريب، وتعليم موظفي التخطيط الإستراتيجي، فالمؤسسات اليوم تخصص موازنات مالية لتدريب، وتعليم كوادرها أثناء عملهم بها. لذا فإن التعليم، والتدريب، والخبرة هي من أهم طرق إكتساب المعرفة.

8.3 أهم الصعوبات التي واجهتها الباحثة في جمع البيانات

واجهت الباحثة مجموعة من الصعوبات أثناء توزيع الإستبانات، وهذه الصعوبات تتمثل بما يلي:

- صعوبة الحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة، بسبب عدم توفر المصادر والمراجع المطلوبة بالشكل المطلوب والكافي.
- عدم إستجابة بعض أفراد العينة في بعض مؤسسات الشبكة في الإستجابة لتعبئة الإستبانة.
- إنتشار العينة في مواقع جغرافية متباعدة وموزعة، خصوصاً في ظل الحواجز العسكرية، والأوضاع الإحتلالية التي يعيشها أفراد المجتمع الفلسطيني.
- عدم وضوح عناوين بعض مؤسسات الشبكة عند الباحثة.
- تدمير بعض المسؤولين في مؤسسات الشبكة، لكبر عدد فقرات الإستبانة.
- بعض مؤسسات الشبكة مسجلة رسمياً، ولكنها غير موجودة على أرض الواقع.
- تأخر بعض الإستمارات في الميدان لغياب أو عدم تواجد بعض أفراد العينة في المؤسسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لفقرات الإستبانة ومجالاتها (محاورة الدراسة). ومن أجل تسهيل تفسير النتائج، تم تقسيم مقياس ليكرت الثلاثي إلى وحدات أصغر إستناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية للإجابات وفق التقسيم في (الجدول 1.4).

جدول 1.4: تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.

<p>أفق بدرجة ضعيفة</p> <p>↑</p> <p>↑</p> <p>↑</p> <p>↑</p>	مستوى 5	1.00-1.19
	مستوى 4	1.20-1.39
	مستوى 3	1.40-1.59
	مستوى 2	1.60-1.79
	مستوى 1	1.80-1.99
أفق بدرجة متوسطة		2.00
<p>↓</p> <p>↓</p> <p>↓</p> <p>↓</p> <p>↓</p> <p>أفق بدرجة كبيرة</p>	مستوى 1	2.01-2.19
	مستوى 2	2.20-2.39
	مستوى 3	2.40-2.59
	مستوى 4	2.60-2.79
	مستوى 5	2.80-3.00

1.4 مفهوم التخطيط الإستراتيجي

فيما يأتي نتائج التحليل المتعلقة بإجابات المبحوثين حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي. وقد وجد أن هناك إختلافاً في تعريف هذا المفهوم لدى المبحوثين كافة على إختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية، وتخصصاتهم، ومسمياتهم الوظيفية، وطبيعة عملهم، وغير ذلك من متغيرات الدراسة التي قد يظهر إختلاف فيها. ونظراً لكون إجابات المبحوثين جاءت مفتوحة، كان يتوجب تحويلها إلى مغلقة حتى يمكن تحليلها إحصائياً، ولتحقيق ذلك تم إعتداد مجموعة من الكلمات المفتاحية التي توفرت في إجابات المبحوثين على إختلاف الصياغة، وإعتبار الكلمات المفتاحية المتماثلة ذات معنى واحد، علماً بأن الكلمات المفتاحية تم إستخلاصها من إجابات المبحوثين جميعهم، (والجدول 2.4) يلخص الكلمات المفتاحية.

جدول 2.4: المفردات المفتاحية في تعريف التخطيط الإستراتيجي التي إستُخلصت من تعريفات المبحوثين وإستُخدمت كأساس في تحويل الإجابات المفتوحة إلى مغلقة.

المفردات المفتاحية لتعريف التخطيط الإستراتيجي	
1	وضع أهداف للمؤسسة، وتنظيم خطط وأساليب عمل مناسبة لتحقيقها لتلبية إحتياجات الفئة المستهدفة
2	دراسة واقع المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية، وعوامل قوتها وضعفها
3	العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة، مع الفرص المتاحة لها على المدى الطويل
4	تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الإعتبار، المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية
5	تحديد مجرى ومنهجية العمل في المؤسسة
6	التخطيط الإستراتيجي للمستقبل وفق رؤية واضحة
7	إعادة صياغة برامج وأنشطة المؤسسة، وفق قواعد وأسس واقعية
8	تخطيط بعيد وقريب الأمد، يأخذ بعين الإعتبار جميع الحدود السياسية، والبيئية، والإقتصادية المتفق عليه
9	غير ذلك: تعريف ليس له علاقة بالكلمات المفتاحية أعلاه

أما إجابات المبحوثين وتعريفاتهم المجلدة، فيظهر تلخيصها في (جدول 3.4).

جدول 3.4: توزيع المبحوثين على تعريفاتهم لمفهوم الإستبانة.

الرقم	التعريف	عدد الإجابات
1	الطريق التي يتم إختياره للوصول إلى هدف معين، ضمن إطار زمني محدد سواء بالحاضر أو المستقبل	4
2	تقدير أين ستكون المؤسسة بعد فترة زمنية محددة، وعنوان النجاح بالعمل من خلال تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة	4
3	إختيار وتحديد ووضع أهداف للمؤسسة، والعمل على تحقيقها بأسهل الطرق، وأنجعها، وأفضلها، والسعي للبقاء على ديمومة وتواصل عمل المؤسسة	13
4	وضع خطط عمل وآليات تنفيذ للوصول لأهداف المؤسسة، وإعادة صياغة برامج وأنشطة المؤسسة وفق قواعد وأسس واقعية.	19
5	وضع مفاهيم ومعايير واضحة لعمل المؤسسة، تعتمد على تنمية المجتمع المحلي	3
6	تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف المخطط لها	5
7	ما تبقى من إستثمارات لم يتم الإجابة عليها من قبل المبحوثين	12

من خلال تحليل نتائج إجابات المبحوثين (جدول 3.4)، وبمقارنة إجابات المبحوثين بالتعريفات النظرية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، يتضح بأن هناك تفاوت ولكن ليس بكبير، فالمبحوثين ومن خلال المفاتيح التي أخذت من تعاريفهم تناولوا التعريف بشكل متقارب مع التعاريف النظرية حتى ولو كان من جانب واحد. ويشير ذلك إلى أن أسس المفهوم متوفرة لدى المبحوثين الذين تناولوا ولو جانب واحد من التعريف بشكل جيد ومتعمق، وأقل عمقاً لدى المبحوثين الذين لم يتناولوا أي جانب من جوانب التعريف كما في الإطار النظري، فهم بحاجة إلى توعية وتوجيه أكبر فيما يتعلق بهذا المفهوم. وانطلاقاً من التعريفات التي أوردها المبحوثين ومن التعريفات التي وردت ضمن الإطار النظري للدراسة، تم إستخلاص التعريف التالي لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ليكون التعريف الإجرائي لهذه الدراسة: التخطيط الإستراتيجي: هو عبارة عن عمليات التفكير طويلة الأمد التي تحدد جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة خلال الفترة من سنة وأقل عبارة عن تخطيط إداري

لأنه مرتبط بموازنة مدتها سنة، أما سنة فأكثر هو تخطيط وتحدد له أهداف بعيدة الأمد. كما ويهتم التخطيط الإستراتيجي مسؤولية المستويات الإدارية العليا، لأنه يهدف إلى تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وكيفية تطويرها.

2.4 محاور الدراسة

فيما يأتي عرض وتحليل ومناقشة لنتائج إجابات المبحوثين حول المحاور الرئيسية للدراسة: قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي، إعداد الخطة الإستراتيجية، رؤية المؤسسة، رسالة المؤسسة، أهداف المؤسسة، بيئة المؤسسة الداخلية، بيئة المؤسسة الخارجية، البدائل والخيارات الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي، التقويم والرقابة، معوقات التخطيط الإستراتيجي، مقترحات تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الإستهانة الكلية ملخصة في (جدول 4.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الإستهانة ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي.

المجالات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي	2.61	0.495
2 إعداد الخطة الإستراتيجية	2.55	0.524
3 رؤية المؤسسة	2.71	0.483
4 رسالة المؤسسة	2.65	0.507
5 أهداف المؤسسة	2.72	0.485
6 بيئة المؤسسة الداخلية	2.39	0.609
7 بيئة المؤسسة الخارجية	2.53	0.529
8 البدائل والخيارات الإستراتيجية	2.49	0.587
9 التنفيذ الإستراتيجي	2.54	0.566
10 التقويم والرقابة	2.42	0.590
الدرجة الكلية	2.56	0.453

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.56) أن هناك موافقة بالمعيار للمبوحثين على محاور الإستبانة، حيث تراوحت المتوسطات تشير إلى قراءة جيدة وإستجابة متجانسة لكافة المحاور من المبوحثين، فالتقارب في المتوسطات الحسابية لكافة المحاور يشير إلى توافق في آراء المبوحثين حول وجود مستوى واضح من التخطيط الإستراتيجي في كل مجال من مجالاته المدروسة في عمل المؤسسات التي ينتمون إليها.

1.2.4. قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبوحثين حول قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي يلخصها (جدول 5.4).

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.61) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من المستوى 3 في إجابات المبوحثين على أن كافة فقرات المحور تعكس قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي، فالمؤسسات المبحوثة تمتلك مقومات التخطيط الإستراتيجي وإمكاناته، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى تكريس جهود وكوادر من أجل الإرتقاء بمستوى أفضل مما هي عليه. ويتضح كذلك أن فقرة وضوح الأهداف والتي حصلت على متوسط حسابي (2.90) هي الفقرة التي لا تحتاج إلى تعزيز، فالمؤسسة تمتلكها وبكفاية. ويعزى السبب في ذلك إلى إعتبار الأهداف الشيء الرئيسي والأساسي الذي تنطلق منه المؤسسة، وهي التي تحدد المصادر التي سوف تستخدمها. وهي كذلك البناء الرئيسي التي ستبني عليها المؤسسة أعمالها. وأخيراً يمكن إعتبار السبب إلى أن من شروط الممول وجود أهداف واضحة للمؤسسة، والتي بدورها تسعى إلى تحسين صورتها أمامه. وأما باقي البنود فهي بحاجة إلى جهد وعمل أكبر مما هي عليه الآن، كما ويلاحظ أن في مجال وجود دائرة تخطيط إستراتيجي، يرى المبوحثين بأن مؤسساتهم تقوم على التخطيط الإستراتيجي من قبل أفراد أكثر منه من خلال دوائر تخطيط إستراتيجية متطورة، وهذا الإنخفاض يعزى إلى غياب دوائر تخطيط إستراتيجية بالأساس من بعض المؤسسات (مثل مركز معاً، ومرور، وبلدية رام الله، ومركز بلدنا)، أو الإعتماد على أفراد معينين خصوصاً الإدارة العليا في المؤسسة، وواضح بالجزئيات الأخرى كما في بند 14 من المحور الأول بأن المؤسسات لديها إيمان بالتخطيط الإستراتيجي، ولكن بحاجة أيضاً لتكيز وتعميق التخطيط الإستراتيجي وأسس له لدى أفراد المؤسسة، وإنخفاض القيمة عامل متوقع ناتج عن غياب دوائر التخطيط الإستراتيجي في بعض المؤسسات، فمن المنطق أن يكون جواب المبوحثين هكذا. وما تبقى من المجالات المختلفة بحاجة إلى عمل وجهه بالمستوى المطلوب من أجل تحقيق التخطيط الإستراتيجي على أكمل وجه.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية
على التخطيط الإستراتيجي.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي: تتسم المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:
0.354	2.90	9 وضوح الأهداف
0.646	2.58	10 إمتلاك قاعدة بيانات شاملة عن المؤسسة
0.748	2.32	11 وجود دائرة تخطيط إستراتيجي متطورة
0.633	2.65	12 نظام إداري يدعم التخطيط الإستراتيجي
0.669	2.60	13 قائمون على التخطيط الإستراتيجي، لديهم المهارات الضرورية لذلك
0.585	2.72	14 إدارة تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي
0.637	2.63	15 طاقم تخطيط إستراتيجي، قادر على الإبتكار
0.622	2.55	16 طاقم تخطيط إستراتيجي، قادر على مواجهة التحديات
0.673	2.57	17 طاقم تخطيط إستراتيجي، يمتلك بصيرة نافذة في تقييم الأمر المستقبلية
0.676	2.53	18 طاقم تخطيط إستراتيجي، ماهر في إستشعار البيئة الخارجية (فرص ومخاطر)
0.613	2.62	19 طاقم تخطيط إستراتيجي، ماهر في تحديد الموارد
0.663	2.63	20 طاقم تخطيط إستراتيجي، مرن في مواجهة الظروف المحيطة بالمؤسسة
0.624	2.68	21 لدى المؤسسة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات
0.495	2.61	الدرجة الكلية

يتضح من النتائج السابقة بأن أقوى ما تمتلكه المؤسسات من مقومات في هذا المجال هي وضوح أهدافها ووجود إدارة تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي، في حين أن هناك ضعف في توفر دوائر تخطيط إستراتيجي متطورة أو حتى إنعدامها في بعض الأحيان.

2.2.4. إعداد الخطة الإستراتيجية:

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إعداد الخطة الإستراتيجية في مجال التخطيط الإستراتيجي يلخصها (جدول 6.4).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات محور "إعداد الخطة الإستراتيجية".

إعداد الخطة الإستراتيجية:		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
22	يوجد خطة إستراتيجية للمؤسسة	2.75	0.508
23	يستعان بالخبراء في إعداد الخطة الإستراتيجية	2.38	0.739
24	الخطة الإستراتيجية نتاج تشاور بين جميع المستويات الإدارية	2.58	0.720
25	تعرض الخطة الإستراتيجية على جميع العاملين قبل إقرارها	2.25	0.856
26	تهتم المؤسسة بالأولويات في خطتها الإستراتيجية	2.57	0.673
27	تنسجم خطة المؤسسة الإستراتيجية مع الخطط الإستراتيجية الوطنية	2.75	0.541
	الدرجة الكلية	2.55	0.524

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.55) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من المستوى 3 في إجابات المبحوثين على أن كافة فقرات المحور تعكس وجود خطة إستراتيجية في المؤسسات، فالمؤسسات المبحوثة تمتلك مقومات الخطة الإستراتيجية، إلا أن هذه المؤسسات ما زالت بحاجة إلى تكريس جهود وكوادر من أجل الإرتقاء بمستوى أفضل مما هي عليه. ويتضح بأن جميع الفقرات في المحور السابق هي بحاجة إلى جهد وعمل أكبر مما هي عليه الآن، كما ويلاحظ أن فقرة 25 من هذا المحور قد حصلت على أقل القيم (2.25)، ويعزى السبب في ذلك حسب وجهة نظر الباحثة، إلى أن متخذي القرارات في هذه المؤسسات هم أفراد معينين وغالباً ما يكونوا الإدارات العليا، فالقرارات لا تؤخذ إلا من قبل هؤلاء الأفراد لذا لن يتم عرض الخطة الإستراتيجية على جميع العاملين لعدم الرغبة والإهتمام بأخذ آرائهم. وأعلى النسب حصل عليه كل من الفقرات 22 و27 وبنفس النسبة، ويعزى ذلك إلى أنه ونتيجة لقدرة المؤسسات المبحوثة على التخطيط الإستراتيجي كما في المحور الأول، كان لا بد من وجود الخطة الإستراتيجية التي من خلالها ستقوم المؤسسات

المبحوثة بعملية التخطيط الإستراتيجي المطلوبة، ويلاحظ إستمرارية ومصداقية في العمل، فهي لا تعد بشكل عشوائي

يتضح من النتائج السابقة بأن أقوى ما تمتلكه المؤسسات في خطتها الإستراتيجية في هذا المحور، وجود خطة إستراتيجية في المؤسسة، وإنسجامها مع الخطة الإستراتيجية الوطنية في حين أن أضعفها عدم عرض الخطة الإستراتيجية على جميع العاملين قبل إقرارها والعمل بها.

3.2.4. رؤية المؤسسة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول رؤية المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين يلخصها (جدول 7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "رؤية المؤسسة".

الإحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	رؤية المؤسسة: تتسم المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:
0.533	2.77	28 توضح الرؤية أسباب وجود المؤسسة
0.561	2.70	29 تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية لنشاطاتها في المجتمع
0.537	2.68	30 رؤية المؤسسة لمستقبل عملها هي رؤية واضحة
0.585	2.72	31 رؤية المؤسسة واقعية
0.541	2.75	32 رؤية المؤسسة قابلة للتطبيق
0.637	2.63	33 تتصف رؤية المؤسسة بأنها شمولية
0.483	2.71	الدرجة الكلية

من القيمة الكلية للمحور (2.71) يتضح أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من المستوى 4 في إجابات المبحوثين على أن كافة الفقرات المحور تعكس رؤية المؤسسات المبحوثة، فالمؤسسات المبحوثة تمتلك رؤية بمستوى جيد من الكفاية، ولكن ورغم هذا المستوى إلا أنها بحاجة إلى تدعيم وتطوير وتعزيز للفقرات السابقة. علماً بأن جميع الفقرات في المحور السابق وحسب سلم الإجابات قد حصلت على قيم ضمن الدرجة الكبيرة من المستوى 4. وبالرغم من هذه النتيجة للفقرات السابقة،

إلا أن هذه الفقرات بحاجة إلى درجة أكبر من العمل والت
رغبة مؤسسات الشبكة في تحقيق أهدافها وغاياتها المطلوب
إمتلاك المؤسسات لرؤية قابلة للتطبيق ورؤية مستقبلية لجميع نشاطاتها يدل على رغبة المؤسسات
المبحوثة في تحقيق نشاطاتها على أكمل وجه. يتضح من النتائج السابقة بأن أقوى ما تمتلكه الرؤية
في المؤسسات المبحوثة في المحور السابق، بأنها توضح أسباب وجود المؤسسة. في حين أن
أضعفها عدم إتصاف رؤية المؤسسات المبحوثة بالشمولية.

4.2.4. رسالة المؤسسة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول رسالة المؤسسة التي يعمل
بها المبحوثين يلخصها (جدول 8.4).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "رسالة المؤسسة".

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رسالة المؤسسة: تتسم رسالة المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي
0.537	2.82	34 تمتلك المؤسسة رسالة محددة توضح سبب وجودها
0.546	2.80	35 تمتلك المؤسسة رسالة واضحة
0.675	2.55	36 تمتلك المؤسسة رسالة توجه سلوك العاملين
0.701	2.50	37 يتم إطلاع العاملين في المؤسسة على طبيعة رسالتها
0.701	2.48	38 رسالة المؤسسة تبرز إهتمام المؤسسة بالعاملين
0.624	2.68	39 تركز رسالة المؤسسة على الإهتمام بالمستفيدين
0.633	2.65	40 تركز الرسالة على إبراز الدور المجتمعي
0.5	2.73	41 تتسم رسالة المؤسسة بأنها سهلة الفهم
0.507	2.65	الدرجة الكلية

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.65) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من المستوى 4 في إجابات
المبحوثين على أن كافة فقرات المحور تعكس رسالة المؤسسات المبحوثة، فالمؤسسات المبحوثة
تمتلك رسالة بمستوى جيد من الكفاية، ولكن ورغم هذا المستوى إلا أنها بحاجة إلى تدعيم وتطوير

وتعزيز الفقرات السابقة. علماً بأن هناك فقرات حصلن ع
بأن هذه الفقرات تمتلك مستوى منخفض من الكفاية فيما يخ

مثل هذه الفقرات هي بحاجة إلى عمل، وجهد حقيقي من أجل التوصل لرسالة تركز على إهتمام المؤسسة بالعاملين، وإطلاع العاملين على طبيعة رسالة المؤسسة التي يعملون بها. ويرجع السبب في أن بعض الفقرات حصلن على قيم منخفضة، على أن المؤسسات وكما تم طرحها في البداية كانت تركز في إتخاذ القرارات على مجموعة أفراد مُعينين. لذا لن يتم الإهتمام بالعاملين ولن يتم إطلاعهم على رسالة مؤسستهم على الوجه المطلوب. يتضح من النتائج السابقة بأن أقوى ما تمتلكه المؤسسات في رسالتها، إمتلاكها لرسالة محددة توضح سبب وجودها. في حين أن أضعفها رسالة المؤسسة تبرز إهتمام المؤسسة بالعاملين.

5.2.4. أهداف المؤسسة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول أهداف المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين يلخصها (جدول 9.4).

من القيمة الكلية للمحور والتي تبلغ (2.72)، يتضح أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من المستوى 4 في إجابات المبحوثين على أن كافة فقرات المحور تعكس أهداف المؤسسات المبحوثة، فالمؤسسات المبحوثة تمتلك أهداف بمستوى جيد من الكفاية، ولكن ورغم هذا المستوى إلا أنها بحاجة إلى تدعيم وتطوير وتعزيز للفقرات السابقة. علماً بأن جميع الفقرات في المحور السابق وحسب سلم الإجابات قد حصلن على قيم ضمن الدرجة الكبيرة من المستوى 4. وبالرغم من هذه النتيجة إلا أن هذه الفقرات بحاجة إلى تعزيز وتطوير مما هي عليه الآن، ويمكن إرجاع السبب لهذه النتيجة إلى أن العمل في هذه المؤسسات عمل واضح ومحدد، والدليل على ذلك إمتلاك المؤسسات المبحوثة لأهداف واضحة تعكس رسالتها المستقبلية بصورة واقعية قابلة للتطبيق والقياس، وإمتلاكها لأهداف نابعة من رؤيتها المستقبلية وأهداف تسعى من خلالها تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة للمستفيدين، علماً بأن إمتلاك أي مؤسسة لأهداف واضحة وواقعية وقابلة للقياس يعني نجاحها وإستمرارية عملها. كما ويتضح بأن المؤسسات المبحوثة وبناء على عملها تسعى وبشكل رئيسي لتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية للمستفيدين، هذا إذا دل على شيء فإنما يدل على عمل جيد وصحيح للمؤسسات المبحوثة فعملها نابع من سبب وجودها وتكوينها، علماً بأن عمل جميع المؤسسات، هو القيام بالخدمات التي يحتاجها المستفيدين وجودة عالية تضمن إستمراريتها.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لـ

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أهداف المؤسسة: تتسم أهداف المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:
0.578	2.73	42 أهداف المؤسسة تعكس رسالتها بصورة كافية
0.524	2.78	43 أهداف المؤسسة واضحة
0.571	2.75	44 أهداف المؤسسة مفهومة
0.555	2.72	45 أهداف المؤسسة نابعة من رؤيتها للمستقبل
0.524	2.78	46 أهداف المؤسسة واقعية
0.524	2.78	47 أهداف المؤسسة مرتبطة بقيمها
0.606	2.65	48 أهداف المؤسسة قابلة للتطبيق
0.637	2.63	49 أهداف المؤسسة قابلة للقياس
0.637	2.63	50 أهداف المؤسسة طموحة "تتضمن روح التحدي"
0.629	2.67	51 تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمات متميزة للمستخدمين
0.537	2.82	52 تهدف المؤسسة لتزويد المستخدمين بخدمات ذات جودة عالية
0.591	2.70	53 تهدف المؤسسة إلى تحقيق أهداف ذات طبيعة تنموية
0.485	2.72	الدرجة الكلية

يتضح من النتائج السابقة بأن أقوى ما تمتلكه الأهداف في المؤسسات المبحوثة في المحور السابق، هدف المؤسسات بتزويد المستخدمين بخدمات ذات جودة عالية، يليها أهداف المؤسسة واضحة وواقعية ومرتبطة بقيمها بنفس الدرجة، في حين أن أضعفها أهداف المؤسسة قابلة للقياس، أهداف المؤسسة طموحة لحصولها على نفس الدرجة.

6.2.4. بيئة المؤسسة الخارجية:

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بيئة المؤسسة الخارجية التي يعمل بها المبحوثين يلخصها (جدول 10.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بيئة المؤسسة الخارجية: تتسم بيئة المؤسسة الخارجية التي تعمل بها بما يأتي:
0.739	2.28	61 تحلل المؤسسة مستوى تأثرها بالأوضاع الاقتصادية المحيطة
0.777	2.35	62 تهتم المؤسسة بتحليل تأثيرات الأوضاع السياسية في نشاطاتها
0.699	2.45	63 تركز المؤسسة على معرفة انعكاسات الأوضاع الأمنية على نشاطاتها
0.743	2.42	64 تحلل المؤسسة تأثيرات العوامل الإجتماعية المختلفة في نشاطاتها
0.715	2.38	65 تجري المؤسسة تحليلات كافية للتطورات التكنولوجية المرتبطة بنشاطاتها
0.723	2.45	66 تركز المؤسسة على معرفة الفرص المتاحة لها في البيئة الفلسطينية لتحقيق رسالتها
0.741	2.40	67 تركز المؤسسة على معرفة التهديدات التي تواجهها في البيئة المحيطة لتحقيق رسالتها
0.609	2.39	الدرجة الكلية

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.39) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من المستوى 2 في إجابات الباحثين على أن كافة فقرات المحور تعكس البيئة الخارجية للمؤسسات المبحوثة، علماً بأنه وبناءً على نتائج فقرات هذا المحور هناك مستوى منخفض من الكفاية فيما يخص هذه الفقرات، حيث أن المؤسسات المبحوثة بحاجة إلى عمل وجهد حقيقي في هذا المجال والخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسات المبحوثة.

كما وأن المؤسسات المبحوثة كانت ذات إهتمام وتركيز كبير لمعرفة الفرص المتاحة لها في البيئة الفلسطينية لتحقيق رسالتها التي تصبوا إليها، ويعزى هذا الإهتمام بالبيئة الفلسطينية إلى أن جميع المؤسسات المبحوثة هي بالأراضي الفلسطينية فكيف لها أن لا تهتم بهذه البيئة وهي أساس عملها وإستمرارها، فهذا الإهتمام جاء بسبب الوجود والعمل داخل البيئة الفلسطينية فقط لا غير حسب رأي الباحثة.

إذن يتضح من النتائج السابقة بأن أقوى ما تمتلكه المؤسسة على معرفة الفرص المتاحة لها في البيئة الفلسطينية لتحقيق الأمنية على نشاطاتها. في حين أن أضعفها تحلل المؤسسة مستوى تأثيرها بالأوضاع الاقتصادية والسياسية المحيطة في نشاطاتها، إجراء المؤسسات تحليلاً كافياً للتطورات التكنولوجية المتطورة بنشاطاتها. على الرغم من الأهمية الكبرى التي تنطوي وراء تحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية في البيئة الخارجية والتي تؤثر على تطبيق التخطيط الإستراتيجي، لذا لا بد للمؤسسات المبحوثة من الإهتمام بتحليلات البيئة الخارجية لما لها من أهمية.

7.2.4. بيئة المؤسسة الداخلية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بيئة المؤسسة الداخلية التي يعمل بها المبحوثين يلخصها (جدول 11.4).

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "بيئة المؤسسة الداخلية".

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بيئة المؤسسة الداخلية: تتسم بيئة المؤسسة الداخلية التي تعمل بها بما يأتي:
0.649	2.55	54 تجري المؤسسة تحليلاً كافياً للأوضاع الداخلية
0.698	2.57	55 تهتم المؤسسة بتحليل تأثيرات الأوضاع الداخلية للمؤسسة على الواقع الوظيفي
0.700	2.47	56 تهتم المؤسسة بتحليل مستوى التوافق بين هيكليتها وأهدافها
0.725	2.48	57 تحلل المؤسسة مستوى التوافق بين أهدافها والثقافة التنظيمية السائدة
0.675	2.45	58 تهتم المؤسسة بتحليل مستوى التنسيق بين أقسامها المختلفة
0.610	2.63	59 تركز المؤسسة على معرفة نقاط ضعفها
0.646	2.58	60 تجري المؤسسة التحليلات الكافية لمعرفة نقاط قوتها
0.529	2.53	الدرجة الكلية

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.53) أن هناك موافقة بين الباحثين على أن كافة فقرات المحور تعكس البيئة الخارجة على نتائج فقرات هذا المحور هناك مستوى منخفض من الكفاية فيما يخص هذه الفقرات، حيث أن المؤسسات المبحوثة بحاجة إلى عمل وجهه حقيقي في هذا المجال والخاص بالبيئة الداخلية للمؤسسات المبحوثة. فالنتيجة الخاصة بالبيئة الداخلية وحسب المنطق، هي صحيحة حسب وجهة نظر الباحثة وذلك، من خلال ربطها بالبيئة الخارجية، فإذا كانت البيئة الخارجية بحاجة لعمل وجهه حقيقي فمن المنطق أن تكون البيئة الداخلية هي أيضاً بحاجة لذلك لما لهما من ترابط فيما بينهما، فالبيئة الخارجية مكتملة ومتممة للبيئة الداخلية.

ويمكن أن تعزي الباحثة هذا الإستنتاج إلى أنه إذا كان هناك إهتمام من قبل المؤسسات المبحوثة يجب أن يكون إهتمام شامل وكامل لكل جزء بالمؤسسة وليس بأجزاء معينة من أجل التوصل إلى ما تطمح إليه. كما وأن المؤسسات هنا تقوم بتحليل ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، ويعزى ذلك إلى أن مؤسسات الشبكة ذات عمل جاد حيث أنها تقوم بتحقيق أهدافها ورسالتها من خلال معرفة نقاط القوة والضعف من أجل تعزيز نقاط القوة والتي من شأنها زيادة نجاح العمل في المؤسسات، وتخفيض نقاط الضعف التي تقلل من نجاح هذا العمل.

إذن يتضح من النتائج السابقة للمحور بأن أقوى ما تمتلكه المؤسسات في بيئتها الداخلية، إهتمام المؤسسة بتحليل تأثيرات الأوضاع الداخلية للمؤسسة على الواقع الفلسطيني، معرفة نقاط قوتها وضعفها. في حين أن أضعفها، إهتمام المؤسسة بتحليل مستوى التنسيق بين أقسامها المختلفة.

8.2.4. البدائل والخيارات الإستراتيجية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول البدائل والخيارات الإستراتيجية في المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين يلخصها (جدول 12.4).

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.49) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من المستوى 3 في إجابات المبحوثين على أن كافة فقرات المحور تعكس البدائل والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات المبحوثة، علماً بأنه وبناءً على نتائج فقرات هذا المحور، هناك مستوى منخفض من الكفاية فيما يخص هذه البنود، حيث أن المؤسسات المبحوثة بحاجة إلى عمل وجهه حقيقي في هذا المجال. فيرى المبحوثين بأن مؤسساتهم لا تقوم بوضع الخيارات والبدائل لمتخذ القرارات قبل إتخاذ القرار، وعدم إهتمامها

بإظهار جوانب الضعف في كل بديل، وعدم استخدامها لأدب حسب رأي الباحثة فإذا كان لا يوجد إهتمام من قبل المؤس

حتى إنعدامها في بعض الأحيان، فكيف لها أن تهتم بإظهار جوانب الضعف فيها واستخدام أدوات فاعلة في تقييمها. وبالرغم مما سبق فالمؤسسات المبحوثة إذا رغبت في أن يكون لديها بدائل وخيارات لإختيار بديل من بينها فإنها تختار البديل الذي يحقق أهدافها بصورة أفضل حسب وجهة نظر الباحثة، لأن أي مؤسسة تطمح في إنجاز عملها، لا بد لها أن تختار ما يناسبها ويحقق أهدافها.

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "البدائل والخيارات الإستراتيجية".

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل والخيارات الإستراتيجية: تتسم البدائل والخيارات الإستراتيجية في المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:
0.676	2.48	تضع المؤسسة أمام صانعي القرار مجموعة من البدائل قبل إتخاذ القرار
0.676	2.48	تعمل المؤسسة على بيان أوجه القوة في كل بديل
0.739	2.38	تهتم المؤسسة بإظهار جوانب الضعف في كل بديل
0.732	2.35	تستخدم المؤسسة الأدوات الفاعلة "المناسبة" في تقييم البدائل
0.619	2.58	تعمل المؤسسة على إختيار البديل الذي يحقق أهداف المؤسسة بصورة أفضل
0.675	2.55	تراعي المؤسسة عوامل البيئة الداخلية في عملية إختيار البديل المناسب
0.647	2.57	تراعي المؤسسة عوامل البيئة الخارجية في عملية إختيار البديل المناسب
0.587	2.49	الدرجة الكلية

إن يتضح من النتائج السابقة بأن أقوى ما تمتلكه المؤسسات في هذا المحور، قيامها بإختيار البديل الذي يحقق أهدافها بصورة أفضل. في حين أن أضعفها عدم استخدام المؤسسات الأدوات الفاعلة في تقييم البدائل.

9.2.4. التنفيذ الإستراتيجي:

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول التنفيذ الإستراتيجي في المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين يلخصها (جدول 13.4).

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات محور "التنفيذ الإستراتيجي".

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التنفيذ الإستراتيجي: تتسم المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:
0.669	2.60	75 تعمل المؤسسة على إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي، بما يتلاءم مع خططها الإستراتيجية
0.725	2.48	76 تبذل المؤسسة كل ما هو ممكن لجعل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، متوافقة مع خططها الإستراتيجية
0.633	2.65	77 توفر المؤسسة الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها الإستراتيجية
0.650	2.53	78 توفر المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خططها الإستراتيجية
0.701	2.48	79 توفر المؤسسة كل الموارد المادية التي تتطلبها عمليات تنفيذ خططها الإستراتيجية
0.755	2.35	80 تعتمد المؤسسة أنظمة مكافآت "أجور وحوافز"، قادرة على حث العاملين على تنفيذ خططها الإستراتيجية بنجاح
0.669	2.60	81 تقدم الإدارة العليا، كل الدعم اللازم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة
0.720	2.58	82 تولي المؤسسة الإهتمام الكافي بالجوانب الوظيفية المختلفة، بما يحقق التنفيذ الصحيح للخطة الإستراتيجية
0.699	2.55	83 تعتمد المؤسسة برامج عمل، قادرة على تنفيذ خططها الإستراتيجية بنجاح
0.701	2.48	84 تضع المؤسسة موازنات مناسبة لتنفيذ، خططها الإستراتيجية
0.585	2.62	85 تعتمد المؤسسة الإجراءات المناسبة التي تكفل، تنفيذ خططها الإستراتيجية بصورة مناسبة
0.566	2.54	الدرجة الكلية

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.54) أن هناك موافقة بين الباحثين على أن كافة فقرات المحور تعكس التنفيذ الإستراتيجي وبناءً على نتائج فقرات هذا المحور هناك مستوى منخفض من الكفاية فيما يخص هذه الفقرات، حيث أن المؤسسات المبحوثة بحاجة إلى عمل وجهد حقيقي في هذا المجال. علماً بأن المؤسسات المبحوثة في هذا المحور، تتجه وتميل للموافقة بدرجة كبيرة من المستوى الرابع، بمعنى أنها تميل لأن يكون لديها كفاية فيما يخص هذه المواصفات في هذا المحور. وهذا مؤشر جيد لتنفيذ وتطبيق الإستراتيجيات في المؤسسات المبحوثة، ويرى القائمين على هذه المؤسسات بأن أهم مقوم من مقومات تنفيذ الإستراتيجية هو توفير المؤسسة الموارد البشرية، وهذا منطقي فكيف للمؤسسة أن تقوم بتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها ورسالتها دون توفر الموارد البشرية التي تحقق ذلك. فتوفر الموارد البشرية يعني إستمرار عمل المؤسسة. بالرغم من أن المؤسسات تفتقر لتقديم حوافز ومكافآت للعاملين التي من شأنها وحسب رأي الباحثة أن تزيد في نجاح عمل المؤسسة، فنظام المكافآت يزيد من إحصائية نجاح المؤسسة، لأن هذا العمل يساعد على زيادة إنتماء وولاء العاملين بالمؤسسة لعملمهم وولائهم لمؤسستهم، وبالتالي تنفيذ خطتها والعكس صحيح.

إذن يتضح من النتائج السابقة بأن أقوى ما تمتلكه المؤسسات في هذا المحور، توفر المؤسسة الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية، ثم إعتداد المؤسسة بالإجراءات المناسبة التي تكفل تنفيذ خطتها الإستراتيجية المناسبة. في حين أن أضعفها إعتداد المؤسسة أنظمة مكافآت" أجور وحوافز"، قدرة على حث العاملين على تنفيذ خطتها الإستراتيجية بنجاح.

10.2.4. التقييم والرقابة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول التقييم والرقابة في المؤسسة التي يعمل بها الباحثين يلخصها (جدول 14.4).

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.42) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من المستوى 3 في إجابات الباحثين على أن كافة فقرات المحور تعكس التقييم والرقابة للمؤسسات المبحوثة، علماً بأنه وبناءً على نتائج فقرات هذا المحور هناك مستوى منخفض من الكفاية فيما يخص هذه الفقرات، حيث أن المؤسسات المبحوثة بحاجة إلى عمل وجهد حقيقي في هذا المجال. فالمؤسسات المبحوثة في هذا المحور تتجه وتميل للموافقة بدرجة كبيرة من المستوى الرابع، بمعنى أنها تميل لأن يكون لديها كفاية فيما يخص هذه المواصفات في هذا المحور. وهذا مؤشر جيد للرقابة وتقييم الإستراتيجيات

في المؤسسات المبحوثة، علماً بأن القائمين على هذه المؤس
إسترشاد إدارة المؤسسة بمعايير الجودة في تقييم الأداء ال
فقط في تقييم الأداء، وهذا إذا دل على شي فإنما يدل على الطريق الصحيح لعمل المؤسسة
فاهتمامها على معايير الجودة وتركيزها على الجوانب السلبية دليل رغبتها في إنجاح عملها من
خلال تقليل الجوانب السلبية وزيادة الجوانب الإيجابية التي تساعد في إنجاح عمل المؤسسة. ويعزى
السبب في ذلك إلى أن المؤسسات المبحوثة لا تقوم بتحليل أسباب الفروق بين الأداء المتحقق
والأداء المخطط، لعدم وجود الفروق بين الأداء المتحقق والأداء المخطط.

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "التقويم والرقابة".

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقويم والرقابة: تتسم المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:	
0.712	2.37	86	تعتمد المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء المؤسسي
0.755	2.35	87	يجري قياس الأداء بصورة دورية
0.732	2.45	88	تقارن المؤسسة بين الأداء المتحقق والأداء المخطط
0.705	2.33	89	تحلل المؤسسة أسباب الفروق بين الأداء المتحقق والأداء المخطط "إذا وجد فروق"
0.701	2.48	90	تتخذ إدارة المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي
0.623	2.53	91	تسترشد إدارة المؤسسة بمعايير الجودة في تقييم الأداء المؤسسي
0.724	2.53	92	لا تركز إدارة المؤسسة على الجوانب السلبية فقط في تقويم الأداء
0.698	2.43	93	تقيس المؤسسة مستوى تحقيق كل هدف من أهدافها المختلفة
0.590	2.42	الدرجة الكلية	

إذن يتضح من النتائج السابقة بأن أقوى ما تمتلكه المؤسسات في هذا المحور، إسترشاد إدارة المؤسسة بمعايير الجودة في تقييم الأداء المؤسسي، وتركيزها على الجوانب السلبية فقط في تقييم

الأداء. في حين أن أضعفها تحلل المؤسسة أسباب الفروق وجد".

11.2.4. معوقات التخطيط الإستراتيجي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين يلخصها (جدول 15.4).

جدول 15.4-: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "معوقات التخطيط الإستراتيجي".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معوقات التخطيط الإستراتيجي: تتسم المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:	
0.831	1.77	عدم التحديث المستمر لعمليات التخطيط الإستراتيجي	94
0.764	1.60	جمود التفكير لدى الإداريين	95
0.790	1.55	غياب التخطيط الإستراتيجي، الهادف إلى الرقي بالمؤسسة	96
0.809	1.58	عدم مواكبة إدارة المؤسسة للتطورات في أساليب العمل الإداري	97
0.696	1.42	عدم إحترام إدارة المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي، كأداة إدارية تساعد على نجاح العمل المؤسسي	98
0.799	1.65	عدم الإستفادة من آراء التنفيذيين بالمؤسسة من قبل الذين يباشرون الأعمال الإدارية	99
0.813	1.68	ضعف الموارد البشرية	100
0.825	1.72	ضعف الموارد المالية	101
0.817	1.67	جمود الأساليب المتبعة في التخطيط الإستراتيجي	102
0.780	1.63	غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية	103
0.669	1.40	غياب الواقعية	104
0.723	1.55	عدم وجود الإنسجام التام بين الخطط الإستراتيجية، وبيئة المؤسسة (داخلية وخارجية)	105

جدول 15.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الإستراتيجي".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معلومات التخطيط الإستراتيجي: تتسم المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:
0.764	1.60	تراكم الأعمال الروتينية عند القائمين على التخطيط الإستراتيجي
0.769	1.55	قصور المعلومات اللازمة لإعداد الخطة الإستراتيجية
0.715	1.62	عدم وضوح رسالة القائمين على التخطيط الإستراتيجي
0.833	1.68	عدم تفويض الصلاحيات
0.790	1.55	غياب الرؤية الواضحة
0.718	1.60	عدم الإهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية
0.724	1.47	تبنى خطة إستراتيجية ضعيفة
0.698	1.43	عدم وجود الرغبة في تطبيق الخطط الإستراتيجية
0.748	1.50	عدم التأكد من توفر الموارد
0.747	1.53	عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة
0.880	1.85	تركيز نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل، دون إرتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة
0.809	1.70	الإعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة، وليس مسؤولية جميع المستويات الإدارية
0.809	1.70	وضع نظم جديدة دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم
0.767	1.57	عدم تشجيع التفكير الإبتكاري لدى الموظفين
0.774	1.67	عدم توفر نظام معلومات ديناميكي متكامل
0.589	1.60	الدرجة الكلية

يتضح من القيمة الكلية للمحور (1.60) أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من المستوى 2 في إجابات المبحوثين على وجود مجموعة من المعوقات تعاني منها المؤسسات المبحوثة ولكن بمستويات

متفاوتة. وكلها أقل من المتوسط بحسب رأي المبحوثين، غ
وتناولها كما يأتي: عند الحديث عن المعوقات إتجهت الباحث

- الفئة الأولى: 1.60 - 1.99 تعتبر هي أكثر المعوقات تأثيراً على تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات المبحوثة، وهذا يعني أن المؤسسات المبحوثة تحتاج إلى جهد حقيقي في مواجهتها، من أجل إنجاح عمليات التخطيط الإستراتيجي لديها.
- الفئة الثانية: أقل من 1.60 هي معوقات لها تأثير بسيط وتحتاج المؤسسة لجهد أقل من الفئة الأولى من أجل مواجهتها والتعامل معها، حيث أنها معوقات يجب على المؤسسة التغلب عليها من أجل تحقيق التخطيط الإستراتيجي الناجح.

إذن يتضح من النتائج السابقة ومن (الجدول 15.4) بأن أهم المعوقات التي تعاني منها المؤسسات المبحوثة وتقع ضمن الفئة الأولى حسب تصنيف الباحثة هي، نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة، عدم التحديث المستمر لعمليات التخطيط الإستراتيجي، الإعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط الإستراتيجي وليس مسؤولية جميع المستويات الإدارية، وضع نظم جديدة دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم في حين تتمثل المعوقات التي تخضع للفئة الثانية وهي الأقل تأثيراً على تطبيق المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي، أهمها تبني خطط إستراتيجية ضعيفة، عدم وجود الرغبة في تطبيق الخطط الإستراتيجية. وهنا يمكن ربط هذا المحور بما يشابهه في الإطار النظري، فالمعوقات التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي سواء بالإطار النظري أو بهذا المحور متقاربة إلى حد كبير، فكلاهما يعتبر عدم توفر نظام حوافز مادية ومعنوية للقائمين على التخطيط الإستراتيجي، وعدم التحديث المستمر لعمليات التخطيط الإستراتيجي، والتحديث للوسائل التكنولوجية، وقلة الموارد المالية، وعدم مشاركة جميع المستويات في إعداد الخطة الإستراتيجية من أهم ما يعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي المطلوب.

12.2.4. مقترحات تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول مقترحات تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين يلخصها (جدول 16.4-أ، جدول 16.4-ب).

جدول 16.4-أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية
تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي"

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقترحات تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي تتسم المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:
0.540	2.75	121 تعميم ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى الموظفين
0.431	2.82	122 الاستخدام المستدام للموارد (البشرية والمالية)
0.490	2.78	123 توفير قاعدة بيانات حديثة للمشاريع (كما ونوعا)
0.419	2.83	124 إختيار إدارة مؤمنة بالتخطيط الإستراتيجي
0.430	2.87	125 تبني نظام حوافز يشجع على الإبتكار
0.404	2.85	126 توفير الإمكانيات المالية الضرورية لنجاح التخطيط الإستراتيجي
0.514	2.80	127 إستناد التخطيط الإستراتيجي إلى ذوي الكفاءات المتخصصة
0.419	2.83	128 إستناد الخطط الإستراتيجية إلى أولويات المؤسسة
0.669	2.60	129 إشراك المجتمع في إعداد الخطط الإستراتيجية
0.514	2.80	130 وجود إدارة منفتحة على كافة الموظفين
0.514	2.80	131 أخذ الإحتياجات المجتمعية كأساس في عملية التخطيط الإستراتيجي
0.493	2.83	132 بناء الخطط الإستراتيجية على أسس تنموية
0.457	2.83	133 التأهيل المستمر للقائمين على التخطيط الإستراتيجي
0.444	2.85	134 التخطيط الإستراتيجي الفاعل في حدود الإمكانيات المتاحة
0.524	2.78	135 قابلية الأهداف للتحقيق
0.444	2.85	136 وضع سياسات تنفيذية واقعية للخطط الإستراتيجية
0.469	2.82	137 التكامل بين دوائر التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ
0.555	2.78	138 تبني أساليب التخطيط الإستراتيجي الحديثة
0.372	2.88	139 مواكبة إدارة المؤسسة للأساليب الإدارية الحديثة
0.504	2.82	140 الإستفادة من جميع المستويات الوظيفية في وضع الخطط الإستراتيجية

جدول 16.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي"

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقترحات تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي تتسم المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:
0.444	2.85	141 الإستفادة الفاعلة من الخبرة المتراكمة للمؤسسة في التخطيط الإستراتيجي
0.493	2.83	142 إنسجام التخطيط الإستراتيجي مع رسالة المؤسسة
0.504	2.82	143 التخطيط الإستراتيجي إستناداً إلى تحليل عميق لبيئة المؤسسة
0.389	2.87	144 تقييم دوري للخطط الإستراتيجية
0.563	2.77	145 ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى موازنات تقديرية
0.546	2.80	146 ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط عمل
0.585	2.72	147 وضوح أولويات المؤسسة
0.480	2.80	148 وضوح إجراءات الرقابة
0.356	2.81	الدرجة الكلية

إن المحور السابق يتناول أهم المقترحات التي يرى الباحثون إنها قادرة على تعزيز التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المبحوثة، علماً بأن هذه المقترحات تمثل الأولوية من وجهة نظر الباحثين، وتكاد تكون غالبية المقترحات ذات أولوية من وجهة نظرهم. وأما عن أهم هذه المقترحات فتمثل فيما يلي:

- مواكبة إدارة المؤسسة للأساليب الإدارية الحديثة.
- تبني نظام حوافز يشجع على الابتكار.
- تقييم دوري للخطط الإستراتيجية.
- توفير الإمكانيات المالية الضرورية لنجاح التخطيط الإستراتيجي.
- التخطيط الإستراتيجي الفاعل في حدود الإمكانيات المتاحة.
- وضع سياسات تنفيذية للخطط الإستراتيجية.
- الإستفادة الفاعلة من الخبرة المتراكمة للمؤسسة في التخطيط الإستراتيجي.

في حين أن إشراك المجتمع في إعداد الخطط الإستراتيجية وجهة نظر المبحوثين، وهذا يمكن أن يُعزى إلى أن المؤ

التنسيق المشترك مع المجتمع المحلي، وإلى حجب الجهد الذي قد يتطلبه هذا التنسيق. وأخيراً يتضح من القيمة الكلية للمحور السابق (2.80) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من المستوى 5 في إجابات المبحوثين على أن فقرات المحور، تعد من أهم المقترحات التي تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي، علماً بأنه وبناءً على نتائج فقرات هذا المحور هناك مستوى جيد من الكفاية فيما يخص هذه المقترحات، ولكن الجهد المطلوب للإرتقاء بهذه المقترحات أقل مما ذكر ومما يجب أن يكون في فقرات المحاور السابقة.

3.4 تأثير خصائص عينة الدراسة على إجابات المبحوثين

من أجل فحص تأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم، فقد تم استخدام إختبار التباين الأحادي وإختبار t- test وفيما يلي تلخيص لأهم نتائجها وفق الجدولين (17.4- أ و 17.4- ب):

- من الجدول (17.4- أ) والجدول (17.4- ب) والخاص بتأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم على محاور الإستبانة، يلاحظ من خلال معطيات الجدولين الخاصين بتأثير خصائص عينة الدراسة على إجابات المبحوثين أن متغيرات الدرجة العلمية، وطبيعة المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين، وطريقة إكتساب المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي ليس لها تأثير على إجابات المبحوثين لجميع محاور الدراسة، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وبالتالي يمكن لنا القول بأن الفرضيات في جميع هذه المجالات قبلت.
- في حين أن الفرضية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات الشبكة البيئية ومعوقات تطبيقه، وأهم الآليات الكفيلة بتدعيم تطبيقه تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية، وطبيعة المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين، وطريقة إكتساب المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي قبلت لأن مستوى الدلالة أكبر من "0.05". وفي الإتجاه الآخر تشير بيانات الجدولين أدناه، بأن الجنس، العمر، التخصص، طبيعة العمل الحالي، عدد سنوات الخبرة ظهر فيها بعض الفروقات الإحصائية في بعض المجالات حيث مستوى الدلالة أقل من "0.05" مما يعني رفض الفرضية، في الوقت نفسه ظهر أن مستوى الدلالة أكبر من "0.05" فالفرضية قبلت، وعن الفرضيات التي جاء فيها مستوى الدلالة أقل من "0.05" فهي على النحو الآتي: الجنس في محور، البدائل والخيارات

الإستراتيجية، حيث بلغ مستوى الدلالة "0.000" وصل المتوسط الحسابي "2.7114"، وعند الإناث رُفضت.

- كما جاءت فروق في الجنس في محور إعداد الخطط الإستراتيجية، حيث بلغ مستوى الدلالة "0.004"، وجاءت الفروق لصالح الذكور حيث وصل المتوسط الحسابي "2.6395"، وعند الإناث "2.3135"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.
- كذلك جاءت فروق في الجنس في محور رؤية المؤسسة، حيث بلغ مستوى الدلالة "0.009"، وجاءت الفروق لصالح الذكور حيث وصل المتوسط الحسابي "2.8137"، وعند الإناث "2.4418"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.
- وأما فروق الجنس في محور رسالة المؤسسة، فقد بلغ مستوى الدلالة فيها "0.019"، وجاءت الفروق لصالح الذكور حيث وصل المتوسط الحسابي "2.7363"، وعند الإناث "2.5941"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت أيضاً.
- وعن فروق الجنس بمحور بيئة المؤسسة الداخلية، فقد بلغ مستوى الدلالة "0.010"، وجاءت الفروق لصالح الذكور حيث وصل المتوسط الحسابي "2.5986"، وعند الإناث "2.3688"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.
- وكذلك فروق الجنس بمحور البدائل والخيارات الإستراتيجية، فقد بلغ مستوى الدلالة "0.001"، وجاءت الفروق لصالح الذكور حيث وصل المتوسط الحسابي "2.5949"، وعند الإناث "2.2100"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.
- وعن فروق الجنس بمحور التنفيذ الإستراتيجي، فقد بلغ مستوى الدلالة "0.000"، وجاءت الفروق لصالح الذكور حيث وصل المتوسط الحسابي "2.6456"، وعند الإناث "2.2742"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.
- وأما فروق الجنس بمحور التقويم والرقابة، فقد بلغ مستوى الدلالة "0.000"، وجاءت الفروق لصالح الذكور حيث وصل المتوسط الحسابي "2.5986"، وعند الإناث "2.3688"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.
- وجاءت فروق في الجنس للدرجة الكلية، حيث بلغ مستوى الدلالة "0.009"، وجاءت الفروق لصالح الذكور حيث وصل المتوسط الحسابي "2.5105"، وعند الإناث "2.3635"، هذا يعني أن هذه الفرضية أيضاً رُفضت.
- كما يستدل من خلال معطيات الجدولين أن العمر في محور قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي فيه فروقات إحصائية أقل من "0.05"، حيث بلغ مستوى الدلالة "0.026"، وتم استخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية، للتعرف على مصادر الفروق وجاءت لصالح الفئة

- العمرية الرابعة "36 - 40 سنة" بمتوسط حسابي الأولى "أقل من 25 سنة بمتوسط حسابي وصل " وأيضاً جاءت فروق في العمر في محور رسالة المؤسسة، فقد وصل مستوى الدلالة "0.037". وتم استخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية، للتعرف على مصادر الفروق وجاءت لصالح الفئة العمرية الخامسة "41 - 45 سنة" بمتوسط حسابي وصل "2.8913" على الفئة العمرية الثامنة "65 سنة فأكثر" بمتوسط حسابي وصل "2.1250"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.
- كذلك جاءت فروق في العمر في محور أهداف المؤسسة، فقد وصل مستوى الدلالة "0.012". وتم استخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية، للتعرف على مصادر الفروق وجاءت لصالح الفئة العمرية الخامسة "41 - 45 سنة" بمتوسط حسابي وصل "2.9588" على الفئة العمرية الثامنة "65 سنة فأكثر" بمتوسط حسابي وصل "2.2500"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.
- وفي نفس الجانب جاءت فروق في العمر في الدرجة الكلية، فقد وصل مستوى الدلالة "0.030". وتم استخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية، للتعرف على مصادر الفروق وجاءت لصالح الفئة العمرية الخامسة "41 - 45 سنة" بمتوسط حسابي وصل "2.6188" على الفئة العمرية الأولى "أقل من 25 سنة" بمتوسط حسابي وصل "2.2800"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.
- وتظهر نتائج الجدولين أعلاه أيضاً أن التخصص في المحور الحادي عشر معوقات التخطيط الإستراتيجي، فيه فروقات إحصائية أقل من "0.05" حيث بلغ مستوى الدلالة "0.019". وتم استخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية، للتعرف على مصادر الفروق وجاءت لصالح التخصص الثالث العلوم البيئية والمياه بمتوسط حسابي بلغ "2.0820" على السابع الذي لا يحتوي على إجابات بمتوسط حسابي "1.1117"، مما يعني أن الفرضية رُفضت.
- ويتبين من بيانات الجدولين أعلاه بأن طبيعة العمل الحالي في المحور الخامس، فيه فروقات إحصائية أقل من "0.05" حيث بلغ مستوى الدلالة "0.034". وتم استخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية، للتعرف على مصادر الفروق وجاءت لصالح الذين يعملون في مركز أبحاث بمتوسط حسابي وصل "2.8921" على الذين يعملون في مؤسسة أهلية بمتوسط حسابي "2.2500"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.
- كما يتبين من بيانات الجدولين أعلاه بأن معوقات التخطيط الإستراتيجي في المحور الحادي عشر، فيه فروقات إحصائية أقل من "0.05" حيث بلغ مستوى الدلالة "0.014". وتم

استخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية، للتعرف على
يعملون في مؤسسة أهلية بمتوسط حسابي وصل

وبطبيعة عملهم بمتوسط حسابي "1.2842"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.

- وأيضا دلت نتائج الجدولين بأن سنوات الخبرة، ظهر فيها فروق عند المستوى أقل من "0.05" في الدرجة الكلية حيث بلغ مستوى الدلالة "0.045". وتم استخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية، للتعرف على مصادر الفروق وجاءت لصالح الذين خبرتهم العملية في التخطيط الإستراتيجي من "11 - 13" سنة بمتوسط حسابي بلغ "2.6133" على الذين خبرتهم أقل من "3 سنوات" بمتوسط حسابي بلغ "2.3062"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.
- وأخيراً دلت نتائج الجدولين بأن سنوات الخبرة ظهر فيها فروق عند المستوى أقل من "0.05" في المحور، حيث بلغ مستوى الدلالة "0.044". وتم استخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية، للتعرف على مصادر الفروق وجاءت لصالح الذين خبرتهم العملية في التخطيط الإستراتيجي أكثر من "16 سنة" بمتوسط حسابي بلغ "2.2638"، على حساب الذين خبرتهم من "14 - 16 سنة" بمتوسط حسابي بلغ "1.3563"، هذا يعني أن الفرضية رُفضت.

فمن خلال ما سبق تبين بأن الدرجة العلمية، طبيعة المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين، طريقة إكتساب المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي لا يوجد لها تأثير على إجابات المبحوثين، في حين أن الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة بالتخطيط الإستراتيجي كان لها تأثير، وتعزي الباحثة السبب في ذلك، إلى أن نسبة الذكور مقابل الإناث كانت أعلى، على إعتبار أن الذكور أكثر جدية وحماسة للعمل وأكثر مسؤولية في تحمل الأعباء التي تحتاج لجهد. وأن الفئة العمرية "30 - 45 سنة" كانت أكثر الفئات إجابة على الإستبانة، وهذا إذا دل فإنما يدل على أن المؤسسات المبحوثة توظف الفئة العمرية "30 - 45 سنة" بنسبة عالية، على إعتبار أنها هي الأنسب للعمل في المؤسسة فهي تمتلك الرغبة والطموح في إتقان العمل، أكثر من الفئة العمرية "أقل من 25 سنة وأكثر من 65 سنة". فالملاحظ بأن المؤسسات المبحوثة كانت تركز على جنس الموظف وعمره. لذا كان للجنس والعمر وسنوات الخبرة تأثير على إجابات المبحوثين، ولمزيد من التوضيح انظر/ي الجدولين التاليين:

(17.4 - أ و 17.4 - ب):

جدول 17.4- أ: الدلالات الإحصائية لتأثير خصائص عينة الدراسة على إجابات المبحوث

بيئة المؤسسة الخارجية		تتنم أهداف المؤسسة التي تعمل بها		رسالة المؤسسة		رؤية المؤسسة		إعداد الخطط الإستراتيجية		قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي		المتغير
مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	
0.009	2.846	0.004	2.246	0.000	2.541	0.009	2.846	0.004	2.246	0.000	2.541	الجنس
0.052	2.171	0.370	1.112	0.026	2.514	0.052	2.171	0.370	1.112	0.026	2.514	العمر
0.620	0.663	0.524	0.811	0.228	1.456	0.620	0.663	0.524	0.811	0.228	1.456	الدرجة العلمية
0.372	1.106	0.081	2.007	0.395	1.066	0.372	1.106	0.081	2.007	0.395	1.066	التخصص
0.856	0.257	0.681	0.504	0.290	1.279	0.856	0.257	0.681	0.504	0.290	1.279	طبيعة المؤسسة التي تعمل بها
0.102	1.947	0.105	1.929	0.144	1.727	0.102	1.947	0.105	1.929	0.144	1.727	طبيعة العمل الحالي
0.280	1.287	0.926	0.315	0.089	1.957	0.280	1.287	0.926	0.315	0.089	1.957	عدد سنوات الخبرة
0.355	1.124	0.210	1.520	0.106	2.010	0.355	1.124	0.210	1.520	0.106	2.010	طريقة إكتساب المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي

جدول 17.4- ب: الدلالات الإحصائية لتأثير خصائص عينة الدراسة على إجابات المبحوث

الدرجة الكلية		المقترحات في تطوير المؤسسة		معوقات التخطيط الإستراتيجي		التقويم والرقابة		التنفيذ الإستراتيجي		البدائل والخيارات الإستراتيجية		المتغير
مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	
0.009	2.028	0.458	0.184	0.654	1.194	0.000	2.434	0.000	2.391	0.001	2.377	الجنس
0.030	2.459	0.729	0.630	0.631	0.750	0.904	0.391	0.493	0.928	0.445	0.996	العمر
0.087	2.147	0.422	0.987	0.168	1.677	0.743	0.489	0.910	0.247	0.572	0.735	الدرجة العلمية
0.565	0.812	0.789	0.522	0.019	2.822	0.466	0.953	0.166	1.597	0.837	0.457	التخصص
0.152	1.830	0.932	0.146	0.161	1.781	0.719	0.449	0.831	0.292	0.842	0.302	طبيعة المؤسسة التي تعمل بها
0.203	1.506	0.323	1.197	0.014	3.155	0.285	1.283	0.140	1.744	0.090	2.025	طبيعة العمل الحالي
0.045	2.340	0.589	0.781	0.044	2.344	0.796	0.512	0.692	0.647	0.182	1.547	عدد سنوات الخبرة
0.425	0.983	0.754	0.474	0.106	2.010	0.482	0.880	0.101	2.044	0.298	1.258	طريقة إكتساب المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي

4.4 تلخيص النتائج

يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة بما يلي:

- الوضوح والتقارب في مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة من حيث المفردات.
- التوافق في آراء أفراد العينة المبحوثة حول وجود مستوى واضح من التخطيط الإستراتيجي، في كل مجال من مجالات الدراسة.
- لدى مؤسسات الشبكة القدرة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل القائمين عليها.
- وجود خطة إستراتيجية لدى مؤسسات الشبكة وإنسجامها مع الخطة الإستراتيجية الوطنية.
- غياب الوضوح في الرؤية المستقبلية لدى مؤسسات الشبكة لما لها من أهمية في عملها.
- وجود رسالة وأهداف واضحة في مؤسسات الشبكة، لما لها من أهمية في إستمراريتها وبقائها.
- وجود إهتمام بالبيئة الخارجية والداخلية في مؤسسات الشبكة، ولكن هذا الإهتمام لم يصل إلى المستوى المطلوب.
- وجود إهتمام بالبدائل والخيارات الإستراتيجية في مؤسسات الشبكة، من قبل القائمين عليها.
- وجود تنفيذ للخطة الإستراتيجية في مؤسسات الشبكة مما يعني تحقيق أهدافها، ومن أهم ما يدل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية ما يلي:
 - توفير المؤسسة للموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، مقابل نقص في الموارد المالية اللازمة.
 - إعتناء مؤسسات الشبكة على الإجراءات المناسبة، التي تكفل تنفيذها بصورة واضحة.
 - تعمل مؤسسات الشبكة على إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع الخطة الإستراتيجية.
- تمارس الإدارات العليا في مؤسسات الشبكة آليات التقويم والرقابة فهي تقارن بين الأداء المحقق والأداء المخطط، وتسترشد بمعايير الجودة في تقييم الأداء المؤسسي.
- وجود مجموعة من المعوقات تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات الشبكة أهمها:

- وجود نظام حوافز يركز على النتائج الإستراتيجية المرسومة.
 - عدم التحديث المستمر لعمليات التخطيط الإستراتيجي.
 - الإعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة، وليس مسؤولية جميع المستويات الإدارية.
 - وضع نظم جديدة دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
- وجود مقترحات تسهم في تطوير تطبيق التخطيط الإستراتيجي منها مواكبة إدارة المؤسسة للأساليب الإدارية الحديثة، تبني نظام حوافز يشجع على الابتكار، تقييم دوري للخطط، توفير الإمكانيات المالية الضرورية لنجاح التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي الفاعل في حدود الإمكانيات المتاحة، وضع سياسات تنفيذية للخطط، الإستفادة الفاعلة من الخبرة المتراكمة للمؤسسة في التخطيط الإستراتيجي.
 - وجود إدارة تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي، داخل مؤسسات الشبكة المبحوثة.
 - ضعف توفر دوائر تخطيط إستراتيجية متطورة في المؤسسات المبحوثة، أو حتى إنعدامها في بعض الأحيان.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والمقترحات

1.5 الإستنتاجات

إن أهم الإستنتاجات التي خلصت إليها هذه الدراسة هي:

- غياب وجود تعريف لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من قبل بعض أفراد عينة الدراسة، قد يعود السبب في ذلك إلى إفتقارهم للخبرة العملية، والتدريب، والتعليم فيما يخص التخطيط الإستراتيجي.
- إن من يقوم بالتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات المبحوثة هم من الذكور مقارنة بالإناث، والدليل على ذلك نسبة المبحوثين من الذكور والإناث، حيث كانت النسبة لصالح الذكور، والسبب في ذلك النظرة إلى أن الرجل أكثر كفاءة وقدرة في العمل من المرأة خصوصاً في المناصب الحساسة، وأن الرجل يأخذ قرارات في العديد من المواضيع الحساسة دون تردد أو خوف.
- بالرغم من أن الخبرة العملية، والتدريب، والتعليم، حصلن على أعلى النسب في إعتبارهن أفضل طرق إكتساب التخطيط الإستراتيجي، إلا أن هذه النسبة ما زالت متدنية وبحاجة لعمل لتصل للدرجة الأفضل.
- تقوم مؤسسات الشبكة البيئية بالتخطيط الإستراتيجي، دون وجود دوائر تخطيط إستراتيجي متطورة.

- هناك إعداد ضعيف للخطة الإستراتيجية في ظل غياب إستراتيجي ماهر.
- هناك ضعف حقيقي يعيق نجاح مؤسسات الشبكة متمثل في:
 - تتسم رؤية مؤسسات الشبكة المبحوثة بعدم شموليتها ووضوحها، على الرغم من توضيحها سبب وجود المؤسسة.
 - تتسم رسالة المؤسسات المبحوثة بعدم إبراز إهتمام المؤسسة بالعاملين، بالرغم من إهتمامها بالمستفيدين، وعدم إطلاع العاملين عليها.
 - تتسم مؤسسات الشبكة المبحوثة بوجود أهداف غير طموحة، وغير قابلة للقياس والتطبيق، بالرغم من وضوحها وواقعيتها وإهتمامها بتزويد المستفيدين بخدمات ذات جودة عالية.
- عدم إهتمام مؤسسات الشبكة المبحوثة في تحليل الأوضاع الإقتصادية، السياسية المحيطة بنشاطاتها. وعدم إهتمامها بالتحليلات الخاصة بمستوى التنسيق بين مستوياتها والتوافق بين هيكلتها وأهدافها.
- أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات الشبكة متمثل في:
 - وجود نظام حوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل، دون إرتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة.
 - عدم التحديث المستمر لعمليات التخطيط الإستراتيجي.
 - الإعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة، وليس مسؤولية جميع المستويات الإدارية.
 - عدم قيام المؤسسات المبحوثة، بالتحليلات الخاصة بمعرفة أسباب الفروق بين الأداء المتحقق والأداء المخطط.
- تعد مواكبة إدارة المؤسسة للأساليب الإدارية الحديثة، تبني نظام حوافز يشجع على الإبتكار، التقويم الدوري للخطط الإستراتيجية، توفير الإمكانيات المالية الضرورية لنجاح التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي الفاعل في حدود الإمكانيات المتاحة، وضع سياسات

تنفيذية للخطط الإستراتيجية، الإستفادة الفاعلة من الإستراتيجي، من أهم وسائل تدعيم التخطيط الإستراتيجي.

2.5 المقترحات

إن من أهم مقترحات هذه الدراسة ما يلي:

- العمل على زيادة معرفة أفراد عينة الدراسة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال زيادة خبرتهم العملية، تدريبهم وتعليمهم من خلال إقامة "ورش عمل، ندوات، مؤتمرات"، خاصة بالتخطيط الإستراتيجي، والتي من الممكن أن تساعد على تعميق وزيادة معرفتهم بالتخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات من خلال، الإهتمام أكثر بتدريب وتعليم العاملين في مؤسسات الشبكة. وتعزيز هذا التدريب والتعليم من خلال إشراكهم بالدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات. وإستمرارية هذه المشاركة لما لها من أهمية في زيادة معرفتهم عن التخطيط الإستراتيجي، الذي من شأنه يزيد نسبة حصول محور طريقة إكتساب التخطيط الإستراتيجي على قيم أعلى. وإقامة دورات وورش عمل بإستمرار، للتأكيد على أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات الشبكة، وتوعية أفراد العينة المبحوثة بذلك.
- ضرورة تطوير دوائر تخطيط إستراتيجي في المؤسسات المبحوثة، واستقطاب طاقم تخطيط إستراتيجي ماهر في إستشعار البيئة الخارجية "فرص ومخاطر"، قادر على الإبتكار ومواجهة التحديات بشكل رئيسي، لما لذلك من أهمية في تسريع تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة الإستعانة بالخبراء في إعداد الخطة الإستراتيجية، وضرورة عرضها على العاملين قبل إقرارها لأن ذلك يساعد في التعرف على جوانب القصور في الخطة الإستراتيجية إن وجدت.
- يجب أن تبرز المؤسسات المبحوثة إهتمامها بالعاملين إلى جانب إهتمامها بالمستفيدين.

- على المؤسسات المبحوثة القيام بتكوين ووضع أهد
طموحة، قابلة للقياس والتطبيق.
- يجب أن تهتم مؤسسات الشبكة المبحوثة في تحليل الأوضاع الإقتصادية والسياسية المحيطة
بنشاطاتها. وكذلك إهتمام بالتحليلات الخاصة بمستوى التنسيق بين مستوياتها والتوافق بين
هيكليتها وأهدافها، لما لذلك من تأثير على نجاح تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي، لأن
هذه التحليلات تعد من الأساسيات التي يتم من خلالها تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- يجب أن يكون وبشكل أساسي إهتمام من قبل المؤسسات المبحوثة في أنظمة المكافآت "أجور
وحوافز" للعاملين، لما لذلك من تأثير على زيادة قدرة العاملين على تنفيذ وتطبيق الخطة
الإستراتيجية.
- يجب أن يكون هناك إهتمام أكبر في توفير الموارد المالية التي يحتاجها تطبيق التخطيط
الإستراتيجي، إلى جانب الموارد البشرية المتوفرة بشكل أكبر مما هي عليه في مؤسسات
الشبكة المبحوثة.
- يجب أن يكون هناك إهتمام بمعرفة أسباب الفروق بين الأداء المتحقق والأداء المخطط،
وذلك من أجل التقليل من الفروقات التي تؤثر على عملية التخطيط الإستراتيجي.
- العمل بجد نحو التقليل والحد من المعوقات التي تعيق تطبيق الخطة الإستراتيجية، والتي
ظهرت حسب رأي أفراد العينة المبحوثة، وتدعيم المقترحات التي تسهم في تطوير تطبيق
التخطيط الإستراتيجي.
- يجب أن يتم إشراك جميع العاملين من جميع المستويات في المؤسسة بالتخطيط الإستراتيجي.
- تطوير الرؤية، الرسالة، الأهداف بما يعزز التخطيط الإستراتيجي.
- أن يتم إطلاع العاملين من جميع المستويات على رسالة المؤسسة.

المراجع

- أبو دولة وصالحية، ج.(2005): تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي تقييم مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص، المجلة العربية للإدارة، مج 25، ع1، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الإدارة العامة للتربية.(2008): معنى التخطيط الإستراتيجي ومراحل بناء الخطة الإستراتيجية، الباحة، السعودية.
(<http://www.albahaedu.gov.sa/vb/showthread.php>, 26/1/2008).
- الإدارة والهندسة الصناعية.(2007): ما هو التخطيط الإستراتيجي.
(<http://samehar.wordpress.com/2006/06/07/b67>, 24/12/2007).
- الأطرش، ع.(2008): جمعية الحياة البرية - فلسطين، مقابلة شخصية، 2008/7/18.
- أغابيكان، ف.(2008): التخطيط الإستراتيجي.
(<http://www.passia.org/seminars/2008/April3/Strategic Planning-Varsen.ppt>, 2/10/2208).
- باشوية، ح (2008): التخطيط الإستراتيجي وتوجيه مسارات الحلول وفق النماذج وتنبؤاتها - دراسة حالة، صناعة السياسات التعليمية وإستراتيجياتها في الوطن العربي.
(<http://www.kfupm.edu.sa/conference/erplanning/Final%20Conf/Tues/071.ppt>, 6/11/2008).
- بني حمدان، خ، وإدريس، و.(2007): الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- التميمي، ز.(2008): معهد دراسات المياه - جامعة بيرزيت، مقابلة شخصية، 2008/6/25.
- التميمي، ع.(2008): مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين، مقابلة شخصية، 2008/6/16.
- جبريل، م (2007): التخطيط الإستراتيجي، طرابلس.
(<http://www.npc.gov.ly/doc/documents/plaast.ppt>, 11/11/2008).
- الجرباوي، ع.(2001): نحو خطة إستراتيجية جديدة للعمل الفلسطيني، جامعة بيرزيت، رام الله - فلسطين.
- الجندي، ع.(1999): التخطيط الإستراتيجي ودوره في الإرتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية - دراسة تحليلية،
- الجندي، ع.(1999): التخطيط الإستراتيجي ودوره في الإرتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية - دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 54، ع16.

- الحازمي، ع.، النواب، أ.، داغستاني، أ. (2003): الت
زهرة نيسان للصحافة والنشر.
- (<http://www.makhwahedu.gov.sa/almohopeen/asteratej.ppt>, 26/1/2008).
- حبتور، ع.(2004): أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
- حبتور، ع.(2004): الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1. دار المسيرة، عمان.
- الحسيني، ح.(2006): الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، ط2. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- حلايقة، ي.(2007): واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء. جامعة القدس، فلسطين.
- حمامي، ي، والشيخ، ف.(1995): التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية،
- الخزامي، أ.(2004): بناء المنظمة الذكية - التخطيط الإستراتيجي، عمان.
- خميس، م.(1999): مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي ، ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- دواي، ج.(2005): دور التحليل والتفكير الإستراتيجي في تكوين الرؤية - دراسة تحليلية لآراء عينة في شركات القطاع الصناعي العراقي، رسالة دكتوراه، بغداد.
- رامز، و.(2004): عولمة الإستراتيجية التسويقية للشركات الأردنية في الأسواق الدولية - دراسة ميدانية، الجامعة الأردنية، ط1. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ردايدة، ش.(2006): التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الواقع والإمكانيات حالة دراسية - الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين.
- الركابي، ك.(2004): الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، ط1. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الريماوي، م.(2008): مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئة - مرور، مقابلة شخصية، 2008/7/5.
- زاهر، ض.(2005): العلاقة بين الجامعة وسوق العمل من منظور إستراتيجي - مستقبل التربية العربية، العدد 37.
- السالم، م.(2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1. دار وائل للنشر، عمان.
- السالم، م.(2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط5. دار وائل للنشر، عمان.

- السبعأوي، م.(2003): تطوير الفكر الإداري، ط3. غزة،
- السلطان، ج.(2007): الفرق بين الخطة الإستراتيجية
(<http://www.4nahda.com/index.php?show=news&action=article&id=80-11k,26/1/2008>).
- سمندر، ع.(2008): مركز العمل التنموي - معاً، مقابلة شخصية، 2008/7/18.
- السويدان، ط. والعدلوني، م. (2004): كيف تكتب خطة إستراتيجية، الإبداع الخليجي وقرطبة للنشر والتوزيع، الكويت والرياض.
- الشبكة السعودية،.(2008): التخطيط والتخطيط الإستراتيجي، السعودية.
(<http://www.the-saudi.net/kg/arabic/paln-st.htm>, 26/1/2008).
- شبكة المنظمات غير الحكومية البيئية الفلسطينية (2006): حول الشبكة - الأعضاء بالشبكة.
(<http://www.pngoce.org/arabic/members/members.htm1>, 7/2/2008).
- شبكة المنظمات غير الحكومية البيئية الفلسطينية (2006): رسالة الشبكة.
(<http://www.pngoce.org/psg2-1.htm>, 24/12/2007).
- الشيخ، ف.(2000): ممارسات التخطيط الإستراتيجي في منشآت الأعمال الصغيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- الصباغ، ع.(2005): سلسلة محاضرات ضمن مساق منظمات المجتمع المدني، جامعة القدس.
- الصيرفي، م.(2008): التخطيط الإستراتيجي، ط1. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الضويحي، ع.(2004): التخطيط الإستراتيجي الاعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والازمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- العارف، ن.(2002): التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- عبد ربه، ر.(2008): معهد الأبحاث التطبيقية - أريج، مقابلة شخصية، 2008/7/31.
- عبدالله، ح.(2007): التخطيط الإستراتيجي.
(<http://www.zahratnissan.com/modules.php?name=News&file=print&sid=1489-9k> -, 26/1/2008).
- عبيدات، ت.(2008): التخطيط الإستراتيجي مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة، الأردن.
- ([http:// www.arabma.org/subject/2.ppt](http://www.arabma.org/subject/2.ppt), 26/1/2008).
- عودة، ر. (2005): ورقة عمل بعنوان أهمية التشبيك بين شبكة المنظمات القاعدية، مقدمة إلى مؤتمر التشبيك بين المنظمات القاعدية، رام الله.

- عايش، ر.(2007): معوقات التخطيط الإستراتيجي في بيت لحم، في أعقاب إنتفاضة الأقصى، جامعة القدس، الإسكندرية.
- عوض، م.(1999): الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية،.الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الغالبي، ط، وإدريس، و.(2006): إستراتيجية الأعمال - مدخل تطبيقي، ط1. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الغالبي، ط، وإدريس، و.(2007): الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، ط1. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- غنيم، ع.(1999): التخطيط الإستراتيجي أسس ومبادئ عامة، ط1. دار صفاء لنشر والتوزيع عمان.
- فراي، ف، وستونر، ت، ووينزايمر، ل.(2007): تيسير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة، ط1. العبيكان للنشر والتوزيع ، الرياض.
- قاقيش، ح.(2008): التخطيط الإستراتيجي، إتصال شخصي.
- القطامين، أ.(1996): التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- قندح، ج.(2008): دائرة المياه والبيئة - بلدية رام الله، مقابلة شخصية، 2008/7/18.
- الكرخي، م.(2007): الإحصاء والتنبؤ والتخطيط الإستراتيجي، المؤتمر الإحصائي الأول، عمان.
- مجلس النواب البحريني،.(2007): تقرير حول التخطيط الإستراتيجي وأهدافه واختصاصاته وأسباب نجاحه ومعوقاته، البحرين.
- (http://www.nuwab.gov.bh/StudiesCenter/ShowCat.aspx?CategoryId=2 - 40k , 7/2/2008).
- مخيمر، ع.(2005): دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- مرسي، ن.(2003): الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- مرسي، ن.(2006): إستراتيجيات الإدارة العليا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- مركز الإدارة والتنمية.(2007): الإدارة الإستراتيجية. (http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches-rabic/Strategy,%20Business%20Plan/stratgy%20mangement.asp, 24/12/2007).

- مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية.(2007): الأسر bout.htm, 11/4/2007).
- مركز تدريب بنك فلسطين (2007): مفهوم التخطيط الإستراتيجي. فلسطين. (http://www.bankofpalestine.com/tc/digital_library/management_library100/106.pdf, 16/11/2008).
- الناطور، م.(2000): **تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني - دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة اليرموك.
- نعمان، ح (2007): **التخطيط الإستراتيجي في منظمات النفع العام الكويتية بين النظرية والتطبيق، الكويت.**
- هاينز، س.(2001): **التخطيط الإستراتيجي الناجح**، ط1. دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.
- الهيئة العامة للتأمينات الإجتماعية، (2008): **تجربة المؤسسة العامة للتقاعد بالمملكة العربية السعودية، السعودية.** (http://www.gosi.org.bh/arabic/pdf/3.pps, 26/1/2008).
- وادي، ر، والأشقر، أ (2006): **دراسة واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة، تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، غزة - فلسطين.**
- الينسون، م، والحموي، م.(2007): **التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية**، ط1. العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.
- يوسف، م (2008): **التخطيط الإستراتيجي.** (http://www.shekham2.maktoobblog.com/1021824/64, 9/11/2008).

مراجع أجنبية

- Bryson, M, John (2004): Strategic Planning for Public and Non profit Organizations, 3rd edition.Jossey-Bass.USA.

ملحق 1.3: إمتبانه الإمتبان

جامعة القدس - أبو ديس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة/ بناء مؤسسات

بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ: 2008/02/22

أختي الكريمة/ أخي الكريم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات
وآفاق التدعيم

وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة - بناء المؤسسات عمادة-
الدراسات العليا/ جامعة القدس. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الإمتبانه بصدق من أجل
تحقيق أهداف هذه الدراسة مع العلم أن البيانات تعامل بسرية تامة لتحقيق أهداف البحث العلمي
فقط.

"شاكرين حسن تعاونكم"

الباحثة: وفاء الخطيب

إشراف: د. زياد قنام

بيانات شخصية:

يرجى وضع رقم الحالة التي تنطبق عليك، بالإضافة إلى ملاء الفراغ:

1	الجنس	<input type="checkbox"/>	(1) ذكر	(2) أنثى
2	العمر	<input type="checkbox"/>	(1) أقل من 25 سنة (2) 26-30 سنة (3) 31-35 سنة (4) 36-40 سنة (5) 41-45 سنة (6) 46-50 سنة (7) 51-55 سنة (8) 56 سنة فأكبر	
3	الدرجة العلمية	<input type="checkbox"/>	(1) دبلوم (2) بكالوريوس (3) دبلوم عالي (4) ماجستير (5) دكتوراه	
4	التخصص	:	
5	طبيعة المؤسسة التي تعمل بها	<input type="checkbox"/>	(1) جامعة (2) مركز أبحاث (3) وزارة (4) مؤسسة أهلية (5) غير ذلك/حدد.....	
6	طبيعة العمل الحالي	:	
7	عدد سنوات الخبرة (التخطيط الإستراتيجي)	<input type="checkbox"/>	(1) أقل من 3 سنوات (2) 4-6 سنوات (3) 7-5 سنوات (4) 8-10 (5) 11-13 سنة (6) 14-16 سنة (7) أكثر من 16 سنة	
8	طريقة اكتساب المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي للمشاريع:	<input type="checkbox"/>	(1) التعليم (2) التدريب (3) الخبرة العملية (4) التقني الذاتي (5) غير ذلك/حدد.....	

مفهومك (تعريفك): للتخطيط الإستراتيجي هو:

.....
.....

يرجاء الإجابة على الأسئلة اللاحقة باستخدام المقياس الموضح أدناه:

(5) أتفق بدرجة كبيرة جداً.

(4) أتفق بدرجة كبيرة.

(3) أتفق بدرجة متوسطة.

(2) أتفق بدرجة صغيرة.

(1) أتفق بدرجة صغيرة جداً.

قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي: تتسم المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:						
1	2	3	4	5	9	وضوح الأهداف
1	2	3	4	5	10	امتلاك قاعدة بيانات شاملة عن المؤسسة
1	2	3	4	5	11	وجود دائرة تخطيط إستراتيجي متطورة
1	2	3	4	5	12	نظام إداري يدعم التخطيط الإستراتيجي
1	2	3	4	5	13	قائمون على التخطيط الإستراتيجي لديهم المهارات الضرورية لذلك
1	2	3	4	5	14	إدارة تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي
1	2	3	4	5	15	طاقم تخطيط إستراتيجي قادر على الابتكار
1	2	3	4	5	16	طاقم تخطيط إستراتيجي قادر على مواجهة التحديات
1	2	3	4	5	17	طاقم تخطيط إستراتيجي يمتلك بصيرة نافذة في تقييم الأمور المستقبلية
1	2	3	4	5	18	طاقم تخطيط إستراتيجي ماهر في استشعار البيئة الخارجية (فرص ومخاطر)
1	2	3	4	5	19	طاقم تخطيط إستراتيجي ماهر في تحديد الموارد
1	2	3	4	5	20	طاقم تخطيط إستراتيجي من في مواجهة الظروف المحيطة بالمؤسسة
1	2	3	4	5	21	لدى المؤسسة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات
إعداد الخطة الإستراتيجية: تتسم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:						
1	2	3	4	5	22	يوجد خطة إستراتيجية للمؤسسة
1	2	3	4	5	23	يستعان بالخبراء في إعداد الخطة الإستراتيجية
1	2	3	4	5	24	الخطة الإستراتيجية، نتاج تشاور بين جميع المستويات الإدارية
1	2	3	4	5	25	تعرض الخطة الإستراتيجية على جميع العاملين قبل إقرارها
1	2	3	4	5	26	تهتم المؤسسة بالأولويات في خطتها الإستراتيجية
1	2	3	4	5	27	تتسم خطة المؤسسة الإستراتيجية مع الخطط الإستراتيجية الوطنية
رؤية المؤسسة: تتسم رؤية المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:						
1	2	3	4	5	28	توضح الرؤية أسباب وجود المؤسسة
1	2	3	4	5	29	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية لنشاطاتها في المجتمع
1	2	3	4	5	30	رؤية المؤسسة لمستقبل عملها هي رؤية واضحة
1	2	3	4	5	31	رؤية المؤسسة واقعية
1	2	3	4	5	32	رؤية المؤسسة قابلة للتطبيق

					تتصف رؤية المؤسسة بأنها شمولية	33
رسالة المؤسسة: تتسم رؤية المؤسسة التي						
1	2	3	4	5	تمتلك المؤسسة رسالة محددة توضح سبب وجودها	34
1	2	3	4	5	تمتلك المؤسسة رسالة واضحة	35
1	2	3	4	5	تمتلك المؤسسة رسالة توجه سلوك العاملين	36
1	2	3	4	5	يتم اطلاع العاملين في المؤسسة على طبيعة رسالتها	37
1	2	3	4	5	رسالة المؤسسة تبرز اهتمام المؤسسة بالعاملين	38
1	2	3	4	5	تركز رسالة المؤسسة على الاهتمام بالمستفيدين	39
1	2	3	4	5	تركز الرسالة على إبراز الدور المجتمعي	40
1	2	3	4	5	تتسم رسالة المؤسسة بأنها سهلة الفهم	41
أهداف المؤسسة: تتسم أهداف المؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:						
1	2	3	4	5	أهداف المؤسسة تعكس رسالتها بصورة كافية	42
1	2	3	4	5	أهداف المؤسسة واضحة	43
1	2	3	4	5	أهداف المؤسسة مفهومة	44
1	2	3	4	5	أهداف المؤسسة نابعة من رؤيتها للمستقبل	45
1	2	3	4	5	أهداف المؤسسة واقعية	46
1	2	3	4	5	أهداف المؤسسة مرتبطة بقيمتها	47
1	2	3	4	5	أهداف المؤسسة قابلة للتطبيق	48
1	2	3	4	5	أهداف المؤسسة قابلة للقياس	49
1	2	3	4	5	أهداف المؤسسة طموحة" تتضمن روح التحدي"	50
1	2	3	4	5	تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمات متميزة للمستفيدين	51
1	2	3	4	5	تهدف المؤسسة لتزويد المستفيدين بخدمات ذات جودة عالية	52
1	2	3	4	5	تهدف المؤسسة إلى تحقيق أهداف ذات طبيعة تنموية	53
بيئة المؤسسة الخارجية: تتسم البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:						
1	2	3	4	5	تحلل المؤسسة مستوى تأثيرها بالأوضاع الاقتصادية المحيطة	54
1	2	3	4	5	تهتم المؤسسة بتحليل تأثيرات الأوضاع السياسية في نشاطاتها	55
1	2	3	4	5	تركز المؤسسة على معرفة انعكاسات الأوضاع الأمنية على نشاطاتها	56
1	2	3	4	5	تحلل المؤسسة تأثيرات العوامل الاجتماعية المختلفة في نشاطاتها	57
1	2	3	4	5	تجري المؤسسة تحليلات كافية للتطورات التكنولوجية المرتبطة بنشاطاتها	58
1	2	3	4	5	تركز المؤسسة على معرفة الفرص المتاحة لها في البيئة الفلسطينية لتحقيق رسالتها	59

					تركز المؤسسة على معرفة التهديدات التي تواجهها في البيئة المحيطة لتحقيق رسالتها	60
البيئة الداخلية: تتسم البيئة الداخلية للمؤسسة التي تعمل بها بما يأتي:						
1	2	3	4	5	تجري المؤسسة تحليلاً كافياً للأوضاع الداخلية	61
1	2	3	4	5	تهتم المؤسسة بتحليل تأثيرات الأوضاع الداخلية للمؤسسة، على الواقع الوظيفي	62
1	2	3	4	5	تهتم المؤسسة بتحليل مستوى التوافق بين هيكليتها وأهدافها	63
1	2	3	4	5	تحلل المؤسسة مستوى التوافق بين أهدافها والثقافة التنظيمية السائدة	64
1	2	3	4	5	تهتم المؤسسة بتحليل مستوى التنسيق بين أقسامها المختلفة	65
1	2	3	4	5	تركز المؤسسة على معرفة نقاط ضعفها	66
1	2	3	4	5	تجري المؤسسة التحليلات الكافية لمعرفة نقاط قوتها	67
البدايل والخيارات الإستراتيجية:						
1	2	3	4	5	تضع المؤسسة أمام صانعي القرار، مجموعة من البدائل قبل اتخاذ القرار	68
1	2	3	4	5	تعمل المؤسسة على بيان أوجه القوة في كل بديل	69
1	2	3	4	5	تهتم المؤسسة بإظهار جوانب الضعف في كل بديل	70
1	2	3	4	5	تستخدم المؤسسة الأدوات الفاعلة "المناسبة" في تقييم البدائل	71
1	2	3	4	5	تعمل المؤسسة على اختيار البديل الذي يحقق أهداف المؤسسة، بصورة أفضل	72
1	2	3	4	5	تراعي المؤسسة عوامل البيئة الداخلية، في عملية اختيار البديل المناسب	73
1	2	3	4	5	تراعي المؤسسة عوامل البيئة الخارجية، في عملية اختيار البديل المناسب	74
التنفيذ الإستراتيجي:						
1	2	3	4	5	تعمل المؤسسة على إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي، بما يتلاءم مع خطتها الإستراتيجية	75
1	2	3	4	5	تبدل المؤسسة كل ما هو ممكن لجعل الثقافة التنظيمية السائدة فيها متوافقة مع خطتها الإستراتيجية	76
1	2	3	4	5	توفر المؤسسة الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية	77
1	2	3	4	5	توفر المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية	78
1	2	3	4	5	توفر المؤسسة كل الموارد المادية التي تتطلبها عمليات تنفيذ	79

					خطتها الإستراتيجية	
					تعتمد المؤسسة أنظمة مكافآت "أجور وحوافز"، قادرة على ح	
					العاملين على تنفيذ خطتها الإستراتيجية بنجاح	80
1	2	3	4	5	تقدم الإدارة العليا كل الدعم اللازم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	81
1	2	3	4	5	تولي المؤسسة الاهتمام الكافي بالجوانب الوظيفية المختلفة بما يحقق التنفيذ الصحيح للخطة الإستراتيجية	82
1	2	3	4	5	تعتمد المؤسسة برامج عمل قادرة على تنفيذ خطتها الإستراتيجية بنجاح	83
1	2	3	4	5	تضع المؤسسة موازنات مناسبة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية	84
1	2	3	4	5	تعتمد المؤسسة الإجراءات المناسبة التي تكفل تنفيذ خطتها الإستراتيجية بصورة مناسبة	85
التقويم والرقابة:						
1	2	3	4	5	تعتمد المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء المؤسسي	86
1	2	3	4	5	يجري قياس الأداء بصورة دورية	87
1	2	3	4	5	تقارن المؤسسة بين الأداء المتحقق والأداء المخطط	88
1	2	3	4	5	تحلل المؤسسة أسباب الفروق بين الأداء المتحقق والأداء المخطط "إذا وجد فروق"	89
1	2	3	4	5	تتخذ إدارة المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي	90
1	2	3	4	5	تسترشد إدارة المؤسسة بمعايير الجودة في تقييم الأداء المؤسسي	91
1	2	3	4	5	لا تركز إدارة المؤسسة على الجوانب السلبية فقط في تقويم الأداء	92
1	2	3	4	5	تقيس المؤسسة مستوى تحقيق كل هدف من أهدافها المختلفة	93
معوقات التخطيط الإستراتيجي: هناك معوقات تحد من تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات، يرجى تحديد ما يتوافر منها في مؤسستك بالإجابة على الفقرات الآتية:						
1	2	3	4	5	عدم التحديث المستمر لعمليات التخطيط الإستراتيجي	94
1	2	3	4	5	جمود التفكير لدى الإداريين	95
1	2	3	4	5	غياب التخطيط الإستراتيجي الهادف إلى الرقي بالمؤسسة	96
1	2	3	4	5	عدم مواكبة إدارة المؤسسة للتطورات في أساليب العمل الإداري	97
1	2	3	4	5	عدم احترام إدارة المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي، كأداة إدارية تساعد على نجاح العمل المؤسسي	98

					عدم الاستفادة من آراء التنفيذيين بالمؤسسة من قبل الذ يباشرون الأعمال الإدارية	99
1	2	3	4	5	ضعف الموارد البشرية	100
1	2	3	4	5	ضعف الموارد المالية	101
1	2	3	4	5	جمود الأساليب المتبعة في التخطيط الإستراتيجي	102
1	2	3	4	5	غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية	103
1	2	3	4	5	غياب الواقعية	104
1	2	3	4	5	عدم وجود الانسجام التام بين الخطط الإستراتيجية وبيئة المؤسسة (داخلية وخارجية)	105
1	2	3	4	5	تراكم الأعمال الروتينية عند القائمين على التخطيط الإستراتيجي	106
1	2	3	4	5	قصور المعلومات اللازمة لإعداد الخطة الإستراتيجية	107
1	2	3	4	5	عدم وضوح رسالة القائمين على التخطيط الإستراتيجي	108
1	2	3	4	5	عدم تفويض الصلاحيات	109
1	2	3	4	5	غياب الرؤية الواضحة	110
1	2	3	4	5	عدم الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية	111
1	2	3	4	5	تبني خطة إستراتيجية ضعيفة	112
1	2	3	4	5	عدم وجود الرغبة في تطبيق الخطط الإستراتيجية	113
1	2	3	4	5	عدم التأكد من توفر الموارد	114
1	2	3	4	5	عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة	115
1	2	3	4	5	تركيز نظام الحوافز على النتائج قصيرة الأجل، دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة	116
1	2	3	4	5	الاعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة، وليس مسؤولية جميع المستويات الإدارية	117
1	2	3	4	5	وضع نظم جديدة دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم	118
1	2	3	4	5	عدم تشجيع التفكير الإبتكاري لدى الموظفين	119
1	2	3	4	5	عدم توفر نظام معلومات ديناميكي متكامل	120
برأيك أي المقترحات الآتية يمكن أن يسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة:						
1	2	3	4	5	تعميم ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى الموظفين	121
1	2	3	4	5	الاستخدام المستدام للموارد (البشرية والمالية)	122
1	2	3	4	5	توفير قاعدة بيانات حديثة للمشاريع (كما ونوعا)	123
1	2	3	4	5	اختيار إدارة مؤمنة بالتخطيط الإستراتيجي	124
1	2	3	4	5	تبني نظام حوافز يشجع على الابتكار	125

					توفير الإمكانيات المالية الضرورية لنجاح التخطيط الإستراتيجي	126
1	2	3	4	5	استناد التخطيط الإستراتيجي إلى ذوي الكفاءات المتخصصة	127
1	2	3	4	5	استناد الخطط الإستراتيجية إلى أولويات المؤسسة	128
1	2	3	4	5	إشراك المجتمع في إعداد الخطط الإستراتيجية	129
1	2	3	4	5	وجود إدارة منفتحة على كافة الموظفين	130
1	2	3	4	5	أخذ الإحتياجات المجتمعية كأساس في عملية التخطيط الإستراتيجي	131
1	2	3	4	5	بناء الخطط الإستراتيجية على أسس تنموية	132
1	2	3	4	5	التأهيل المستمر للقائمين على التخطيط الإستراتيجي	133
1	2	3	4	5	التخطيط الإستراتيجي الفاعل في حدود الإمكانيات المتاحة	134
1	2	3	4	5	قابلية الأهداف للتحقيق	135
1	2	3	4	5	وضع سياسات تنفيذية واقعية للخطط الإستراتيجية	136
1	2	3	4	5	التكامل بين دوائر التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ	137
1	2	3	4	5	تبني أساليب التخطيط الإستراتيجي الحديث	138
1	2	3	4	5	مواكبة إدارة المؤسسة للأساليب الإدارية الحديثة	139
1	2	3	4	5	الاستفادة من جميع المستويات الوظيفية في وضع الخطط الإستراتيجية	140
1	2	3	4	5	الاستفادة الفاعلة من الخبرة المتراكمة للمؤسسة في التخطيط الإستراتيجي	141
1	2	3	4	5	انسجام التخطيط الإستراتيجي مع رسالة المؤسسة	142
1	2	3	4	5	التخطيط الإستراتيجي استناداً إلى تحليل عميق لبيئة المؤسسة	143
1	2	3	4	5	تقييم دوري للخطط الإستراتيجية	144
1	2	3	4	5	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى موازنات تقديرية	145
1	2	3	4	5	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط عمل	146
1	2	3	4	5	وضوح أولويات المؤسسة	147
1	2	3	4	5	وضوح إجراءات الرقابة	148

"مع الإحترام"

الباحثة

وفاء الخطيب

ملحق 2.3: أسماء محكمين الإستبانة

- الدكتور يوسف أبو فارة - جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور ذوقان قيشاوي - كويكرز.
- الدكتور مفيد الشامي - وزارة الخارجية.
- الدكتور حنا قاقيش - جامعة الأردن.
- الدكتور منير حبشية - جامعة مصر.
- الدكتور محمد أبو حميد - وزارة الشؤون الإجتماعية.
- الدكتور عبد الرحمن التميمي - مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين.

1.3 شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية PENGON

تشتمل هذه الشبكة على المؤسسات البيئية الفلسطينية ذات العلاقة بالبيئة والتي يبلغ عددها 21 مؤسسة وجمعية بيئية، وفيما يأتي سوف يتم التحدث بموجز، ونبذة عن كل مؤسسة من مؤسسات الشبكة المبحوثة كما سيأتي لاحقاً .

1.1.3. الأهداف العامة للشبكة:

تقوم الشبكة بالتركيز على القضايا البيئية بواسطة (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2008):

- تعزيز دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في مجال البيئة.
- تطوير وتنسيق جهود مختلف المنظمات، وتحسين نوعية وجودة عملها، وتشجيعها على العمل في مشاريع مشتركة من أجل تجنب المنافسة وخفض الازدواجية في النشاط إلى الحد الأدنى.
- بناء العلاقات وتبادل الخبرات بين مختلف المنظمات الأهلية المحلية، المؤسسات والهيئات الحكومية المحلية، المنظمات العالمية العاملة في المجال البيئي.
- بناء قدرة المنظمات الأعضاء للمساعدة في تعزيز وتحسين عملية بناء المجتمع المدني في بيئة صحية، مع التركيز على مبادئ المشاركة الجماهيرية في صنع القرار والتنمية المستدامة.
- المساعدة في عملية الضغط فيما يتعلق بالقوانين والسياسات البيئية.
- توثيق ومتابعة المخالفات البيئية بشكل دائم، ومقاومة مثل تلك المخالفات.
- تقوية دور المرأة والشباب، وعلى وجه الخصوص طلبة المدارس والجامعات، في حماية البيئة.
- بناء قاعدة بيانات بيئية، وتبادل هذه البيانات مع المؤسسات المختلفة.

2.1.3. هيكلية الشبكة:

تعمل المنظمات الأعضاء في الشبكة في واحد أو أكثر من المجالات التالية (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2008):

- تطوير الموارد الطبيعية والحفاظ عليها.
- نشر الوعي البيئي، وحماية الحياة البرية.
- مكافحة التصحر والتلوث البيئي.
- تطوير المواقع الأثرية والحفاظ عليها.
- السياحة البيئية.
- إستحداث استخدام طاقة بديلة ومتجددة.

2.3 المؤسسات الأعضاء بالشبكة

شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية تتكون من 21 مؤسسة، تختلف من حيث طبيعة عملها، فكل مؤسسة من هذه المؤسسات تستقل في عملها عن الأخرى، ولتوضيح أكثر تم التحدث عن كل مؤسسة من مؤسسات الشبكة على النحو الآتي (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2008).

1.2.3. جمعية الأرض للتوعية وحماية البيئة:

لم تتمكن الباحثة من الحصول على مادة نظرية لجمعية الأرض للتوعية وحماية البيئة، مع العلم بأن تأسيسها كان في بداية التسعينات. إلا أنها لا تعمل بشكل فعلي من ذلك الوقت وحتى الآن، فهي خامدة لا تقوم بالأعمال التي تقوم بها المؤسسات الأخرى بالشبكة، مما يعني ذلك عدم وجودها على أرض الواقع.

2.2.3. معهد الأبحاث التطبيقية، القدس (ARIJ):

معهد الأبحاث التطبيقية القدس (أريج) هي منظمة غير ربحية، مكرسه لتعزيز التنمية المستدامة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، والاعتماد على الذات للشعب الفلسطيني، من خلال زيادة التحكم في مواردها الطبيعية. تأسست في عام 1990، أن من أهم أهداف المعهد، البحث الزراعي والمائي

والبيئي، ومراقبة الزراعة البعلية والمروية، والتخطيط الإس
(عبد ربه، 2008).

3.2.3. مركز الخدمات الزراعية (TCAS):

تأسس مركز الخدمات الزراعية (TCAS) في عام 1986 كمؤسسة فلسطينية غير حكومية وغير ربحية. تأسس مركز الخدمات الزراعية من قبل مجموعة من الخبراء المختصين والمهتمين في مجال تطوير المجتمع المحلي، من خلال تنفيذ برامج ونشاطات في المجالات الزراعية، البيئية، المائة مع التركيز على القطاع النسوي. يتمثل هدف مركز الخدمات الزراعية الرئيسي في تحسين قدرات القطاع الزراعي، من خلال وضع الحلول الحديثة والمستدامة للمشاكل التي تواجه المزارعين والسكان (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، 2008).

4.2.3. مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية (CDPHC)، جامعة القدس:

هو مركز تنموي وطني، يهدف إلى الارتقاء بالخدمات الصحية عن طريق تدعيم وتدريب القوى البشرية في الحقل الصحي وتعزيز وترسيخ المبادئ العامة للصحة الأولية، إذ يسعى المركز من خلال المؤسسات الصحية والاجتماعية النشطة القائمة على توفير المعلومات والمعارف، وإسداء المشورة اللازمة والملائمة والمتوافقة مع حاجات المجتمع المحلية.

وقد تأسس هذا المركز في عام 1991 بمبادرة مجموعة من المهنيين والخبراء المحليين في هذا المجال، ليكون أداة للتنمية الصحية ونواة لمعهد الصحة العامة، بالتعاون مع المؤسسات القائمة. إذ قام المركز بإبرام اتفاقية عمل وتعاون مع جامعة القدس، كي تتكامل الجهود الفلسطينية في تطوير القوى البشرية في مجال الصحة الأولية والصحة العامة.

والمركز مستقل تماماً، لا يرتبط بحزب أو فئة رسمية سياسية، وأما أهم أهداف المركز فتتمثل بالآتي:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وتعليمية في حقول الصحة الأولية.
- توفير قاعدة معلوماتية، تزويد العاملين في الحقل الصحي بالمقالات والأبحاث والكتب والمجلات.

- إثراء الخبرات المحلية في حقل الصحة وتقديم الأولوية.
- تقديم النصائح وإسداء المشورة في حقل الصحة الأولية في مجال الأبحاث، وتحضير المشاريع ونظم المعلومات، والإدارة الصحية، وتصنيف الأمراض واستخدام الحاسوب في الحقل الصحي.
- توفير فرصة لتبادل الخبرات مع مؤسسات ومعاهد عالمية ومحلية، عن طريق ارتباط المركز بعلاقات مهنية رفيعة مع مؤسسات عالمية ودولية ومحلية.
- تعزيز وتطوير نموذج التنمية بالمشاركة الفاعلة للمجموعات المستهدفة والمستفيدة من المشاريع والبرامج الصحية والتنمية.
- تعزيز أسلوب الاكتفاء الذاتي والاعتماد على الذات في البرامج والمشاريع التي ينفذها المركز ومع المؤسسات التي يعمل معها (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2008).

5.2.3. معهد دراسات المياه، جامعة بيرزيت:

تأسس معهد دراسات المياه التابع لجامعة بيرزيت عام 2001، من أجل المشاركة في بناء قدرة قطاع المياه الفلسطيني، وذلك من خلال توفير المعرفة، والخدمات الاستشارية، والتعليم العالي (درجة الماجستير)، والأبحاث والتعليم المستمر من خلال عقد دورات تدريبية قصيرة المدى في مجال المياه والمسائل ذات العلاقة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم معهد دراسات المياه في حل مشاكل المياه الصعبة داخل فلسطين والدول المجاورة، من خلال مشاريع البحث والنشاطات الاستشارية والنشاطات الإقليمية المشتركة. جاء قرار تأسيس معهد دراسات المياه التابع لجامعة بيرزيت نتيجة مباشرة لمشاكل قطاع المياه في فلسطين، والتي تحتاج إلى أسلوب متعدد لضبطها ومعالجتها (التميمي، 2008).

6.2.3. مؤسسة التنمية والبيئة، مركز بلدنا الثقافي:

تأسست مؤسسة التنمية والبيئة في عام 1993 كمؤسسة أهلية غير ربحية، من أجل تثقيف ورفع وعي المجتمع الفلسطيني تجاه ضرورة حماية البيئة. حيث تعتبر المؤسسة جزء من مركز بلدنا الثقافي (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2008).

7.2.3. مركز أبحاث الأرض (LRC):

مؤسسة أهلية فلسطينية غير حكومية، تأسس سنة 1986 في القدس وله فروع في الخليل ورام الله ونابلس، ونشاطاته تغطي الضفة الغربية. وتتلخص رسالة المركز في تعميق البحث العلمي والدراسات وتطوير التعاون والتنسيق بما يكفل تعزيز صمود الفلسطيني على أرضه، وحفظ حقوقه التاريخية والإنسانية في أملاكه وتراثه وثقافته وثوراته، وتطوير وتنمية المصادر البشرية والطبيعية للشعب الفلسطيني.

ويتركز عمل المركز على محاور توثيق انتهاكات الأراضي والمباني والزراعة والبيئة، وإجراء أبحاث متخصصة في التربة وما يتعلق بها من خرائط غطاء وأنظمة وتصنيفات، وتنفيذ مشاريع تطوير للأرض والتربة والزراعة والبيئة. وعليه فالمركز متخصص في البحث العلمي - الزراعة - البيئة - حقوق الإنسان، ويعمل بأسلوب الفريق على صعيد الكادر الداخلي. ويسعى لتطوير العمل الجماعي بين المؤسسات الفلسطينية، ويدعم تشكيل الشبكات المهنية المتخصصة (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2008).

8.2.3. الجمعية الفلسطينية لحماية حقوق الإنسان والبيئة:

مؤسسة حقوق إنسان فلسطينية مركزها مدينة القدس، تأسست عام 1990 بمبادرة مجموعة من المحامين الفلسطينيين، باسم مؤسسة الأرض والمياه للدراسات والخدمات القانونية، وكانت الأهداف الأساسية محاربة الاستيطان في الأراضي المحتلة. وتهدف الجمعية إلى إعلاء شأن حقوق الإنسان وتوطيد مبدأ سيادة القانون، والدفاع عن حقوق المواطنين الفلسطينيين وفق المعايير والاتفاقيات والإعلانات الدولية لحقوق الإنسان الصادرة عن الأمم المتحدة، بغض النظر عن العقيدة أو الانتماء السياسي أو الجنس أو اللون. وتقف ضد انتهاكات حقوق الإنسان أياً كان مصدرها، سواء من السلطات الحكومية أو من أطراف غير حكومية (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2008).

9.2.3. مركز العمل التنموي "معا":

مؤسسة فلسطينية أهلية تنموية مستقلة، غير هادفة للربح تأسست في بداية عام 1989 في مدينة القدس ولديها فروع في رام الله وغزة.

يسعى المركز من خلال برامج ونشاطاته إلى تحقيق الأهد

- تطوير المصادر البشرية الفلسطينية.
- المساهمة في تمكين وتعزيز الفئات المهمشة والفقيرة في المجتمعات المحلية، وعلى المستوى الوطني.
- الإسهام في تعزيز الاعتماد على الذات، من خلال التدريب وخلق مشاريع مدرة للدخل.
- نشر الوعي البيئي لحماية بيئتنا ومصادرنا الطبيعية، لتخدم وتحقق إحتياجاتنا الراهنة دون المساس بحق الأجيال القادمة في بيئة صحية وسليمة ومستدامة.
- الإسهام في تطوير وإعداد الأبحاث التنموية التطبيقية.
- التعبئة والمانصرة والتأثير في السياسات الوطنية، وخاصة تلك المتعلقة في المجالات التنموية والزراعية. وتشجيع الاستغناء عن استخدام المبيدات والمواد الكيماوية (سمندر، 2008).

10.2.3. لجان الإغاثة الزراعية الفلسطينية PARC:

تأسست لجان الإغاثة الزراعية عام 1983 كإطار تطوعي متخصص داخل الحركة التطوعية الفلسطينية. وكانت الفكرة وراء تأسيسها الاستفادة من طاقات المتطوعين في حقول اختصاصهم. وكان عمل الإغاثة في البداية يقتصر على تخصيص المهندسين الزراعيين ليوم أو أكثر في الاسبوع لتقديم الإرشادات لمزارعي منطقة الأغوار، ومساعدة المزارعين في تقديم تقارير أمام المحاكم العسكرية الإسرائيلية تثبت صلاحية أراضيهم للزراعة، رداً على السياسة الإسرائيلية الهادفة إلى إضعاف الإرشاد الزراعي وضرب القطاع الزراعي، بهدف الاستيلاء على الأرض والمياه لإقامة المستوطنات الإسرائيلية (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، 2008).

11.2.3. المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي (PACE):

مؤسسة غير حكومية، غير هادفة للربح تهدف إلى الحفاظ على التراث الحضاري للشعب الفلسطيني، وتعمل كذلك على تشجيع السياحة الثقافية في فلسطين محلياً وعالمياً، وتفعيل التبادل الثقافي بين فلسطين والعالم خاصة في مجالات التعليم والسياحة. تتسق المؤسسة جهودها مع المؤسسات المحلية والدولية المعنية بقضايا الثقافة عموماً والسياحة الثقافية بشكل خاص، وذلك

بهدف تعزيز أواصر الصلة والتفاهم القائم على التساوي و
المنطقة والعالم (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية،

12.2.3. مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين:

مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين لتطوير مصادر المياه والبيئة، مؤسسة غير حكومية وغير
ربحية تأسست عام 1987، تهدف المجموعة إلى تطوير وحماية المصادر المائية والبيئية في
فلسطين. آخذة بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، البيئة والسياسية المتعلقة بإدارة
مصادر المياه، إن نجاح مجموعة الهيدرولوجيين في عملها يعتمد بالدرجة الأولى على ثقة
ومشاركة المجتمع المحلي (التميمي، 2008).

13.2.3. مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئة (RESC) (مرور):

مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئة (مرور) هو جمعية فلسطينية مستقلة، غير ربحية،
متخصصة في مواضيع السلامة على الطرق وسلامة البيئة، تأسس المركز في أواخر عام 2000
وافتح مقره له في مدينة رام الله.

المركز هو الوحيد من نوعه في فلسطين فيما يتعلق بالرسالة التي يحملها، يشرف عليه مجلس أمناء
من شخصيات فلسطينية مهنية واعتبارية يقوم بإقرار السياسات العامة والخطط الإستراتيجية. إن
من أهم أهداف المركز زيادة الوعي المروري لدى المواطن (الريماوي، 2008).

14.2.3. جمعية حماية البيئة:

تأسست جمعية حماية البيئة في شهر أيلول عام 1996. تبلورت الفكرة من وراء تأسيس هذه
الجمعية بشكل رئيسي، عدم وجود مؤسسات محلية ووطنية تعمل في المجال البيئي ومعالجة
الكوارث البيئية في فلسطين، خصوصاً في منطقة جنين.

تتلخص أهداف الجمعية الرئيسية في حماية البيئة الفلسطينية وتخفيف أثر المشاكل البيئية، من خلال
تفعيل دور المجتمع وزيادة الوعي لدى الجمهور (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية،
2008).

15.2.3. إتحاد لجان العمل الزراعي (UAWC):

لجان العمل الزراعي، مؤسسة أهلية تنموية فلسطينية غير هادفة للربح وليست ذات طابع سياسي أو ديني. تأسس عام 1986 في مدينة القدس، ويضم فرعين في الضفة الغربية وقطاع غزة، ويتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة، طبقاً لأحكام قانون الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية لسنة 2000 (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2008).

16.2.3. إتحاد لجان الإغاثة الطبية الفلسطينية (UPMRC):

يعتبر إتحاد لجان الإغاثة الطبية الفلسطينية من مؤسسات المنظمات البيئية الفلسطينية، حيث يعتبر مؤسسة صحية وطنية فلسطينية مستقلة، يتبنى مبادئ الرعاية الصحية الأولية، ويعتمد في عمله على مشاركة المجتمع. يكرس كل طاقاته لتدعيم صمود الشعب الفلسطيني في وجه الإحتلال، وعلاج الجرحى والمصابين، يقدم العلاج للفئات الفقيرة والمحرومة ولأبناء الشعب الفلسطيني في المناطق المحاصرة والمحتلة، وله علاقات تكامل وتعاون مميزة مع كافة المؤسسات الفلسطينية، ويقوم بجهد دولي لفضح الممارسات الإسرائيلية، وحشد التضامن مع الشعب الفلسطيني، ويقوم بجهود مستمرة نحو توفير الصحة النوعية للجميع كجزء من عملية بناء دولة فلسطينية ديمقراطية مستقلة وعصرية، حيث يبلغ عدد المستفيدين من خدمات الإتحاد أكثر من مليون مواطناً سنوياً. وأما عن أهداف إتحاد لجان الإغاثة الطبية الفلسطينية فتتمثل بما يلي:

- تكوين البنية السليمة لرعاية صحية عالية الجودة، تتجاوب مع إحتياجات الشعب الفلسطيني.
- توفير خدمات الصحة الأولية للفئات الأكثر إحتياجاً وبأقل التكاليف.
- الجمع بين الخدمات الوقائية والعلاجية، بهدف رفع المستوى الصحي في المجتمع الفلسطيني (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2008).

17.2.3. دائرة المياه والبيئة، بلدية رام الله:

تأسس مجلس بلدية رام الله في عام 1910، حيث تعتبر دائرة المياه والبيئة جزء من بلدية رام الله، وتعمل جنباً إلى جنب مع دائرتي الصحة والهندسة في البلدية. تعتبر دائرة المياه والبيئة مسؤولة عن جمع النفايات الصلبة والصرف الصحي في المدينة (قندح، 2008).

18.2.3. وحدة أبحاث المياه والتربة البيئية (WSERU)

شكل التزام جامعة بيت لحم تجاه تلبية إحتياجات المجتمع الفلسطيني المحلي جزءاً من بيان تأسيس الجامعة، حيث جرى تحديد تلك الإحتياجات عقب مسح إجتماعي - إقتصادي موسع أجرته الجامعة في أواخر الثمانينيات، كما إستند برنامج نشاط الجامعة بهذا الشأن على نتائج هذا المسح. وتعتبر وحدة أبحاث المياه والتربة جزء من برنامج النشاط هذا، حيث تأسست الوحدة في عام 1988 من قبل دائرة الكيمياء. لقد نجحت وحدة أبحاث المياه والتربة في الإستجابة بشكل فعال لمتطلبات عدد كبير من السلطات البلدية ومساعدتها، وتقديم المعلومات لها في مسائل جودة المياه (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2008).

19.2.3. مركز دراسات المياه والبيئة (WESC):

تأسس مركز دراسات المياه والبيئة في عام 1994 لتلبية إحتياجات المجتمع الفلسطيني في مجالات المراقبة، التنقيف المائي والبيئي. أما الأطراف الشريكة والمعنية في مركز دراسات المياه والبيئة، فتشمل السلطة الوطنية الفلسطينية، دوائر وخدمات المياه، البلديات، المجالس القروية، المنظمات غير الحكومية، المنظمات الدولية، المصانع والمزارع. وكذلك الأفراد العاملون في مجال تحليل وتقييم المشاكل المائية والبيئية. يتكون مركز دراسات المياه والبيئة من أربع مختبرات وقسم إداري فني واحد (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2008).

20.2.3. جمعية الحياة البرية في فلسطين (WLPS):

تفرعت جمعية الحياة البرية في فلسطين عن أطفال لحماية الطبيعة في فلسطين، تأسست عام 1998، وضعت لها أهداف واضحة وإستراتيجية فيما يتعلق بالمفهوم البيئي، وحماية الطبيعة، والحفاظ على الأجناس المتنوعة، في حين تتركز أهداف الجمعية على زيادة الوعي لدى الجمهور بشكل عام ولدى الأطفال بشكل خاص. وتتبنى جمعية الحياة البرية في فلسطين مفهوم تفكير عالمي، والعمل المحلي، وتبذل الجمعية جهود مكثفة وجبارة في مجال التوعية والتنقيف (الأطرش، 2008).

21.2.3. اللجنة المحلية لحماية البيئة:

لم تتمكن الباحثة من الحصول على بيانات حولها، بالرغم من البحث المستمر والمتواصل.

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
98إستبانة الدراسة	1.3
106أسماء محكمين الإستبانة	2.3
107شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية	3.3

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	توزيع فقرات الإستبانة الرئيسية على محاورها.....	1.3-أ
47	توزيع فقرات الإستبانة الرئيسية على محاورها.....	1.3-ب
48	قيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الإستبانة.....	2.3
49	نتائج معامل الإرتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط كامل الإستبانة، وكل محور من محاور الإستبانة على حدة.....	3.3
53	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لأعمارهم.....	4.3
58	تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.....	1.4
59	المفردات المفتاحية في تعريف التخطيط الإستراتيجي.....	2.4
60	توزيع المبحوثين على تعريفاتهم لمفهوم التخطيط الإستراتيجي بحسب مخرجات الإستبانة.....	3.4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الإستبانة ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي.....	4.4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي.....	5.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إعداد الخطة الإستراتيجية.....	6.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور رؤية المؤسسة.....	7.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور رسالة المؤسسة.....	8.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أهداف المؤسسة.....	9.4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور بيئة المؤسسة الخارجية.....	10.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور بيئة المؤسسة.....	11.4

72	المؤسسة الداخلية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفق	12.4
72	والخيارات الإستراتيجية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التنفيذ	13.4
73	الإستراتيجي.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التقويم	14.4
75	والرقابة.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور معوقات	15.4-أ
76	التخطيط الإستراتيجي.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور معوقات	15.4-ب
77	التخطيط الإستراتيجي.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور مقترحات	16.4-أ
79	تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور مقترحات	16.4-ب
80	تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي.....	
	الدلالات الإحصائية لتأثير خصائص عينة الدراسة على إجابات	17.4-أ
85	المبحوثين.....	
	الدلالات الإحصائية لتأثير خصائص عينة الدراسة على إجابات	17.4-ب
86	المبحوثين.....	

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24أهمية التخطيط الإستراتيجي	1.2
26النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي	2.2
27نموذج العمل الإستراتيجي	3.2
31هيكل عملية التخطيط الإستراتيجي	4.2
32الإطار العام لعملية التخطيط الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية.	5.2
45منهجية الدراسة وأدواتها ومراحل إعدادها ومتطلباتها	1.3
54توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لطبيعة العمل	2.3
55توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية	3.3
56توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة	4.3

الصفحة	الرقم
أ	الإقرار.....
ب	شكر وتقدير.....
ج	التعريفات.....
ح	مختصرات.....
ط	الملخص بالعربي.....
ك	الملخص بالإنجليزي.....
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....
1	المقدمة..... 1.1
2	مبررات الدراسة..... 2.1
3	أهمية الدراسة..... 3.1
3	مشكلة الدراسة..... 4.1
4	أهداف الدراسة..... 5.1
4	أسئلة وفرضيات الدراسة..... 6.1
5	هيكلية الدراسة..... 7.1
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
6	المقدمة..... 1.2
6	الإطار النظري الإستراتيجي..... 2.2
6	مفهوم التخطيط الإستراتيجي..... 1.2.2
8	محتويات مفهوم التخطيط الإستراتيجي..... 2.2.2
8	متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الإدارة العامة..... 3.2.2

4.2.2	مميزات التخطيط الإستراتيجي.....
5.2.2	الأهداف العامة للتخطيط الإستراتيجي.....
6.2.2	12 خصائص التخطيط الإستراتيجي.....
7.2.2	13 عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي.....
8.2.2	14 أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى فشل التخطيط الإستراتيجي.....
9.2.2	14 مشكلات ومعوقات التخطيط الإستراتيجي.....
10.2.2	19 مهام وإختصاصات التخطيط الإستراتيجي.....
11.2.2	19 مبررات تبني التخطيط الإستراتيجي.....
12.2.2	21 خطوات التخطيط الإستراتيجي.....
13.2.2	21 عناصر التخطيط الإستراتيجي.....
14.2.2	22 دور المخططين الإستراتيجيين في أداء مهام التخطيط الإستراتيجي..
15.2.2	22 مهام ومسؤوليات المخطط الإستراتيجي.....
16.2.2	22 أهمية التخطيط الإستراتيجي.....
17.2.2	23 مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي.....
18.2.2	25 أنواع التخطيط الإستراتيجي.....
19.2.2	25 النموذج العام للتخطيط الإستراتيجي.....
20.2.2	26 منهجيات التخطيط الإستراتيجي.....
21.2.2	28 مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي.....
22.2.2	28 محاذير التخطيط الإستراتيجي.....
23.2.2	28 إطار إرشادي للتخطيط الإستراتيجي.....
24.2.2	29 هل التخطيط الإستراتيجي هو بناء القدرة.....
25.2.2	30 مداخل التخطيط الإستراتيجي.....
26.2.2	31 هيكل عملية التخطيط الإستراتيجي.....
3.2	32 الدراسات السابقة.....
4.2	43 نقد للدراسات السابقة.....
45	الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة.....
1.3	45 منهجية الدراسة وأدواتها.....
2.3	46 أداة الدراسة.....

3.3	صدق الأداة (تحكيم الإستبانة).....
4.3	ثبات أداة الدراسة.....
5.3	تحليل البيانات.....
6.3	حدود ومحددات الدراسة.....
1.6.3	مجتمع الدراسة.....
2.6.3	عينة الدراسة.....
7.3	خصائص عينة الدراسة الديمغرافية.....
8.3	أهم الصعوبات التي واجهتها الباحثة في جمع البيانات.....
58	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
1.4	مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....
2.4	محاور الدراسة.....
1.2.4	قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي.....
2.2.4	إعداد الخطة الإستراتيجية.....
3.2.4	رؤية المؤسسة.....
4.2.4	رسالة المؤسسة.....
5.2.4	أهداف المؤسسة.....
6.2.4	بيئة المؤسسة الخارجية.....
7.2.4	بيئة المؤسسة الداخلية.....
8.2.4	البدائل والخيارات الإستراتيجية.....
9.2.4	التنفيذ الإستراتيجي.....
10.2.4	التقويم والرقابة.....
12.2.4	معوقات التخطيط الإستراتيجي.....
12.2.4	مقترحات تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي.....
3.4	تأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم.....
4.4	تلخيص النتائج.....
89	الفصل الخامس: الإستنتاجات والمقترحات.....

90الإستنتاجات	1.5
90المقترحات	2.5
93المراجع	
116فهرس الملاحق	
117فهرس الجداول	
119فهرس الأشكال	
120فهرس المحتويات	