



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات
ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين

ياسر رجا إبراهيم حافي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433هـ / 2012 م

تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات
ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين

إعداد

ياسر رجا إبراهيم حافي

بكالوريوس . علم نفس . من جامعة النجاح الوطنية - فلسطين

إشراف: الدكتور مجيد منصور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

1433هـ / 2012 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من
وجهة نظر المديرين والمديرين العامين

إعداد الطالب: ياسر رجا إبراهيم حافي
الرقم الجامعي: 20912928

إشراف: الدكتور مجيد منصور

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 21/4/2012 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم
وتواقيعهم

1. رئيس لجنة المناقشة: د. مجيد منصورالتوقيع:
2. ممتحنا داخليا: د. عبد الوهاب الصباغالتوقيع:
3. ممتحنا خارجيا: د. عطية مصلحالتوقيع:

القدس - فلسطين

1433 هـ - 2012 م

الإهداء

إلى معلمنا الأول وقودتنا ومرشدنا رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم إلى النبيوع
الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط من قلبها إلى روح والدتي العزيزة

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دعمي في
طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سهم الحياة بحكمة وصبر

إلى والدي العزيز

إلى من جعلت حياتي وفاقا وهناء وأضافت لها معنى الوجود. زوجتي وأم أولادي

والى اغلي واعز ما أملك في الحياة بناتي: لين، حلا، رغد

والى الذين ساندوني في كل مرحلة من مراحل الجامعة أهدي بحثي المتواضع إلى
إخواني وأخواتي العزيزين على قلبي.

أهدي بحثي إلى جميع زملائي وأساتذتي الكرام

ياسر رجا إبراهيم حافي

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد. آخر

التوقيع:.....

الاسم: ياسر رجا إبراهيم حافي

التاريخ:.....

الشكر والعرفان

قال تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم، آية 6.

الحمد لله رب العالمين والصلاة على اشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل السلام والتسليم، فالشكر أولاً إلى الله العلي القدير، الذي وفقني في إتمام هذه الرسالة.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور مجيد منصور على كل ما قدمه لي من نصح وإرشاد، لإتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور عبد الهادي الصباغ، والدكتور عطية مصلح؛ لما أبدياه من ملاحظات أغنت الدراسة وأثرتها.

وأتوجه بالشكر إلى جامعة القدس وجميع العاملين في معهد التنمية المستدامة وأخص بالذكر الدكتور زياد قنّام لما قدمه لنا من فائدة كبيرة في أمور البحث العلمي، والتي مكنتني من إخراج هذه الرسالة.

وأتوجه أيضاً بالشكر إلى جميع المديرين العامين والمديرين في وزارة العمل لتعاونهم معي لانجاز هذه الرسالة، وأتمنى أن يكون في رسالتي هذه نفع للمؤسسات الحكومية ودعم لها ومساهمة في بناء الدولة الفلسطينية المستقلة إن شاء الله.

وأخيراً أتوجه بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود

ياسر رجا إبراهيم حافي

مصطلحات الدراسة

- التخطيط : مجموعة من الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال نظام متكامل للقرارات". ويعتبر التفكير ومحاولة التحكم بالمستقبل من المكونات المهمة للتخطيط (Mintzberg, 1994).
- الاستراتيجية : مفهوم قوي تعد خصيصا لمساعدة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية على خصومها، وتتضمن اختيارين اساسيين: العملاء الذين سوف تخدمهم المؤسسة، وحالات الجدارة والقوة التي سوف تطورها لخدمة العملاء بفاعلية (Robert et.al., 2008).
- التخطيط الاستراتيجي : أسلوب منظم يفسح المجال امام المؤسسات لصنع القرارات الاساسية المتعلقة بالقضايا الجوهرية التي توجهها نحو رؤية مستقبلية متطورة، وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة (LeDoux, 2005).
- المعوق : صعوبة تقف أمام المخطط تمنعه من تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي (مصري، 2006).

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين ، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة : الجنس، والعمر، والدرجة الوظيفية، والمستوى التعليمي، والتخصص، والخبرة الوظيفية، ومكان العمل، في آراء المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العامين والمديرين في وزارة العمل، والبالغ عددهم (122). واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت من (101)، أي ما يقارب (82.8%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معاملي الثبات الداخلي بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات لواقع التخطيط الاستراتيجي (0.98)، بينما بلغ معامل الثبات لمعوقات التخطيط الاستراتيجي (0.91)، وكان معامل الثبات لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي (0.97) وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار "ت"، وتحليل التباين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، كانت متوسطة، وكان متوسطاً في مجالات التخطيط للتخطيط، والتوجه الاستراتيجي، وإقرار الخطة وتنفيذها، والتحليل الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، أما في مجال التقويم والمتابعة فقد كان واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل منخفضاً. وإن الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، كانت مرتفعة، وكذلك الحال في مجالات المعوقات. وإن الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، كانت متوسطة، وكذلك الحال في مجالات مقومات النجاح.

وبينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والدرجة الوظيفية، والمستوى التعليمي، والتخصص، والخبرة الوظيفية.

وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتوصيات منها: إيلاء اهتمام أكبر من وزير العمل نحو التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني تبنيه التخطيط الاستراتيجي منهجاً لتحسين أداء

وزارة العمل، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ومفهومه في وزارة العمل، خاصة في أوساط المديرين العامين والمديرين، وتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن ذلك تشكيل فريق ذي خبرة عالية في التخطيط الاستراتيجي، وتهيئة ظروف مناسبة لعمله، وتدريب العاملين في وزارة العمل من مديرين عامين ومديرين على التخطيط الاستراتيجي، وأهميته وفوائده، وكيفية القيام به، وتوفير ميزانيات خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، ويشمل ذلك نظام مكافآت وحوافز للعاملين في الخطة الإستراتيجية للوزارة.

Identification of the applicability of strategic planning in the Palestinian Ministry of Labour among the constraints and the success elements according to the managers and the general managers' points of view

Abstract

This study aimed to identify the applicability of strategic planning in the Palestinian Ministry of Labour among the constraints and the success elements according to the managers and the general managers' points of view. In addition to illustrate the effect of the study variables: sex, age, job class, qualification, specialization, experience and the place of work according to the respondents' views; the population of this study consisted of all the general managers as well as the managers in the Ministry of Labour who are (122).

The researcher chose a stratified random sample of managers (101) that represented (82.8%) of the study population, and in order to achieve the purposes of the study; The researcher prepared a questionnaire depending on the theoretical literature and related studies, and it was valid and reliable throughout judging by a group of referees. The reliability coefficients were calculated by Cronbach Alpha's equation where they reached (0.98) of the strategic planning reality, and (0.91) of the strategic planning constraints and the reliability coefficient of the success of the strategic planning was (0.97) . The data were analyzed by using the statistical package for social sciences (SPSS) through t-test and ANOVA.

The study reached the following results: The reality of the total degree in applying the strategic planning in the Ministry of Labour was medium . The fact that the application of the strategic planning in the Ministry of Labour was also medium in the areas of planning and the strategic direction , carrying out the plan, the strategic analysis and the drafting strategic. Due to the areas of Evaluation and follow-up; the application of the strategic planning in the Ministry of Labour was low.

The total degree for the constraints of strategic planning in the Ministry of Labour , was high , as well as in the areas of disabilities. The total degree for the elements of the success of strategic planning in the Ministry of Labour , was medium , as well as in areas of the elements of success .

The study showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the average answers of respondents in terms of the reality of the application of strategic planning and constraints and the elements of its success in the Ministry of Labour, due to the variables of sex , age, class functionality, level of education, specialization and experience .

The researcher has recommended the following : Giving greater attention from the Minister of Labour towards strategic planning , and this means adopting strategic planning approach to improve the performance of the Ministry of Labour, and spreading out a culture of strategic planning and its concept in the Ministry of Labour, especially among the general managers , and provide the requirements of the strategic planning, including working on selecting a team with high experience in strategic planning, and to create suitable conditions to work, and giving training sessions for the managers in the Ministry of Labour on the strategic planning , its importance ,its benefits and how to do it; and

providing special budgets for the strategic planning process , including the system of rewards and incentives for workers in the strategic plan of the Ministry.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

يعد التخطيط حجر الزاوية لجميع التنظيمات، ووظيفة أساسيا من وظائف الادارة الناجحة، فهو يحدد مسار العمل المستقبلي للمنظمة، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الادارية، ومن الصعب تصور منظمة تمارس نشاطها دون تخطيط والا فالبديل هو العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان. كما يضعف قدرتها على مواجهة الظروف والمنافسات والقيود والضغوط التي عادة تواجه المؤسسات.

وقد ظهر العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المؤسسات تغييراً إيجابياً هادفاً ومقصوداً، وفي طليعة المؤسسات التي يستهدفها التطوير المستمر منظمات الأعمال والمؤسسات العام، ومن مداخل التغيير المناسبة لتطوير هذه المؤسسات: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمل (الهندرة)، والإدارة بالأهداف، وإدارة المعرفة، والإدارة الإلكترونية، وإدارة الإبداع والابتكار، والتخطيط الاستراتيجي. ويبدو مدخل التخطيط الاستراتيجي من أفضل مداخل تطوير المؤسسات الحكومية، فهو قد يستخدم كل المداخل السابقة أو بعضها، حسب الحاجة ومقتضى الحال، كاستراتيجيات فرعية للتطوير (الجهني، 2006).

وبشكل عام يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يعتبر هذه الايام عملية ضرورية لبقاء ونجاح المؤسسات الحكومية، ولربما يكون الامر أكثر ضرورة وأهمية عندما يتعلق الأمر بالوزارات على اعتبارها مؤسسات خدمية متقدمة عامة تسخر نفسها لخدمة المجتمع من خلال ما تقوم به من

دراسات، وما تقدمه من استشارات فنية لمختلف مؤسسات المجتمع الأخرى (Allen & Seaman, 2007).

والتخطيط الاستراتيجي اكثر من مجرد ضمان للمؤسسة للحفاظ على سلامة موقفها المالي، أو اكسابها القدرة للحفاظ على ما يتوفر لديها من احتياطات، فهو عبارة عن عملية منتظمة تتضمن عددا من المراحل والخطوات التي تحدد من خلالها الوضع الحالي للمؤسسة، والاحتياجات، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ووضع الاطار العام للاستراتيجية ويشمل ذلك وضع فلسفة المؤسسة ورؤيتها، ورسالتها ومجالها أو أهدافها، واختيار البديل أو الأبدال الاستراتيجية التي تعظم من تحقيق الاهداف في ظل ظروف البيئة المحيطة، ووضع الخطة الاستراتيجية العامة، والخطط الاستراتيجية الخاصة بالمجالات الوظيفية المختلفة، وتهيئة البيئة الثقافية للمؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية، واعداد القيادات الادارية، وتحسين الاتصالات، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات أفضل، ووضع الخطط الوظيفية والبرامج الزمنية، وخطط الاشراف والمتابعة وتقييم الأداء (Farrah, et.al., 2001).

ويُعد التخطيط الاستراتيجي محاولة لإيجاد درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والتعليقات الإدارية والتنشغيلية على مستوى المؤسسات والمنظمات. بالإضافة إلى دراسة العلاقة ما بين تلك المؤسسات والمظمات، والبيئة التي تعمل فيها (الحوسني، 2009).

والتخطيط الاستراتيجي الموجه نحو استشراف المستقبل يعد مدخلاً هاماً في منظومة الأداء النوعية الهادفة إلى تحسين المخرجات بمنهجية علمية واقعية وديمقراطية تتيح الفرص الواسعة لمشاركات جميع أطراف النظام الإداري وفق خطط إجرائية تتصف بالمرونة ووضوح الرؤية وتحمل المسؤولية وتقبل المساءلة (Cowburn, 2005).

وزارة العمل الفلسطينية إحدى الوزارات الحكومية التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي مدخلاً لتطويرها، ومن هنا فإن تطبيقه يتراوح بين النجاح أو التحدي، وما يكتنف ذلك من معوقات تتطلب إدارة وحلول.

وانسجماً مع توجهات لأبحاث والدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، فقد تناولت الدراسات السابقة التخطيط الإستراتيجي من حيث الواقع وتطبيق والأهمية، ولم تتناول مقومات النجاح والمعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وبناء على ما

قد تحمله الدراسة الحالية من أهمية ونتائج، فقد ارتأى الباحث دراسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة حيوية مثل وزارة العمل، وتقصي المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والوقوف على مقومات النجاح فيه.

2.1 مشكلة الدراسة

إن العمل الناجح واستثمار الموارد على أحسن وجه، يتطلب منهجية علمية صحيحة، خاصة إذا تطلعت المؤسسة نحو المستقبل، ووزارة العمل الفلسطينية تقدم خدمات لقطاع كبير من الأفراد، وتجتهد في أن تكون تلك الخدمات بأحسن وجه، ولذا فقد تبنت الوزارة التخطيط الاستراتيجي منهجاً لها، ومما لاشك فيه أن الظروف والإمكانات المتاحة تؤثر في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومن هنا تتمثل المشكلة البحثية في : التعرف على معوقات ومقومات نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين.

3.1 مبررات الدراسة

تنطلق الدراسة من المبررات الآتية :

- وجود خطة استراتيجية في وزارة العمل، مما يستدعي دراسة هذه الخطة كصورة من صور التخطيط الاستراتيجي.
- اعتبار وزارة العمل وحدة ممثلة للوزارات والمؤسسات الحكومية، وهذا يعني أن ما قد تواجهه وزارة العمل من معوقات أو ما تستند عليه من مقومات نجاح قد ينطبق بصورة كبيرة على أداء الوزارات الأخرى وخطتها الاستراتيجية في حالة توفرها.
- اتجاه السلطة الوطنية الفلسطينية إلى بناء دولة مؤسسات، مما يتطلب وجود حالة من التخطيط الاستراتيجي يساعد السلطة الوطنية في الوصول إلى مبتغاها.
- حداثة التخطيط الاستراتيجي في الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- تعد هذه الدراسة دراسة تقييم أكاديمية للتخطيط الاستراتيجي.

4.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من :

- إتمام النقص في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية.
- فتح آفاق بحثية جديدة في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات حكومية أخرى، مثل إعداد الخطط الاستراتيجية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسساتها.
- وتبثق الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة، في حال تبني نتائجها وتوصياتها، إذ يمكن لوزارة العمل والوزارات الأخرى أن تحسن عملية التخطيط الاستراتيجي بتعزيز مقومات النجاح ومواجهة المعوقات والتغلب عليها. كما أن هناك الكثير من الأعباء التي تقع على وزارة العمل، ولذا فإن اعتماد التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، قد يسهم في تحسين إنجاز المهام المنوطة بوزارة العمل، ويرفع من مستوى جودة الخدمات.

5.1. أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيس واحد، وعدة أهداف فرعية أخرى، ويتمثل الهدف الرئيس في التعرف على معوقات ومقومات نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، وأما الأهداف الفرعية، فتتلخص بما يلي :

- التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل من حيث الرؤية، والرسالة، والأهداف، والتحليل الإستراتيجي، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم.
- التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.
- التعرف على مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية.
- التعرف على تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية على استجاباتهم.

6.1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في:

- السؤال الأول : ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التخطيط للتخطيط؟
- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التحليل الاستراتيجي؟

- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التوجه الاستراتيجي؟
- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الصياغة الإستراتيجية؟
- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال إقرار الخطة وتنفيذها؟
- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التقويم والمتابعة؟

● السؤال الثاني : ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل؟ وينتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الموارد البشرية؟
- ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التمويل؟
- ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال عملية التخطيط الإستراتيجي؟
- ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال البيئة الخارجية؟

● السؤال الثالث : ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل؟ وينتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات الإدارية؟
- ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المادية؟
- ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات البشرية؟
- ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المالية؟

7.1. فرضيات الدراسة :

لفحص تأثيرات المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين، اعتمد الباحث الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات

المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل.

8.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود المكانية: الضفة الغربية عموماً، ممثلة بوزارة العمل ومديرياتها المختلفة.
- الحدود الزمانية: الفترة الواقعة بين آب 2011 وشباط 2012
- الحدود البشرية: مجموع المديرين والمديرين العامين في وزارة العمل الفلسطينية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، ومراحله، كما يتناول الفصل عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي

1.2 أولاً: الأدب النظري

يتناول هذا القسم التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي ومفهومه، وأهميته في عملية التطوير المستمر للأداء، والمعوقات التي قد تواجه تطبيقه مما يحد من فاعليته، والمكونات الرئيسية لمراحله وخطواته.

1.1.2. التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي:

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي إلى عالم الصناعة في أوائل القرن العشرين، مع نشر فريدريك تايلور لكتاب "مبادئ الإدارة العلمية"، وظهور نموذج هارفارد فيما بعد، الذي يقوم على أساس تحليل (SWOT) والذي لا يزال مستخدماً حتى الحاضر. ولكن كنظام إداري ذي أسس نظرية محددة وتطبيقات عملية، ظهر في منظمات الأعمال ابتداءً من خمسينات القرن العشرين باسم "التخطيط بعيد المدى"، وشاع وانتشر بسرعة بين منتصف الستينيات، إلى منتصف السبعينيات من القرن نفسه، عندما اعتقد الناس انه حل لكل المشكلات. ويعود الفضل في ذلك إلى العالم الروسي

الكبير ايجور انسوف (Igor Ansoff) من خلال كتابه (Strategy Corporate) الذي أصدره عام 1965 فأحدث بذلك نقلة نوعية في مفهوم التخطيط الاستراتيجي في دنيا الأعمال، بعد ولادته على يد كل من تسيستر براند وألفرد تشالندر (Chester & Chandler) عام 1962. ومع ظهور كتاب التخطيط الاستراتيجي الذي يحمل عنوان "ماذا يجب أن يعرف كل مدير" لسينر (Steiner) عام 1969، أصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر بساطة وأكثر انتشاراً. أما بورتر (Porter) فعاد وركز في ثمانينات القرن الماضي على ان التخطيط الاستراتيجي يقوم على خمس قوى للمنافسة. تلا ذلك فترة تخلي عن التخطيط الاستراتيجي لما يزيد عن عقد من الزمن، ليعود للانتشار والازدهار في فترة التسعينيات "كعملية تحقق فوائد معينة في مجالات معينة" عندما أعلن منتزبرغ (Mintzberg) عام 1994 نهاية حقبة من التخطيط الاستراتيجي، وبزوغ فجر جديد له بكتابة المشهور "ظهور وسقوط التخطيط الاستراتيجي"، كما وشهدت العقود الأخيرة الماضية ازدهارا كبيرا للتخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال (Paris, 2003; Lerner, 1999; Dolence, 2004).

2.1.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

من خلال استعراض الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي تبين انه لا يوجد إجماع حول مفهوم هذا النوع من التخطيط، وان هناك تعريفات مختلفة وذلك بناء على وجهات النظر التي يتم من خلالها دراسته، وفيما يلي بعض من هذه التعريفات في مجال منظمات الأعمال:

عرفه دوجلاس (Douglas, 1993) بأنه "ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساسا بتصميم استراتيجيات، تجعل المؤسسة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة للفرص المتاحة في بيئتها الخارجية". أما بوليكاسترو (Policastro, 2003) فعرفه بأنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف" وعرفه كل من ديفز واليسون (2004) باعتباره فلسفة تمثل اتجاهها وأسلوب حياة وترتكز على الأداء القائم على أساس من الدراسة والتنبؤ بالمستقبل.

إلا أن التعريف الأكثر شمولاً ما أورده دروكر (Drucker, 1980) وهو أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن "مجموعة من عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهود أو الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات، وقياس نتائج هذه القرارات بواسطة التحقق منها بالتوقعات المحددة لها من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة".

يتضح من خلال العرض السابق وجود العديد من التعريفات للتخطيط الاستراتيجي تتفق في الأساس وتختلف في التركيز على هذا الجانب أو ذلك من العملية التخطيطية، ولكن رغم اختلاف التعريفات فإنها تقوم على الأمور الآتية: الاهتمام بالمستقبل والتغيرات الحاصلة في المجتمعات، ودراسة البيئة الخارجية المؤثرة أو ذات العلاقة بالمؤسسة، وتقييم القدرات الداخلية للمؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتطوير الرؤية والرسالة والاستراتيجيات، وتحديد الأولويات وآليات العمل واستخدام الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة، ومراجعة التقدم والتطور وحل المشكلات، ومتابعة وتجديد الخطط (الحريري وزملاؤها، 2007).

بناء على المفاهيم السابقة يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات حالية ومتوقعة عن المستقبل، توفر الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية التي تخضع للتغيير، وتوفر إطاراً لوضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، بمشاركة فاعلة من قبل المعنيين داخل المؤسسة وخارجها.

وقد يعود السبب في اختلاف وتباين مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى أن المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، يختلف من مؤسسة لأخرى، لأن المستقبل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحاً، وبعضه الآخر غامضاً، وقد يبدو أحياناً مستقراً، وأحياناً أخرى مضطرباً. كما أن الوسائل المستخدمة في مواجهة هذا المستقبل تختلف من مؤسسة لأخرى، إضافة إلى أن هذا الأسلوب من التخطيط لا يزال حديثاً نسبياً خاصة في مجال المؤسسات وبالتالي فهو لم يخضع لاختبار الزمن كي يوضع تعريف محدد له (العجمي، 2008).

3.1.2. مراحل التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة تضع تصوراً لمستقبل التنظيم، وتتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية تنظم وتدار على أساس تتابعي مفهوم تبدأ بصياغة الأهداف فالإستراتيجيات والسياسات ثم الخطط التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية وبصورة تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وزمن توقيته وآلية تنفيذه والفرد أو الجهة التي ستتولى عملية التنفيذ وكيفية معالجة النتائج، وذلك يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة. وتجب عملية التخطيط الاستراتيجي عن أربعة أسئلة إستراتيجية أساسية ومهمة وهي: ما واقع المؤسسة الآن؟

والى أين تتجه؟ والى أين لا بد أن تتجه؟ وكيف ستصل إلى ما تصبو إليه (الإستراتيجيات، وخطط العمل، والتغذية الراجعة)؟ (Rhoades, 2000).

وبرغم الطبيعة الترابطية والتداخلية بين المراحل والخطوات التي تمر فيها عملية التخطيط الإستراتيجي، إلا أن التأكيد على كل مرحلة وتحليلها ومعرفتها منفردة يشكل أساساً لفهم الدور المرتقب أن تلعبه الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، بل وكافة العاملين والمعنيين في هذه المراحل والخطوات، كما أنه يسمح لفريق التخطيط التوضيح، والتوثيق، والاتصال، وتحديد أولويات التطبيق للعملية (LeDoux, 2005). وفيما يلي عرض لمراحل التخطيط الإستراتيجي

1.3.1.2. المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط:

من الأخطاء الشائعة في عملية التخطيط الاستراتيجي هو قلة الاهتمام والانتباه للأعمال التحضيرية للعملية. فقبل أن يبدأ التخطيط الإستراتيجي الفعلي هناك العديد من الخطوات لا بد من اتخاذها وعادة ما يشار إلى ذلك بالتخطيط للتخطيط، الذي يُعد المرحلة الأولى في طريق الوصول إلى إستراتيجية جيدة. فكلما كان الإعداد جيداً ومتسقاً مع رسالة المؤسسة وأهدافها وسياساتها كانت الإستراتيجية الناتجة تعمل في مناخ ملائم ومدعم من إدارة المؤسسة، فبدون تخطيط مسبق فعال ستخبط عملية التخطيط الإستراتيجي وسيكون مصيرها الفشل (Wilkinson, et al., 2007).

ويعكس التخطيط للتخطيط القرارات بشأن كيفية إجراء وتطبيق التخطيط، بهدف تحضير وتهيئة المؤسسة للبدء في العملية التخطيطية من خلال توجيه عمليات التفكير الجماعي، والجهود التنظيمية وسط مجموعة من الإستراتيجيات، والأهداف، والغايات، ويوفر توجيهها واضحا للمشاركين، ويقضي على الكثير من فوضى الفهم الخاطئ، ويحدد الأولويات وترتيبها، لتصبح الشغل الشاغل ومحور اهتمام جميع المعنيين والعاملين في البيئة المؤسسية (Dolence, 2004). ويمكن أن تُبنى البداية الناجحة لعملية التخطيط الاستراتيجي، على الخطوات الآتية:

1.1.3.1.2. الحصول على الدعم المؤسسي:

إن قرار البدء بالتخطيط يأتي بفكرة تظهر من داخل المؤسسة أو خارجها، ففي المؤسسات الحكومية تتبع الفكرة من هيئة تشريعية أو أية هيئة أخرى تبادر بالتخطيط، أما في المؤسسات الخاصة فقد

يكون القرار داخلياً. وفي الوزارات، غالباً ما يعود الأمر للوزير في أن يكون المبادر والمدير لعملية التخطيط الاستراتيجي مع ضرورة تبني العملية من قبل أفراد آخرين في الإدارة العليا، وبغض النظر عن مصدر القرار للبدء بالتخطيط فإن على أصحاب السلطة والقرار الاستراتيجي في قبول الخطة، سواء أكانوا أفراداً أم جماعات أخذ مسؤولية إدارة التخطيط على عاتقهم وإلا فإن العملية ستموت قبل أن تولد (Wilkinson, et al., 2007).

ويتم التعبير عن نية إدارة المؤسسة في امتلاكها لقيادة التخطيط من خلال بيان (أو تصريح) موجه للمعنيين، يتيح لهم الفرصة لفهم الحاجة والأهداف الإجمالية للتخطيط ومبرراته، والصعوبات المحتملة (Allen & Seaman, 2007).

وتتطلب بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي التوصل إلى إجماع من أجل دعم التخطيط، في حين تركز أخرى الحصول على موافقة مجموعة بسيطة أو الأغلبية. وفي كلا الحالتين من المهم والضروري إقرار الإدارة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وإظهار دعمها وإخلاصها للعملية (Fain, 2007).

يبدأ التخطيط الاستراتيجي إذا بالالتزام والانضمام المباشر لهيئة المديرين، فهُم المسؤولون عن ضبط بداية التخطيط ووتيرته ومن الأفضل للوزارات أن تحدد مشكلات القيادة قبل البدء في عملية التخطيط، لأن هذه المشكلات من المؤكد أنها سوف تظهر بمجرد بدء العمل، لأن القيادة التي تتسم بالصراحة والانفتاح غالباً ما تزيد من الفرص التي ينظر فيها النظام إلى عملية التخطيط الإستراتيجي كخطوة بناءة يجب أن تستثمر، لكن إذا كانت اتجاهات هذه القيادة نحو صناعة القرار غامضة أو سيئة فمن المحتمل أن يظهر عدم التأييد لمزيد من عمليات التخطيط على المدى القريب والبعيد (الشريبي، 2006).

وعليه يجب أن يكون رئيس المؤسسة كقائد استراتيجي على قدر كبير من التميز قادراً على استحداث مفاهيم جديدة للعمل وفقاً لمعايير واضحة ومتطورة ترمي بالدرجة الأولى إلى تحقيق رؤية نافذة للأمر، بحيث يرى الحقائق وأصول المشكلات وليس فقط مظاهرها الخارجية ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة، ويحسن التعامل مع القوى البشرية ويحس بمشاعرهم ويمكن من التأثير في سلوكهم، ويمتلك رؤية مستقبلية، وقدرة على تحديد الأهداف والمجالات الجديدة، واستكشاف الفرص، وتوضيح الصورة المستقبلية، وتوقع أشكال التغيير ومجالاتها والتكيف معها، وتوجيه النشاط في الاتجاه الذي يحقق الأهداف. كما يجب أن يتمتع القائد الإداري بنفس

طويل يمكنه من التعامل مع الظروف بعيدة المدى، وإدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وابتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها، والاستعداد لقبول كل ما هو جديد، والتعامل معه، والتأقلم مع المواقف غير المعتادة، وتشكيل فريق العمل، والتعامل الصحي مع الجماعات والمرونة في أساليب التوجيه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة، والقدرة على اتخاذ القرارات، واستيعاب التكنولوجيا الجديدة وقبولها واستخدامها في موضعها الصحيح، مقدم ينمي ويقود بدافع الرغبة في الانجاز (توفيق، 2005).

هذه المهارات تشكل في مجموعها نظاماً متكاملًا يعمل على توجيه سلوك القائد الاستراتيجي ويحدد فعاليته وكفاءته. فكلما كان هناك قيادة تتمتع برؤية واسعة واستشراف للمستقبل كان هناك تفكير استراتيجي، وإدارة ناجحة وفاعلة، وقنوات اتصال واضحة، وبالتالي مؤسسة مرنة لاستيعاب آراء ورؤى جديدة.

2.1.3.1.2. المشاركة العريضة وتشكيل فريق التخطيط:

بالرغم من أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي من مسؤولية الإدارة العليا، إلا أن التخطيط الناجح يحتاج إلى تعاون وتضافر جهود جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، فمجموعة صغيرة واحدة من أعلى الهرم الإداري لا يمكنها تعرف احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح، والموظفين، كما من الصعب عليها تعرف كل ما يحدث في البيئة الخارجية والتي سيكون لها بالتأكيد آثار ايجابية أو سلبية على المؤسسة. وعليه لا بد وأن تحظى عملية التخطيط بقبول ومشاركة كافة المعنيين داخل المؤسسة، فهذه قضية مهمة وحاسمة تشجعهم على المبادرة والإبداع، وتحقق لهم الشعور بالملكية والارتباط المباشر بالعملية وبالتالي تعزز لديهم الرغبة والالتزام في العمل حتى نهايته (Welsh & Metcalf, 2005). إلا أن بعض القادة حديثي الخبرة قد ينزعجون من فكرة المشاركة هذه، معتقدين في ذلك تقليصاً لصلاحياتهم علماً بأن دور قائد العملية يختلف عن باقي الموظفين، حيث يتمحور في المبادرة نحو العملية والالتزام بها ودعمها والتأكد من تنفيذها، أي إيجاد البنية الأساسية للتخطيط، والمشاركة في كل مرحلة من مراحلها (Paris, 2003).

1.2.1.3.1.2. تشكيل فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي:

بما أن المؤسسات تميل لأن تكون نظاماً ديمقراطية تقدر الاستشارة والإجماع، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي فيها تعتمد على الدعم والمشاركة الفاعلة والواسعة من خلال فريق عمل يتم تشكيله من

قبل المسؤول الإداري في المؤسسة (الوزير) قبل البدء بالعملية الفعلية للتخطيط. وبرغم الاختلاف بين المؤسسات، إلا أن الأشخاص الواجب إشراكهم في عملية التخطيط حتى يكتب لها النجاح هم واحد لكل المؤسسات وهم: ممثلون عن جميع الأفراد المعنيين في الوزارة. وقد يكون من المفيد أيضا أن يضم فريق العمل متقاعدين ممن يتمتعون بتقدير واحترام واسع في الوزارة، وشخص واحد على الأقل من أصحاب السلطة في اتخاذ قرارات إستراتيجية، والأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الخطة (Wilkinson, et al., 2007).

وبما أن خدمة المجتمع والاقتصاد المحلي، تعتبر جزءاً من نشاط المؤسسات، فلا بد من توسيع دائرة المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، لتشمل أعضاء من المجتمع المحلي، وذلك بوضعهم أمام مسؤولياتهم اتجاه الشراكة مع الوزارة في كل من التخطيط والتنفيذ والمتابعة (Cowburn, 2005).

وقد يكون من المفيد أيضا اللجوء إلى مستشارين وخبراء خارجيين (في تصميم التخطيط الاستراتيجي، أو إجراء البحوث، وجمع المعلومات، أو في أي مجال آخر ترغب فيه المؤسسة)، ممن يتمتعون بثقة وكفاءة عالية، للمساعدة في عملية التخطيط الاستراتيجي كعامل لإحداث التغيير المنشود، وإضافة أفكار ومهارات جديدة ومتنوعة، وتحقيق الموضوعية خاصة عند تحديد القضايا المهمة الواجب التطرق لها، وفقا لقدرات وإمكانات المؤسسة ومصادرها المتاحة، وسيكون الأمر مجديا ونافعا إذا ساهم هؤلاء الخبراء والمستشارون في تطوير المهارات الاستشارية الداخلية لعمال وموظفي المؤسسات (Nicklos, 2000; ماهر، 2002).

وحتى يكتب النجاح لعمل الفريق التخطيطي يجب أن يكون العضو المنتدب في الفريق على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وذا فكر متسع، ولديه قدرة على الاتصال والتعاون والتفاوض والإقناع، والإبداع، والابتكار، ويفهم دوره ودور الآخرين بشكل كامل (الصيرفي، 2008).

ويساعد المزج بين الخبرات المتنوعة في فريق التخطيط الإدارة العليا على تفهم القضايا اليومية المهمة، والعاملين على وعي وفهم القضايا السياسية عالية المستوى في المؤسسة، كما أنه يحقق الشمولية والموضوعية لعملية التخطيط، ويوحد الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وفقا لقاعدة بيانات ومعلومات تعكس احتياجات وتطلعات المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها. وعليه فإنه من الأفضل للمؤسسة إشراك أكبر عدد ممكن من الإدارة العليا والعاملين والمستفيدين في كل مرحلة من مراحل التخطيط (الغالبى وإدريس، 2007).

2.2.1.3.1.2. تحديد مسؤوليات فريق التخطيط الاستراتيجي:

في اللحظة التي يتم فيها تشكيل فريق العمل التخطيطي، يتم تحديد أدوار المساهمين والمديرين المهمين، وذلك من خلال تحديد الشخص المسؤول عن إدارة عملية التخطيط ومستوى المسؤولية التي سيتمتع بها فريق التخطيط (Farrah, et al., 2001) وفيما يلي أدوار بعض من هؤلاء المساهمين والمشاركين المهمين في العملية التخطيطية (Denise, 2002):

- القائد الأعلى: يقوم بتوفير القيادة العامة والدليل أو الإرشاد العام للمؤسسة فيما يتعلق بالخطة الإستراتيجية، إضافة إلى تعريف وتوضيح رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها. وقد يكون هذا الشخص هو الوزير أو المدير العام للمؤسسة، أو رئيس مجلس الإدارة فيها.
- فريق القيادة العليا: يلعب دوراً مهماً في عمليات التخطيط من خلال المساعدة في توضيح رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها، إضافة إلى التزويد بالتغذية الراجعة خلال عملية التخطيط.
- فريق الإدارة التنفيذية: من الأدوار الرئيسة لهذا الفريق العمل مع القائد الأعلى في تعريف وتوضيح ونشر رسالة المؤسسة ورؤيتها، ووضع الأهداف وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ومراقبة التقدم والنتائج.
- مديرو الإدارات الوسطى: يقومون بدعم الخطة الإستراتيجية، وإشراك العاملين بمشروع الخطة، وعمل جلسات عمل حول الخطة، وترجمة الاستراتيجيات والغايات إلى مضامين عمل للعاملين، وتنسيق أنشطة العمل الحالية مع الخطة الإستراتيجية، وتوفير التغذية الراجعة لفريق القيادة العليا.
- المدير المالي: يقوم بالعديد من الأدوار منها التخطيط لتوحيد متطلبات وإيرادات الخطة الإستراتيجية في عملية إعداد الموازنة، والتعرف على قضايا الموارد ذات العلاقة بالتنفيذ الفاعل، وتوزيع الموارد المخصصة ومراقبة استخدامها، والتأكد من أن الميزانية تعكس احتياجات تمويل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- مدير الموارد البشرية: يعد من المسؤولين المهمين في عمليات التخطيط لكونه يلعب العديد من الأدوار المهمة منها تحليل مدى تأثير الاستراتيجيات المحتمل تنفيذها على الموارد البشرية، وإعداد برامج التدريب والتطوير للموارد البشرية، وتحديد وتقديم متطلبات تنفيذ الخطة من الموارد البشرية.
- مدير نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات: يقوم برسم سيناريوهات محتملة لنظم إدارة المعلومات في ظل تنفيذ الاستراتيجيات واحتياجاتها.

- منسقو التخطيط والشؤون الإستراتيجية: ولهم العديد من الأدوار منها مساعدة فريق القيادة العليا وترتيب لقاءاتهم مع المعنيين بعملية التخطيط، وتوفير الإرشاد والاستشارة بخصوص القضايا الإستراتيجية للقادة، والعمل مع مديري المستويات الوسطى لبناء حالة الالتزام بالخطة، وتنسيق مقابلات أعضاء فريق ولجان التخطيط ومقابلات العملاء، وجلسات المجاميع المركزة.

بعد الانتهاء من تحديد المسؤوليات وتوزيع ما يناسبها من الأدوار على أعضاء فريق العمل التخطيطي، يتم دراسة الهدف العام من استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الذي يمكن أن يساهم في تصور شكل أولي تسعى المؤسسة بلوغه مستقبلاً.

3.1.3.1.2. إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة وتصميم عملية التخطيط:

متى اعتبرت المؤسسة عملية التخطيط من أولوياتها، وتم تشكيل فريق التخطيط، استلزم القيام بنشر العملية داخل المؤسسة للحصول على الدعم المؤسسي لها، ومن المحتمل أن تتكرر هذه العملية قبل أن يتم التوصل إلى الدعم الكامل للعملية.

فعلى عاتق مجلس الإدارة وفريق العمل التخطيطي تقع مسؤولية إيجاد ما يطلق عليه بثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي. بمعنى تبصير وتنقيف كل من أعضاء المؤسسة والمعنيين الذين سيشكلون فريق عمل الخطة، ويتضمن هذا التنقيف ماهية التخطيط الاستراتيجي، وضرورته، وفوائده ومردوده على العمل المؤسسي (مدبولي، 2001).

وتساهم مجهودات الإدارة العليا لتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي في زيادة اهتمام كافة المعنيين في كل المستويات الإدارية في المؤسسة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والالتزام به، والاستعداد لإنفاق الوقت الإضافي الذي يتطلبه، وتؤثر وبشكل بالغ في استجابة الأفراد لأي تغييرات مطلوبة في المناخ العام بالمؤسسة أو في الوسائل الخاصة بوضع أو تنفيذ الخطة الإستراتيجية (المغربي وغربية، 2006).

وبدون نشر مثل هذه الثقافة سوف تجد قيادة المؤسسة نفسها تحارب أمورا مستقرة عندما تحاول تمهيد الطريق لظهور طرق جديدة لأداء الأعمال، فقد يواجه بعض الأفراد عملية التخطيط الاستراتيجي بالتمسك بقوة بما هو مألوف وسائد، ويرفضون التغيير، أو تكون المشاركة ضعيفة

وأن التفكير ضيق والتنفيذ مصحوب بكثير من المشكلات، لأن أحد الشروط الضرورية للتخطيط الناجح يتمثل في بناء إجماع داخل المؤسسة على أن التغيير يعد شيئاً ضروريا ومرغوبا فيه (الشربيني، 2006).

بالإضافة إلى الحصول على الدعم المؤسسي لعملية التخطيط الاستراتيجي، هناك أيضا حاجة للاتفاق على تصميم نموذج التخطيط الاستراتيجي. وهنا ستكون نقطة بداية المؤسسة في الحصول على أول مدخلات عملية التخطيط. وذلك من خلال مناقشة الغرض من وراء وضع هذا النموذج والحصول على موافقة الغالبية العظمى من المعنيين عليه. ويمكن تحقيق ذلك إما من خلال المنتديات المفتوحة، التي يتم من خلالها عرض المسودة الأولية لأنموذج التخطيط المقترح، وإتاحة الفرصة للجميع لطرح الأسئلة، وإبداء الملاحظات، وتقديم الاقتراحات. أو من خلال مجموعات التركيز، التي يشارك فيها عينة من الأشخاص الذين يتم اختيارهم من الجماعات المخولة بعملية التخطيط. وحيث أن هذه الاحتمالات المتوفرة فإن اعتماد الطريقة المناسبة، وتحديد أسلوب وشكل الاتصال والتغذية الراجعة الذي يمكن المؤسسة من العمل بشكل أفضل يعود على المؤسسة. وبعد تكرار المشاورات السابقة مرتين إلى ثلاث مرات، يصبح من الضروري تحديد شكل نموذج التخطيط الاستراتيجي الذي سيتضمن الخطوات المتبعة في التخطيط، وأسلوب مشاركة المديرين، ونظم اتخاذ القرار. هذا ويجب أن يكون هذا النظام مرنا للغاية، بحيث يمكن من مواجهة التغييرات المختلفة في البيئتين الداخلية والخارجية (Nickols, 2000; LeDoux, et al., 2005).

4.1.3.1.2. تحديد الإطار الزمني لعملية التخطيط:

إن تحديد الإطار الزمني لعملية التخطيط الاستراتيجي يشكل نقطة الانطلاقة للبدء في العمل. وفي هذه الخطوة من مرحلة التخطيط للتخطيط يتم تحديد الجداول الزمنية اللازمة لتحقيق عملية التخطيط بما يتفق ومسؤوليات أعضاء فريق التخطيط وأدوارهم. ويمكن تحديد الإطار الزمني من المحافظة على تتابع العملية واتساقها ويسمح لقاعدة عريضة في المؤسسة بمعرفة النواتج المتوقعة (Wilkinson, et al., 2007).

وقد يحتاج المخططون الجدد في العادة إلى معرفة عدد الجلسات التي تحتاجها عملية التخطيط، وما هو المطلوب عمله في كل اجتماع،... الخ، حيث يعتمد عدد الاجتماعات المطلوبة لانجاز عملية التخطيط على خبرة المؤسسة السابقة في عملية التخطيط، وعدد القضايا والأهداف الإستراتيجية. فهناك من يرى أن فريق العمل قد يحتاج ما بين عشرة إلى عشرين يوما من اللقاءات الرسمية وذلك

حسبما تتطلبه الظروف لتلبية احتياجات ورغبات المؤسسة التعليمية، وقد يستمر كل لقاء من يومين إلى ثلاثة أيام توزع على مدى ستة أشهر وينتهي التخطيط تقريبا في الوقت الذي يبدأ فيه إعداد الميزانية التقديرية (السويدان والعدلوني، 2004). إلا أن هناك من يفضل محاولة استكمال التخطيط الاستراتيجي في مدة زمنية أقصاها شهرين إلى ثلاثة أشهر، بمعدل اجتماع مرة كل أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع، فخلافا لذلك من السهل أن تفقد العملية دافعيتها وحماسها وقد ينهار الجهد التخطيطي (McNamara, 2007). وبغض النظر عن مدى جدية المؤسسات بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، فهناك قلق دائم حول توفير الوقت اللازم لحضور اجتماعات التخطيط المتكررة، فالحضور الكامل للاجتماعات ما هو إلا دليل على وجود دعم قوي من المديرين التنفيذيين لعملية التخطيط، وبالتالي ضمان أن هؤلاء المسؤولين سيقومون بإصدار توجيهات واضحة ذات قيمة تدعم بقوة عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق مشاركة واسعة لكافة المعنيين. وعليه يمكن معالجة ذلك القلق عن طريق ضمان حسن إدارة الاجتماعات وعقد اجتماعات قصيرة حسب الحاجة بدلا من اجتماعات طويلة وقليلة.

وتوفر اجتماعات التخطيط الاستراتيجي منتديات تساهم في تطوير أفكار جديدة تتسجم مع رسالة المؤسسة ونظرتها المستقبلية، وتضمن التفاعل بين مستويات الإدارية الثلاثة العليا والمتوسطة والدنيا وغيرهم من الموظفين العاملين من المؤسسة. فكل الأفراد الذين تم إشراكهم وبشكل واضح في عملية التخطيط الاستراتيجي لابد وأن يلتحقوا بهذه الاجتماعات، بالإضافة إلى ممثلين عن كل الأقسام أو المواقع أو الوحدات في المؤسسة. وقد يقوم مديري الإدارات العليا والمتوسطة بتكليف ممثلين عنهم للمشاركة في هذه الاجتماعات (Staton, 2003).

هذا ولا بد من عقد هذه الاجتماعات في أوقات منتظمة، وفي جو هادئ داخل المؤسسة أو خارجها بعيداً عن المقاطعة، وضمن جدول أعمال من بحيث تخصص هذه الاجتماعات لمناقشة الأمور ذات العلاقة في التخطيط الاستراتيجي فقط، وتجنب مناقشة مواضيع أخرى خارجة عن الموضوع، وحيث أنه لا يمكن إنهاء كل أعمال التخطيط الاستراتيجي أثناء هذه الاجتماعات، خاصة فيما يتعلق الأمر بدراسة وتحليل الوضع الحالي والمستقبلي، فإن التحضير المسبق للاجتماعات من قبل جميع الأفراد ذوي العلاقة أمر ضروري.

5.1.3.1.2. تسهيلات عمل فريق التخطيط:

متى تم اعتبار عملية التخطيط من أولويات المؤسسة، وتم تشكيل الفريق، وتصميم العملية، يصبح

من الضروري على المؤسسة الالتزام بدفع عملية التخطيط لأن تأخذ موقعها، من خلال توفير الدعم اللازم لأعضاء الفريق التخطيطي لئلا يتمكنوا من ممارسة العملية على أكمل وجه، فالدعم أكثر من مجرد الاستشارة والأخذ بالرأي وإنما يتعدى ذلك ليشمل تامين مشاركتهم بتخفيف بعض الأعباء الروتينية عنهم في العمل، وتزويدهم بالبيانات التي تحتاجها عملية التخطيط، وذلك بوضع نتائج البحث المؤسسي، وقاعدة البيانات تحت تصرفهم، وتوفير المناخ الملائم للاجتماعات. وبما أن على فريق التخطيط تقديم تقارير مباشرة لرئيس المؤسسة، يجب تسهيل الوصول إلى الرئيس من قبل فريق التخطيط. ومن الأمور الأخرى التي لا بد من دعمها هو كادر العمل، فليس من المنطقي التوقع أن فريق التخطيط سيتمكن من القيام بجميع عمليات وإجراءات التخطيط دون الحصول على المساندة والدعم وذلك من خلال إجراء الأبحاث المؤسسية وتحليل ودراسة وتوفير البيانات اللازمة. فبدون هذا الدعم ليس من الممكن البدء في عملية التخطيط (Wilkinson, et al., 2007).

كما ينبغي على المؤسسة مراعاة المخاطر التي قد تعيق عمل فريق التخطيط، فالتعرف على درجة تحمل المخاطر بالنسبة للمؤسسة تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي، فكلما كانت المؤسسة راغبة وقادرة على تحمل المخاطر ساعد ذلك في نجاح التخطيط الاستراتيجي (ماهر، 2009).

إن الخطوات السابقة توضح بعض القضايا التي يجب أن تضعها المؤسسات في اعتبارها عند الإعداد للتخطيط، إذا ما تم تحقيقها بنجاح، فإنها تضع المؤسسة عند نقطة الشروع بتشكيل التخطيط الاستراتيجي، وتضمن بذلك إتمام العملية بنجاح.

2.3.1.2. المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي:

لا تعمل المؤسسات بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فمنها تحصل على مدخلاتها، واليها تقدم مخرجاتها، إضافة إلى أن في البيئة ما يمكن أن يشكل تهديداً لمصالحها، أو يفرز مشكلات تعرقل سير أعمالها، أو يقدم فرصاً ذهبية إذا ما تمكنت من اقتناصها فيمكنها أن تحقق أهدافها بصورة سريعة وتتفوق على منافسيها، لذا تعتبر دراسة وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة، والأمور التي من المتوقع أن تتصدى لها في المستقبل، من ضروريات عملية التخطيط الاستراتيجي. لذا لا بد من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة وتحليلها، حتى تتمكن المؤسسات من تحديد موقعها الاستراتيجي ومن ثم تطوير واختيار الاستراتيجيات المناسبة (ماهر، 2002). هذا وتتقدم مرحلة التحليل الاستراتيجي على مرحلة التوجه الاستراتيجي، فقبل أن تحدد المؤسسة وبشكل نهائي أين ترغب أن تكون في المستقبل، عليها أن تكون فهماً مشتركاً حول ما هي المؤسسة؟ وما نقاط قوتها

ونقاط ضعفها؟ وما الذي يجعلها متميزة؟ كما لا بد من وجود وعي وفهم للبيئة الخارجية للمؤسسة، وكيف يمكن لهذا الميدان أن يتغير مع مرور الوقت. فهذه المرحلة تحدد العمليات والمعلومات التي قد تحتاجها المؤسسة التي تسعى نحو التوجه الاستراتيجي (Wilkinson, et al., 2007).

والبيئة هي مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تقع داخل حدود النظام أو خارجه، والمؤثرة أو التي يحتمل أن تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً. وأشارت معظم الدراسات إلى أن البيئة تنقسم إلى بيئة خارجية وأخرى داخلية، وأن التفاعل بين البيئتين هو الذي يحدد قدرة المؤسسة على النجاح والاستمرار (الغالب، وإيريس، 2007). والتخطيط الفعال هو الذي يقوم بدراسة وتحليل البيئة الداخلية وكذا البيئة الخارجية المحيطة للمؤسسة ويمكن البدء من البيئة الداخلية، انطلاقاً إلى البيئة الخارجية، أو العكس (هاينز، 2001).

1.2.3.1.2. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

يركز فريق العمل التخطيطي اهتمامه في هذه الخطوة من التخطيط الاستراتيجي على استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية العامة والخاصة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى (ابن حبتور، 2004). ويساعد تحليل البيئة الخارجية المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على عمليات المؤسسة أو تحويله إلى إيجابيات باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية (الحسيني، 2006). وما يلي الإجراءات والعمليات التي يمكن اعتمادها أثناء القيام بتحليل البيئة الخارجية:

1.1.2.3.1.3. تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وجمعها:

هنا يقع على عاتق المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي مسؤولية جمع بيانات متكاملة عن البيئة الخارجية وهي: مجموعة القوى والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة وتؤثر على نشاطها بشكل كلي أو جزئي، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها (Daft, 2001).

وحيث أن هناك الكثير من المعلومات يمكن جمعها من البيئة الخارجية (العامة والخاصة)، فإن الأمر يحتاج إلى جهود منظمة للبحث عنها في العديد من المصادر، وعليه لابد من تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات، والشخص المسؤول عن ذلك، وقبل البدء في جمع المعلومات لابد من تحديد الأسلوب الذي سيتم من خلاله تحديد المعلومات المطلوبة، وهل سيتم ذلك من خلال المناقشات بين المديرين أثناء الاجتماعات الرسمية، أو تقارير يعدها ويقدمها المديرين، أو أسلوب دلفي (ماهر، 2009)، أو من خلال جلسات مفتوحة للعصف الذهني بين فريق التخطيط وكافة المعنيين بالأمر.

هذا ويجب أن تكون هناك وحدة مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل يسهل فهمها وتحليلها وتخزينها وتشغيلها. أما بالنسبة لمصادر الحصول على المعلومات فهي عديدة منها الوزارات والهيئات الحكومية، والتقارير والنشرات التي تصدر عن الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية، والمجلات العالمية والمتخصصة، والنشرات عبر شبكة الانترنت، والأفراد ذوي الاختصاص في الميدان... الخ (السيد، 2001).

وعندما يقوم المسؤولون عن التخطيط الاستراتيجي بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة فإن عليهم دراسة وتحليل مجموعة العوامل والمتغيرات في البيئتين العامة والخاصة التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على نشاط المؤسسات، وتلعب دوراً مهماً في توجهاتها وخططها المستقبلية، وعليه لا يجوز تجاهلها أو استئناؤها أو التقليل من دورها من قبل المخططين. والبيئة العامة هي العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، وتشمل الآتي (الظاهر، 2008 ; Nickols, 2000):

- التطورات الاقتصادية: وتختص بدراسة النظام الاقتصادي، وأنماط المعيشة، والتغيرات في نظام التمويل وغير ذلك.
- تغيرات الاجتماعية: كتقييم اثر التوجهات الديمغرافية على العمال.
- التغيرات السياسية: تغطي دراسة القوانين، والتشريعات، والأنظمة التي تحكم المؤسسات، والتي يمكن أن تؤثر على الخيارات الإستراتيجية فيها.
- التطورات التكنولوجية: تهتم بدراسة التقدم العلمي والتكنولوجي، والتوجهات المستقبلية له.

تعد التطورات والتغيرات السابقة (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية) الإطار الأوسع للبيئة المؤثرة في اتجاهات المؤسسة، وهناك بيئة خارجية (خاصة) أقرب تشمل مجموعة من

العناصر والمتغيرات التي قد تؤثر بشكل خاص على مؤسسات بعينها نظرا لارتباطها المباشر بها. فهي أكثر تأثيرا من البيئة العامة بصياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وسياساتها. ويعتمد تحديد هذه العناصر على طبيعة المجال التنظيمي للمؤسسة أي الأعمال أو الأنشطة التي يحددها التنظيم لنفسه من بين العديد من الأعمال أو الأنشطة الممكنة (عوض، 2000).

فعملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر من العمليات المعقدة، التي تتطلب عند إدارتها بشكل جيد مسح المستفيدين والمجتمع المحلي وأصحاب المصالح، الذين يُفترض أن تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها لهم، بغرض التعرف إلى توجهاتهم وحاجاتهم ورجباتهم وتوقعاتهم من المؤسسة، والعمل على تلبيتها ضمن استراتيجياتها وتوجهاتها (Dodd, 2004).

وقد تواجه هذه المهمة بعوامل عديدة تصعب من إمكانية التوفيق بين هذه الحاجات والتطلعات لفئة العملاء وأصحاب المصالح، تتمثل في وجود حاجات متصارعة ومعقدة داخل كل مجموعة على حدة، يصعب في الغالب تحديد القوة النسبية لها، كما يصعب إلى حد كبير الحكم على مدى استعداد هذه الفئات لقبول المخاطرة. وعليه يفضل الإمعان والتفكير بنوع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في هذا المجال (بتس وديفيد، 2008). ومن الأمور المفيدة في هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي قياس ومقارنة عمليات وأداء وممارسات الوزارة مع الوزارات الأخرى، فقد أخذت المنافسة تشق طريقها إلى منظمات الأعمال، بعد انتشار الخصخصة، فمن خلال عملية منتظمة ومستمرة لتحليل الوضع التنافسي، فإن المؤسسات ستجد نقطة مرجعية تمكنها من ضبط أهدافها ومقاصدها، وتوجيه وإدارة مصادرها التقنية والاجتماعية والبشرية، وتحديد أفضل الممارسات (Lerner, 1999).

ويتطلب تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة، دراسة وتحليل للجوانب التي يمكن أن تنافس من خلالها، وهنا يتم التركيز بدرجة كبيرة على قضايا التكلفة وتوزيع المصادر البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها، والجودة والكفاءة والفاعلية وغيرها من المفاهيم، بعد ذلك يتم تطوير خطة إستراتيجية في ضوء المخاطر والفرص التي يتم اكتشافها، وتكون الخطوة التالية هي تحديد موقع المؤسسة والموقع التنافسي الذي تريد أن تصل إليه (الشربيني، 2006).

2.1.2.3.1.2. اكتشاف الفرص والتهديدات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات التي تتطلبها عملية التخطيط استراتيجي تبدأ خطوة اكتشاف التهديدات أو الفرص البيئية الموجودة وأبسط الطرق لذلك هي استعراض المعلومات التي تم جمعها في

الخطوة السابقة، وتوزيعها على المعنيين ليتم مناقشتها في جلسة مفتوحة للعصف الذهني تضم كافة المعنيين وذلك للحصول على التغذية الراجعة، وتحديد المسارات الخارجية الرئيسية والأحداث الممكنة التي ستعرض لها المؤسسة. وتكون النتيجة النهائية الخروج بثلاث قوائم متفق عليها أحداها تحدد التهديدات الرئيسية، والثانية تحدد الفرص، والثالثة تحدد أكثر الأحداث توقعا من اجل إزالة عنصر المفاجأة عن عملية التخطيط (Wilkinson, et al., 2007).

2.2.3.1.2. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

هنا سينتقل التركيز من دراسة البيئة الخارجية إلى دراسة البيئة الداخلية والتي تشمل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تقع داخل حدود المؤسسة وسيطرتها، وتشكل عناصر حركتها ونشاطها وفعاليتها، وذلك لتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف الداخلية فيها (عوض، 2000). فليس بوسع أي مؤسسة، مهما كان حجمها، أن تضع خطة إستراتيجية دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية. فهذا التحليل يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة، وبواسطته يتم إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في المجال، وبه يمكن تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق ووسائل تدعمها مستقبلا، وذلك بما يساعد في القضاء على المعوقات البيئية أو انتهاز الفرص الموجودة فيها. كما يحدد هذا التحليل نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو احتواؤها وتقوية نقاط القوة الحالية للمؤسسة. وأخيرا فإن هذا التحليل يؤكد على ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والتهديدات) حيث لا فائدة من كشف الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة أو ضعفا للمؤسسة (العارف، 2001/2000). هذا ويمكن تحليل عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية بالمؤسسة بخطوات رئيسة أهمها:

1.2.2.3.1.2. تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية وجمعها:

هنا يتم تحديد نوع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي، ومن ثم جمعها وتبويبها ومناقشتها، وتحديد أثرها على مسار ومستقبل المؤسسة، واحتمال استمرار تأثيرها على المؤسسة مستقبلا، وذلك بغرض أساسي وهو تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر. واختلف الباحثون حول مكونات وعناصر البيئة الداخلية، وما يفترض أن ينصب عليه التحليل، ومهما تعددت هذه المكونات والعناصر، فإن ويلن وهنغر (Wheelen & Hunger, 2006) يريان بأنه يمكن إجمالها في ثلاثة مكونات رئيسة

هي الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد (مادية، وبشرية) وفيما يلي توضيح لهذه المجالات وما يمكن أن تتضمنه من تغييرات قد تؤثر على المؤسسة:

1.1.2.2.3.1.2. الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين الأقسام، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة (ابن حبتور، 2004).

والهيكل التنظيمي هو الإطار الديناميكي الذي تنمو فيه الاستراتيجيات وتجد مجالها للتطبيق، وتتناول في العادة دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي الجوانب الآتية: أسس ومعايير التقسيم التنظيمي ومدى تناسبها مع طبيعة المؤسسة ومجالها الاستراتيجي، ودرجة التوازن في البناء التنظيمي ومدى إسهامها في إنجاح التطبيق الاستراتيجي، ومدى تركيز سلطات اتخاذ القرار (المركزية) أو توزيعها (اللامركزية) وأثر ذلك على سهولة الأداء وتطبيق الاستراتيجيات، ودرجة الانفتاح والتواصل بين قطاعات التنظيم أو انغلاقها وانعزالها عن بعضها البعض، وتأثير ذلك على التدفق السلس للمعلومات والأفكار وتعظيم استثمار الطاقات وعدم تعطيلها، ودرجة التشابك والتفاعل الايجابي بين قطاعات التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ومدى انعكاس ذلك على وضوح المسؤوليات والمحاسبة عن النتائج، والمعوقات والاختناقات التنظيمية وأسبابها (الظاهر، 2008). وعليه فإن تحليل التنظيم من خلال رصد وتحليل العلاقات التنظيمية بين أفراد المؤسسة وما يميزها من ايجابيات (تعاون) أو سلبيات (التنازع والصراع)، وتقويم مدى وضوح الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المؤسسة كما يعبر عنها الهيكل التنظيمي يعتبر من أساسيات التخطيط الاستراتيجي.

2.1.2.2.3.1.2. الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي "الوعي المشترك أو اللغة المشتركة بين أعضاء التنظيم (فهم موحد بينهم) والذي يميزها عن غيره من المؤسسات الأخرى" (Stephen, 1998). وهي أيضا "مجموعة القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي تنبثق من محيط العمل ويعمل بها داخل وخارج المؤسسة" (الصيرفي، 2008).

وعلى الرغم من أن معظم النظم تشترك في عناصر أساسية لثقافة تنظيمية عامة، حيث أن غالبيتها تقدر الحوار والتشاور، وتفضل الإجماع في اتخاذ القرارات، وتسمح بالاختلاف، إلا أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، تتشكل من خلال تراكم القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، والعلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات العاملين بها والمتعاملين معها (Nickolas, 2000).

إن الوعي بالثقافة التنظيمية وإدارتها بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة. فثقافة المؤسسة تؤثر إيجاباً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات، وتساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل التكاليف والمعوقات، وتمثل عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وانجاز الأهداف، وترسيم الحدود بين التنظيم وسواه، وتوحيد هوية الأعضاء، وتطوير الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم (مقابل الولاء للذات فقط)، وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، وتوجيه المواقف والسلوك، والتخفيف من الغموض وتوضيح الرؤية والرسالة والأهداف لأعضاء التنظيم فالخطة الإستراتيجية التي لا تهتم بالثقافة التنظيمية ستواجه مشكلات كبيرة وقد تفشل (الصيرفي، 2008 ; الغالبي وادريس، 2007). ومن أهم الجوانب التي يجب أن يشملها تحليل ثقافة المؤسسات كخطوة ضمن إجراءات بناء الخطة الإستراتيجية الأمور الآتية (السويدان والعدلوني، 2004) :

- القيم الفردية: وتشمل فحص القيم الشخصية لأعضاء فريق التخطيط، ليس بغرض التأثير في هؤلاء الأعضاء ليغيروا قيمهم لكن لمساعدتهم في تفهم قيم بعضهم البعض.
- القيم المؤسسية: تمثل قيم المؤسسة قلب الثقافة التنظيمية، فهي تعبر عن الطريقة التي يجب أن تؤدي بها الأشياء، وهي الخطوط المرشدة للسلوك المقبول أو المفضل في الحياة اليومية للمؤسسة. وفي هذه الخطوة يقوم أعضاء فريق التخطيط بتحديد نوع القيم التي يريدون من المؤسسة أن تتبناها وتستخدمها.
- فلسفة العمل: تتعكس ثقافة المؤسسة في فلسفة الإدارة، ونمطها القيادي، وسلوك مديريها، والأسلوب المتبع في معالجة المشكلات، وأسلوب اتخاذ القرار. وفي هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي يقوم فريق التخطيط بفحص الافتراضات الكامنة في فلسفة العمل، وذلك لتحديد مدى صحتها ومطابقتها للمستقبل.

وعليه فإن تحليل الثقافة التنظيمية يكشف عن التقاليد والقيم والطموحات الخاصة بالمؤسسة والتي تشكل في مجملها شخصيتها الفريدة وتمثل بالنسبة لها اعتبارات مهمة عند وضعها الخطة

الإستراتيجية الخاصة بها، وتحديد ما هو مناسب وجيد ويجب الإبقاء عليه، وأيها تحتاج إلى مراجعة أو تحديث أو توسيع، وعلى ذلك تصمم كل مؤسسة عملية تخطيط تتلاءم وثقافتها العريضة وتتألف مع تاريخها التنظيمي.

3.1.2.2.3.1.2. المصادر:

تشتمل البيئة الداخلية على مجموعة العناصر المادية والمهارات والقدرات البشرية، والمواهب الإدارية التي تتفاعل وتتساند فيما بينها بغية تحقيق الأهداف والرسالة المؤسسية. وتتطلب عملية دراسة وتحليل المصادر فحص الجوانب الآتية (الحريري وزملاؤها، 2007 ; نايت، 2008; (Nickols, 2000):

- الموارد البشرية: وتتضمن الموظفين الإداريين والتنفيذيين، وتُقاس الموارد البشرية في بالموظفين من حيث أعدادهم بحسب التقسيمات التنظيمية، والتخصصات الوظيفية والمهنية، والقدرات، والمهارات، ومعدلات دوران العمل، والتقدم في مستويات الأداء المهني، والنمو المتحقق من خلال برامج التنمية المهنية.
- التقنيات: ويتضمن ذلك رصد التقنيات السائدة في المؤسسة وتقويم مدى الاستفادة منها، ودرجة استيعاب الأفراد لها، ودرجة الانتشار والتطبيق، ومشكلات الاستخدام، وأثرها في تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية، ومعدلات التطوير التقني في أداء الأعمال وغيرها.
- المعلومات: تقييم قدرة وسعة نظم المعلومات الإدارية من أجل التعامل مع التغيرات أو النمو في الأنشطة.
- النواحي المالية: يعد التمويل أولوية جوهرية في المؤسسات وخاصة في مجال التخطيط الإستراتيجي، وعليه لا بد من الاطلاع على الأملاك والمصادر المادية الأخرى، لتقييم القدرات، والاحتياجات، وتحديد مدى لاستعمال أفضل للمصادر.
- البنية التحتية (التسهيلات): ويتضمن ذلك دراسة وضع المباني، وما تحتويه من غرف وتجهيزات، ومراكز، ومرافق، ... الخ

2.2.2.3.1.2. تحديد نقاط القوة والضعف:

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات حول البيئة الداخلية للمؤسسة، تبدأ عملية تحديد نقاط القوة والضعف بعرض موجز للمادة التي تم توفيرها مبكرا في محاولة لجمع كل البيانات مع بعضها

البعض. ومتى تم تحقيق ذلك ينتقل الاهتمام والتركيز من البيانات والمعلومات إلى الحكم الجماعي للمجموعة من خلال جلسة عصف ذهني، تسمح بوقت كاف للنقاش والتأمل وإتاحة المجال أمام عرض كل وجهات النظر، والتوصل إلى اتفاق على القائمة النهائية لنقاط قوة وضعف المؤسسة، وحتى يتحقق ذلك لا بد من إشراك الأفراد المتواجدين في المؤسسة فهؤلاء لديهم معرفة هائلة حول نقاط ضعفها وقوتها، ويفضل أن يتم تزويد المعنيين بتحليل البيانات أو التقارير مسبقاً، وبهذا يتوفر الوقت الكافي للجميع ليصبحوا أكثر الماما واطلاعا على البيانات، وبالتالي بناء قوة دافعة لجلسة عصف ذهني، فهذه الخطوة لا يمكن أن توفر معلومات مفيدة دون النزاهة والانفتاح. ويقترح البعض ضرورة أن تبدأ العملية بنقاط الضعف ومن ثم الانتقال إلى نقاط القوة، وذلك بسبب الطبيعة الحساسة للعملية، إذ غالباً ما يكون التحدي هو في مناقشة الأفراد لنقاط الضعف بانفتاح (Wilkinson, et al., 2007).

1.2.2.2.3.1.2. تحليل مصفوفة (SWOT):

توجد عدة مداخل لتقدير الموقف الاستراتيجي الراهن للمؤسسة، إلا أن أكثرها شيوعاً هو مدخل (SWOT) الذي يقوم بتعرف وتحديد العوامل التي قد تؤثر على نتائج المستقبل المنشود للمؤسسة. ويتضمن تحديد نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses) في البيئة الداخلية، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats) في البيئة الخارجية، إضافة إلى تحديد البيئات المنافسة، والعوامل المطلوبة لتحقيق النجاح، مع الأخذ بعين الاعتبار ثقافة وقيم المؤسسة، ووفقاً لذلك تتم عملية التقييم واختيار الاستراتيجيات التي تتناسب مع كل من البيئة الخارجية والوضع الداخلي للمؤسسة (Lerner, 1999).

فمن خلال هذا التحليل تستطيع المؤسسة تحديد موقفها الاستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختيار أو بناء إستراتيجية تتطابق ومواقفها إزاء أهدافها وإزاء المنافسين لها في نفس المجال. ومن الجدير بالملاحظة أن المؤسسة تستطيع تصحيح ومعالجة نقاط ضعفها لأن سيطرتها على العوامل الداخلية ممكنة، في حين يصبح الأمر أكثر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بالعوامل الخارجية لأن المؤسسة يمكنها أن تتلاءم وتتكيف مع الظروف الخارجية ولكن من الصعب عليها السيطرة عليها بشكل كامل. والشكل (1.2) يوضح تحليل مصفوفة (SWOT).

التحليل الداخلي		التحليل الخارجي
نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	
التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا	استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة	الفرص البيئية المتاحة
تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية	استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها	التهديدات البيئية

شكل 1.2: تحليل قوة المؤسسة، وضعفها، والفرص والتهديدات التي تواجهها (بني حمدان وإدريس، 2007)

مع نهاية هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي يتوفر لدى المؤسسة إطار مرجعي ورؤية واضحة حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والقدرات والإمكانات الحالية، والحاجات، والمتطلبات، والهيكل التنظيمية، والأسواق الحالية والماضية، وغيرها، من البيانات التي تتطلبها عمليات اتخاذ القرار.

3.3.1.2 المرحلة الثالثة: التوجه الاستراتيجي:

في المرحلتين السابقتين تم الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على البيئة المحيطة للمؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات المحتملة في بيئتها الخارجية، تمهيدا لمرحلة التوجه الاستراتيجي. ولربما تكون هذه المرحلة من أكثر المراحل تحديا، لأن المشاركين قد يستغرقون وقتا طويلا في الجدل قبل أن يتمكنوا من تحديد وجهتهم، فعلى الرغم من أن الرسالة والرؤية تحدد الأهداف المرجوة إلا أن على المخططين الاحتراس من المبالغة في تحديدهما حتى لا يصبح الأمر مجرد عملية عقلية ذهنية أكثر من كونها ممارسة عملية، عندها سينظرون إلى الخطة على أنها النهاية بدلا من وسيلة للانجاز وتحقيق الأهداف (Pisel, 2001).

وهناك جدال حول نقطة بداية هذه المرحلة فيرى البعض ضرورة بدئها بالرسالة في حين لا يرى البعض الآخر ضرورة ذلك من منطلق أن بيان الرسالة يعبر عن الوضع الحالي للمؤسسة، وهذا لا يحرك عملية التخطيط للمستقبل، وإنما هناك بيان آخر -الرؤية- يعتبر خارطة طريق للمستقبل المنشود وهو ما يفترض أن تبدأ به عملية التخطيط (Wilkinson, et al., 2007). وبرغم هذا الاختلاف حول نقطة بداية هذه المرحلة إلا أن هناك اتفاقا بأن الاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسات تتكون من الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية:

1.3.3.1.2. أولاً: الرؤية:

على الرغم من أن الرؤية الإستراتيجية هي مصطلح شائع الاستخدام في مجال الفكر الاستراتيجي، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، وإن ركزت أغلب التعاريف الخاصة بالرؤية على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمؤسسة (Levin, 2000). وعرفها فرح وزملاؤه (Farrah, et al., 2001) بأنها "بيان موجز يعبر عن الصورة التي تحلم وترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل خلال فترة محددة. وعرفها آخر بأنها "تصورات وتوجهات وطموحات المؤسسة التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، ولكن يمكن الوصول إليها في الأجل الطويل" (عوض، 2000). ويرى ماهر (2009) الرؤية بأنها تصور لشكل المؤسسة في المستقبل كما يوده المديرون، ويشمل هذا التصور مكانة المؤسسة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها، ولا يمكن تحديد الشكل المثالي للمؤسسة إلا في ضوء استثمار مواطن قوتها، لتحقيق مثاليات وقيم جديدة لنفسها، ولكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

وهناك من يخلط بين رؤية المؤسسة ورسالتها علماً بأن الأولى موحية بالحالة المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، وهذا يعني ارتباطها بالأهداف والغايات، أما الثانية فهي أكثر ارتباطاً بطريقة أداء العمل، وفي حين أن الرؤية المستقبلية تنبع من الفلسفة والقيم والمعتقدات الأساسية للمؤسسة، فهي أكثر عمومية وتجريداً من الرسالة، وبالتالي يصعب تحقيقها دون ترجمتها في شكل ملموس، كما أن للرسالة مدى زمني معين (وإن كان طويل المدى) يتم تحقيقها فيه، وبمجرد تحقق ذلك قد تنشأ المؤسسة مهمة أخرى تسعى لتحقيقها، أما الرؤية فيصعب تغييرها بمرور الزمن (Farrah, et al., 2001).

1.1.3.3.1.2. خصائص الرؤية الجيدة:

وهناك مجموعة من الخصائص ينبغي توفرها في الرؤية الإستراتيجية الجيدة وهي (برايد وريتشرد، 2008 ; العارف، 2003/2002):

- التركيز على المستقبل، فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب، وإنما ترتبط بمستقبلها.
- الطموح والتحدي إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال دون أن يكون هناك جهداً استثنائياً من قبل كل الموظفين لتحقيق التميز في الأداء.

- واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جدا بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفا معقدا لفلسفة المؤسسة وخططها الإستراتيجية.
- ملهمة قادرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمؤسسة.
- ثابتة ومستقرة نسبيا، لا تتغير بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، فافتقار الرؤية إلى الاستقرار والثبات يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد.
- متناغمة ومنسجمة مع ثقافة المؤسسة وقيمها ومركزها في البيئة التي تعمل فيها.

2.1.3.3.1.2. صياغة الرؤية الإستراتيجية:

ويمكن أن تنبثق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة من خلال إحدى الطريقتين الآتيتين (رشيد وجلاب، 2007): الرؤية الشخصية التي تنبثق على شكل فكرة في ذهن القائد ثم تتحول إلى رؤية المؤسسة بعد أن تحصل على موافقة الإدارة العليا، والرؤية الجمعية التي تنبثق من تصور مشترك لأعضاء التنظيم عن المستقبل المفضل والمرغوب للمؤسسة. هذا ولكل من الطريقتين إيجابياتها وسلبياتها، فالرؤية الشخصية تمتاز عادة بالوضوح والتماسك بالإضافة إلى السرعة في عملية الصياغة، إلا أن عدم مشاركة أعضاء التنظيم في هذه العملية قد يؤدي إلى ضعف التزامهم بالعمل على تنفيذها. أما الرؤية الجمعية فتساعد على تعزيز العمل التعاوني المشترك لدى العاملين، وتزيد من التزامهم بالعمل على تحقيقها، ولكنها تحتاج إلى مزيد من الجهد والوقت لصياغتها إذا ما قورنت بسابقتها. وبغض النظر عن الطريقة التي تنبثق من خلالها الرؤية، هنالك مجموعة من الخطوات لا بد من أخذها بعين الاعتبار أثناء صياغة الرؤية الإستراتيجية وهي:

- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة: أي التعرف على طبيعة عمل المؤسسة ونشاطاتها، وماهية الخدمات التي تقدمها، وعلاقتها مع المحيط الخارجي، والقيم التي ترغب أن تعكسها للمجتمع الذي تعمل فيه، والغرض الرئيس لها والذي يمثل سبب وجودها... الخ.
- إشراك أصحاب المصالح المؤثرين في عمل المؤسسة ونشاطاتها في عملية الصياغة سواء أكانوا من داخل المؤسسة أو خارجها وذلك لضمان الحصول على الدعم المطلوب من قبلهم والمساهمة الجادة في تحقيقها.
- استشراف المستقبل بالتعرف إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تؤثر في مستقبل المؤسسة. وليس المقصود هنا عملية تنبؤ

بالمستقبل، وإنما عمل تقديرات أولية حول التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي يتوقع حدوثها في المستقبل واحتمالات حدوثها لأن الإطار الزمني للرؤية عادة ما يتعدى قدرة المؤسسة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلا والذي قد يصل إلى عشرات السنين.

- توليد الرؤى البديلة: إن التطورات المتوقعة من البيئة الخارجية للمؤسسة والتي يتم الحصول عليها من الخطوة السابقة، يمكن أن ينتج عنها سيناريوهات محتملة لمستقبل المؤسسة، حيث يمثل كل واحد منها الصورة البديلة لمستقبلها وفقا للتوقعات المحتملة.
- اختيار الرؤية النهائية: تتضمن هذه الخطوة اختيار الرؤية النهائية من بين الرؤى البديلة التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، وذلك في ضوء مدى تناغمها مع ثقافة المؤسسة، وقيم الإدارة العليا وتفضيلاتها.

2.3.3.1.2. ثانياً: الرسالة (Mission):

إن كانت الرؤية تمثل إجابة عن السؤالين: إلى أين نحن ذاهبون؟ وفي أي إطار نتحرك؟ فإن الرسالة هي الإجابة عن السؤال: كيف لنا أن نبلغ الهدف؟ بمعنى إيجاز لمجموعة المهام التي سوف يقوم بها العاملون بالمؤسسة من أجل تحقيق ما تبنيه في رؤيتهم الإستراتيجية من قيم ومفاهيم حاكمة وطموحات واستراتيجيات للتغيير والمنافسة (مدبولي، 2001).

هناك من يخلط بين رؤية المؤسسة ورسالتها علما بأن الأولى موحية بالحالة المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، وهذا يعني ارتباطها بالأهداف والغايات، أما الثانية فهي أكثر ارتباطا بطريقة أداء العمل، وفي حين أن الرؤية المستقبلية تنبع من الفلسفة والقيم والمعتقدات الأساسية للمؤسسة، فهي أكثر عمومية وتجريدا من الرسالة، وبالتالي يصعب تحقيقها دون ترجمتها في شكل ملموس، كما أن للرسالة مدى زمني معين (وان كان طويل المدى) يتم تحقيقها فيه، وبمجرد تحقق ذلك قد تنشأ المؤسسة مهمة أخرى تسعى لتحقيقها، أما الرؤية فيصعب تغييرها بمرور الزمن (Farrah, et al., 2001).

هذا وتحقق الرسالة عددا من الفوائد للمؤسسة يمكن إجمالها في الآتي (قطامين، 2002): تعطي تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود المؤسسة ووظائفها والسوق الذي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته، وتحدد مجالات العمل والاستراتيجيات التي سوف تتبعها، والمجالات التي سوف تنافس فيها المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، وكيفية تخصيص الموارد المختلفة، وماهية

أنماط النمو، والاتجاهات التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل. وتختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد، إلا أن معظم الممارسين يعتقدون بأن الرسالة الفعالة لا بد وان تتضمن العناصر الأساسية الآتية (توفيق، 2004):

مجال عمل المؤسسة وعملها ونوع الخدمات المقدمة، والسوق الذي ستعمل فيه، والتكنولوجيا المستخدمة، والأهداف والفلسفة والقيم والمعتقدات التي تقود أعضاء المؤسسة، ونظرة المؤسسة لنفسها والصورة الذهنية العامة المرغوب في تحقيقها. هذا ولا بد من الإشارة إلى أنه لا يوجد رسالة مثلى على الإطلاق لأي مؤسسة فقد تقتصر الرسالة على بعض المكونات دون الأخرى.

وعادة ما تبدأ المؤسسة برسالة محدودة وواضحة ولكن بمرور الزمن من الممكن أن تتغير هذه الرسالة لأسباب عديدة منها ظهور فرص كبيرة لصالح المؤسسة في بيئة العمل، أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرارها ونموها، و/أو تغيرات في مواردها المادية والبشرية وإمكاناتها المتاحة، أو تغيرات في القيادة الإدارية، وفي قيم ومعتقدات الإدارة العليا، أو الرغبة في التكيف والانتشار نتيجة دخول منافسين جدد في نفس المجال، أو التغيير في توجهات العملاء والمستفيدين من خدمات المؤسسة... الخ. وهذا يتطلب من المؤسسة إجراء بعض التعديلات في رسالتها لكي تتواءم والتغيرات التي تواجهها، مع الأخذ بعين الاعتبار تاريخ وهوية المؤسسة، وتوجهات وتطلعات أصحاب المصالح، وبيئة السوق وموارد المؤسسة وإمكاناتها، فالرسالة التي تصلح للمؤسسة في ظروف ما قد لا تصلح كلها أو بعضها في ظروف أخرى مغايرة (الحسيني، 2006).

1.2.3.3.1.2. معايير وخصائص الرسالة الفعالة:

إن أي مؤسسة تسعى نحو تطوير بيان رسالتها لا بد لها وان تعي بأن بيان الرسالة الفعال يتميز بالعديد من الخصائص والمعايير الواجب مراعاتها حتى تتمكن الرسالة من تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ومن هذه الخصائص والمعايير (قطامين، 2002):

لا بد وأن يكون بيان الرسالة مختصرا ومحددا بحيث يمكن قراءته وتذكره بسهولة، يوضح الغرض الأساس الذي من أجله أنشأت المؤسسة، يراعي حاجات وتطلعات أصحاب المصالح المحيطين بها في الداخل والخارج، ويكون واضحا ومفهوما ومعبرا وبسيطا يعطي للجميع داخل المؤسسة وخارجها مدلولات موحدة ومنسجمة، يعكس قيم المؤسسة وفلسفتها، والقدرات الحقيقية لها بعيدا عن المبالغة والتعقيد، ويحدد أولوياتها ومجالاتها وأنشطتها الأساسية، والأسواق الأساسية المستهدفة،

وأسس المنافسة التي سيتم إتباعها، ويرسم صورتها المستقبلية. عمليا ممكن التطبيق، متسعا بدرجة كافية تسمح بالمرونة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متوافقا مع البيئة المحيطة، ومحققا للتكامل بين الوحدات أو الكيانات المكونة للمؤسسة.

ويعتبر تحديد بيان الرسالة من مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة وجميع المعنيين داخلها وخارجها، إذ لا بد من التوصل إلى إجماع واضح حول ماهية المؤسسة وما تأمل أن تصبو إليه، ليتم بعدها صياغة بيان رسالة موجز. ومن المفترض أن يكون بيان الرسالة موجود أصلا، وقد يقرر فريق التخطيط وبالإجماع استخدام بيان رسالة المؤسسة الموجود، أو عمل مسودة بيان رسالة للتخطيط الاستراتيجي، وأي من الخيارين ممكن لكن في حال تم الأخذ بالخيار الأخير يجب التذكر بأن كل شيء لا بد وان ينبع من المهمة المؤسسية.

3.3.3.1.2. ثالثاً: الأهداف (Goals):

بعد إنجاز الرسالة الواضحة والرؤية الموجهة، فإن فريق التخطيط الآن مستعد لتحديد الأهداف، التي تحدد ما الذي يمكن انجازه أو تحقيقه ومتى سوف يتم تحقيق ذلك أما كيف سوف يتم تحقيق ذلك فإنه أمر متروك لعمليات التخطيط للأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق الهدف.

أورد العديد من الكتاب والباحثين مجموعة من التعاريف الخاصة بالأهداف تتفق جميعها على أن الأهداف تمثل النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. فعرفها ولين وهنغر (Wheelen & Hunger, 2006) بأنها "النتائج النهائية للنشاط المخطط والتي يصب انجازها في صالح تحقيق رسالة المؤسسة. وعرفها آخر بأنها "حالة مستقبلية ترغب المؤسسة الوصول إليها ضمن إطار زمني محدد (رشيد وجلاب، 2007).

ويخط البعض بين رسالة المؤسسة وأهدافها، لذا وجب التنبية بأن الرسالة هي عملية فلسفية غير محددة، لا يمكن قياسها قياساً مباشراً. أما الأهداف فهي محددة، وملموسة، ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إليها (الصيرفي، 2008).

كما أن هناك من لا يفرق بين المقاصد (Objectives) والأهداف (Goals)، ففي حين أن الأهداف نتائج عامة عالية المستوى تقوم المؤسسة بتوجيه جهودها ومصادرنا نحوها، وتحدد الغايات والنوايا المتصلة بالقضايا الأساسية التي تم تمثيلها في الرؤية والرسالة، فإن المقاصد خطوات ملموسة نحو

تحقيق الأهداف، وهي نتائج محددة قابلة للقياس والفحص وغالبا ما تكون تعبير كمي للأهداف (LeDoux, et al., 2005). وتحقق الأهداف المصاغة بشكل جيد الفوائد الآتية (Daft, 2001; (Lokke & Latham, 2002):

تساعد المؤسسة في تبرير وجودها وتوفير لها الشرعية أمام أصحاب المصالح، وبشكل خاص الخارجيين منهم الأمر الذي يوفر لها الدعم والمساندة المطلوبين. كما وتعتبر مصدرا للتحفيز تشجع العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيقها بالمقارنة مع الأهداف سهلة المنال، وتوجه سلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب تحقيقها، وتعمل كمرشد للمديرين في مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وبدونها يكون من الصعوبة بمكان تحقيق التنسيق المطلوب بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، وتعتمد كمعايير للأداء، فيمكن الاستعانة بالأهداف الجيدة كأساس لمقارنة الأداء الفعلي وتحديد الفجوة بينهما وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لغلق تلك الفجوة أو تقليصها.

1.3.3.3.1.2. خصائص الأهداف الجيدة:

على الرغم من أن الأهداف تعتمد على مجموعة من العوامل والظروف المحيطة بالمؤسسة وعلى الموارد والإمكانات المادية والبشرية المخصصة لتحقيق تلك الأهداف، إلا أنه يمكن القول بوجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في الأهداف لكي تكون جيدة وهي (رشيد وجلاب، 2007):

- التحديد: أي توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم لذلك. فكلما كان الهدف واضحا ومحددا كلما أمكن صياغة الإستراتيجية اللازمة لتحقيقه بسهولة. وتعتمد درجة التحديد على المستوى الإداري الذي يعمل على صياغة ذلك الهدف، فالأهداف التي توضع على مستوى الإدارة العليا عادة ما تكون اقل تحديدا من الأهداف التي يتم صياغتها في المستويات الأدنى.
- المرونة: أي إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمؤسسة، مع مراعاة أن التغيير الكبير في الأهداف يتطلب إجراء تعديل في الاستراتيجيات وخطط العمل.
- القبول: يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها وإنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان التزام الجميع اتجاه تحقيقها.

- القابلية للقياس: ترتبط هذه الصفة بالتحديد، فالأهداف الجيدة يجب أن تتم صياغتها بالطريقة التي تمكن الإدارة من قياسها، فعملية الرقابة على التنفيذ لا يمكن أن تتم بطريقة صحيحة ما لم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.
- القابلية للتحقيق: على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وإثارة التحدي لدى الإدارة والعاملين، إلا أنها يجب أن تكون بنفس الوقت واقعية وقابلة للتحقيق بالمزيد من الجهد والمثابرة.
- التوافق: يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض فلا يجب أن يؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقة تحقق الأهداف الأخرى بشكل كامل، فعند حصول حالة تعارض بين الأهداف فإن الموازنة بين تلك الأهداف تصبح ضرورية.
- التركيز على النتائج: بتركيز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط. فالأهداف يضاع للحصول على نتائج محددة في المستقبل فهي الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف.

وهناك تصنيفات عديدة للأهداف تختلف باختلاف المعيار المستخدم في التصنيف فمثلا تصنف بحسب الفترة الزمنية والمستوى التنظيمي المسؤول عنها إلى ثلاثة أنواع هي (توفيق، 2004; الظاهر، 2008; الغالبي وإدريس، 2007):

- أهداف إستراتيجية (Strategic Goals): وهي الأهداف التي ترتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا. وعادة ما ترتبط بالمركز الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه في القطاع الذي تعمل فيه، وتتمثل هذه الأهداف بالنتائج التي يتطلب تحقيقها إطارا زمنيا من 10-20 عاما مستقبلا، وقد تقسم عند تنفيذها إلى عدة أهداف خمسية، ويتطلب انجازها جهودا منسقة ومشاركة ومتناغمة بين جميع أجزاء المؤسسة والعاملين فيها دون استثناء.
- أهداف تكتيكية (Tactical Goals): يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وهي أكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها، وتسهم في تحقيقها على المدى المتوسط (1-3 سنوات).
- أهداف تشغيلية (Operational Goals): يشارك في صياغتها كل من الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، يمكن تحقيقها بالإمكانات والموارد المتيسرة حالياً، ولا تحتاج إلى أبحاث أو تكنولوجيا عالية المستوى، وغالباً ما تختص هذه الأهداف بخطة لعام قادم (خلال سنة على الأكثر).

2.3.3.3.1.2. صياغة الأهداف:

إن المؤسسة التي تسعى إلى صياغة أهدافها لا بد وأن تأخذ في الحسبان مجموعة من العناصر، تتمثل في خطوات متتابعة ومنطقية وهي الآتي (ماهر، 2009):

- ترجمة الرؤية إلى نواتج مبدئية يمكن تحقيقها: بعد أن تم تطوير كل من الرؤية والرسالة على المسؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي البدء بترجمتهما إلى نواتج محددة، وتفصيلية وعملية وكمية، تخاطب العقل وليس الروح.
- التأكد من أن الأهداف تحقق احتياجات الأطراف ذات المصلحة: على فريق العمل التخطيطي ربط الأهداف بقدرتها على تحقيق احتياجات الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة مثل الموظفين، والمديرين، والمستفيدين والمجتمع وغيرهم ممن لهم علاقة بالمؤسسة.
- التأكد من أن الأهداف تتوافق مع طبيعة النشاط: يجب أن تتناغم الأهداف المصاغة مع طبيعة الخدمات والبرامج التي تقدمها المؤسسة وطبيعة السوق الذي تخدمه، وإلا أصبحت عبأ على طاقة المؤسسة.
- التأكد من أن الأهداف تتوافق مع موارد المؤسسة: يجب على المؤسسة أن تراجع مواردها من أموال ومديرين وموظفين وموارد وخبرات سابقة، وتكون نتيجة هذه المراجعة إما الاكتفاء بهذه الموارد، أو زيادتها أو تغيير الأهداف لكي تتناسب مع ما هو متاح من موارد.
- التأكد من أن الأهداف تتوافق مع الفلسفة الإدارية للمؤسسة: تشير الفلسفة الإدارية للمؤسسة إلى فكر وممارسات نوعية وتركيبية وشخصية فئة الإدارة العليا بالمؤسسة. وعليه يجب أن يكون هناك تجانس بين الفلسفة الإدارية وطبيعة الأهداف، فقد تحتاج المؤسسة إلى حقن الإدارة العليا بأفكار جديدة حتى يمكنها تحقيق أهدافها.
- التأكد من أن الأهداف تتوافق مع التكنولوجيا المستخدمة: أي ما هو متاح للمؤسسة من فن إنتاجي، ومن أساليب للعمل، ومن آلات وأدوات لها تأثير على قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، وعلى المؤسسة أحياناً أن تقوم ببعض التعديلات في عناصر التكنولوجيا حتى تتناسب مع طبيعة الأهداف الجديدة.
- حل التعارض: يؤدي أخذ العناصر السابقة في الحسبان إلى إمكانية ظهور تعارضات فقد تتوافق الأهداف مع الموارد والتكنولوجيا ولكنها تتعارض مع فلسفة الإدارة، وهنا على المؤسسة أن تحل التعارض المحتمل، وأن تجري التوازنات الملائمة. وتشير هذه التوازنات إما بشكل حلول وسط أو تعديلات في الأهداف أو في العناصر المؤثرة في صياغة الأهداف.

- الصياغة النهائية للأهداف: تقوم الإدارة العليا بعد إجراء كافة التوازنات السابقة إلى صياغة الأهداف بشكلها النهائي، مع الالتزام بقواعد أساسية في الصياغة مثل الوضوح، والتحديد والبساطة، والدقة، والمرونة، والكمية، والقبول. هذا ولا يكفي أن يتم صياغة الأهداف وتحديدها بل لا بد من تحقيق الانسجام والترابط بينها على كافة المستويات بعيدة المدى ومتوسطة وقصيرة المدى.

4.3.1.2. المرحلة الرابعة: الصياغة الإستراتيجية:

بعد الانتهاء من مرحلتي التحليل الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي تبدأ مرحلة الصياغة الإستراتيجية، التي تمثل القاعدة الأساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقاً، فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم له، كما وتساعد الصياغة الإستراتيجية في تحديد الأدوار والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، وتخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم (المغربي وغربية، 2006).

فالإستراتيجية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي وتعتبر عن مسار، يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المؤسسة لنفسها في المستقبل (توفيق، 2004).

ويكمن جوهر الإستراتيجية وسرها إثارتها في حالة المخاطرة وعدم التأكد للذين يحيطان بموضع عملها ونشاطها، فهي تبنى أساساً على افتراضات ومعلومات محددة عما يتوقعه فريق العمل التخطيطي من البيئة التنافسية. أي أن الإستراتيجية تركز إلى التوقعات لردود فعل كل المتصلين بأعمال المؤسسة، فلا يمكن أن ترسم بمعزل عما يفعلونه، وعليه فمن واجب فريق العمل التخطيطي بذل الجهود لحساب مقدار المخاطرة التي قد تعترض عملية التخطيط وبذل جميع المحاولات الممكنة للتخفيف منها وزيادة المعلومات عن الظروف المحيطة لاتخاذ القرار السليم (بلوط، 2002). وقد تنوعت جهود الكتاب في محاولة تحديد وتصنيف الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات، ومن أبرز هذه التصنيفات وأكثرها ملاءمة لطبيعة المؤسسات الحكومية الآتي (الجهني، 2006):

- استراتيجيات الاستثمار: تركز هذه الاستراتيجيات على تحديد متى؟ ولماذا؟، وما مقدار الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة في برامجها؟ وتقسّم استراتيجيات الاستثمار إلى:

استراتيجية البناء والنمو التي تركز على تطوير البرامج الأكاديمية، واستراتيجية البناء والنمو التي تركز على السوق، واستراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن، واستراتيجية الحصاد التي تتبناها المؤسسة عندما تتوفر لديها القناعة بأن الخيار الوحيد أمامها هو إيقاف أحد برامجها بعد عدة سنوات، واستراتيجية التردد: التي تستخدم في حال توقع تغييرات مستقبلية لم تتضح معالمها بعد، وهناك دراسات ومناقشات حولها تحتاج إلى عدد من السنوات حتى تظهر نتائجها، وخلال فترة انتظار ظهور هذه النتائج تتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية التي تتجنب الشروع في أي مشاريع مستقبلية طويلة المدى، وتفضيل الاستثمار في مشاريع قصيرة المدى على أساس سنوي، وإستراتيجية التخفيض والبقاء: وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تمر المؤسسة بظروف صعبة مثل الانخفاض الحاد في ميزانياتها، وعدد طلابها بما يشكل خطراً على استمرارها وبقائها، وإستراتيجية الخروج: وتأخذ شكل الإيقاف النهائي لأحد أو بعض البرامج القائمة والخروج من المنافسة نهائياً، أو السماح بانتقال البرامج التي تعذر استمرارها في المؤسسة إلى مؤسسة أخرى تتوفر لها مقومات النجاح والاستمرار.

- استراتيجيات الإدارة: وتتضمن خمسة أنواع هي: استراتيجيات التسويق: وتهدف الكشف عن رغبات واحتياجات العملاء وتحديد سبل تحقيقها، واستراتيجيات الإنتاج: وتستخدم لتعزيز مستوى الإنتاجية في المؤسسة بإضافة تسهيلات مادية جديدة تقوي من قدرة المؤسسة على التفوق والتنافس، واستراتيجيات البرامج: وتركز على تطوير البرامج التي وصلت إلى مرحلة النضج وتوقفت عن النمو، واستراتيجيات التمويل: وتركز على ابتداع طرق وأساليب تمويلية مبتكرة في التمويل وإدارة ميزانية المؤسسة، والاستراتيجيات التنفيذية: وتتضمن القيام بمشاريع مشتركة، أو تنفيذ برامج تعاونية، أو بناء اتحادات، أو عقد اتفاقيات دمج مع مؤسسات أخرى.
- استراتيجية جودة البرنامج: وتقوم هذه الاستراتيجية على تدعيم كفاءة وجودة برامج المؤسسة، ويواجه تطبيق هذه الاستراتيجية بعض التحديات سببها الخلاف القائم حول تعريف جودة البرامج وسبل قياسها.

1.4.3.1.2. خطوات صياغة الإستراتيجية:

إن الصياغة الإستراتيجية عملية معقدة تحتاج إلى قدرات فكرية وتحليلية وجهد كبير من فريق العمل التخطيطي لتحقيق التوازن بين متغيرات وضغوط عديدة ترده من البيئتين الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب مجموعة من الإجراءات تتمثل في الآتي:

- تصور فريق التخطيط ما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها (الغالبى وإدرىس، 2007)
- المراجعة النهائية للأهداف الاستراتيجية الحالية: ويقصد بذلك إعادة فريق التخطيط النظر فى الأهداف الموضوعة للتأكد من موضوعيتها، وعدم وجود مغالاة أو تواضع مفرط فى وصفها، وبأنها متناسقة لا تضارب بينها، وان إمكانية تحقيقها لا زالت كبيرة، وعدم وجود أهداف جديدة (أو مستجدة) يجب تبنيها (توفيق، 2006).
- تحديد الفجوة الاستراتيجية: هنا يقوم فريق التخطيط الاستراتيجى بتحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالى للمؤسسة من ناحية وبين الموقف المستهدف من ناحية أخرى وهو ما يعبر عنه بالفجوة الإستراتيجية لتبدأ بعدها عملية تجسير الفجوات (Gaps Bridging) من خلال استخدام أفضل وأنسب الأبدال الإستراتيجية. هذا ويفترض أن يتم اعتماد هذا الأسلوب مع كل هدف استراتيجى على حده، بهدف إغلاق الفجوة أو تقليصها إلى أدنى حد ممكن (ابن حبتور، 2004; الغالبى وإدرىس، 2007).
- الاختيار الاستراتيجى: الخيار الاستراتيجى هو حاصل عملية متسلسلة ومتراطة الخطوات، تتمثل بدايتها ببلورة الأبدال الاستراتيجية ومن ثم تقييمها وفقاً لمعايير محددة، ليتم فى النهاية الخروج بخيار استراتيجى يتم وضعه فى إطار صياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ويمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة من الأبدال المتاحة، لكونه يعد الأكثر مواءمة لوضع المؤسسة الداخلى، ويعزز علاقتها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً فى النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق رسالتها وأهدافها بعيدة المدى، وبالتالي نقل المؤسسة إلى وضع أفضل (Macmillan & Tampoe, 2000).

فالمؤسسة التى لا تقوم باختيار استراتيجيتها وتقييمها بدقة معرضة للفشل، والخطوات الآتية تمثل مراحل صنع الخيار الاستراتيجى:

- بلورة الأبدال الاستراتيجية: تهدف هذه الخطوة إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة التى يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالى والمثال، وتحقيق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة، وتعمل على استغلال أمثل للموارد المتاحة، وتوافر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التى تحدث فى البيئة والتكيف معها (Staton, 2003).
- تقويم الأبدال الاستراتيجية وفقاً لمعايير محددة: هناك العديد من الأبدال المتوفرة والملائمة لظروف المؤسسة، ولكنها من الناحية العملية غير قابلة للتطبيق، وعلى النقيض من ذلك، هناك أبدال استراتيجية قابلة للتطبيق من الناحية العملية ولكنها غير مناسبة لظروف

وامكانات المؤسسة، وعليه فان الخطوة التالية بعد بلورة مجموعة من الأبدال الاستراتيجية هي وضع كل الخيارات وعلى ضوء المقابلة والمواعمة بين نقاط القوة والضعف لكل منها، وفقا لتحليل كل من البيئتين الداخلية والخارجية يتم اختيار البديل الذي يدعم فرص المؤسسة للنجاح، ويضعف ويشل كل حركة من حركات تهديد المؤسسة واعاقه قدرتها على المنافسة (Macmillan & Tampoe, 2000).

• اختيار البديل المناسب: يمثل الخيار الاستراتيجي أفضل الأبدال التي يمكن ان تستخدم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ويحقق ميزة تنافسية لها، وعادة ما تكون مسألة الاختيار صعبة، وتقع على عاتق هيئة المديرين. وتتم عملية الاختيار في العادة وفقا للأمور الآتية (ابن حبتور، 2004 ; المغربي وغربية، 2006):

○ الأهداف: فالأهداف التي تسعى المؤسسة لانجازها والتي سبق تحديدها تشكل الخطوات الأولى لصياغة الاستراتيجية المناسبة سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية أو تشغيلية، وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق والوئام بين هذه الأهداف ومعالجة ما قد يكون بينها من تعارض، ومعالجة تقضي على التعارض وتلغيه أو تقلصه.

○ القيود الخاصة بالفرص والتهديدات: عند اختيار الأبدال لا بد من مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات الخارجية سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة بحيث تقف المؤسسة على النقاط التي تمثل فرصا أمامها، ويجب التقاطها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها أو تقلل من آثارها.

○ القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمؤسسة: عند دراسة الأبدال الاستراتيجية يجب على المؤسسة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، وبناء عليه تحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها.

○ قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة: إلى جانب ما سبق، يتوقف اختيار أي من الأبدال الاستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذا على اتجاهاتهم وميولهم.

بعد الانتهاء من هذا التحليل يقدم فريق التخطيط ملخصا موجزا للقيادة حول الأبدال الاستراتيجية المتاحة، ويقترح توصيات وأبدالا منطقية وبناء على ذلك يتخذ القرار النهائي بشأن الاستراتيجية النهائية ويتم توثيقها بشكل مكتوب.

بالإضافة إلى الاستراتيجية الكلية (الرئيسية) على مستوى المؤسسة ككل والتي تغطي الأجل الطويل فإن معظم المؤسسات لديها تشكيلة واسعة من الاستراتيجيات (الجزئية) المحددة والمفصلة ذات الطابع التشغيلي وتغطي الأجل المتوسط والأجل القصير (Nickols, 2000; توفيق، 2004).

وبما أن الاستراتيجية تتغير كلما تغيرت البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، لذا يجب أن يكون هناك مرونة وتخطيط للطوارئ وسيناريوهات بديلة لاستيعاب الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على المؤسسة حتى وإن كان احتمال حدوثها قليلاً. فقد لا تتمكن الاستراتيجية الأصلية في ظل المتغيرات الطارئة من تحقيق النتائج المرغوبة. وعليه فإن وضع الخطط البديلة أمر لا مفر منه حتى للجزئيات البسيطة، مما يساعد المؤسسة في التحكم بمخططاتها وذلك لتجنب الفوضى وهدر الوقت (الحريري، 2007). كما أن اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب لا يعتبر نهاية المطاف في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتبع ذلك مباشرة وضع السياسات التي تشكل القواعد الرئيسة لعملية التنفيذ الناجح للأبدال الاستراتيجية. فالسياسات هي الخطوط العريضة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة أثناء التنفيذ، تتحكم فيها طبيعة الأهداف الموضوعية، وتتنبأ مباشرة من الخطط الاستراتيجية، وتساهم في تحقيقها بكفاءة وفاعلية (قطامين، 2002).

هذا ولا بد من وضع استراتيجية لكل هدف من الأهداف الموضوعية، لأن الاستراتيجيات هي الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، فيمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة بواسطة الاستراتيجيات الكلية، أما الأهداف على مستوى الإدارات فيمكن تحقيقها بواسطة الإستراتيجيات الوظيفية، في حين يتم تحقيق الأهداف على مستوى الأقسام بواسطة الإستراتيجيات التشغيلية.

5.3.1.2. المرحلة الخامسة: التهيئة للتنفيذ والمتابعة:

في المراحل السابقة من عملية التخطيط الاستراتيجي تم الإعداد للتخطيط، ودراسة كل من البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف، ووفقاً لذلك تم صياغة عدة أبدال استراتيجية، ومن ثم تم اختيار الاستراتيجية المناسبة. أما في هذه المرحلة وعلى ضوء اختيار الأبدال الاستراتيجية المناسبة سيتم التهيئة للتنفيذ والمتابعة.

فعلى الرغم من الفصل النظري بين مرحلتى الصياغة الاستراتيجية وتنفيذها، إلا أن المداخل الشمولية والتكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين تتبادلان التأثير فهما أمران متلازمان

وضروريان، فأفضل الاستراتيجيات المصاغة نظرياً يمكن أن تؤدي إلى فشل تام إذا لم تدعم بتنفيذ فعال، فقد يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب ضعف القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق، وبالتأكيد سيكون التنفيذ غير ذي معنى لاستراتيجيات تم صياغتها بشكل غير دقيق وصحيح. وهنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة الإستراتيجية وذلك من خلال إجراء التغييرات المطلوبة، وإعداد الهيكل المناسب، وتطوير خطط التشغيل اللازمة، وتحفيز العاملين للالتزام والتنفيذ الفعال لها. فسوء التنفيذ كان سبباً رئيساً للعديد من أنواع الفشل الاستراتيجي (Barnett, 2000; Cowburn, 2005).

لقد واجهت العديد من المؤسسات صعوبات في تطبيق الخطة الإستراتيجية، وذلك نتيجة لاعتمادها رؤية ضبابية، وخططاً غير واضحة، وأهدافاً يكون من الصعب بل من المستحيل في بعض الحالات تحقيقها، بالإضافة إلى التقدير المبالغ فيه للموارد والإمكانات، وتقدير أقل من اللازم للأفراد والأموال اللازمة، والوقت المطلوب للتنفيذ إذ يستغرق التنفيذ في كثير من الحالات وقتاً أطول مما كان مخططاً له في الأصل (Watson, 2000).

ويمكن التغلب على المشكلات التي تعترض عملية التنفيذ من خلال معرفة المطلوب القيام به قبل البدء في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وعليه فإن تحقيق الإجراءات الآتية يضمن النجاح لعملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية، أو يساعد في تصحيح الانحرافات التي يمكن أن تتعرض لها وهي:

1.5.3.1.2. تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ الخطة الإستراتيجية:

هنا يتم تحديد المسؤوليات الرئيسية للتنفيذ، ومن سيكون مسؤولاً وبشكل رسمي عن إعداد الخطط التنفيذية، ومن سيتم استشارته للحصول على خبرته ومعلوماته، ومن يجب إشراكه في وضع الخطط التنفيذية، ومن يجب إعلامه بنتائج مرحلة أو خطوة معينة من التخطيط، ومن سيقوم بتجميع الخطط في شكل متكامل، ومن الجهة المسؤولة عن التنفيذ الشامل لهذه الخطة، وكذلك من هو المسؤول عن تحقيق كل نتيجة، بما فيها الأهداف والغايات (إدريس والمرسي، 2006).

ومن الأهمية بمكان إشراك كافة المعنيين في المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي جميع مراحلها وتبادل التغذية الراجعة فيما بينهم مما سيكون له الأثر في تفعيل العمل وبالتالي إثراء محتوى الخطة، والشعور بالملكية والمسؤولية عن تنفيذها. فعملية المشاركة من جانب جميع الإداريين والعاملين على كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة وغيرهم ممن سيتأثرون بالهدف

الاستراتيجي في تنفيذ الاستراتيجيات يعتبر من العوامل الهامة لنجاح عملية التنفيذ، حيث يساهم ذلك في التقليل من مقاومة التغيير من جانب هؤلاء، والتمسك بالاستراتيجيات أو السياسات أو البرامج أو الإجراءات القديمة. لذا على المديرين أن يضمنوا أن القائمين على عملية تنفيذ الخطة هم مشاركون فاعلون في عملية تطوير الخطط التنفيذية، ويمكن تحقيق ذلك بتشكيل لجنة لكل هدف استراتيجي تقوم بالإشراف على تطوير وتطبيق الخطة العملية (Denise, 2002).

2.5.3.1.2. تطوير خطط العمل:

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية ترجمتها إلى خطط نزولا إلى مستوى التنفيذ على شكل برامج وموازنات وإجراءات (السالم، 2005; مخيمر، 2005):

- البرامج: هي مجموعة من الأنشطة تعمل على تحويل الأهداف إلى وقائع، من خلال خطوات وآليات عمل معينة. هذا ويجب مراعاة مجموعة من الأسس والمعايير عند ترجمة الاستراتيجيات إلى مشروعات وبرامج تنفيذية منها: ارتباطها بالرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذها، وتحديد موقع المشروع أو البرنامج في سلم أولويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومدى مساهمته في علاج مشكلات قائمة أو مواجهة تحديات قائمة، والعائد المباشر وغير المباشر للمشروع أو البرنامج.
- الموازنات: هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية أو قائمة تحدد الموارد المالية المطلوبة لدعم الأنشطة التي يحتويها البرنامج، وتستخدم كمعيار في قياس وتقييم الأداء.
- الإجراءات: تمثل الخطوات والأنشطة التفصيلية المتتابعة التي يجب ممارستها من قبل جميع أفراد المؤسسة لتنفيذ المهام والبرامج المختلفة. هذا ويجب أن تتصف هذه الإجراءات بالبساطة وعدم التعقيد بالرغم من تعددها حتى لا تتحول إلى عائق لتنفيذ البرامج المرغوبة. كما يجب أن يتم تدريب العاملين وغيرهم بالمؤسسة على استخدام هذه الإجراءات، مع مراعاة مراجعتها وتحديثها باستمرار.

3.5.3.1.2. التنسيق بين الخطة الإستراتيجية والخطط والتنفيذية:

بما أن الخطة الاستراتيجية الأساسية تحوي مجموعة من الخطط التنفيذية تسير في نفس اتجاه الاستراتيجية التي ترتبط بها، فإن المشاركة في وضع الخطط من قبل المستويات الإدارية المختلفة

أمر لا بد منه، فكل الإدارات والأقسام والوحدات في المؤسسة يجب دعوتها لوضع خطط تنفيذية لنفسها، ويتطلب هذا اتصال موسع وتنسيق كامل لعملية التخطيط في كل مستوى إداري يجب ألا تتم بمعزل عن المستوى الآخر وذلك لضمان الاتساق وتجنب العشوائية في تحديد الأولويات والأهداف، والتوصل إلى خطط على أساس متكامل (Cowburn, 2005).

هذا ولا بد من وضع خطط وسيناريوهات بديلة، نظرا لأن الظروف المستقبلية لا يمكن التنبؤ بها بدرجة كبيرة من الدقة. وليس بالضرورة أن تكون هذه الخطط تفصيلية مطابقة تماما لخطة التنفيذ، وإنما المطلوب هو التركيز الواعي على أي مرحلة رئيسة يتوقف فيها التنفيذ نتيجة عوامل خارجة عن نطاق السيطرة المباشرة للمؤسسة. بحيث يمكن التغلب على ما يحدث والاستمرار في تنفيذ الخطة. وعليه هناك حاجة ماسة لتضمين كل خطة عمل نظاما روتينيا للمراجعة يمكن من تتبع الأحداث غير المتوقعة وتحويلها إلى خطط عمل معدلة وقت الضرورة (ماهر، 2002).

4.5.3.1.2. الأنظمة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية:

إن تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ، لا يعني أنها قابلة للنجاح التام، فلكي يمكن تحقيق هذا النجاح، هناك خطوة أساسية أخرى تتطلبها هذه المرحلة من عملية التخطيط وهي إعادة النظر في جوانب عديدة وإجراء ما يلزم من تغييرات بحيث تتناسب والاستراتيجية الجديدة المختارة منها تطوير الهيكل التنظيمي، وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة، وحشد الموارد المادية والبشرية اللازمة، وتوفير الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا فلا تتحدد مسؤولية رئيس المؤسسة، والإدارة العليا بصياغة الاستراتيجية فقط، بل يتطلب الأمر الاشتراك بالتنفيذ والتوجيه والمتابعة، كما تتطلب عملية التنفيذ الناجحة توفر نظام فعال للحوافز والمكافآت لإثارة دافعية العاملين للعمل، ونظم اتصال فعالة، وأنظمة معلومات توفر البيانات والدراسات اللازمة وتلخيصها، وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط، فبدون القيام بهذه الأمور فإن أفضل الاستراتيجيات ستعجز عن تقديم النتائج المرغوبة منها (Macmillan & Tampoe, 2000 ; السلمي، 2001; الخفاجي، 2004):

5.5.3.1.2. الإعداد للمتابعة والتقييم:

هناك اعتبار آخر قبل البدء في تنفيذ الاستراتيجية وهو ضرورة تحديد مستويات الأداء لكل مجالات الخطة الاستراتيجية داخل المؤسسة، وذلك تمهيدا لمرحلة تقييم الأداء، وتبدأ هذه العملية بتحديد ما يجب قياسه، حيث يقوم فريق العمل التخطيطي بتحديد الأنشطة والعمليات والنتائج الواجب متابعتها

وتقييمها وهل سيتم قياس شامل لنتائج العمليات والأنشطة أم سيتم الاقتصار على بعضها. ويعتمد هذا على طبيعة النشاط ورؤية المسؤول المباشر. كما يتطلب القياس الجيد تحديد توقيت القيام بعملية القياس وهل يجب أن تكون قبل أو أثناء أو بعد تأدية النشاط. بعد الانتهاء من تحديد ما يجب قياسه يتم وضع المعايير الملائمة لمستوى التخطيط القائم، ليتم مقارنة الأداء الفعلي بها. ومن الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار في هذا المجال الآتي (إدريس والمرسي، 2006):

- تحديد خصائص الأداء الجيد: عادة ما يتسم العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي، ومن هذه الخصائص قيمة أو كمية المخرجات ونوعيتها، والتكلفة وأسلوب استخدام الموارد.
- تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية: بعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الأداء الجيد يجب العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الأداء، على مستوى الفرد أو المجموعة أو الكلية، أو القسم، أو الوحدة.
- ربط النتائج بمسؤولية كل فرد/جماعة: لتحديد أسباب الاختلافات والمسؤول عنها ومعالجتها، وأيضا لمحاسبة الفرد عن نتائج أعماله، يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد نفسه، بمعنى تحديد النتائج التي أسفر أداء الفرد عنها، وبالتالي عدم محاسبة الفرد على أخطاء غيره، أما إذا تعذر تحديد أداء الفرد فيجب ربط النتائج بمسؤولية الجماعة. وهنا يتم التركيز على النتائج الإجمالية ودرجة التعاون بين أعضاء المجموعة في أداء العمل المطلوب.
- مراجعة طرق العمل: في بعض الحالات تكون فيها متابعة طرق العمل أهم وأسرع من مراقبة النتائج، حيث أن متابعة طرق العمل قد تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج ايجابية، ويبرز ذلك في مجال الخدمات عموما.
- تحديد حدود السماح: فكل معيار يجب أن يتضمن حدود للسماح تحدد الانحرافات المسموح بها.
- ومن الأمور الواجب مراعاتها أثناء اختيار معايير الأداء المختلفة الآتي (السلمي، 2001):
- تجنب فرض المعايير على الأفراد: فمشاركة المعنيين في وضع المعايير تعتبر احد الوسائل الهامة لقبولها والالتزام بها.
- الواقعية: بمعنى وضع المعايير عند مستويات مناسبة، ليست بالمنخفضة فيعني ذلك ضياع وفقدان بعض الموارد الأساسية والمادية، وليست بأعلى من اللازم مما يؤدي إلى الأخطاء وإحباط العاملين.

- الارتباط بالنشاط: يوجد في التنظيم أنشطة متباينة في طبيعتها ونوعيتها، ومن المنطقي أن يؤثر هذا الاختلاف على نوعية المعيار الواجب تطبيقه، فالمعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
- الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين تم تقييم أدائهم وفقاً لهذا المعيار أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.
- المرونة: عملية وضع المعايير لا تعني أن على الإدارة الالتزام بها مهما تغيرت الظروف، وإنما هناك إمكانية لتعديل المعايير بالنسبة لمعظم الأنشطة عند الحاجة وبصفة دورية أو عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية.
- اختيار عدد مقبول من المعايير: يتم إعداد قائمة قصيرة بمؤشرات الأداء الأساسية بشكل غير مبالغ فيه، حتى لا تصبح العملية مرهقة وغير عملية. فزيادة المعايير تعني مزيداً من التفتيش أو الإهمال، وبالتالي إحساس العاملين بأنهم ليسوا أهلاً للثقة وغير مهتمين، في حين أن عدم الإسراف والمبالغة في المتابعة والتوجيه يساعد في زيادة انتماء الموظفين للعمل وبالتالي مساهمتهم بأفكار ومقترحات تساعد في تحقيق الأهداف.

مع نهاية هذه المرحلة من التخطيط تكتمل عملية التخطيط الاستراتيجي وتصبح المؤسسة جاهزة لتنفيذ الخطط والعمل نحو تحقيق الاستراتيجيات والأهداف، ووضع المؤسسة على بداية طريق التطوير.

6.3.1.2. المرحلة السادسة : إقرار الخطة وتنفيذها:

بعد الانتهاء من التهيئة للتنفيذ والمتابعة، تصبح الخطة الإستراتيجية في مرحلة أكثر تطوراً، وبحاجة لإضفاء طابع رسمي مكتوب، والخروج إلى فضاء تنظيمي أوسع، وذلك من خلال إقرار الخطة وتنفيذها.

1.6.3.1.2. كتابة الخطة وإقرارها:

تبدأ هذه المرحلة بتكليف عدد قليل من الأشخاص لكتابة المسودة الأولية للخطة، بهدف توثيق الأعمال والأنشطة التي مرت بها عملية التخطيط الاستراتيجي، في محاولة لتكوين لغة مكتوبة موحدة بين المعنيين. وبذلك يكون قد تم الانتهاء من الخطة الإستراتيجية بشكلها الأولي، لكن هذا لا

يعني أن جميع المعنيين بعملية التخطيط قد وافقوا عليها. وهنا تبدأ مرحلة نشر وتوزيع المسودة الأولية للخطة للحصول على التغذية الراجعة بشأنها من خلال مناقشات مستفيضة تتم عبر المنتديات المفتوحة أو الاجتماعات المركزة، وذلك لتحقيق التفاعل الشخصي، والحصول على المعلومات (Wilkinson, et al., 2007).

هذا ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن هناك جماعات معينة من المعنيين، يجب أن يحصلوا على وثيقة التخطيط الاستراتيجي الكاملة المتضمنة للملاحق، كأعضاء مجلس الإدارة، والمديرين في المؤسسة، في حين يتم توزيع كل الخطة أو تلخيص عنها على جميع العاملين في المؤسسة، أو نشرها على الشبكات الداخلية للمؤسسة، و/أو نشر بيانات حولها في النشرة الإخبارية الخاصة بالمؤسسة أو من خلال وسائل الإعلام المحلية. كما يجب الحرص على إرسال نسخ من الخطة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، كالممولين، والمستثمرين، والنقابات، والاتحادات التجارية، والمتعاونين المحتملين وغيرهم. فنشر الخطة بأكبر قدر من الاتساع، يساهم في الحصول على تغذية راجعة، يُمكن تسميتها بتقييم أولي للخطة، وبهذا تحتاج الخطة للمراجعة مرة أخرى (Staton, 2003).

وبعد تجميع وفحص التغذية الراجعة والمعلومات، على فريق التخطيط مراجعة وثيقة التخطيط وإجراء التعديلات اللازمة لتلائم الاقتراحات والتعليقات. وبعد التوصل إلى إجماع فريق التخطيط حول الخطة، يتم رفعها للجهات المختصة للتصديق عليها. وبإنهاء إقرار الخطة، تكون الخطة الإستراتيجية للمؤسسة قد اكتملت، وعليه سيكون للمؤسسة وثيقة عاملة توفر ثروة من المعلومات، يمكن الرجوع إليها وتحديثها وقت الحاجة (جوهر، 2004).

2.6.3.1.2. تنفيذ الخطة:

إن المرحلة المنطقية التي يجب أن تلي إقرار الخطة هي وضعها حيز التنفيذ الفعلي، وهنا يتم نقل القيادة من فريق التخطيط إلى المنفذين الفعليين لهذه الخطة، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الإستراتيجية.

ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الإستراتيجية ومهما كانت دقيقة في تحليلها للبيئتين الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنتقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة (ابن حبتور، 2004).

وتحتل عملية تنفيذ الخطة أهمية كبيرة كونها: تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المبلورة إلى ارض الواقع والى نتائج مستهدفة، لكي لا تبقى عمليات الصياغة مجرد تنظير لا معنى له يشكل هدرا للموارد. كما تعطي عمليات التنفيذ معنى محددًا لالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها، وتساعد في بناء التجربة الذاتية للمؤسسة، واستغلال المهارات الإدارية والموارد البشرية استغلالًا فعالًا في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة. كما تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى، وتمكنها من معالجة الهفوات والإخفاقات الناتجة عن مرحلة الصياغة الاستراتيجية بطرق حكيمة (الغالبى وادريس، 2007).

7.3.1.2. المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم:

تعتبر عملية المتابعة والتقييم المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، فلا يعني تنفيذ الخطة أنها تمت بنجاح، وإنما يتطلب الأمر التأكد من أنه تم إتباع التعليمات الموضوعية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل والتحقق من مدى التطابق بينها، وكشف أي انحرافات، واتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات (ماهر، 2006).

وقد تطل عملية المتابعة والتقييم العملية التخطيطية بكافة عناصرها أو عناصر معينة منها أو خطوات لبعض العناصر. فهذه العملية ضرورية ويجب أن تكون مستمرة وذلك لاعتبارات عدة منها: أن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، وبالتالي فهو عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب متابعته لتفادي الأخطاء وتصويب الانحرافات، بالإضافة إلى وجود فاصل زمني بين مراحل وخطوات عملية التخطيط وما ينطوي على ذلك من تغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معاً، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، وهذا بالتالي يتطلب تحديد أسباب الاختلافات وكيفية معالجتها أو تصحيحها، وهو الدور الذي تقوم به عملية المتابعة. كما أن اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب متابعة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعية، وللتعرف على مشاكل التنفيذ والتصدي لها (بلوط، 2002). ومن المشكلات التي يمكن أن تطرأ في غياب المتابعة لعملية التخطيط الاستراتيجي: الإسراف في استخدام الموارد المادية، وضياع الوقت أو تدني الكفاءة في استثماره، والبطء في انجاز الأعمال، وانخفاض الإنتاجية، وظهور العديد من المشكلات وتفاقمها، وعدم الوصول إلى الأهداف، ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية العملية التخطيطية (ادريس والمرسي، 2006).

1.7.3.1.2. الخطوات الأساسية لمرحلة التقويم والمتابعة:

تشمل هذه المرحلة متابعة كافة الأنشطة المطلوبة للتأكد من أن العمليات الفعلية تتماشى مع العمليات المخططة. ويقع على عاتق كل المديرين في المؤسسة مسؤوليات متابعة وتقويم الأداء لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل عدم الكفاءة إلى أدنى حد ممكن، وتتضمن هذه المرحلة الإجراءات الآتية (العارف، 2002-2003؛ ماهر، 2006؛ ابن حبتور، 2004؛ عباس، 2005):

- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، ويتضمن ذلك جانبين رئيسيين هما: قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية، وتوصيل المعلومات والبيانات إلى مراكز المسؤولية حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب. وتوجد أداتان رئيسيتان يكثر استخدامهما لتحقيق هذا الغرض وهما:

- الملاحظة الشخصية: تتطلب هذه الوسيلة وجود أو قيام المدير المسؤول بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير عمليات التنفيذ. ويساعد الحوار الذي يدور في مواقع العمل على تصحيح الاتجاهات وتطوير أساليب التنفيذ، بل ورفع الروح المعنوية أحياناً، إلا أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يأتي بنتائج عكسية بسبب الضغوط الواقعة على المنفذين وافتراس عدم الثقة، كما أنها تؤدي إلى إهدار وقت المسؤول، واحتمال فقده لشمولية الأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة لسير العمل في المواقع المختلفة.

- تقارير المتابعة: تبرز أهمية التقارير في المؤسسات الكبرى التي تتعقد فيها نظم الاتصال، وتتعدد الأنشطة والمهام التي سيتم الإشراف عليها. وتأتي أهمية التقارير كونها وسيلة للاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وبين الإدارة والمستويات التنفيذية المختلفة. ويفضل أن تكون التقارير مكتوبة ودورية وسريعة التداول. كما يجب أن تتميز بالدقة والشمولية في العرض.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تعد هذه الخطوة أساسية وفعالة في مرحلة المتابعة والتقويم، ففيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، باعتماد الإجراءات الآتية:

- تحديد أسباب الانحراف: انه لأمر وارد الانحراف عن الخطة الموضوعية، لأنه غالباً ما

تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها عند وضع الخطة أو تحديد المعايير. وعلى ذلك فإن عملية البحث عن أسباب الانحراف هي التي سوف تساعد على معرفة ما إذا كان الانحراف راجعاً إلى خطأ أو قصور في التنفيذ أو تغيرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة. والانحرافات التي تعمل المؤسسة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة، والتي تجاوزت الحدود المسموح بها لكونها انحرافات تحتاج لمعالجة بحيث تعطى العناية الكافية لمعرفة أسبابها بدرجة أكبر من العناية التي توجه إلى الانحرافات المتعلقة بالأنشطة العادية.

- اختيار الطرق العلاجية المناسبة: قد يكتشف المسؤولون أن هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين. ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل واختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة.
- التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية: هنا يجب التأكد من أن تطبيق البديل العلاجي المقترح يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة، وهو ما يعني أن المتابعة عملية مستمرة. وقد يتطلب تصحيح الأداء، تعديل الهدف أو إعادة رسم الخطة أو إعادة توزيع السلطات أو المسؤوليات، أو أنماط القيادة... الخ.

وفي حال ظهر أداء غير مرغوب في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات، بسبب سوء الاستخدام أو الممارسة غير المناسبة لعمليات التخطيط الاستراتيجي، فيجب أن يكون المسؤول المباشر على علم بذلك، ومن ثم تصحيح الانحرافات من خلال توجيهه المباشر للعاملين المعنيين. وليس من الضروري في هذه الحالة إعلام الإدارة العليا بذلك. لكن إذا كان الأداء غير المرغوب فيه قد حدث بسبب عمليات التخطيط الاستراتيجي نفسها وليس بسبب سوء استخدامها أو ممارستها فإن مديري الإدارة العليا، ومديري العمليات والتشغيل يجب أن يكونوا على علم بذلك، ليتمكنوا من تصميم برامج أو إجراءات جديدة للتنفيذ.

بعد تدفق التغذية الراجعة وتصويب الخلل، والوصول إلى النتائج المنشودة، تصبح الخطة بحاجة للاحتفاء بها من خلال احتفال خاص، أو من خلال الاحتفالات العامة في المؤسسة، مع التنويه إلى العقبات وحل المشكلات واستعداد المؤسسة للانتقال إلى الخطة التالية. هذا الأمر لا يقل أهمية عن انجاز الأهداف ولربما يكون أكثر أهمية منه، فبدون الاعتراف بإنجازات وفضل الآخرين في تحقيق الأهداف ومكافأتهم على ذلك، لن يكتب النجاح للخطة المقبلة. وبذلك تكون خطوات التخطيط الاستراتيجي قد أكملت عقدها، وأصبحت المؤسسة على دراية تامة بمنهج التخطيط الاستراتيجي بتفاصيله، وبالعلاقات التي تربط خطواته بعضها ببعض.

2.7.3.1.2. المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي :

في الوقت الذي كانت فيه المؤسسات تكثف جهودها اتجاه التخطيط الاستراتيجي، بسبب الفوائد الجمة التي يمكن أن يحققها لها، تبين لها أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة ومتشابكة تأخذ المؤسسة إلى فضاء غير محدد، لكن الوعي والانتباه والاستعداد للقضايا التي يمكن أن تواجه وتعيق عملية التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق النجاح لها، في حين أن تجاهلها قد يفشلها. وقد دونت البحوث والدراسات وبشكل واسع المعوقات المحتملة التي يمكن أن تظهر خلال عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، وبرغم الاجتهادات العديدة المبذولة من قبل المؤلفين والباحثين للاتفاق حول هذه المعوقات، إلا أنهم اختلفوا في آرائهم، ولم يتوصلوا إلى إجماع حولها. وفيما يلي بعض من هذه المعوقات هي: (Nickols, 2000; Wilkinson, et al., 2007; Paris, 2003; LeDoux, et al., 2005).

- مشكلات تتعلق بالإعداد للتخطيط: إن من أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المراحل التمهيديّة لعملية التخطيط هي عدم قدرتهم على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية، إضافة إلى سوء تقديرهم للوقت والجهد والمال المطلوب منذ البداية، وضعف الدعم المؤسسي لعملية التخطيط، أو الالتزام الكامل بها من قبل الإدارة العليا بدعوى عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط، نتيجة انشغالهم وبشكل كبير بمتابعة المشكلات الآنية والأعمال الروتينية اليومية دون المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بنمو المؤسسة وجودتها في المدى الطويل. هذا ويتردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، إما لعدم قدرتهم على ذلك أو خوفهم من الفشل بسبب التنفيذ الخاطئ أو الناقص نتيجة ضعف الكفاءة والقدرة مما يعني تهديدا لمصالحهم وبقائهم في مناصبهم.
- مشكلات تتعلق بالمصادر: إن قصور وضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة، وعدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة، يشكل عقبة أساسية أمام عملية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى عدم توافر نظام للمعلومات يمد المسؤولين بالبيانات المطلوبة عن المؤسسة والبيئة المحيطة بها، وإذا ما توافرت فغالبا ما تكون ناقصة أو قد لا تلقى القبول والفهم، كما لا يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب، كما أن عملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتا طويلا وإنفاقا عاليا.
- مشكلات تتعلق بالمشاركة: قد لا يتم إشراك الموظفين والمسؤولين في صياغة وتنفيذ الخطة، مما قد يؤثر على دوافعهم وسلوكهم وبالتالي على البيئة الثقافية للمؤسسة مما يؤدي

إلى حدوث مقاومة داخلية للعملية التخطيطية أو للخطة الاستراتيجية ذاتها، فاقتناع المعنيين بعملية التخطيط يعد سندا قويا لدعم الخطة سواء في مرحلة إعدادها أو تنفيذها، لذا لا بد من إشراكهم وفي جميع المراحل وذلك تجنباً لحالة الإرباك والصراعات التي يمكن أن تنشأ أثناء عملية التنفيذ نتيجة لعدم معرفتهم المسبقة بالعملية وتفصيلاتها.

- تغير القيادات: ومن المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي أن فترة تولي رئيس المؤسسة لمنصبه تكون في الغالب قصيرة، وعملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب الحصول على الدعم من قبل الرئيس التنفيذي، ولكن لسوء الحظ قد يتجاوز الإطار الزمني للتخطيط الاستراتيجي وقت وجود الرئيس في منصبه، وقد يعني التغير في الرئاسية تغييراً في الأهداف والمقاصد، وعدم الاستقرار هذا هو الذي يفسد العملية، فالتخطيط الاستراتيجي يتطلب الاستقرار والثبات حتى يتوفر لفريق القيادة الوقت الكافي من أجل تحقيق خطة طويلة المدى.
- الترقب الدائم لاغتنام الفرص الذكية: من الضغوطات التي تتعرض لها المؤسسات بسبب عملية التخطيط الاستراتيجي تركيز اهتمامها على الحاضر والمستقبل، وبقاؤها في حالة ترقب دائم لاغتنام الفرص الذكية، في الوقت الذي تستعد فيه لأحداث الحاضر.
- الانطباع السيء الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين: قد يؤدي التطبيق غير الكفء وغير الفعال للخطط الإستراتيجية إلى بلورة انطباع سيء لدى المسؤولين، نتيجة تطوير خطط تشغيلية أو اعتماد سياسات لا تتماشى والاستراتيجية المختارة، أو بسبب المغالاة في وضع معايير الأداء الكمية، أو الصعوبة في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وغيرها من الأمور.
- الافتقار للمرونة في التخطيط والخطط: قد يساء فهم التخطيط الاستراتيجي على انه عملية جامدة غير مرنة، فيصبح أداءه ضابطاً وتحكم للقرارات، والإستراتيجيات، والحاضر، والمستقبل، والأفعال، والإدارة، والموظفين، والأسواق، والمستفيدين، مما يؤدي إلى إعاقة التغيير بدلا من أن يكون أداة شاملة ومتكاملة لإيصال المؤسسة إلى مستقبلها المرغوب والمنشود.

5.1.2. وزارة العمل:

تعد وزارة العمل إحدى الوزارات الفاعلة في الدولة الفلسطينية، وتحمل أعباء ميدانية كثيرة مقارنة بوزارات أخرى، ويبرز دور وزارة العمل في مجالات تنمية كثيرة (www.mol.gov.ps).

1.5.1.2. رسالة الوزارة :

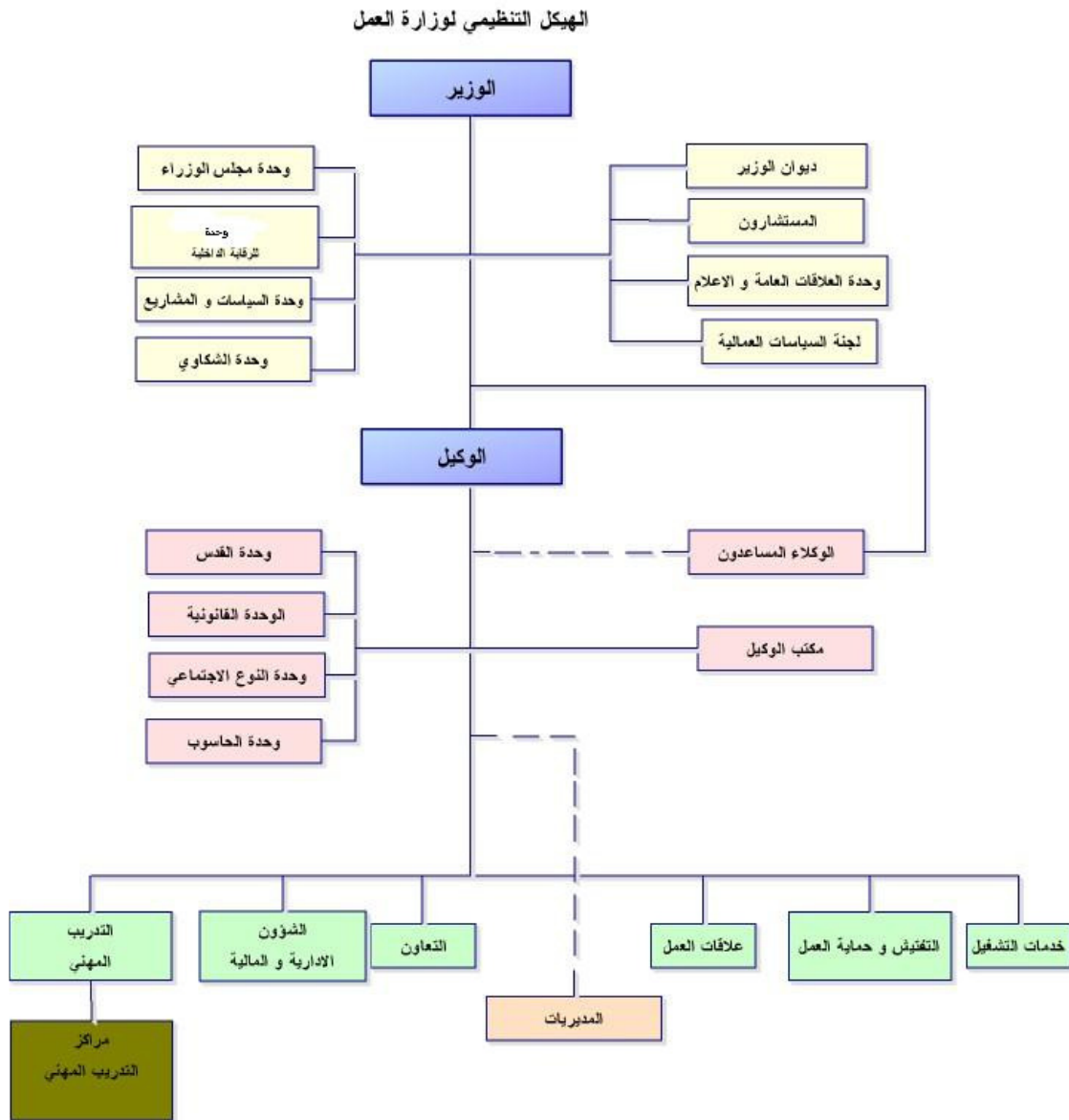
بروح الانتماء الوطني والشراكة الاجتماعية ومراعاة معايير العمل العربية والدولية، تسعى وزارة العمل الفلسطينية إلى المساهمة الفعالة في تحقيق النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية، من خلال تحديث تشريعات العمل، وترسيخ علاقات عمل بناءة بين أطراف الإنتاج، واحترام الحرية النقابية، وضمان توفر العمل الكريم المستند إلى نظام منطور من الضمان الاجتماعي، والارتقاء بمستوى تأهيل وتدريب العمالة لزيادة إنتاجيتها وكفاءتها، وتحرير الطاقة الإنتاجية للمرأة وجني ثمار عملها بالكامل دون تمييز، وزيادة مساحة العمل التعاوني مما يساهم في إدماج الفئات الأكثر تضررا كالأسر المحررين والجرحي وذوي الاحتياجات الخاصة، وتنظيم سوق العمل وتلبية احتياجاته وتحسين شروطه وبيئته، باعتبار العمل حقا لكل مواطن في مجتمع متكافل ودولة ديمقراطية مستقلة.

2.5.1.2. أهداف الوزارة:

تعمل الوزارة على تحقيق الأهداف العامة التالية:

- المساهمة في تنظيم سوق العمل عن طريق توفير المعلومات الأساسية حول القوى العاملة وتحسين خدمات التشغيل وتأهيل القوى العاملة المدربة حسب احتياجات سوق العمل وذلك للحد من البطالة والفقر.
- تطوير ورفع وتحسين القدرات الداخلية للوزارة
- النهوض بالحركة التعاونية من خلال تهيئة المناخ القانوني المنظم لعملها وتفعيل دورها في الحركة الإنتاجية في فلسطين وذلك للمساهمة في دور ناشط في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحد من الفقر ومشاركة أوسع للطاقة الإنتاجية للمرأة.
- المساهمة في تحقيق الحماية الاجتماعية للطبقة العاملة من خلال تأسيس نظام عصري للتأمينات
- الاجتماعية لكفالة حياة كريمة للعامل.
- تحسين ظروف وشروط العمل وترسيخ علاقات عمل بناءة بين الشركاء الاجتماعيين نهوضا بالتشاور الثلاثي (www.mol.gov.ps).

ويشير الشكل (2.2) إلى الهيكل التنظيمي لوزارة العمل



شكل 2.2: الهيكل التنظيمي لوزارة العمل (المصدر : موقع وزارة العمل)

2.2. ثانياً : الدراسات السابقة

مسح الباحث الدراسات العربية والأجنبية التي أشارت إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي ومقومات نجاحه ومعوقات تطبيقه، وفيما يلي عرض للدراسات العربية والأجنبية:

1.2.2. الدراسات العربية:

أهم الدراسات العربية ذات العلاقة ملخصة فيما يأتي:

دراسة أيوب (1997) بعنوان "ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة". هدفت الدراسة إلى تعرف مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية، ونوعية العوامل التي تحول دون ممارستها بشكلها شامل ورسمي، وتكونت عينة الدراسة من (48) مديرا استراتيجيا، واستخدمت الباحثة استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن ازدياد خبرة الإدارة وعمر المؤسسة وتاريخ ممارسة التخطيط الاستراتيجي له أثر واضح في زيادة توجه الإدارة نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية، حيث تكون المؤسسات قد مرت بسلسلة متصلة من نظم التخطيط الاستراتيجي تبدأ بالنتبؤ قصير الأجل، ومن ثم وضع الموازنات، والتخطيط السنوي، والتخطيط طويل الأجل، وأخيرا التخطيط الاستراتيجي. كما أشارت الدراسة أن المؤسسات الصناعية السعودية تمارس التخطيط الاستراتيجي ولكن بدرجة متوسطة، فهي تفتقر إلى وجود إستراتيجية واضحة ومحددة، وبعيدة المدى، ومفهومة من قبل جميع العاملين، وهناك ضعف في تحديد رسالة المؤسسة ودورها في المجتمع، وعدم اهتمام من قبل الإدارة العليا بإجراء التنبؤات وتوقعات المستقبل واتجاهاته، كما أظهرت النتائج وجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأوضاع التنافسية على الصعيد المحلي والخارجي، وعدم وضوح الأهداف طويلة الأجل، وأن التركيز في تلك المؤسسات يتجه نحو وضع خطط قصيرة الأجل أكثر من التركيز على وضع خطط طويلة الأجل، نظرا لضغوط ومشاكل العمل المختلفة، وانشغال الإدارة العليا بالتعامل مع المشاكل الخاصة العاجلة والملحة منها، كما جاء التركيز على تحليل الإمكانيات المالية والتسويقية أكثر من غيرها.

دراسة ملحم (1997) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام". هدفت الدراسة إلى بناء نموذج للتخطيط الإستراتيجي، وتعرف مدى فعاليته في التطبيق في القطاع العام، وذلك عن طريق إلقاء الضوء على الإطار النظري لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات المنشورة منذ عام 1940م حتى 1997م. وخلصت الدراسة إلى أنه ليس هناك خطة موحدة أو أنموذج موحد يجب إتباعه لعمل خطة إستراتيجية لكل المؤسسات، فلكل مؤسسة خصوصيتها وظروفها البيئية ورسالتها الأساسية، التي أنشئت من أجلها والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند إعداد الخطة الإستراتيجية والتي تختلف من مؤسسة لأخرى، لذا لا بد وأن تكون الخطة الإستراتيجية مفصلة للمؤسسة ذات العلاقة. وعلى ضوء ذلك قدم أنموذجا مقترحا للخطوات الرئيسية التي يفضل إتباعها عند إعداد الخطة الإستراتيجية في المؤسسات وهي: إعداد الرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الافتراضات حول العمل في فترة الخطة، ووضع الأهداف، وصياغة الخطة الإستراتيجية، وتنفيذ الخطة، وأخيرا تقييم الخطة المنفذة. حيث تمثل هذه الخطوات أسلوبا للتفكير الإبداعي المنظم للتعامل مع المستقبل. كما توصلت الدراسة إلى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على أسلوب التخطيط والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وإيجاد ثقافة تخطيطية ونظام مكافآت وحوافز فعال وتشجيع

طرح الأسئلة حول الأهداف والاستراتيجيات، يساعد على تطوير خطة إستراتيجية ناجحة. وفي المقابل هناك مجموعة من المعوقات تقف أمام يق تحقيق تخطيط استراتيجي فعّال، تتمثل في عدم تنفيذ الخطط الموضوعة إما نتيجة إهمال المسؤولين أو عدم إدراكهم واهتمامهم والتزامهم بالعملية التخطيطية نتيجة عدم توفر الوقت اللازم لمتابعة العلمية، أو تنفيذهم للخطة بطريقة خاطئة أو ناقصة نتيجة ضعف الكفاءة والقدرة الإدارية، أو عدم إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين والمسؤولين في صياغة وتنفيذ الخطة، ونقص المعلومات والبيانات الدقيقة والصحيحة اللازمة للعملية.

دراسة الغزالي (2000) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا". هدفت الدراسة إلى تعرف مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية، والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط، واتجاهات المديرين (الإدارة العليا) نحو مزايا التخطيط. واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وطوّرت استبانة خاصة وزعت على عينة تألفت من (178) مدير. وتوصلت الدراسة أن ما نسبته (57.3%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لديهم وعي ووضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأن المدير العام (4.33)، يليه مجلس الإدارة (3.9) ومن ثم لجنة التخطيط في المؤسسة (3.28) هم الجهات المسؤولة عن وضع الخطط الإستراتيجية. كما توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة تلك المؤسسات للتخطيط الاستراتيجي جاءت متوسطة (3.39)، فاهتمامهم بتحليل البيئة الداخلية، كان أكثر من اهتمامهم بتحليل البيئة الخارجية، في حين كانت درجة إعدادهم لخطط مكتوبة طويلة الأجل متوسطة. أما بالنسبة لأهم العوامل التي تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار عند وضعها للخطط الإستراتيجية فقد جاءت على التوالي من حيث الأهمية: الوضع المالي للمؤسسة، والتشريعات الحكومية، والظروف الاقتصادية، ورغبات المستفيدين، والظروف السياسية، في حين جاءت الظروف التكنولوجية والظروف الاجتماعية، والنظام التعليمي، وظروف المنافسة في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية. وعلى الرغم من أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات جاءت متوسطة، إلا أن اتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط استراتيجي جاءت ايجابية وقوية (4.11)، فهم يرون بأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تطوير المؤسسة وفي تطويرهم مهنيا ويمكن من اتخاذ قرارات أفضل، ويساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة.

دراسة أبو زيد (2003) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام

والخاص". هدفت الدراسة إلى تقصي مفهوم التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص في الأردن، ومدى تطبيقه في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروقات في هذه الممارسة. واعتمد الباحث المنهج المسحي الوصفي في جمع المعلومات الميدانية من خلال تطوير استبانة خاصة وزعت على عينة تكونت من (50) مديراً في القطاع العام و(50) في القطاع الخاص، وبينت النتائج وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى مديري المؤسسات في القطاعين بنسبة (71.4%)، إلا أنه لا يتم استخدامه بشكل دائم (14.3%) في كل من القطاعين، وأن القطاعين العام والخاص يقومان بإشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإن كانت هذه النسبة أعلى في القطاع العام (67,4%) منها في القطاع الخاص (55,6%)، فالجهات المشاركة هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه لجنة التخطيط. كما أظهرت النتائج أن مؤسسات القطاع الخاص تهتم بكتابة وتوثيق الخطة الإستراتيجية (60%) أكثر من القطاع العام (40%)، وأن الخطط المتبعة في القطاعين هي من النوع قصير ومتوسط الأجل. هذا وأشارت النتائج إلى أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية وهي ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام.

دراسة الخطيب (2003) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي". هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن قطاع صناعة الأدوية من حيث درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والإطراف المشاركة، وأهم العوامل البيئية التي تؤخذ بالحسبان عند القيام بهذه العملية، وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي لهذه المؤسسات مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة خاصة وزعت على (50) من المديرين في الإدارة العليا والوسطى العاملين في مؤسسات ذلك القطاع. وتوصلت الدراسة إلى أن ما نسبته (52%) من المديرين لا يدركون المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وبرغم ذلك لديهم توجهات إيجابية نحوه، فهم يرون بأنه يسهم في تطوير ونمو المؤسسة، ويوجه الجهد الجماعي نحو تحقيق الأهداف، ويقوي الوضع التنافسي. هذا وأشار (56%) من المديرين بأن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط بمنأى عن المستويات الإدارية الأخرى، وأضافوا بما نسبته (32%) بأنهم يعتمدون على مصدر واحد للحصول على المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهو الانجازات السابقة للمؤسسة، الأمر الذي يعكس مركزية في اتخاذ القرارات، ومركزية في العمليات التخطيطية. أما من حيث الممارسة فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، فبرغم أن المؤسسات تسعى لتوفير عناصر التخطيط الاستراتيجي من حيث رسالة المؤسسة أو الأهداف أو

البرامج والسياسات التنفيذية، بصورة متفاوتة، إلا أن التخطيط يتم من خلال الطريقة التقليدية باعتباره تخطيطاً طويل الأجل، كما أن المديرين لا يأخذون بعين الاعتبار عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، وإن كانت هناك بوادر اهتمام تمثلت بالخطط التوسيعية للمؤسسة ضمن عناصر البيئة الداخلية، وبالظروف الاقتصادية ضمن عناصر البيئة الخارجية. وبرغم ذلك لم يرى أفراد عينة الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، أو مستوى وضوح المفهوم العلمي وبين الأداء المؤسسي.

دراسة الزعبي (2004) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً". هدفت الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجياً في منظمات صناعة الأدوية الأردنية-الشركات المساهمة العامة فقط- من خلال تعرف مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا المتبعة في تلك المنظمات، ومستوى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجياً، وكذلك تعرف أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للتكنولوجيا. وتعتبر هذه الدراسة ارتباطية من حيث الغرض، مسحية بالعينة فقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (70) مديراً والمتمثلة في (10) منظمات، تم استرجاع (61) استبانة تبين أن جميعها صالحة للتحليل. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي حددت الدراسة خمس مراحل لتطبيق التخطيط الاستراتيجي هي: مرحلة التحليل البيئي، ومرحلة تعريف رسالة المنظمة، ومرحلة وضع الأهداف، ومرحلة تطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ومرحلة وضع توجهات السياسة العامة. كما أشارت النتائج إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بعناصره ومكوناته، كمحور أساس في بناء المنظمات المتميزة تكنولوجياً، لما له من آثار إيجابية على مختلف أنشطة وأقسام المنظمة، فهم يساعدها في بلوغ أهدافها. وفي وقت نفسه هناك مجموعة من المعوقات تعرقل تبني المنظمات لخطة إستراتيجية، مما يحول دون وصولها لمرحلة التميز التكنولوجي، وقد جاءت هذه المعوقات على التوالي من حيث درجة تأثيرها: ضعف وقلة الموارد التنظيمية، وضعف نظام المعلومات، وقلة الاهتمام بمتابعة المتغيرات البيئية، والتغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية، وأخيراً المعوقات الإدارية. هذا وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية التكنولوجية والخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

دراسة العبد (2005) بعنوان "معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مديرين الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها". هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، وإذا ما كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تلك المعوقات تعزى لمتغيرات

المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (57) مديرا و (220) عضو هيئة تدريس. أما أداة الدراسة فكانت استبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: صعوبات إعداد الخطة، وصعوبات إقرار الخطة، وصعوبات متابعة تنفيذ الخطة، وصعوبات تقويم الخطة. وأظهرت النتائج ان مجال صعوبات تنفيذ الخطة جاء في المرتبة الأولى من وجهة نظر المديرين، ولكن بدرجة متوسطة، كما جاءت فقرة عدم وضوح الهدف أثناء الخطة التنفيذية في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جدا. أما أعضاء هيئة التدريس فرأوا بأن مجال صعوبات إعداد الخطة يأتي في المرتبة الأولى على مجالات أداة الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بين المتوسطات الحسابية لمديري الإدارات، وأعضاء هيئة التدريس حول درجة معوقات التخطيط التربوي تُعزى للمسمى الوظيفي لصالح المديرين، ولتمتغير الخبرة ولصالح (5 سنوات فأقل) عند المديرين، ولصالح (6 سنوات فأكثر) عند أعضاء هيئة التدريس.

دراسة العفيف (2005) بعنوان "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية". هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات مديرين الإدارتين العليا والوسطى ممن يعملون في الأجهزة الحكومية الأردنية، نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي: كالكفاءات البشرية، والتمويل، والتشريعات، والمعلومات، والتكنولوجيا. ولهذا الغرض تم تصميم استبانة شاملة لكل متغيرات الدراسة، وزعت على عينة قوامها (292) تبين بعد استرجاعها أن (222) استبانة صالحة للتحليل. وبينت الدراسة أن اتجاهات المديرين جاءت ايجابية ومرتفعة، بمتوسط حسابي (4.23)، وجاء ترتيبهم للعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي بحسب شدة تأثيرها على التوالي: نقص الكفاءات البشرية (3.37)، نقص التمويل (3.39)، نقص المعلومات (3.42)، قدم التشريعات (3.54)، نقص التكنولوجيا (3.63). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية التأثير بين هذه العوامل زيادة ونقصانا في تأثير كل منها على الآخر، وبالتالي تأثيرها منفردة، ومجمعة بنفس الاتجاه على التخطيط الاستراتيجي. في حين جاءت العلاقة تبادلية بين كل من نقص التمويل، والكفاءات البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، هذا ولم تظهر فروق دالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية).

دراسة غنوم (2005) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم". هدفت الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، من خلال دراسة وتحليل الأدب النظري والدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعد من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة، لما لها من آثار إيجابية

على النتائج التربوية المرجوة. فالتخطيط في ميدان التعليم يعد عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة، فهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، وهو سلسلة القرارات التي تتعلق بالمستقبل المرغوب في الوصول إليه. ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط في مؤسسات التعليم، على اعتبارها عملية واسعة ومستمرة، تتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة، لا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن: تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة، والمتابعة، والتقويم. وخلصت الدراسة إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من كونه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البناء الجديدة.

دراسة خليل (2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي الصناعي بالمملكة العربية السعودية". تناولت الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الصناعي بالمملكة العربية السعودية بالتحليل، وتوصلت إلى أن اعتماد منهج التخطيط الاستراتيجي يسمح لإدارة الجامعة بإحكام سيطرتها على الموارد المتاحة، وترشيد استثمارها، والحد من ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، ويعمل على إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين مستوى المخرجات، وسوق العمالة من الجانب التكنولوجي، وإيجاد نوع من الحوار البناء بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، والوسطى، والدنيا). كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الخصائص تميز التخطيط الاستراتيجي الجيد في مجال التعليم العالي الصناعي وهي: المرونة، ومراعاة خصائص البيئة الخارجية، والشمولية، والتكامل، وأخيراً التفاعل بين التخطيط والتنفيذ. كما حددت الدراسة خطوات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي الصناعي بست مراحل هي 1. تحديد الأهداف الإستراتيجية. 2. تحديد السمات والخصائص العامة للمؤسسة. 3. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة. 4. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة. 5. وضع الخطط الإستراتيجية. 6. تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

دراسة وادي والأشقر (2006) بعنوان "واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات المحلية في قطاع غزة". تقصت الدراسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ومستوى ممارستهم لخطوات وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تعرف بعض المعوقات التي تواجه هذه العملية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (109) منظمة، وتبين من خلال تحليل نتائج الاستبانة التي أُعدت كأداة لجمع البيانات أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر واضحاً لدى نسبة مهمة من مديري المنظمات غير الحكومية

(66.7%)، إلا أن درجة الممارسة كانت متوسطة (3.62)، وبدرجات متفاوتة من التركيز على الخطوات والتصرفات التي تأتي ضمن سياق عملية التخطيط الاستراتيجي، هذا ولم يعتبر المديرين بأن المهارات، والكفاءات، ونظام المعلومات الكفاء اللازمة لعملية التخطيط، معوقات تواجه هذه العملية فأغلبية المبحوثين (59.3%) يتفقون على أن المهارات الإدارية التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي متوفرة لديهم، فهي لا تشكل عائقا بالنسبة لهم. في حين عبروا عن وجود معوقات أخرى كنقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من قبل السلطة، وارتفاع معدل دوران العمل. ولم تظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (عمر المدير، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة المديرين بضرورة تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم، والأخذ بمبدأ المشاركة وتشجيع المبادأة، وإعادة النظر برؤيا ورسالة المنظمة والتأكد من وضوحهما.

دراسة مصري (2006) بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة". هدفت الدراسة إلى تعرف الواقع الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي في بعض منظمات القطاع الصناعي العام والخاص في سوريا، وبيان أهمية التطبيق الفعال لهذا الأسلوب في التخطيط وما يعترضه من عقبات. وذلك من خلال توزيع الاستبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة على (125) من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى والمباشرة، وتحليل المسترجع والصالح منها (93) استبانة، بواقع (40) استبانة للقطاع الخاص، و(53) استبانة للقطاع العام. وتبين من نتائج التحليل أن بعضاً من مديري المنظمات الصناعية في القطاعين لديهم تشويش وعدم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن مديري القطاع الخاص لديهم توجهات أعلى من مديري القطاع العام نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن ممارسة التخطيط في القطاعين غير فعالة، مما يعكس سلبيات على فعالية الأداء في المنظمات وذلك في كلا القطاعين. كما بينت النتائج أن مبدأ المشاركة في المنظمات العامة يؤثر في كفاءة وفعالية العملية التخطيطية، في حين ليس لذلك أثر يذكر في المنظمات الخاصة، في حين أن لامركزية التنفيذ تؤثر في فعالية وكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي في القطاعين. هذا وأشار المديرين إلى بعض المعوقات التي تقف حائلاً دون تطبيق فعال للتخطيط الاستراتيجي في القطاعين وهي: عدم وجود الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ودخول منافسين جدد، وعدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة، والقوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومية، وتغيير أذواق المستهلكين، والتغيرات المتسارعة على الصعيد التقني.

دراسة رويادة (2006) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات -حالة دراسية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود وممارسة التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي ومعرفة العقبات والصعوبات التي تواجهه، وقد استخدم الباحث في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقام بجمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستبانة والمقابلة ومراجعة الأدبيات السابقة. كما وقام بتحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها بواسطة حزمة العلوم الاجتماعية والإحصائية SPSS، وأظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المبحوثين وبالمستوى المتوسط إدراكهم وإلمامهم بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي وآلياته وذلك من خلال إدراكهم لمفهوم التخطيط وما يحويه هذا المفهوم من أساسيات عملية التخطيط الاستراتيجي. كما أكد الباحثون إدراكهم للتعامل مع القوى البشرية وفق متطلبات وقواعد التخطيط الاستراتيجي وفهمهم للمشاركة المجتمعية وآلياتها وأهميتها في التخطيط الاستراتيجي. وتبين إدراك المبحوثين للتعامل مع الموارد المالية والمادية والعامل الزمني والحفاظ على البيئة بما يتناسب مع قواعد التخطيط الاستراتيجي كما أكدوا على إدراكهم لأهمية القوانين والأنظمة ودور المجالس المشتركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأكد غالبية المبحوثين على التأثير السلبي لنقص التكنولوجيا والتمثلة في عدم توفر قواعد البيانات وعلى التأثير السلبي أيضاً للأوضاع السياسية الاقتصادية والمفاهيم الاجتماعية السائدة والدعم الأجنبي المشروط على عملية التخطي الاستراتيجي. وأظهرت النتائج أن متغير منصب المبحوثين هو الأكثر تأثيراً بين خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم.

دراسة حلايقة (2007) بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء ". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل هذه المؤسسات، وكذلك هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية، من وجهة نظر القائمين على المنظمات الأهلية في ضوء متغيرات الدراسة المتعلقة بطبيعة عمل المنظمة، وعمرها، وعدد الموظفين لديها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استمارة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر القائمين عليها. وتكونت عينة الدراسة من (172) مبحوث ومبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأهلية لديها القدرة فوق المتوسط على ممارسة التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ متوسط الاستجابات نحو ذلك 3.86، وأن واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات كان فوق المتوسط حيث بلغ متوسط الاستجابات نحو ذلك 3.91، وهناك مساهمة كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في رفع وتحسين مستوى الأداء في المنظمات الأهلية حيث بلغ

متوسط استجابات العاملين في الإدارات العليا نحو ذلك 3.80. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى إلى عمر المؤسسة في مجال صياغة الإستراتيجية، حيث أن المنظمات التي عمرها 21 سنة فأكثر كانت صياغة الاستراتيجيات لديهم أفضل بالمقارنة مع المنظمات ذات الأعمار الأخرى الأقل عمراً وخبرة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان ذلك في استثمار الإمكانات أو في تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة، وعدد الموظفين، وطبيعة عمل المؤسسة. وأظهرت الدراسة أيضاً بأن هناك معوقات داخلية ومعوقات خارجية تعترض عمل المنظمات الأهلية كان أبرزها قلة الإمكانات والموارد المادية، ثم تلاها وجود الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته التعسفية.

دراسة الشهري (2008) بعنوان " إصلاح الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية على معوقات سياسات أجهزة التنمية الإدارية". هدفت الدراسة إلى تعرف جذور معوقات أجهزة التطوير الإداري، التي ساهمت في الحد من كفاءة وفعالية هذه الأجهزة، ومعرفة ملائمة الخطط الحالية التي تستخدمها أجهزة التطوير الإداري مع معايير التخطيط الاستراتيجي، وأيضاً الوقوف على مدى التنسيق والتعاون ما بين أجهزة التطوير الإداري من جهة والأجهزة الحكومية من جهة أخرى. بالإضافة إلى معرفة تأثيرات عناصر البيئة السعودية على مجهودات التطوير الإداري. وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وحدد مجتمع بحثه بالمديرين وأخصائيي التطوير العاملين في أجهزة التطوير الإداري في المملكة. كما اتبع أسلوب العينة الاحتمالية الطبقية حيث بلغ حجم العينة (232)، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود معوقات جوهرية للتطوير الإداري منها: عدم توافق الخطط الحالية المعمول بها في أجهزة التطوير مع معايير التخطيط الاستراتيجي، وعدم المشاركة الفعلية من قبل أخصائيي التطوير في أجهزة التطوير والأجهزة الحكومية في صياغة الخطط الحالية. وتجاهل صانعو الخطط للعناصر المؤثرة في البيئة السعودية وتأثيراتها على فعالية أجهزة التطوير الإداري، إضافة إلى معوقات تتعلق بالعوامل الإدارية والمالية والسياسية والاجتماعية والنفسية والتكنولوجية وتحديات العولمة.

دراسة سليم (2008) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الاتجاهات البحثية (المعوقات والحلول)". تناولت الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره الهام في نجاح وتطوير البحث العلمي من خلال مواجهة الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى أنه من أجل مواكبة الاحتياجات المتجددة، وتوفير القيادات اللازمة لتنمية الدول العربية، وتحقيق الطموحات

المستقبلية المرجوة في سبيل تعزيز الاتجاهات التعليمية والبحثية لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، لا بد من التخطيط السليم وفقاً لما يعرف بالأنموذج المتكامل للتخطيط الاستراتيجي الذي تتلخص مراحله في: *أين نحن الآن، *وماذا نريد أن نكون، *ووضع الخطط الاستراتيجية، *وأخيراً رقابة تنفيذ الاستراتيجية. لا سيما في ظل الظروف الراهنة حيث يواجه التخطيط العديد من المشكلات على رأسها الحصول على الإحصائيات والبيانات وذلك لمنع الازدواجية بين أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وصولاً إلى تقليص الفجوة البحثية وفق منظور علمي سليم يساهم في تحقيق النجاح المنشود، ويمكن من مساندة الاتجاهات البحثية الحديثة. وأوصى الباحث في نهاية الدراسة بضرورة وضع خطط وبرامج مؤسسات التعليم العالي وفقاً للخطط الاقتصادية والتنموية في البلاد.

دراسة دعبس (2008) بعنوان "مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية فيها". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي فيها وأهميته وخطواته في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى التعرف فيما إذا كان يوجد فروق في الجاهزية تبعاً لمتغيرات الدراسة. وتكونت عينة الدراسة فتكونت من 150 مدرساً وإدارياً موزعة حسب العينة الطبقية، وهم يشكلون 34% من مجتمع الدراسة، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة خاصة لغرض جمع المعلومات. وبعد تحليل البيانات وفق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تبين أن الجامعات الفلسطينية تتباين فيما بينها من حيث الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير اسم الجامعة، وتبين أيضاً بأنه يوجد تباين في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما تبين أيضاً أنه توجد توافق في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي بين الذكور والإناث، وأنه يوجد تباين في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

دراسة الخطيب (2009) بعنوان "واقع ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية". تناولت الدراسة واقع ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية، والوسائل الكفيلة بتدعيم وتعميق استخدامه، وأستخدم في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات والإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات بالاستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل، وتصميم استبانة خاصة بالدراسة، وتحليل ومعالجة وعرض النتائج بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأما أهم نتائج

هذه الدراسة، فجاءت بأن لدى القائمين على مؤسسات الشبكة وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأن مؤسسات الشبكة لديها قدرة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، كما ولديها خطة إستراتيجية تتسجم مع الخطة الإستراتيجية الوطنية. كما أكدت نتائج الدراسة على وجود رؤية في مؤسسات الشبكة المبحوثة، إضافة إلى ممارسة الإدارات العليا آليات التقويم والرقابة الإستراتيجية. ونتج عن الدراسة وجود مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة، من أهمها، وجود نظام حوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة، وعدم التحديث المستمر لعمليات التخطيط الاستراتيجي، والاعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وليس مسؤولية جميع المستويات الإدارية، ووضع نظم جديدة دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.

دراسة الحوسني (2009) عنوانها "درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (391) فرداً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي : إن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى المسمى الوظيفي.

دراسة حسن (2009) عنوانها "تصور تخطيطي استراتيجي مقترح لتطوير مهام أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الواقع ومبادئ ابتكار القيمة ومفاهيمها". هدفت الدراسة إلى تقديم تصور تخطيطي استراتيجي مقترح لتطوير مهام أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ ابتكار القيمة ومفاهيمها، وذلك من خلال تقديم تصور وإجراءات تخطيط تمثلت بمراحل اشتملت على مرحلة تحديد المبادئ والمفاهيم التي يُبنى عليها ابتكار القيمة، ومرحلة تحديد الإجراءات المتبعة لتقدير حاجات أعضاء هيئة التدريس ووسائل جمع المعلومات الخاصة بخطة التطوير، وتمثلت المرحلة الثالثة بتقديم إجراءات التخطيط، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التطويري. وتوصلت الدراسة إلى أهم المبادئ والمفاهيم التي يستند إليها

ابتكار القيمة، والآلية والإجراءات التي يتم إتباعها للتعرف على حاجات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بتطوير مهامهم، وجمع المعلومات الخاصة بذلك، وأظهرت الدراسة أيضاً الإجراءات التخطيطية الملائمة لبناء خطة إستراتيجية.

دراسة محمد (2010) بعنوان " دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن والأردن " . هدفت الدراسة التعرف إلى المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية في كل من اليمن والأردن، وكذلك إيجاد الفروق في معوقات التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية بين اليمن والأردن، والتعرف إلى المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في كل من الأردن واليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)، وتكونت عينة الدراسة من (107) من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات منهم (55) من الأردن، و(52) من اليمن، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وتحليل التباين المتعدد، وأظهرت النتائج أن الاتحادات الرياضية الأردنية واليمنية تواجه معوقات بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات ولصالح الاتحادات اليمينية، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في معوقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي ونوع الاتحاد.

دراسة الكاظم وبدرانة (2011) بعنوان " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (143) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (18) فقرة، وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج الآتي: حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين، والتعقيد الإداري في الجامعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى للرتبة الأكاديمية. ودم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى للخبرة.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة أوريجان وغودبيان (O'Regan, & Ghobadian , 2002) عنوانها " التخطيط الاستراتيجي الفعال في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، وهدفت الدراسة التعرف إلى التخطيط الإستراتيجي الرسمي والعلاقة بين الرسمية في التخطيط الإستراتيجي لـ (45) شركة في بريطانيا، والمعوقات التي قد تواجه التنفيذ، والعلاقة بين إتباع التخطيط الإستراتيجي الرسمي ونوع الشركة من حيث أنها شركة أم أو شركة تابعة. واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الشركات التابعة تواجه معوقات التنفيذ الثمانية بدرجة أقل من الشركات الأم، ولكن الاختلافات بينهما ليست ذات دلالة إحصائية. وأن الشركات التي تتبع التخطيط الإستراتيجي الرسمي تواجه معوقات التنفيذ بدرجة أقل من تلك التي تتبع التخطيط الإستراتيجي غير الرسمي. وأن الشركات التابعة تتبنى التخطيط الإستراتيجي الرسمي أكثر من الشركات الأم. أما المعوقات التي تضمنتها الدراسة هي : وجود أزمات تشوش الاهتمام بالتنفيذ، ظهور مشكلات خارجية غير متوقعة، عوامل خارجية تؤثر في التنفيذ، فهم العاملين للأهداف الإستراتيجية غير كاف، الاتصالات غير مناسبة، التنفيذ يأخذ وقت أطول من المتوقع، نقص في قدرات العاملين.

دراسة روبنسون (Robinson, 2005) عنوانها " التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة". هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة الكندية والتي تواجهها في التقدم باتجاه إتباع التخطيط الإستراتيجي ووضع الحلول المناسبة، وهذه الدراسة عبارة عن مقالة توصل إليها الباحث عن طريق إجراء المقابلات الشخصية لـ(26) فرداً يعملون في مؤسسات سواء كانوا مديريين أو عاملين في المؤسسة، وتوصل الباحث إلى أن هناك عدة أسباب لعدم الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي، فالبعض منها قد يكون غير واضح بسبب أنها تأتي من الخارج أو بسبب فريق العمل الذي ينظر إليه أنه مجرد مضيعة للوقت والمال، والاهتمام بالعمل اليومي يجعل عدم وجود وقت كافٍ للتخطيط الإستراتيجي، ونقص المعرفة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ولم تتوفر لديهم ثقافة عن التخطيط الإستراتيجي، ومعظم تحديات التخطيط كانت ناتجة عن التغيرات الممكنة والموجودة في المؤسسة، لأن أي تغيير في الإستراتيجية ممكن أن يكون له تأثير ملحوظ أو ذات مغزى على العمليات، والأفراد الذين كان لديهم فكرة سلبية عن التخطيط الإستراتيجي يكونوا طبيعياً ضد عملية التخطيط ويحاربونها.

دراسة كوبرن (Cowburn, 2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: حقيقة أم خيال". استخدمت فيها المنهج الوصفي التحليلي، للخطة الإستراتيجية لاستشاري تمويل مؤسسات

التعليم العالي في إنجلترا (HEFCE) للأعوام 2003-2008، وبعض خطط مؤسسات التعليم العالي، والدراسات والكتابات التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي في المملكة المتحدة. هدفت من خلالها الكشوف عن الجدل القائم حول قدرة الجامعات في المملكة المتحدة على ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ثلاثية المراحل (الصياغة الإستراتيجية، التنفيذ، التقييم). وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي جيدة في الجزء الأول من العملية -صياغة الخطة- ولكن عند الوصول إلى مرحلة الممارسة العملية والتطبيق، فإن العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تطبيق الخطة الإستراتيجية، وفي تحقيق الأهداف، فتبقى الخطط حبر على ورق. وذلك نتيجة جزئية لعدم التوافق بين واقع مؤسسات التعليم العالي، والوضع المثالي الذي ترغب في الوصول إليه، إضافة إلى تضمين الخطط في الغالب لأهداف معينة يكون من الصعب بل من المستحيل في بعض الحالات تحقيقها نظرا للاختلاف بين الأهداف والقدرات والمصادر المتاحة للمؤسسة. كما أن الطريقة التي تتم فيها إدارة مؤسسات التعليم العالي تساهم وبشكل واضح في الصعوبة التي يتم فيها تناول الخطط الإستراتيجية من الصياغة إلى التطبيق، فقد أظهرت الدراسة أن العديد من المؤسسات لديها مشكلة في عملية الاتصال ضمن الإطار المؤسسي، حيث تبين أن أفراد المجتمع الجامعي غير ملمين بالإستراتيجية الأكاديمية الإجمالية للجامعة، مما جعل ارتباطهم برسالة المؤسسة ضعيفا، وبالتالي أبعدها عن القيام في التأثير فيها. كما توصلت الدراسة إلى أن من أهم العوائق السلبية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي في صياغة وتطبيق الخطط الإستراتيجية هو اعتمادها على التمويل الحكومي، فكان الخلل واضحا بين تطلعات مؤسسات التعليم العالي وبين قدراتها التمويلية. كما أن العديد من المؤسسات لا تدرك أهمية المعلومات التي يتم الحصول عليها من تحليل البيئة الخارجية والداخلية التي قد تكون مصدرا غنيا في تحديد السياسة والممارسات.

دراسة بيفزرنر (Pevzner, 2006) وهي دراسة استكشافية وصفية تفسيرية بعنوان "دراسة حالة التخطيط الاستراتيجي" بهدف تقصي واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة ولاية كنت الأمريكية (Kent State University) للخروج بمقترحات وتوصيات صائبة تساعد مؤسسات التعليم العالي التي تحاول البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي. ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث أساليب متعددة لجمع البيانات منها: الاستبانة، والمقابلات، وتحليل الوثائق، والملاحظة بالمشاركة. وأظهر استطلاع الرأي الذي ضم (60) ممثلا عن القادة الأكاديميين، و(20) ممثلا عن أعضاء الهيئة التدريسية، و(20) ممثلا عن الطاقم الإداري، لتعرف مدى إدراك المستجيبين لرسالة الجامعة، أن (85%) من أفراد العينة يعبرون عن دعمهم لرسالة الجامعة، وأن طبيعة عملهم تساعدهم في تحقيقها، وأن أسلوب الجامعة وطريققتها تلعب دورا مهما في درجة دعمهم لرسالة الجامعة، فالأفعال السلبية تقلل من هذا الدعم في حين تعززها الأفعال الإيجابية. كما أكدوا على الدور

المحدد لرئيس الجامعة حيث عليه أن يقود الفريق وفي الوقت نفسه يشجع الناس على المشاركة في مناقشات مفتوحة حول الأهداف والغايات الإستراتيجية وطرق تطبيقها. وأشاروا إلى أهمية مساهمة العميد ورئيس القسم في تطبيق المهمة والخطة الإستراتيجية، كما وأكد كل المستجيبين على أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على الكيفية التي تتم فيها إعداد المعنيين لعملية التخطيط، وتدريبهم وإعادة تدريبهم، وتعزيزهم وتحفيزهم ومكافأهم.

دراسة ديفيز (Davies, 2007) عنوانها "من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي". هدفت الدراسة التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحاً أن التوجهات الإستراتيجية للمدرسة تتمثل في: إيجاد توقعات عالمية، ومستقبل ناجح. وربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي. و توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب. و بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث وضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي الذي يجمل الأنشطة الكثيرة في عدد محدد من المجالات الإستراتيجية تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة وهو مخرجات التعليم وعمليات التعليم، والتعلم ثم الترتيبات الإدارية، وكل ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد، وفيما يتعلق بالقيادة في المدارس، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية، والحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل.

3.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

أشارت الدراسات السابقة إلى موضوعات مماثلة وقريبة لموضوع الدراسة الحالية، مما جعل هذه الدراسة تتشابه مع تلك الدراسات في بعض الأجزاء وتختلف معها في أخرى

فقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات أيوب (1997) وملحم (1997)، والغزالي (2000)، وأبو زيد (2003)، والخطيب (2003)، والزعبي (2004)، وغنوم (2005)، و خليل (2005)، ووادي والأشقر (2006)، وروايدة (2006)، وحلايقة (2007)، ودعيبس (2008)، والحوسني (2009)، وحسن (2009)، وأوريغان وغودبيان (O'Regan, & Ghobadian, 2002)، وكوبرن

(Cowburn, 2005)، و بيفزير (Pevzner, 2006)، و ديفيز (Davies, 2007) في بحثها لواقع التخطيط الإستراتيجي ودوره، ودرجة تطبيقه في المنظمات الإدارية.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات العيد (2005) والعفيف (2005)، ومصري (2006)، والشهري (2008)، وسليم (2008)، والخط (2008)، ومحمد (2010)، والكلثم وبدرانة (2011)، وروبسون (Robinson, 2005) في تقصيصها لمعوقات التخطيط الإستراتيجي.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدد من الأمور، هي :

- تعرف طريقة السير في الإطار النظري، وما الموضوعات التي يجب أن يتضمنها.
- بناء أداة الدراسة، بما في ذلك معرفة المجالات والفقرات ضمن كل مجال.
- الوقوف على نتائج الدراسات السابقة التي تتناول مواضيع ذات علاقة بالدراسة الحالية.
- إعداد موضوعات الإطار النظري، وما يتضمنه من معرفة عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة تطبيقه، ومقومات نجاحه، ومعوقات تطبيقه.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في :

- بحثها في ثلاثة متغيرات إدارية معاً تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي هي درجة تطبيقه، ومقومات نجاحه، ومعوقات التطبيق.
- اهتمامها في وزارة العمل الفلسطينية، باعتبارها قطاعاً خدمياً كبيراً.
- التنوع في المجالات التي تضمنتها أداة الدراسة إذ تناولت الدراسة (6) مجالات اختلفت عن المجالات التي فحصتها الدراسات السابقة، وكذلك تنوعت في فقراتها، كي تكون موجهة نحو وزارة العمل كمؤسسة حكومية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

من أجل تحقيق هدف الدراسة، وهو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية، فقد تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها كما يعطي وصفا مفصلا لأداة الدراسة وصدقها وثباتها وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي، منهجاً للدراسة، والذي يعرف بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس.

2.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العامين والمديرين في وزارة العمل بما فيها المديرات ومراكز التدريب المهني، وقد بلغ عددهم (122) وفق إحصاءات الإدارة العامة للشؤون الإدارية في وزارة العمل.

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (101) مديراً عاماً ومدير، وقد بلغت نسبة عينة الدراسة من المجتمع (82.8%)، وتبين الجداول (1:3-7:3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها التصنيفية

1.2.3. متغير الجنس:

جدول 1.3: وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	النوع
76.2	77	ذكر
23.8	24	أنثى
100.0	101	المجموع

يشير الجدول (1:3) أن غالبية أفراد العينة من الذكور، إذ بلغت النسبة المئوية للذكور (76.2)، فيما بلغت النسبة المئوية للإناث (23.8).

2.2.3. متغير العمر:

جدول 2.3: وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
6.9	7	أقل من 30 سنة
37.6	38	من 30 - 40 سنة
36.6	37	من 41-50 سنة
18.8	19	أكثر من 50 سنة
100.0	101	المجموع

يتضح من الجدول (2.3) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم أصحاب الأعمار (من 30-40 سنة)، إذ بلغت نسبتهم المئوية (37.6)، يليهم أصحاب الأعمار (41-50 سنة)، وبنسبة مئوية (36.6)، ثم أصحاب الأعمار (أكثر من 50) وبنسبتهم المئوية (18.8)، وأخيراً أصحاب الأعمار (أقل من 30 سنة)، وبنسبتهم المئوية (6.9).

3.2.3. متغير الدرجة الوظيفية:

جدول 3.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية :

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
مدير عام	13	12.9
مدير	88	87.1
المجموع	101	100.0

يتضح من الجدول (3.3) أن غالبية أفراد العينة من المديرين، إذ بلغت نسبتهم المئوية (87.1)، فيما بلغت النسبة المئوية للمديرين العامين (12.9)

4.3.2. متغير المستوى التعليمي:

جدول 4.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
بكالوريوس	74	73.3
ماجستير	27	26.7
المجموع	101	100.0

يتضح من الجدول (4.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس، وبلغت نسبتهم المئوية (73.3)، أما حملة الماجستير فنسبتهم المئوية (26.7)

5.3.2. متغير التخصص:

جدول 5.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية %
إدارة	30	29.7
غير ذلك	71	70.3
المجموع	101	100.0

يتضح من الجدول (5.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم غير متخصصين في الإدارة، وبلغت نسبتهم المئوية (70.3)، أما المتخصصين في الإدارة فبلغت نسبتهم (29.7).

6.3.2. متغير الخبرة الوظيفية:

جدول 6.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة الوظيفية
10.9	11	أقل من 5 سنوات
17.8	18	من 5-10 سنوات
71.3	72	أكثر من 10 سنوات
100.0	101	المجموع

يتضح من الجدول (6.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم أصحاب الخبرة الوظيفية (أكثر من 10 سنوات)، وبلغت نسبتهم المئوية (71.3)، ثم أصحاب الخبرة الوظيفية (5-10 سنوات)، وبنسبة مئوية (17.8)، وأخيراً أصحاب الخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات)، وبنسبة مئوية (10.9).

7.3.2. متغير مكان العمل:

جدول 7.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير مكان العمل

النسبة المئوية %	التكرار	مكان العمل
37.6	38	الوزارة (المركز)
54.5	55	المديريات (الفروع)
7.9	8	مراكز التدريب المهني
100.0	101	المجموع

يتضح من الجدول (7.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة ممن يعملون في الميدان، وبلغت نسبتهم المئوية (54.5)، ثم من يعملون في الوزارة، وبلغت نسبتهم المئوية (37.6)، وأخيراً من يعملون في مراكز التدريب المهني، وبلغت نسبتهم المئوية (7.9).

3.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة، لأجل تحقيق أهدافها، وفيما يلي وصف لأداة الدراسة

1.3.3. الاستبانة:

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قام بتطوير استبانته خاصة من أجل قياس تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين:

- الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين، تمثلت في الجنس، والعمر، والدرجة الوظيفية، والمستوى التعليمي، والتخصص، والخبرة الوظيفية، ومكان العمل.
- أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (107) فقرة، وزعت على ثلاثة محاور وأربعة عشر مجالاً، والجدول رقم (8:3) يوضح ذلك:

جدول 8:3-أ: توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور الرئيسية لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول: التخطيط للتخطيط	13
2	المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي	12
3	المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي	8
4	المجال الرابع: الصياغة الإستراتيجية	8
5	المجال الخامس: إقرار الخطة وتنفيذها	18
6	المجال السادس : التقييم والمتابعة	8
مجموع فقرات واقع التخطيط الاستراتيجي		
1	المجال الأول : معوقات تتعلق بالموارد البشرية	3
2	المجال الثاني : معوقات تتعلق بالتمويل	5
3	المجال الثالث : معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي	5
4	المجال الرابع : معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية	6

جدول 3:8-ب: توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور الرئيسية لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
	مجموع فقرات معوقات التخطيط الاستراتيجي	19
1	المجال الأول : مقومات إدارية	5
2	المجال الثاني : مقومات مادية	5
3	المجال الثالث : مقومات بشرية	5
4	المجال الرابع : مقومات مالية	6
	مجموع فقرات مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي	21

هذا وقد تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بُنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آتي:

- درجة كبيرة جداً :خمس درجات
- درجة كبيرة : أربع درجات
- درجة متوسطة : ثلاث درجات
- درجة منخفضة: درجتين
- درجة منخفضة جداً : درجة واحدة

2.3.3. صدق الاستبانة:

استخدم الباحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض الاستبانة على (12) محكماً من ذوى الاختصاص (مرفق قائمة بأسماء المحكمين) بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة 75%.

ويشير الباحث بأن عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين قد بلغ (102) فقرة، إلا أن الباحث أخذ بآراء المحكمين الذين أجمعوا بضرورة زيادة عدد الفقرات في بعض المجالات، وحذف فقرات أخرى، وحذف فقرات لا تنتمي إلى المجال التي وضعت فيه، وإعادة صياغة عدد من الفقرات، ليصل عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (107) فقرة.

3.3.3. ثبات الاستبانة:

قام الباحث باحتساب الثبات الداخلي للاستبانة ومجالاتها، باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha). والجدول (9.3) يبين معاملات الثبات الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ على أبعاد الاستبانة المختلفة ودرجتها الكلية:

جدول 9.3: معاملات الثبات الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ على مجالات الاستبانة المختلفة

المجال	قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
المجال الأول: التخطيط للتخطيط	0.89
المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي	0.93
المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي	0.91
المجال الرابع: الصياغة الإستراتيجية	0.91
المجال الخامس: إقرار الخطة وتنفيذها	0.94
المجال السادس : التقويم والمتابعة	0.93
الدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي	0.98
المجال الأول : معوقات تتعلق بالموارد البشرية	0.84
المجال الثاني : معوقات تتعلق بالتمويل	0.90
المجال الثالث : معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي	0.84
المجال الرابع : معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية	0.86
الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي	0.91
المجال الأول : مقومات إدارية	0.91
المجال الثاني : مقومات مادية	0.90
المجال الثالث : مقومات بشرية	0.89
المجال الرابع : مقومات مالية	0.96
الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي	0.97

يتضح من الجدول (9:3) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة المختلفة بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاستبانة تراوحت بين (0.84-0.98)، تعكس مدى اتساق فقرات الاستبانة مما يُمكنها من قياس وفحص الأسئلة التي ذهبت إليها الدراسة.

4.3. نموذج الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التصنيفية والتابعة، أما التصنيفية فهي:

- العمر وله أربع مستويات : (أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 41-50 سنة، أكثر من 50 سنة)
- الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى)
- الدرجة الوظيفية وله مستويان : (مدير عام، مدير)
- المستوى التعليمي وله مستويان : (بكالوريوس، ماجستير)
- التخصص وله مستويان : (إدارة، غير ذلك).
- الخبرة الوظيفية وله ثلاث مستويات : (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- مكان العمل وله ثلاث مستويات : (الوزارة (المركز)، المديریات (الفروع)، مراكز التدريب المهني).

وأما المتغير التابع فتمثل في جميع الفقرات التي تقيس استجابات المبحوثين في واقع التخطيط الاستراتيجي، ومعوقاته، ومقومات نجاحه.

5.3 خطوات تطبيق الدراسة

قام الباحث بالخطوات التالية:

- التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة.
- أخذ الإذن الخطي بتوزيع الأداة.
- قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وقبل بدء المبحوثين بتعبئة الاستبانة طلب منهم أن يسجلوا المعلومات العامة في القسم الأول من كل استبانة، ثم وضّح الباحثة هدف الدراسة، وكيفية الإجابة عن فقراتها ومن ثم أتيحت الفرصة للمبحوثين للإجابة عن الفقرات.
- تم فرز الاستبانات المستوفية لشروط الاستجابة، وتلك الصالحة للتحليل، والبالغة (101) استبانة.

- بعد أن تمت إجراءات تطبيق الاستبانة قام الباحث بتفريغ استجابات المبحوثين تمهيداً لمعالجتها وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- بعد استخلاص النتائج، قام الباحث بتفسيرها ومناقشتها، وصاغت التوصيات المناسبة.

6.3 المعالجات الإحصائية

بعد أن تم جمع البيانات تم إدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات.
- فحص ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples-T-Test) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيري الجنس والدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي والتخصص.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات العمر، والخبرة الوظيفية، ومكان العمل.
- اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe Post Hoc Test) بين المتوسطات في الفرضيات التي تم رفضها باستخدام تحليل التباين الأحادي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، إضافة إلى تحديد أثر كل من متغيرات الجنس، والعمر، والدرجة الوظيفية، والمستوى التعليمي، والتخصص، على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1.4 نتائج الدراسة

تتمثل أهم نتائج الدراسة فيما يأتي:

1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التخطيط للتخطيط؟
- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التحليل الاستراتيجي؟
- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التوجه الاستراتيجي؟

- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الصياغة الإستراتيجية؟
- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال إقرار الخطة وتنفيذها؟
- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التقويم والمتابعة؟

من أجل الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، أُستخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الواقع، والجداول (2.4، 3.4، 4.4، 5.4، 6.4، 7.4) تبين ذلك، ولتقدير واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، فقد استخدم الباحث المعيار التالي:

جدول 1.4: معيار تقدير واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في وزارة العمل

النسبة المئوية	تقدير الواقع
أقل من 50%	منخفض جداً
من 50-59.9%	منخفض
من 60-69.9%	متوسط
من 70-79.9%	مرتفع
80% فأكثر	مرتفع جداً

1.1.1.4. مجال التخطيط للتخطيط:

ونص السؤال: ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التخطيط للتخطيط؟

جدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط

الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التخطيط للتخطيط مرتبة تنازلياً حسب تقدير

الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	توجد خطة إستراتيجية واضحة بعيدة المدى في الوزارة.	3.61	0.76	72.2	مرتفع
2	3	تدعم الهيئة العليا في الوزارة عملية التخطيط الاستراتيجي فيها.	3.46	0.74	69.2	متوسط

جدول 2.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التخطيط للتخطيط مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
3	11	يتم الاتفاق في الوزارة على وضع خطة إستراتيجية لها.	3.39	0.77	67.8	متوسط
4	9	يُحدد الهدف العام من عملية التخطيط.	3.33	0.81	66.6	متوسط
5	6	يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تطوير الخطة الإستراتيجية.	3.30	0.95	66.0	متوسط
6	10	يتم وضع إطار زمني لعملية التخطيط.	3.25	0.86	65.0	متوسط
7	12	تُحدد المسؤوليات على أعضاء فريق العمل التخطيطي.	3.18	0.86	63.6	متوسط
8	4	يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي في الوزارة.	3.14	0.81	62.8	متوسط
9	8	توجد سياسة تخطيطية واضحة للوزارة.	3.09	0.85	61.8	متوسط
10	5	تشارك الوزارة الوزارات الأخرى في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.05	0.92	61.0	متوسط
11	13	تُبنى ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي.	3.02	0.84	60.4	متوسط
12	2	تشارك المديریات والمراكز في رسم خطة الوزارة بعيدة المدى.	2.95	0.90	59.0	منخفض
13	7	تتاح الفرصة لكل العاملين في الوزارة، للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.	2.61	0.98	52.0	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال التخطيط للتخطيط	3.18	0.57	63.6	متوسط

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (2.4) أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتخطيط، كان مرتفعاً في الفقرة (1)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (72.2) بينما كان متوسطاً في الفقرات (3، 11، 9، 6، 10، 12، 4، 8، 5، 13) حيث بلغت النسب المئوية

لاستجابات المبحوثين عليها (69.2، 67.8، 66.6، 66.0، 65.0، 63.6، 62.8، 61.8، 61.0، 60.4) على التوالي، وكان منخفضاً في الفقرتين (2، 7) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليهما (59.0، 52.0) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال التخطيط للتخطيط، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (63.6).

ويفسر الباحث الدرجة المتوسطة لمجال التخطيط للتخطيط، ربما إلى استئثار الوزارة بعملية التخطيط لوحدها دون مشاركة من المديریات والفروع، والتي غالباً ما تكون وظيفتها التنفيذ لما يأتي من الوزارة.

2.1.1.4. مجال التحليل الإستراتيجي:

ونص السؤال : ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التحليل الإستراتيجي؟

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التحليل الإستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	5	يتم دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.23	0.82	64.6	متوسط
2	10	يتم تحليل البيئة الداخلية للوزارة للتعرف إلى نقاط القوة فيها.	3.21	0.85	64.2	متوسط
3	9	يتم تحليل البيئة الداخلية للوزارة للتعرف إلى نقاط الضعف فيها التي تمنعها من تحقيق رسالتها.	3.13	0.88	62.6	متوسط
4	7	يتم توفير معلومات حول توقعات المستفيدين من خارج الوزارة.	3.08	0.80	61.6	متوسط
5	4	يتم دراسة تأثير الوضع الاقتصادي العام في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.05	0.88	61.0	متوسط

جدول 3.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التحليل الإستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
7	11	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في الوزارة.	3.02	0.87	60.4	متوسط
8	1	تُحلل البيئة الخارجية للوزارة للتعرف إلى التهديدات التي تواجهها.	3.00	0.84	60.0	متوسط
9	8	يتم تحليل مكانة الوزارة بالنسبة للوزارات الأخرى.	2.99	0.87	59.8	منخفض
10	2	تُحلل البيئة الخارجية للوزارة للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.	2.97	0.85	59.4	منخفض
11	3	تتوفر قاعدة بيانات حول البيانات المختلفة (الاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية، السياسية).	2.91	0.85	58.2	منخفض
12	12	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الوزارة.	2.83	0.78	56.6	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال التحليل الإستراتيجي	3.04	0.63	60.8	متوسط

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (3:4) أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال التحليل الإستراتيجي، كان متوسطاً في الفقرات (5، 10، 9، 7، 4، 6، 11، 1) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (64.6، 64.2، 62.6، 61.0، 61.0، 60.4، 60.0) على التوالي، وكان منخفضاً في الفقرات (2، 3، 12) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (59.4، 58.2، 56.6) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال التحليل الإستراتيجي، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (60.8).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لمجال التحليل الإستراتيجي، إلى تدني الاهتمام بمجالات تتطلب

التحليل والتمحيص مثل البيئة الخارجية التي تعمل وزارة العمل من خلالها، وعدم إتاحة الفرصة للقطاعات الخارجية ذات العلاقة بوزارة العمل بالمشاركة في التخطيط الإستراتيجي للوزارة.

3.1.1.4. مجال التوجه الإستراتيجي:

ونص السؤال : ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التوجه الإستراتيجي؟

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التوجه الإستراتيجي مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	يتم التأكد من أن رؤية الوزارة واقعية تتسجم مع إمكاناتها.	3.23	0.79	64.6	متوسط
2	2	تحديد أهداف إستراتيجية عامة تتسجم مع التوجه الاستراتيجي للوزارة.	3.23	0.82	64.6	متوسط
3	6	يتوصل فريق التخطيط إلى إجماع حول الأهداف.	3.17	0.85	63.4	متوسط
4	5	تُوضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقا للمتغيرات المختلفة.	3.14	0.79	62.8	متوسط
5	8	يتم تقسيم الخطة على مراحل زمنية محددة.	3.14	0.88	62.8	متوسط
6	3	تترجم الأهداف طويلة الأمد إلى أهداف متوسطة الأمد.	3.12	0.74	62.4	متوسط
7	4	تترجم الأهداف متوسطة الأمد إلى أهداف قصيرة الأمد.	3.05	0.80	61.0	متوسط
8	7	يتم عقد اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء.	2.89	0.80	57.8	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال التوجه الإستراتيجي	3.12	0.64	62.4	متوسط

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (4.4) أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال التوجه الإستراتيجي، كان متوسطاً في الفقرات (1، 2، 6، 5، 8، 3، 4) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (64.6، 64.6، 63.4، 62.8، 62.8، 62.4، 61.0) على التوالي، وكان منخفضاً في الفقرة (7) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (57.8)، أما الدرجة الكلية لمجال التوجه الإستراتيجي، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (62.4).

ويفسر الباحث الدرجة المتوسطة للتوجه الاستراتيجي إلى قلة الانسجام بين الأهداف العامة للخطة الإستراتيجية وبين الأهداف الخاصة بالخطط التنفيذية.

4.1.1.4. مجال الصياغة الإستراتيجية:

ونص السؤال : ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الصياغة الإستراتيجية؟

جدول 5.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الصياغة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	4	تصميم إستراتيجيات متوافقة مع أهداف الوزارة.	3.20	0.81	64.0	متوسط
2	1	مراجعة الأهداف الإستراتيجية للتأكد من أن فرص تحقيقها لا زالت كبيرة.	3.12	0.88	62.4	متوسط
3	3	يتم تحديد الأولويات الإستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للوزارة في البيئة المحيطة.	3.05	0.79	61.0	متوسط
4	8	تحقيق التكامل بين الخطط الفرعية والخطة الإستراتيجية العامة للوزارة.	3.02	0.80	60.4	متوسط

جدول 5.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الصياغة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
5	5	يتم عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الإستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها.	2.95	0.79	59.0	منخفض
6	6	اختيار البدائل الإستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف.	2.95	0.77	59.0	منخفض
7	2	تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية صياغة الخطة الإستراتيجية.	2.90	0.85	58.0	منخفض
8	7	يتم رسم خطط عمل بديلة لكل إستراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير.	2.89	0.77	57.8	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال الصياغة الإستراتيجية	3.01	0.64	60.2	متوسط

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (5:4) أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال الصياغة الإستراتيجية، كان متوسطاً في الفقرات (4، 1، 3، 8) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (64.0، 62.4، 61.0، 60.4) على التوالي، وكان منخفضاً في الفقرات (5، 6، 2، 7) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (59.0، 59.0، 58.0، 57.8)، أما الدرجة الكلية لمجال الصياغة الإستراتيجية، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (60.2). ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لمجال الصياغة الإستراتيجية إلى قلة الاهتمام بالأولويات وترتيبها وفق رؤية وزارة العمل، وتدني وجود أبدال ومخططات وسيناريوهات يمكن أن تهدي بها الوزارة لتحقيقها أهدافها.

5.1.1.4. مجال إقرار الخطة وتنفيذها:

ونص السؤال: ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال إقرار الخطة وتنفيذها؟

جدول 6.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال إقرار الخطة وتنفيذها مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	2	تُكلف الإدارات المختلفة بإعداد خططها السنوية التطويرية انطلاقا من الخطة الإستراتيجية.	3.50	0.86	70.0	مرتفع
2	3	تُحدد الجهات المسؤولة عن التنفيذ.	3.33	0.88	66.6	متوسط
3	4	يُوضع وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لإنجاح الخطط الإستراتيجية.	3.25	0.85	65.0	متوسط
4	14	يتم كتابة الخطة الإستراتيجية بشكل واضح.	3.25	0.78	65.0	متوسط
5	17	تُرفع الخطة للهيئة العليا للوزارة لإقرارها بشكل رسمي.	3.23	0.88	64.6	متوسط
6	13	يتم توثيق الخطة الإستراتيجية بشكل جيد.	3.21	0.73	64.2	متوسط
7	6	تُحدد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية التنفيذ.	3.19	0.85	63.8	متوسط
8	1	تُنظم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطة الإستراتيجية.	3.14	1.03	62.8	متوسط
9	18	إعلان الالتزام من قبل الهيئة العليا للوزارة بضرورة تنفيذ الخطة الإستراتيجية بعد إقرارها.	3.14	0.88	62.8	متوسط
10	5	تُحدد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.	3.13	0.86	62.6	متوسط
11	12	تُراجع وثيقة الخطة النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلائم التغذية العكسية.	3.13	0.93	62.6	متوسط
12	7	تُحدد برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	3.06	0.83	61.2	متوسط

جدول 6.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال إقرار الخطة وتنفيذها مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
13	10	توضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس علمية واقعية.	2.99	0.88	59.8	منخفض
14	9	توضع الموازنات المالية الخاصة لكل مكون من مكونات الخطة.	2.92	0.99	58.4	منخفض
15	11	يتم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الإستراتيجية.	2.92	0.86	58.4	منخفض
16	16	ترفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة.	2.84	0.90	56.8	منخفض
17	15	تعقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته.	2.82	0.86	56.4	منخفض
18	8	يتوفر في الوزارة نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ.	2.71	0.94	54.2	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال إقرار الخطة وتنفيذها	3.10	0.63	62.0	متوسط

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (6:4) أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال إقرار الخطة وتنفيذها، كان مرتفعاً في الفقرة (2) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات الباحثين عليها (70.0)، وكان متوسطاً في الفقرات (3، 4، 14، 17، 13، 6، 1، 18، 5، 12، 7) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات الباحثين عليها (66.6، 65.0، 64.6، 64.2، 63.8، 62.8، 62.8، 62.6، 62.6، 61.2) على التوالي، وكان منخفضاً في الفقرات (10، 9، 11، 16، 15، 8) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليها (59.8، 58.4، 58.4، 56.8، 56.4، 54.2)، أما الدرجة الكلية لمجال إقرار الخطة وتنفيذها، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات الباحثين على هذا المجال (62.0).

ويفسر الباحث الدرجة المتوسطة لمجال إقرار الخطة وتنفيذها، ربما إلى عدم رصد ميزانيات ثابتة

للخطط، وإن توفرت تلك الميزانيات، فإنها لا تتوفر بانتظام وبكفاية، مما يدعو إلى تأخير التنفيذ وعدم التقيد بمواعيد الإنجاز وفق ما خطط له.

6.1.1.4. مجال التقييم والمتابعة:

ونص السؤال : ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التقييم والمتابعة؟

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التقييم والمتابعة مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	تُحدد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم.	3.15	0.85	63.0	متوسط
2	5	تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة.	2.94	0.82	58.8	منخفض
3	2	يتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف.	2.93	0.86	58.6	منخفض
4	6	يتم تطوير الخطة بشكل مستمر.	2.93	0.85	58.6	منخفض
5	4	تُقدم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.	2.89	0.73	57.8	منخفض
6	7	تُحلل المعوقات للوقوف عليها والحد من تأثيرها.	2.88	0.85	57.6	منخفض
7	3	تُحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز.	2.86	0.81	57.2	منخفض
8	8	تُطبق مفاهيم المساءلة والشفافية، ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف.	2.75	0.84	55.0	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال التقييم والمتابعة	2.92	0.68	58.4	منخفض

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (7:4) أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال التقويم والمتابعة، كان متوسطاً في الفقرة (1) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (63.0)، وكان منخفضاً في الفقرات (5، 2، 6، 4، 7، 3، 8) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (58.8، 58.6، 57.8، 57.6، 57.2، 55.0) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال التقويم والمتابعة، فقد كانت منخفضة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (58.4).

ويفسر الباحث الدرجة المنخفضة لمجال التقويم والمتابعة، ربما إلى عدم توفر أنظمة للرقابة والمتابعة، وإصدار التقارير الدورية عن سير عمليات تنفيذ الخطط الإستراتيجية، ورصد نقاط الضعف التي تحيط بالتنفيذ، وتذليل المعوقات، ويضاف إلى ذلك تدني الاهتمام بالمساءلة وقلّة التنسيق بين الأطراف المختلفة للوزارة.

7.1.1.4. ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل:

يبين الجدول (8:4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل

جدول 8.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	التخطيط للتخطيط	3.18	0.57	63.6	متوسط
3	التوجه الاستراتيجي	3.12	0.64	62.4	متوسط
5	إقرار الخطة وتنفيذها	3.10	0.63	62.0	متوسط
2	التحليل الاستراتيجي	3.04	0.63	60.8	متوسط
4	الصياغة الإستراتيجية	3.01	0.64	60.2	متوسط
6	التقويم والمتابعة	2.92	0.68	58.4	منخفض
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل	3.03	0.53	60.6	متوسط

يتضح من خلال الجدول (8:4) ما يأتي:

- إن الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (60.6).
- إن ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، كما يلي :

- المرتبة الأولى: التخطيط للتخطيط
- المرتبة الثانية: التوجه الاستراتيجي
- المرتبة الثالثة: إقرار الخطة وتنفيذها
- المرتبة الرابعة: التحليل الإستراتيجي
- المرتبة الخامسة: الصياغة الإستراتيجية
- المرتبة السادسة: التقويم والمتابعة

ويفسر الباحث الدرجة المتوسطة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في وزارة العمل، إلى عدد من الأسباب منها المركزية الكبيرة في الوزارة، واقتصار التخطيط على هيئة محددة أو أفراد من الإدارة العليا للوزارة، واعتبار الآخرين أدنى مرتبة، وأن وظيفتهم هي التنفيذ لما يصدر عن الهيئة العليا، وعلاوة على ذلك، فإنه يبدو عدم وجود دراسات حقيقية لواقع الوزارة ومحيطها، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يحدث في ظل نقص كم ليس بسيط من المعلومات المهمة، وليس بغريب أن النقص في الميزانيات يلعب دوراً كبيراً في عدم الإيفاء بتنفيذ الخطط في أوقاتها المحددة سلفاً وبالقدرة والجودة المتوقعة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات أيوب (1997)، ومصري (2006)، ووادي والأشقر (2006)، وحليقة (2007)، والحوسني (2009)، في وجود درجة ممارسة متوسطة للتخطيط الإستراتيجي في المنظمات والمؤسسات الإدارية.

2.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الموارد البشرية؟
- ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التمويل؟
- ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال عملية التخطيط الإستراتيجي؟
- ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال البيئة الخارجية؟

1.2.1.4. مجال معوقات الموارد البشرية:

ونص السؤال : ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الموارد البشرية؟

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الموارد البشرية مرتبة تنازليا حسب تقدير المعوق

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المعوق
1	1	نقص الخبرة في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.65	0.85	73.0	مرتفع
2	2	نقص الموارد البشرية اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.53	0.93	70.6	مرتفع
3	3	تدني مستوى برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات العاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي.	3.52	0.94	70.4	مرتفع
الدرجة الكلية لمجال معوقات الموارد البشرية						
			3.57	0.79	71.4	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (9:4) أن درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الموارد البشرية، كانت مرتفعة في الفقرات (1، 2، 3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليها (73.0، 70.6، 70.4) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال معوقات الموارد

البشرية، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (71.4).

ويعزو الباحث الدرجة المرتفعة لمجال معوقات الموارد البشرية، إلى افتقار وزارة العمل إلى كوادر قادرة على التخطيط الإستراتيجي أو تهميش تلك الكوادر إن وجدت، إضافة إلى عدم تضمين التدريب على التخطيط والتخطيط الإستراتيجي في برامج وزارة العمل، وهذا لوحده يفسر نقص المهارات المطلوبة لكوادر وزارة العمل في التخطيط الإستراتيجي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العفيف (2005)، ومصري (2006)، و أوريغان وغودبيان (O'Regan, & Ghobadian , 2002) في ارتفاع نسبة المعوقات التي تتعلق بالقدرات البشرية القادرة على التخطيط الإستراتيجي.

2.2.1.4. مجال معوقات التمويل:

ونص السؤال : ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التمويل؟

جدول 10.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التمويل مرتبة تنازليا حسب تقدير المعوق

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المعوق
1	2	ضعف نظام المكافآت والحوافز المقدم للموظفين لانجاز الخطط اللازمة.	3.91	1.02	78.2	مرتفع
2	1	ضعف الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	3.89	0.95	77.8	مرتفع
3	3	تدني الدعم المادي لفرق التخطيط الاستراتيجي.	3.77	0.97	75.4	مرتفع
4	4	عدم توفر ميزانيات لبرامج التدريب على التخطيط الاستراتيجي.	3.65	1.06	73.0	مرتفع

جدول 10.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التمويل مرتبة تنازلياً حسب تقدير المعوق

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المعوق
5	5	عدم توفر دعم مالي لاستخدام خبراء في التخطيط الاستراتيجي.	3.61	1.09	72.2	مرتفع
الدرجة الكلية لمجال معوقات التمويل						
			3.77	0.88	75.4	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (10:4) أن درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التمويل، كانت مرتفعة في الفقرات (2، 1، 3، 4، 5)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (78.2، 77.8، 75.4، 73.0، 72.2) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال التمويل، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (75.4).

ويفسر الباحث الدرجة المرتفعة في مجال التمويل، إلى أن الدعم المالي للوزارة يأتي من الموازنة العامة للسلطة الوطنية، والذي يأتي جهات مانحة، وهذا الدعم غير ثابت ومتأرجح، ويلبي الحاجات الأساسية الأولية، باعتبار أن التخطيط الإستراتيجي عملية ثانوية وليست أساسية، مما لا يُرصد دعم لتلك العملية، ولا تحظى باهتمام كاف، ينتج استخدام خبراء محليين أو أجانب لتدريب كوادر وزارة العمل على التخطيط الإستراتيجي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات أبو زيد (2003)، والخطيب (2003)، والعفيف (2005)، ووادي والأشقر (2006)، ومصري (2006)، وروايدة (2006)، وحلايقة (2007)، والشهري (2008)، وكوبرن (2005، Cowburn، 2005) في كون قلة التمويل وتدني الحوافز يؤثران سلباً على عملية التخطيط الاستراتيجي.

3.2.1.4 مجال معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي

ونص السؤال : ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال عملية التخطيط الإستراتيجي؟

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال عملية التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب تقدير المعوق

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المعوق
1	2	الاعتقاد السائد بأن التخطيط مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية جميع المستويات في الوزارة.	3.77	0.84	75.4	مرتفع
2	5	تمركز صناعة القرار الواحد في أيدي الإدارة العليا (وزير، وكيل).	3.72	0.96	74.4	مرتفع
3	3	تغيير الأهداف مع تغيير الإدارة العليا.	3.65	0.93	73.0	مرتفع
4	1	تدني مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط.	3.57	0.96	71.4	مرتفع
5	4	ضعف نظام المعلومات المعتمد في الوزارة.	3.45	0.89	69.0	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي	3.63	0.72	72.6	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (11:4) أن درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التخطيط الإستراتيجي، كانت مرتفعاً في الفقرات (2، 1، 3، 4، 5)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (78.2، 77.8، 75.4، 73.0، 72.2) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال التخطيط الإستراتيجي، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (75.4). ويفسر الباحث الدرجة المرتفعة للمعوقات في مجال التخطيط الإستراتيجي، ربما إلى هيمنة مركزية الإدارة في وزارة العمل، وغموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهمية المشاركة الواسعة لإنجازه.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات الغزالي (2000)، والخطيب (2003)، والزعبي (2003)، والعفيف (2005)، ووادي والأشقر (2006)، وروايدة (2006)، والشهري (2008)، والخطيب (2009)، والكلمت وبدارنة (2011)، وروبينسون (Robinson, 2005)، في تمركز

القرار بيد الإدارة العليا، وعدم اعتبار التخطيط الاستراتيجي مسؤولية جماعية، ووجود مصدر واحد للمعلومات.

4.2.1.4 مجال معوقات البيئة الخارجية

ونص السؤال : ما درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال البيئة الخارجية؟

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال البيئة الخارجية مرتبة تنازليا حسب تقدير المعوق

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المعوق
1	3	عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية في المنطقة.	4.01	0.82	80.2	مرتفع جداً
2	2	عدم استقرار الأوضاع السياسية على الصعيد الفلسطيني.	3.99	0.83	79.8	مرتفع
3	5	سياسات وإجراءات الاحتلال تؤثر في التخطيط.	3.91	0.96	78.2	مرتفع
4	4	تضعف الأوضاع الأمنية الداخلية.	3.77	0.92	75.4	مرتفع
5	1	تسارع التغيير على الصعيد التقني.	3.63	0.81	72.6	مرتفع
		الدرجة الكلية لمجال معوقات البيئة الخارجية	3.85	0.66	77.0	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (12:4) أن درجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال البيئة الخارجية، كانت مرتفعة جداً في الفقرة (3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليها (80.2)، وكانت مرتفعة في الفقرات (2، 5، 4، 1)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليها (79.8، 78.2، 75.4، 72.6) على التوالي أما الدرجة الكلية لمجال البيئة الخارجية، فقد كانت مرتفعة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات الباحثين على هذا المجال (77.0).

ويعزو الباحث الدرجة المرتفعة لمجال معوقات البيئة الخارجية، إلى صعوبة التخطيط الاستراتيجي في ظل وجود الاحتلال والتغيرات السياسية والتي تجعل درجة المخاطرة كبيرة، ولا يخفى أن الظروف الاقتصادية صعبة للغاية، وهي الشغل الشاغل للأفراد والمؤسسات بما فيها الوزارات، فلا وجود ضمان للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي أو استمراره.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات الزعبي (2003)، والعفيف (2005)، ومصري (2006)، وروايده (2006)، وحليقة (2007)، والشهري (2008)، وروبينسون (Robinson, 2005) في اعتبار التغيرات التقنية المتلاحقة والأوضاع السياسية والاقتصادية، والاحتلال من المعوقات الأكثر تأثيراً في التخطيط الاستراتيجي.

5.2.1.4. ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل:

يبين الجدول (13.4) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل

جدول 13.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المعوق
4	معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية	3.85	0.66	77.0	مرتفع
2	معوقات تتعلق بالتمويل	3.77	0.88	75.4	مرتفع
3	معوقات تتعلق بعملية التخطيط الإستراتيجي	3.63	0.72	72.6	مرتفع
1	معوقات تتعلق بالموارد البشرية	3.57	0.79	71.4	مرتفع
	الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الوزارة ا	3.73	0.57	74.6	مرتفع

يتضح من خلال الجدول (13:4) ما يأتي:

- إن الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (74.6).

- إن ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، كما يلي :

- المرتبة الأولى: معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية
- المرتبة الثانية: معوقات تتعلق بالتمويل
- المرتبة الثالثة: معوقات تتعلق بعملية التخطيط الإستراتيجي
- المرتبة الرابعة: معوقات تتعلق بالموارد البشرية

ويفسر الباحث الدرجة المرتفعة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي إلى تآلف عدد من الأسباب، منها تدني الوعي الكافي من قبل الإدارة العليا في وزارة العمل لعملية التخطيط الإستراتيجي، ويتبعه في ذلك تدني تدريب الكوادر البشرية، واعتبار التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات الإدارة العليا للوزارة، علاوة على ذلك فإن الاحتلال وعدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية يجعل من الصعب القيام بعملية تخطيط تحتاج إلى ثبات وإلى دعم مادي ومالي كافي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة إلى حد كبير مع نتائج دراسات أبو زيد (2003)، والزعبي (2003)، والعفيف (2005)، ووادي والأشقر (2006)، ومصري (2006)، وروايدة (2006)، والشهري (2008)، ومحمد (2010)، والكلم وبدارنة (2011)، وأوريغان وغودبيان (O'Regan, & Ghobadian , 2002)، و روبنسون (Robinson, 2005)، وكوبرن (Cowburn, 2005) في توفر معوقات تخطيط استراتيجي بدرجة متوسطة، وفوق متوسطة في منظمات الأعمال والمؤسسات الإدارية.

3.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات الإدارية؟
- ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المادية؟
- ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات البشرية؟
- ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المالية؟

1.3.1.4. مجال المقومات الإدارية:

ونص السؤال : ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات الإدارية؟

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب تقدير المقوم

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المقوم
1	1	دعم الهيئة العليا عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.	3.59	1.01	71.8	مرتفع
2	4	حظوة عملية التخطيط الاستراتيجي باهتمام الهيئة العليا للوزارة.	3.58	0.97	71.6	مرتفع
3	5	توفر بيئة إدارية مستقرة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.	3.44	1.06	68.8	متوسط
4	2	توفر المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	3.43	0.98	68.6	متوسط
5	3	ترأس الوزير فرق التخطيط الاستراتيجي.	3.43	0.95	68.6	متوسط
الدرجة الكلية لمجال المقومات الإدارية			3.49	0.85	69.8	متوسط

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (14:4) أن درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات الإدارية، كانت مرتفعة في الفقرتين (1، 4)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليهما (71.6، 71.8) على التوالي، وكانت متوسطة في الفقرات (5، 2، 3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليها (68.8، 68.6، 68.6) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال المقومات الإدارية، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات الباحثين على هذا المجال (69.8).

ويفسر الباحث الدرجة المتوسطة لمجال المقومات الإدارية، أن اهتمام وزير العمل بالتخطيط الاستراتيجي وترأسه الفريق - في حالة حدوث ذلك في الحقيقة- يعطي تركيز على عملية التخطيط الاستراتيجي، ويجعل طاقم الوزارة في حالة استعداد للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، كما أنّ عملية التخطيط مهمة في حدّ ذاتها؛ لأنها تساعد على إنجاز الأعمال الإدارية بشكل أفضل، وكذلك تحدد المهام والأفراد الذين ينجزوها، والوقت والمكان المخصصين لذلك.

2.3.1.4. مجال المقومات المادية:

ونص السؤال : ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المادية؟

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المادية مرتبة تنازلياً حسب تقدير المقوم

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المقوم
1	1	تمتع فرق التخطيط الاستراتيجي باستقلالية.	3.31	1.01	66.2	متوسط
2	5	توفر قاعدة بيانات في متناول فريق التخطيط الاستراتيجي.	3.11	1.07	62.2	متوسط
3	2	توفر دائرة خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.11	1.04	62.2	متوسط
4	4	حصول فرق التخطيط الاستراتيجي على الأجهزة التقنية التي تحتاجها.	2.99	1.00	59.8	منخفض
5	3	توفر مرافق خاصة بفريق التخطيط الاستراتيجي.	2.94	0.95	58.8	منخفض
		الدرجة الكلية لمجال المقومات المادية	3.09	0.86	61.8	متوسط

*أقصى درجة للفقرة (5)

يتضح من خلال الجدول (15:4) أن درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل

في مجال المقومات المادية، كانت متوسطة في الفقرتين (1، 5، 2)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (66.2، 62.2، 62.2) على التوالي، وكانت منخفضة في الفقرتين (4، 3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليهما (59.8، 58.8) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال المقومات المادية، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (61.8). ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لمجال المقومات المادية إلى حقيقة تدني توفر تلك المقومات أو انعدامها، فإذا توفرت، كان سبباً كبيراً للنجاح، فالمعلومات الكافية أساس التخطيط، والاستقلال بالقرار مهم لفرد أو لفريق يحمل مسؤولية كبيرة، مع أن الواقع يشير إلى كون القرارات تصدر بمركزية.

3.3.1.4 مجال المقومات البشرية

ونص السؤال : ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات البشرية؟

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات البشرية مرتبة تنازلياً حسب تقدير المقوم

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المقوم
1	1	توفر كفاءات بشرية تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.43	1.09	68.6	متوسط
2	2	الاستعانة بخبراء في التخطيط الاستراتيجي.	3.27	0.97	65.4	متوسط
3	4	عقد ورشات عمل لتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.	3.21	0.93	64.2	متوسط
4	5	دعم عملية التخطيط الاستراتيجي دعماً كبيراً من العاملين في الوزارة.	3.18	1.00	63.6	متوسط
5	3	توفر برامج تدريب للعاملين على التخطيط الاستراتيجي.	3.17	0.96	63.4	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال المقومات البشرية	3.25	0.83	65.0	متوسط

يتضح من خلال الجدول (4:16) أن درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات البشرية، كانت متوسطة في الفقرات (1، 2، 4، 5، 3)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (68.6، 65.4، 64.2، 63.6، 63.4) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال المقومات البشرية، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (65.0).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لمجال المقومات البشرية، ربما إلى أن تدريب كوادر وزارة العمل على التخطيط الإستراتيجي، سوف يسهم في أداء أفضل في الوزارة، أو توفير من يساعد في التخطيط الإستراتيجي من خلال ورشات العمل أو تدريب الموظفين، مما يُوجّه أنظار العاملين في الوزارة إلى أهمية التخطيط وتكوين مفاهيم واضحة ومعلومات كافية عن التخطيط الإستراتيجي. وعلاوة على ذلك، فإن المقومات البشرية غير مكلفة، ويمكن اعتبارها رأس المال الحيوي والأكثر استيعاباً للمتغيرات والتعامل معها، كما أنها لا تعتمد في تشغيلها على أية موارد خارجية.

4.3.1.4. مجال المقومات المالية:

ونص السؤال : ما درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المالية؟

جدول 17.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المالية مرتبة تنازلياً حسب تقدير المقوم

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المقوم
1	1	توفر دعم مالي ملائم لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.19	1.16	63.8	متوسط
2	5	توفر موازنة لاستقدام خبراء محليين في التخطيط الاستراتيجي.	3.10	1.05	62.0	متوسط
3	3	رصد موازنة كافية لتطبيق الخطة الإستراتيجية للوزارة.	3.09	1.18	61.8	متوسط

جدول 17.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المالية مرتبة تنازليا حسب تقدير المقوم

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المقوم
4	4	توفر موازنة لتدريب العاملين على التخطيط الاستراتيجي.	3.09	1.25	61.8	متوسط
5	2	توفر حوافز مالية للعاملين في التخطيط الاستراتيجي.	3.01	1.14	60.2	متوسط
6	6	توفر موازنة لاستقدام خبراء خارجيين في التخطيط الاستراتيجي.	3.01	1.09	60.2	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال المقومات المالية	3.08	1.04	61.6	متوسط

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من خلال الجدول (4:17) أن درجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المالية، كانت متوسطة في الفقرات (1، 5، 3، 4، 2، 6)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات الباحثين عليها (63.8، 62.0، 61.8، 61.8، 60.2، 60.2) على التوالي، أما الدرجة الكلية لمجال المقومات المالية، فقد كانت متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات الباحثين على هذا المجال (61.6).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لمجال المقومات المالية، إلى أن الدعم المالي من ميزانيات ومكافآت وحوافز مالية أو معنوية لفريق التخطيط الاستراتيجي، سيؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وقد يدفع بالفريق إلى إظهار طاقات أكبر للعمل، وتحسين المردود لعملية التخطيط الإستراتيجي.

5.3.1.4. ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل:

يبين الجدول (4:18) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل

جدول 18.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير المقوم
1	المقومات الإدارية	3.49	0.85	69.8	متوسط
3	المقومات البشرية	3.25	0.83	65.0	متوسط
2	المقومات المادية	3.09	0.86	61.8	متوسط
4	المقومات المالية	3.08	1.04	61.6	متوسط
	الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل	3.22	0.81	64.4	متوسط

يتضح من خلال الجدول (18:4) ما يأتي:

- إن الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، كانت متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات الباحثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (64.4).
- إن ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، كما يلي :

- المرتبة الأولى: المقومات الإدارية
- المرتبة الثانية: المقومات البشرية
- المرتبة الثالثة: المقومات المادية
- المرتبة الرابعة: المقومات المالية

ويرى الباحث أن مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي تتبع من مصادر متنوعة، فوجود كادر بشري قادر على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافة التخطيط والاهتمام به من الإدارة العليا، وتوفير المصادر الكافية له وتثمين عمل القائمين عليه، يساعد في إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.

4.1.4. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضيات تعرضها الدراسة فيما يأتي:

1.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الجنس. ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (19:4) تبين ذلك:

جدول 19.4-أ: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	الجنس				المجال
		أنثى (ن=24)		ذكر (ن=77)		
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.919	0.101	0.57	3.19	0.57	3.18	التخطيط للتخطيط
0.628	0.486	0.64	3.09	0.63	3.02	التحليل الاستراتيجي
0.525	0.638	0.63	3.05	0.65	3.14	التوجه الاستراتيجي
0.561	0.584	0.61	2.94	0.65	3.03	الصياغة الإستراتيجية
0.580	0.555	0.64	3.03	0.63	3.12	إقرار الخطة وتنفيذها
0.997	0.003	0.54	2.92	0.72	2.92	التقويم والمتابعة
0.827	0.219	0.52	3.01	0.54	3.04	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي
0.914	0.108	0.83	3.56	0.79	3.58	معوقات تتعلق بالموارد البشرية
0.454	0.752	0.88	3.65	0.88	3.81	معوقات تتعلق بالتمويل
0.398	0.849	0.63	3.53	0.74	3.67	معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي
0.530	0.630	0.57	3.92	0.68	3.83	معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية
0.703	0.382	0.53	3.69	0.58	3.74	الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي

جدول 19.4-ب: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	الجنس				المجال
		أنثى (ن=24)		ذكر (ن=77)		
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.906	0.118	0.71	3.47	0.90	3.50	مقومات إدارية
0.662	0.438	0.78	3.16	0.88	3.07	مقومات مادية
0.613	0.507	0.74	3.33	0.86	3.23	مقومات بشرية
0.843	0.199	0.93	3.12	1.08	3.07	مقومات مالية
0.782	0.277	0.72	3.26	0.84	3.21	الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبدرجة حرية (99)

يتضح من الجدول (19:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الجنس، في جميع المجالات، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أكبر من (0.05).

ويفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية وفق متغير الجنس، ربما يعود إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي لا تقتصر على جنس دون آخر، فالتخطيط الاستراتيجي ظاهرة إدارية عامة للمنظمات والمؤسسات، والإناث والذكور في وزارة العمل يدركون واقع التخطيط الإستراتيجي والمعوقات التي تتعلق بها، ومقومات النجاح لها. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة دعبس (2008) في عدم وجود فرق في ممارسة التخطيط الاستراتيجي يُعزى للجنس، وكذلك تتفق مع وادي والأشقر (2006) في عدم وجود فروق في درجة معوقات التخطيط الاستراتيجية تُعزى للجنس.

2.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل،

تعزى لمتغير العمر. ولفحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير العمر، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير العمر (جدول 20.4 و 21.4).

جدول 20.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط للتخطيط	أقل من 30 سنة	7	3.33	0.59
	من 30 - 40 سنة	38	3.18	0.54
	من 41-50 سنة	37	3.12	0.60
	أكثر من 50 سنة	19	3.26	0.56
التحليل الاستراتيجي	أقل من 30 سنة	7	3.15	0.40
	من 30 - 40 سنة	38	2.91	0.68
	من 41-50 سنة	37	3.05	0.68
	أكثر من 50 سنة	19	3.23	0.48
التوجه الاستراتيجي	أقل من 30 سنة	7	3.30	0.59
	من 30 - 40 سنة	38	2.94	0.60
	من 41-50 سنة	37	3.17	0.69
	أكثر من 50 سنة	19	3.32	0.58
الصياغة الإستراتيجية	أقل من 30 سنة	7	3.23	0.57
	من 30 - 40 سنة	38	2.89	0.60
	من 41-50 سنة	37	2.99	0.74
	أكثر من 50 سنة	19	3.22	0.53
إقرار الخطة وتنفيذها	أقل من 30 سنة	7	3.27	0.71
	من 30 - 40 سنة	38	3.08	0.61
	من 41-50 سنة	37	3.01	0.71
	أكثر من 50 سنة	19	3.25	0.47
التقويم والمتابعة	أقل من 30 سنة	7	2.96	0.27
	من 30 - 40 سنة	38	2.88	0.69
	من 41-50 سنة	37	2.82	0.75
	أكثر من 50 سنة	19	3.14	0.59

جدول 20.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.47	3.17	7	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي
0.50	2.96	38	من 30 - 40 سنة	
0.61	2.99	37	من 41-50 سنة	
0.43	3.20	19	أكثر من 50 سنة	
1.12	3.10	7	أقل من 30 سنة	معوقات تتعلق بالموارد البشرية
0.70	3.66	38	من 30 - 40 سنة	
0.80	3.59	37	من 41-50 سنة	
0.83	3.54	19	أكثر من 50 سنة	
0.80	3.97	7	أقل من 30 سنة	معوقات تتعلق بالتمويل
0.85	3.87	38	من 30 - 40 سنة	
0.97	3.68	37	من 41-50 سنة	
0.82	3.67	19	أكثر من 50 سنة	
0.79	3.69	7	أقل من 30 سنة	معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي
0.65	3.74	38	من 30 - 40 سنة	
0.69	3.63	37	من 41-50 سنة	
0.87	3.42	19	أكثر من 50 سنة	
0.72	3.69	7	أقل من 30 سنة	معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية
0.66	4.05	38	من 30 - 40 سنة	
0.59	3.67	37	من 41-50 سنة	
0.67	3.85	19	أكثر من 50 سنة	
0.57	3.67	7	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي
0.58	3.86	38	من 30 - 40 سنة	
0.55	3.65	37	من 41-50 سنة	
0.58	3.64	19	أكثر من 50 سنة	
0.93	3.83	7	أقل من 30 سنة	مقومات إدارية
0.89	3.44	38	من 30 - 40 سنة	
0.89	3.43	37	من 41-50 سنة	
0.68	3.60	19	أكثر من 50 سنة	
1.00	3.17	7	أقل من 30 سنة	مقومات مادية
0.84	3.12	38	من 30 - 40 سنة	

جدول 20.4-ج: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مقومات مادية	من 41-50 سنة	37	2.99	0.92
	أكثر من 50 سنة	19	3.21	0.74
مقومات بشرية	أقل من 30 سنة	7	3.51	0.82
	من 30 - 40 سنة	38	3.28	0.85
	من 41-50 سنة	37	3.15	0.84
	أكثر من 50 سنة	19	3.27	0.84
	أقل من 30 سنة	7	3.31	1.14
مقومات مالية	من 30 - 40 سنة	38	3.11	0.99
	من 41-50 سنة	37	2.99	1.10
	أكثر من 50 سنة	19	3.12	1.05
	أقل من 30 سنة	7	3.45	0.91
الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي	من 30 - 40 سنة	38	3.23	0.80
	من 41-50 سنة	37	3.13	0.86
	أكثر من 50 سنة	19	3.29	0.73
	أقل من 30 سنة	7	3.45	0.91

جدول 21.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط للتخطيط	بين المجموعات	0.415	3	0.138	0.425	0.735
	داخل المجموعات	31.570	97	0.325		
	المجموع	31.985	100			
التحليل الإستراتيجي	بين المجموعات	1.365	3	0.455	1.141	0.337
	داخل المجموعات	38.685	97	0.399		
	المجموع	40.050	100			
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	2.331	3	0.777	1.943	0.128
	داخل المجموعات	38.791	97	0.400		

جدول 21.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	المجموع	41.123	100			
الصياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	1.745	3	0.582	1.422	0.241
	داخل المجموعات	39.683	97	0.409		
	المجموع	41.428	100			
إقرار الخطة وتنفيذها	بين المجموعات	0.983	3	0.328	0.817	0.487
	داخل المجموعات	38.902	97	0.401		
	المجموع	39.885	100			
التقويم والمتابعة	بين المجموعات	1.358	3	0.453	0.986	0.403
	داخل المجموعات	44.526	97	0.459		
	المجموع	45.884	100			
الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.908	3	0.303	1.080	0.361
	داخل المجموعات	27.181	97	0.280		
	المجموع	28.089	100			
معوقات تتعلق بالموارد البشرية	بين المجموعات	1.893	3	0.631	0.999	0.397
	داخل المجموعات	61.293	97	0.632		
	المجموع	63.186	100			
معوقات تتعلق بالتمويل	بين المجموعات	1.157	3	0.386	0.490	0.690
	داخل المجموعات	76.341	97	0.787		
	المجموع	77.499	100			
معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.284	3	0.428	0.828	0.482
	داخل المجموعات	50.162	97	0.517		
	المجموع	51.446	100			
معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	2.922	3	0.974	2.359	0.076
	داخل المجموعات	40.051	97	0.413		
	المجموع	42.972	100			

جدول 21.4-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.053	3	0.351	1.088	0.358
	داخل المجموعات	31.292	97	0.323		
	المجموع	32.346	100			
مقومات إدارية	بين المجموعات	1.265	3	0.422	0.573	0.634
	داخل المجموعات	71.420	97	0.736		
	المجموع	72.685	100			
مقومات مادية	بين المجموعات	0.724	3	0.241	0.322	0.810
	داخل المجموعات	72.758	97	0.750		
	المجموع	73.482	100			
مقومات بشرية	بين المجموعات	0.904	3	0.301	0.428	0.734
	داخل المجموعات	68.328	97	0.704		
	المجموع	69.232	100			
مقومات مالية	بين المجموعات	0.760	3	0.253	0.228	0.877
	داخل المجموعات	108.051	97	1.114		
	المجموع	108.812	100			
الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.765	3	0.255	0.380	0.768
	داخل المجموعات	65.128	97	0.671		
	المجموع	65.893	100			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (21:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير العمر، في جميع المجالات، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أكبر من (0.05). ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير العمر، ربما إلى وعي المديرين باختلاف أعمارهم أهمية التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تطبيقه في الوزارة، فظروف العمل متشابهة، والبيئة السياسية والاقتصادية لم تختلف، ومستوى

التدريب على التخطيط الاستراتيجي متقارب، مما يجعلهم يرصدون واقع التخطيط الإستراتيجي بتمائل إلى حد كبير. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة وادي والأشقر (2006) في عدم وجود فرق في التخطيط الاستراتيجي وفق متغير العمر.

3.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومواقفه ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (22:4) تبين ذلك:

جدول 22.4- نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومواقفه ومقومات نجاحه في وزارة العمل تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	مدير (ن=88)		مدير عام (ن=13)		الدرجة الوظيفية المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.168	1.390	0.56	3.15	0.57	3.38	التخطيط للتخطيط
0.415	0.818	0.61	3.02	0.80	3.17	التحليل الاستراتيجي
0.157	1.427	0.64	3.09	0.62	3.36	التوجه الاستراتيجي
0.359	0.921	0.65	2.99	0.62	3.16	الصياغة الإستراتيجية
0.954	0.058	0.63	3.10	0.69	3.11	إقرار الخطة وتنفيذها
0.844	0.198	0.65	2.91	0.85	2.95	التقويم والمتابعة
0.414	0.821	0.52	3.01	0.63	3.14	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي
0.438	0.779	0.81	3.59	0.67	3.41	مواقف تتعلق بالموارد البشرية
0.950	0.063	0.91	3.77	0.64	3.75	مواقف تتعلق بالتمويل
0.500	0.677	0.72	3.65	0.73	3.51	مواقف تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي
0.056	1.936	0.66	3.90	0.58	3.53	مواقف تتعلق بالبيئة الخارجية
0.265	1.120	0.59	3.75	0.36	3.56	الدرجة الكلية لمواقف التخطيط الاستراتيجي

جدول 22.4-ب: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	مدير (ن=88)		مدير عام (ن=13)		الدرجة الوظيفية المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.014	2.499	0.84	3.41	0.73	4.03	مقومات إدارية
0.095	1.685	0.85	3.04	0.86	3.46	مقومات مادية
0.120	1.567	0.84	3.20	0.73	3.58	مقومات بشرية
0.263	1.126	1.04	3.04	1.04	3.38	مقومات مالية
0.068	1.843	0.81	3.17	0.77	3.60	الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبدرجة حرية (99)

يتضح من الجدول (22:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، في جميع المجالات ما عدا مجال مقومات النجاح الإدارية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.014)، وهذه الفروق هي لصالح المديرين العاميين.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق جوهرية وفق متغير الدرجة الوظيفية، إلى المديرين العاميين والمديرين يقفون على بُعد واحد من التخطيط الاستراتيجي، فقد لا يكونوا من أصحاب القرار المركزي في الوزارة خاصة المديرين العاميين، ولا يتمتعون بصلاحيات مالية، مما يجعلهم في وضع شبيه بالمديرين فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

أما وجود فروق جوهرية في مجال مقومات النجاح الإدارية ولصالح المديرين العاميين، فيعزوه الباحث أن المدير العام يتمتع بصلاحيات إدارية تمكنه من تسهيل مهمات الموظفين في مجال التخطيط وغيره، أو عقد ورشات تدريبية في ذلك المجال.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحوسني (2009) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي روايده (2006)، ودعيبس (2009) في وجود فرق في تطبيق التخطيط الاستراتيجي يعود للمسمى الوظيفي.

4.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير المستوى التعليمي. ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (23:4) تبين ذلك:

جدول 23.4-أ: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	ماجستير (ن=27)		بكالوريوس (ن=74)		المستوى التعليمي المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.259	1.136	0.59	3.29	0.56	3.14	التخطيط للتخطيط
0.896	0.131	0.60	3.05	0.65	3.03	التحليل الاستراتيجي
0.148	1.457	0.53	3.27	0.67	3.06	التوجه الاستراتيجي
0.090	1.713	0.67	3.19	0.62	2.94	الصياغة الإستراتيجية
0.435	0.783	0.64	3.18	0.63	3.07	إقرار الخطة وتنفيذها
0.834	0.210	0.65	2.89	0.69	2.93	التقويم والمتابعة
0.367	0.907	0.52	3.11	0.53	3.00	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي
*0.05	1.985	0.78	3.83	0.78	3.48	معوقات تتعلق بالموارد البشرية
0.353	0.933	0.88	3.90	0.88	3.72	معوقات تتعلق بالتمويل
0.267	1.095	0.60	3.76	0.75	3.59	معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي
0.263	1.126	0.69	3.73	0.64	3.89	معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية
0.446	0.764	0.57	3.80	0.57	3.70	الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي
0.098	1.673	0.69	3.73	0.64	3.41	مقومات إدارية

جدول 23.4-ب: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	ماجستير (ن=27)		بكالوريوس (ن=74)		المستوى التعليمي المجال
		الانحراف المتوسط	الانحراف	الانحراف المتوسط	الانحراف	
0.384	0.875	0.94	3.21	0.83	3.05	مقومات مادية
0.617	0.502	0.84	3.32	0.83	3.22	مقومات بشرية
0.163	1.404	1.04	3.32	0.04	2.99	مقومات مالية
0.205	1.275	0.81	3.39	0.81	3.16	الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبدرجة حرية (99)

يتضح من الجدول (23:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في جميع المجالات ما عدا مجال المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.05) ، وهذه الفروق هي لصالح حملة الماجستير. ويفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية وفق متغير المستوى التعليمي، ربما يعود إلى إدراكهم واقع التخطيط الاستراتيجي بدرجات متقاربة، فقلة الاهتمام بالتخطيط ومركزية القرار والمعوقات المادية والمالية، يُسهل وعيها وتعرفها بغض النظر عن المؤهل التعليمي. ويعزو الباحث وجود فروق جوهرية في مجال المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية ولصالح حملة الماجستير، ربما يعود إلى دراستهم الجامعية التي تطرقت إلى الموارد البشرية، فمثل تلك المواد تُدرس عادة في مستويات عليا، وقد مكن هذا حملة الماجستير من معرفة تأثير الموارد البشرية بصورة أكبر من حملة البكالوريوس. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة وادي والأشقر (2006) في عدم وجود فرق في تطبيق التخطيط الاستراتيجي يُعزى للمؤهل العلمي، بينما تختلف مع نتائج دراسة محمد (2010) في وجود فرق في معوقات التخطيط الاستراتيجي يُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات

المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير التخصص. ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (24:4) تبين ذلك:

جدول 24.4: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل تعزى لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	غير ذلك (ن=71)		إدارة (ن=30)		التخصص المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.086	1.735	0.54	3.12	0.60	3.33	التخطيط للتخطيط
0.476	0.716	0.62	3.01	0.66	3.11	التحليل الاستراتيجي
0.250	1.156	0.60	3.07	0.73	3.23	التوجه الاستراتيجي
0.078	1.779	0.60	2.94	0.71	3.18	الصياغة الإستراتيجية
*0.012	2.567	0.57	3.00	0.72	3.34	إقرار الخطة وتنفيذها
0.723	0.356	0.68	2.90	0.68	2.95	التقويم والمتابعة
0.079	1.774	0.50	2.97	0.59	3.17	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي
0.759	0.308	0.83	3.59	0.73	3.53	معوقات تتعلق بالموارد البشرية
0.307	1.027	0.96	3.71	0.63	3.91	معوقات تتعلق بالتمويل
0.471	0.724	0.75	3.60	0.63	3.71	معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي
0.226	1.219	0.68	3.90	0.59	3.73	معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية
0.883	0.147	0.62	3.72	0.42	3.74	الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي
0.113	1.598	0.82	3.41	0.90	3.70	مقومات إدارية
0.218	1.240	0.86	3.02	0.83	3.25	مقومات مادية
0.099	1.667	0.84	3.16	0.79	3.46	مقومات بشرية
0.106	1.629	1.05	2.97	0.99	3.34	مقومات مالية
0.088	1.721	0.80	3.13	0.81	3.43	الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي

* دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبدرجة حرية (99)

يتضح من الجدول (24:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير التخصص، في جميع المجالات ما عدا مجال إقرار الخطة وتنفيذها، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذه الفروق هي لصالح تخصص الإدارة. ويفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية وفق متغير التخصص، ربما إلى تشابه بيئة العمل لمختلف تخصصات المديرين والمديرين العاملين في وزارة العمل، وإلى تقارب وجهات النظر حول التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه. ويعزو الباحث الفروق في مجال إقرار الخطة وتنفيذها، ولصالح تخصص الإدارة، إلى أهمية الإدارة أثناء تنفيذ الخطط، إذ أن ثمرة التخطيط الاستراتيجي تتضح أثناء تنفيذ الخطة لما لهذه المرحلة من حساسية، وهذا يعني أن متخصصي الإدارة يدركون أهمية التنفيذ ودقته بصورة أفضل من غيرهم.

6.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، والجدولان (25:4) و(26:4) تبين ذلك:

جدول 25.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الوظيفية	المجال
0.51	3.26	11	أقل من 5 سنوات	التخطيط للتخطيط
0.55	3.29	18	من 5-10 سنوات	
0.58	3.14	72	أكثر من 10 سنوات	
0.64	3.20	11	أقل من 5 سنوات	التحليل الاستراتيجي
0.51	3.12	18	من 5-10 سنوات	
0.66	2.99	72	أكثر من 10 سنوات	

جدول 25.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الوظيفية	المجال
0.53	3.19	11	أقل من 5 سنوات	التوجه الاستراتيجي
0.64	3.13	18	من 5-10 سنوات	
0.66	3.11	72	أكثر من 10 سنوات	
0.49	2.94	11	أقل من 5 سنوات	الصياغة الإستراتيجية
0.62	3.13	18	من 5-10 سنوات	
0.67	2.99	72	أكثر من 10 سنوات	
0.54	3.14	11	أقل من 5 سنوات	إقرار الخطة وتنفيذها
0.54	3.43	18	من 5-10 سنوات	
0.64	3.01	72	أكثر من 10 سنوات	
0.62	3.05	11	أقل من 5 سنوات	التقويم والمتابعة
0.60	3.13	18	من 5-10 سنوات	
0.70	2.84	72	أكثر من 10 سنوات	
0.45	3.10	11	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي
0.41	3.20	18	من 5-10 سنوات	
0.56	2.98	72	أكثر من 10 سنوات	
0.96	3.12	11	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق بالموارد البشرية
0.72	3.61	18	من 5-10 سنوات	
0.78	3.63	72	أكثر من 10 سنوات	
0.92	3.75	11	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق بالتمويل
0.59	4.07	18	من 5-10 سنوات	
0.93	3.70	72	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.55	11	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي
0.46	3.70	18	من 5-10 سنوات	
0.78	3.63	72	أكثر من 10 سنوات	
0.62	3.98	11	أقل من 5 سنوات	معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية
0.64	3.94	18	من 5-10 سنوات	
0.67	3.81	72	أكثر من 10 سنوات	
0.47	3.67	11	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي
0.45	3.86	18	من 5-10 سنوات	
0.61	3.70	72	أكثر من 10 سنوات	

جدول 25.4-ج: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الوظيفية	المجال
0.85	3.20	11	أقل من 5 سنوات	مقومات إدارية
0.82	3.62	18	من 5-10 سنوات	
0.86	3.51	72	أكثر من 10 سنوات	
0.87	2.93	11	أقل من 5 سنوات	مقومات مادية
0.74	3.31	18	من 5-10 سنوات	
0.88	3.06	72	أكثر من 10 سنوات	
0.69	3.27	11	أقل من 5 سنوات	مقومات بشرية
0.55	3.40	18	من 5-10 سنوات	
0.91	3.21	72	أكثر من 10 سنوات	
1.01	2.83	11	أقل من 5 سنوات	مقومات مالية
0.65	3.38	18	من 5-10 سنوات	
1.12	3.04	72	أكثر من 10 سنوات	
0.80	3.05	11	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمقومات
0.54	3.43	18	من 5-10 سنوات	نجاح التخطيط
0.87	3.20	72	أكثر من 10 سنوات	الاستراتيجي

جدول 26.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجال
0.552	0.598	0.193	2	0.386	بين المجموعات	التخطيط للتخطيط
		0.322	98	31.599	داخل المجموعات	
			100	31.985	المجموع	
0.502	0.694	0.280	2	0.560	بين المجموعات	التحليل الإستراتيجي
		0.403	98	39.490	داخل المجموعات	
			100	40.050	المجموع	
0.914	0.090	038.	2	0.076	بين المجموعات	التوجه الاستراتيجي

جدول 26.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	داخل المجموعات	41.047	98	419.	0.372	0.690
	المجموع	41.123	100			
الصياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	0.312	2	156.	3.389	*0.038
	داخل المجموعات	41.115	98	420.		
	المجموع	41.428	100			
إقرار الخطة وتنفيذها	بين المجموعات	2.580	2	1.290	1.542	0.219
	داخل المجموعات	37.305	98	381.		
	المجموع	39.885	100			
التقويم والمتابعة	بين المجموعات	1.399	2	0.700	1.334	0.268
	داخل المجموعات	44.484	98	0.454		
	المجموع	45.884	100			
الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.744	2	0.372	2.020	0.138
	داخل المجموعات	27.345	98	0.279		
	المجموع	28.089	100			
معوقات تتعلق بالموارد البشرية	بين المجموعات	2.502	2	1.251	1.279	0.283
	داخل المجموعات	60.684	98	0.619		
	المجموع	63.186	100			
معوقات تتعلق بالتمويل	بين المجموعات	1.972	2	0.986	0.158	0.854
	داخل المجموعات	75.527	98	0.771		
	المجموع	77.499	100			
معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.165	2	0.083	0.528	0.591
	داخل المجموعات	51.280	98	0.523		
	المجموع	51.446	100			
معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	0.458	2	0.229		
	داخل المجموعات	42.514	98	0.434		
	المجموع	42.972	100			

جدول 26.4-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.377	2	0.189	0.578	0.563
	داخل المجموعات	31.969	98	0.326		
	المجموع	32.346	100			
مقومات إدارية	بين المجموعات	1.256	2	0.628	0.862	0.426
	داخل المجموعات	71.429	98	0.729		
	المجموع	72.685	100			
مقومات مادية	بين المجموعات	1.231	2	0.616	0.835	0.437
	داخل المجموعات	72.251	98	0.737		
	المجموع	73.482	100			
مقومات بشرية	بين المجموعات	0.536	2	0.268	0.382	0.683
	داخل المجموعات	68.697	98	0.701		
	المجموع	69.232	100			
مقومات مالية	بين المجموعات	2.379	2	1.189	1.095	0.339
	داخل المجموعات	106.433	98	1.086		
	المجموع	108.812	100			
الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.128	2	564.	0.853	0.429
	داخل المجموعات	64.765	98	661.		
	المجموع	65.893	100			

*دال إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول (26:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، في جميع المجالات، ما عدا إقرار الخطة وتنفيذها، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.038) ، ولتعرف مصدر الفروق في مجال إقرار الخطة وتنفيذها، فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test، والجدول (4 : 27) يبين نتائج المقارنة

جدول 27.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إقرار الخطة وتنفيذها، وفق متغير الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.14		0.2876-	0.1337
من 5-10 سنوات	3.43			*0.4213
أكثر من 10 سنوات	3.01			

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (27.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، بين أصحاب الخبرة (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (من 5-10 سنوات).

ويفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية وفق متغير الخبرة الوظيفية، ربما إلى حداثة عهد التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، وكون استخدام التخطيط الاستراتيجي لم ينتشر بصورة كبيرة في المؤسسات والمنظمات، وأنها لم تعمل به كمنهجية علمية وإجراءات عملية.

بينما يفسر الباحث وجود فروق في مجال إقرار الخطة وتنفيذها، ولصالح أصحاب الخبرة الوظيفية (5-10 سنوات) إلى كون أصحاب هذه الخبرة، قد تعرفوا على بيئة وزارة العمل إلى حد يُمكنهم بأنها تحتاج إلى تجديد وتطوير، ولم يتعودوا على الأنظمة التقليدية، وقد أدركوا أن هذه المرحلة من إقرار وتنفيذ هي الأصعب والأكثر دقة ضمن التخطيط الاستراتيجي. كما أن هذه الفئة هي الأكثر نشاطاً، ورغبة في إثبات ذاتها في العمل، وربما يسعون إلى تثبيت أنفسهم في مراكزهم الوظيفية.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات وادي والأشقر (2006)، وحلايقة (2007)، والكلمت وبدارنة (2011)، في عدم وجود فرق في التخطيط الاستراتيجي أو معوقاته يُعزى لخبرة المستجيب.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي العيد (2005)، ومحمد (2010) في وجود فرق في معوقات التخطيط الاستراتيجي يُعزى لمتغير الخبرة.

7.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير مكان العمل، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل، والجدولان (28:4) و(29:4) تبين ذلك:

جدول 28.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان العمل	المجال
0.57	3.18	38	الوزارة (المركز)	التخطيط للتخطيط
0.56	3.20	55	المديريات (الفروع)	
0.67	3.07	8	مراكز التدريب المهني	
0.70	2.96	38	الوزارة (المركز)	التحليل الاستراتيجي
0.62	3.09	55	المديريات (الفروع)	
0.35	3.09	8	مراكز التدريب المهني	
0.63	3.14	38	الوزارة (المركز)	التوجه الاستراتيجي
0.68	3.11	55	المديريات (الفروع)	
0.44	3.05	8	مراكز التدريب المهني	
0.68	2.90	38	الوزارة (المركز)	الصياغة الإستراتيجية
0.65	3.08	55	المديريات (الفروع)	
0.33	3.05	8	مراكز التدريب المهني	
0.66	3.10	38	الوزارة (المركز)	إقرار الخطة وتنفيذها
0.62	3.12	55	المديريات (الفروع)	
0.63	2.97	8	مراكز التدريب المهني	
0.75	2.79	38	الوزارة (المركز)	التقويم والمتابعة
0.64	3.00	55	المديريات (الفروع)	
0.51	2.92	8	مراكز التدريب المهني	

جدول 28.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان العمل	المجال
0.58	2.99	38	الوزارة (المركز)	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي
0.51	3.07	55	المديريات (الفروع)	
0.45	2.98	8	مراكز التدريب المهني	
0.71	3.62	38	الوزارة (المركز)	معوقات تتعلق بالموارد البشرية
0.87	3.52	55	المديريات (الفروع)	
0.72	3.71	8	مراكز التدريب المهني	
0.83	3.80	38	الوزارة (المركز)	معوقات تتعلق بالتمويل
0.94	3.71	55	المديريات (الفروع)	
0.71	4.00	8	مراكز التدريب المهني	
0.69	3.58	38	الوزارة (المركز)	معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي
0.72	3.69	55	المديريات (الفروع)	
0.90	3.53	8	مراكز التدريب المهني	
0.68	3.72	38	الوزارة (المركز)	معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية
0.65	3.95	55	المديريات (الفروع)	
0.57	3.81	8	مراكز التدريب المهني	
0.58	3.69	38	الوزارة (المركز)	الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي
0.57	3.75	55	المديريات (الفروع)	
0.58	3.77	8	مراكز التدريب المهني	
0.91	3.48	38	الوزارة (المركز)	مقومات إدارية
0.86	3.52	55	المديريات (الفروع)	
0.49	3.38	8	مراكز التدريب المهني	
0.85	3.11	38	الوزارة (المركز)	مقومات مادية
0.91	3.09	55	المديريات (الفروع)	
0.60	3.03	8	مراكز التدريب المهني	
0.86	3.20	38	الوزارة (المركز)	مقومات بشرية
0.83	3.34	55	المديريات (الفروع)	
0.69	2.87	8	مراكز التدريب المهني	
1.03	3.02	38	الوزارة (المركز)	مقومات مالية
1.08	3.22	55	المديريات (الفروع)	
0.63	2.44	8	مراكز التدريب المهني	

جدول 28.4-ج: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان العمل	المجال
0.84	3.19	38	الوزارة (المركز)	الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي
0.83	3.29	55	المديريات (الفروع)	
0.44	2.90	8	مراكز التدريب المهني	

جدول 29.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط للتخطيط	بين المجموعات	0.123	2	0.062	0.189	0.828
	داخل المجموعات	31.862	98	0.325		
	المجموع	31.985	100			
التحليل الإستراتيجي	بين المجموعات	0.395	2	0.197	0.488	0.616
	داخل المجموعات	39.655	98	0.405		
	المجموع	40.050	100			
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	0.068	2	0.034	0.081	0.922
	داخل المجموعات	41.054	98	0.419		
	المجموع	41.123	100			
الصياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	0.771	2	0.386	0.929	0.398
	داخل المجموعات	40.657	98	0.415		
	المجموع	41.428	100			
إقرار الخطة وتنفيذها	بين المجموعات	0.143	2	0.071	0.176	0.839
	داخل المجموعات	39.743	98	0.406		
	المجموع	39.885	100			
التقويم والمتابعة	بين المجموعات	0.987	2	0.493	1.077	0.345
	داخل المجموعات	44.897	98	0.458		
	المجموع	45.884	100			

جدول 29.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.144	2	0.072	0.252	0.778
	داخل المجموعات	27.945	98	0.285		
	المجموع	28.089	100			
معوقات تتعلق بالموارد البشرية	بين المجموعات	0.424	2	0.212	0.331	0.719
	داخل المجموعات	62.761	98	0.640		
	المجموع	63.186	100			
معوقات تتعلق بالتمويل	بين المجموعات	0.638	2	0.319	0.406	0.667
	داخل المجموعات	76.861	98	0.784		
	المجموع	77.499	100			
معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.366	2	0.183	0.351	0.705
	داخل المجموعات	51.079	98	0.521		
	المجموع	51.446	100			
معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	1.162	2	0.581	1.361	0.261
	داخل المجموعات	41.811	98	0.427		
	المجموع	42.972	100			
الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.096	2	0.048	0.146	0.864
	داخل المجموعات	32.249	98	0.329		
	المجموع	32.346	100			
مقومات إدارية	بين المجموعات	0.159	2	0.079	0.107	0.898
	داخل المجموعات	72.526	98	0.740		
	المجموع	72.685	100			
مقومات مادية	بين المجموعات	0.050	2	0.025	0.033	0.967
	داخل المجموعات	73.432	98	0.749		
	المجموع	73.482	100			
مقومات بشرية	بين المجموعات	1.648	2	0.824	1.195	0.307

جدول 29.4-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	67.585	98	690.		
	المجموع	69.232	100			
مقومات مالية	بين المجموعات	4.501	2	2.250	2.114	0.120
	داخل المجموعات	104.311	98	1.064		
	المجموع	108.812	100			
الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.073	2	0.536	0.811	0.447
	داخل المجموعات	64.820	98	0.661		
	المجموع	65.893	100			

*دال إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (29:4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل، في جميع المجالات، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أكبر من (0.05).

ويفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية وفق متغير مكان العمل، إلى تشابه الإجراءات المعمول بها في وزارة العمل، ويعني هذا أن العمليات التي تتم للتخطيط الإستراتيجي في الوزارة، تُعمم على باقي أماكن العمل، كما أن المعوقات والمخاطر التي تُحدق بالتخطيط الاستراتيجي هي نفسها في الوزارة أو المديرية أو مراكز التأهيل المهني.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة وتوصياتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية، وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفي ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج، فيورد الباحث استنتاجات الدراسة، والتوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها

1.5 استنتاجات الدراسة

خرجت الدراسة بالاستنتاجات الآتية :

- إن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، قد حقق مستوى متوسط، ولم يرتقي إلى المستوى المأمول من التخطيط.
- تعاني عملية التخطيط الاستراتيجي من معوقات كثيرة وحساسة وبدرجة مرتفعة، يقف في مقدمتها عدم كفاية التمويل ونقصه، والمستوى الاقتصادي المتدني، والأوضاع السياسية المتغيرة، والتغيرات التقنية المتسارعة، إضافة إلى عدم وجود كادر مؤهل ومدرب للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- لا تحظى عملية التخطيط الاستراتيجي باهتمام من أصحاب القرار في وزارة العمل، بدرجة تعمل على إنجاحه.

- لا زالت ثقافة التخطيط الاستراتيجي غير منتشرة في أوساط المديرين والمديرين العاميين في وزارة العمل.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإن الباحث يوصي بما يلي :

- إيلاء اهتمام أكبر من قبل وزير العمل والهيئة العليا نحو التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني تبنيه التخطيط الاستراتيجي منهجاً لتحسين أداء وزارة العمل.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ومفهومه في وزارة العمل، خاصة في أوساط المديرين العاميين والمديرين.
- توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن ذلك تشكيل فريق ذي خبرة عالية في التخطيط الاستراتيجي، وتهيئة ظروف مناسبة لعمله.
- تدريب العاملين في وزارة العمل من مديرين عاميين ومديرين على التخطيط الاستراتيجي، وأهميته وفوائده، وكيفية القيام به.
- توفير ميزانيات خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، ويشمل ذلك نظام مكافآت وحوافز للعاملين في الخطة الإستراتيجية للوزارة.
- الاستعانة بخبراء وطنيين لمساعدة الوزارة على بناء خطتها الاستراتيجية، وتدريب العاملين بها على التخطيط الاستراتيجي.
- تذليل الصعوبات التي تحد من أن تأخذ عملية التخطيط الاستراتيجي دورها الطبيعي والحقيقي.
- بناء قاعدة معلومات تشمل بيانات وزارة العمل، وتكون هذه القاعدة قابلة للتحديث، وللاستخدام من قبل فريق التخطيط الاستراتيجي.
- دمج العاملين في وزارة العمل ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي، بحيث تكون مسؤولية التخطيط الاستراتيجي مسؤولية جماعية.

المراجع

المراجع العربية:

- ابن حبتور، ع. (2004). الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير". ط (1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو زيد، ذ. (2003). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- إدريس، ث.، والمرسي، ج. (2006). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أيوب، ن. (1997). ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة. الإدارة العامة، 37 (3)، 432-482.
- بتس، ر.، ولي، د. (2008). الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية. ترجمة عبد الحكم الخزامي، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- برايد، د.، و ريتشارد، م. (2008). العمادة الأكاديمية: مهن فردية وأدوار مؤسسية. ترجمة، محمد شريف الطرح، الرياض: العبيكان.
- بلوط، ح. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية.
- بني حمدان، خ.، وإدريس، و. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر. ط(1)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- توفيق، ع. (2005). التخطيط الاستراتيجي "هل يخلو المستقبل من المخاطر؟". القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).
- الجهني، م. (2006). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. مجلة المعرفة، ع(140)، 46-55، وزارة التربية والتعليم السعودية.
- جوهر، ع. (2004). التعليم تخطيطه واقتصادياته. ط(1)، دمياط: دار المهندس للطباعة والنشر.
- الحريري، ر. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. ط(1)، عمان: دار الفكر.
- الحريري، ر. وزملاءها (2007). الإدارة التخطيط التربوي. ط(1)، عمان: دار الفكر.

- حسن، م. (2009). تصور تخطيطي استراتيجي مقترح لتطوير مهام أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الواقع ومبادئ ابتكار القيمة ومفاهيمها، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد (53) .
- الحسيني، ف. (2006). الإدارة الإستراتيجية-مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حلايقة، ي. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس.
- الحوسني، م (2009) .درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد (36) .
- الخطيب، ص. (2003) .التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي : دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن : عمان.
- الخطيب، و. (2009). واقع ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس.
- الخفاجي، ن. (2004). الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- خليل، س. (2005). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي الصناعي. ورقة علمية قدمت لندوة إدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية الإدارية خلال الفترة 10-12 كانون أول.
- دعبس، أ. (2008). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس.
- ديفيز، ب. و أليسون، ل. (2004). الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين. ترجمة عبد العزيز الهواشي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- رشيد، ص. و جلاب، إ. (2007). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- روايدة، ش. (2006). التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات -حالة دراسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس.
- الزعبي، م. (2004). التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية. أطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

- السالم، م. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر.
- السلمي، ع. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سليم، أ. (2008). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الاتجاهات البحثية (المعوقات والحلول). ورقة بحثية قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27 شباط.
- السويدان، ط. والعدلوني، م. (2004). كيف تكتب خطة استراتيجية؟. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- السيد، اسماعيل محمد (2001). الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- الشربيني، هـ. (2006). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. المنصورة: المكتبة العصرية.
- الشهري، م. (2008). إصلاح الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية على معوقات سياسات أجهزة التنمية الإدارية. رسالة دكتوراة. جامعة الملك سعود. السعودية.
- الصيرفي، محمد (2008). الإدارة الإستراتيجية. ط(1)، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر
- الظاهر، ن. (2008). الإدارة الإستراتيجية: المفهوم-الأهمية-التحديات. ط(1)، عمان: جدارا للكتاب العالمي، و اريد: عالم الكتاب الحديث.
- العارف، ن. (2000-2001). الإدارة الإستراتيجية. القاهرة: الدار الجامعية.
- العارف، ن. (2002-2003). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عباس، ص. (2005). الموسوعة الإدارية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- العجمي، م. (2008). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العفيف، أ. (2005) العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان.
- عوض، م. (2000). الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الدار الجامعية.
- العيد، ع. (2005). معوقات التخطيط التربوي في إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، عمان.

- الغالبي، ط.، و ادريس، و. (2007). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. ط(1)، عمان: دار وائل للنشر.
- الغزالي، ك. (2000). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- غنوم، أحمد عبد الكريم (2005). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. ورقة علمية قدمت لندوة إدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية الإدارية خلال الفترة 10-12 كانون أول.
- القطامين، أ. (2002). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الكلثم، ح. و بدرانة، ح. (2011). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة الأزهر.
- ماهر، أ. (2002). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية
- ماهر، أ. (2009). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد، ر. (2010). دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن والأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). 24(3)، 885-912.
- مخيمر، ع. (2005). دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- مدبولي، م. (2001). التخطيط المدرسي الاستراتيجي. ط(1)، القاهرة: الدار العربية للكتاب.
- مصري، م. (2006) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
- المغربي، ع. ، وغربية، ر. (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية.
- ملحم، إ. (1997). التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية؟ المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 23، 137-176.
- الموقع الإلكتروني لوزارة العمل www.mol.gov.ps.
- نايت، ج. (2008). التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس (دليل ارشادي). ترجمة، حسن محمد حسان و محمد حسنين العجمي وسعدية الشرقاوي، دار الجامعة الجديدة.

- هاينز، س. (2001). **التخطيط الاستراتيجي الناجح**. ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة: شعبة العلوم الاقتصادية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- وادي، ر. والأشقر، إ. (2006). **واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة**. مقدم إلى مؤتمر "تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي" كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة من 13-15 شباط.

المراجع الأجنبية :

- Allen, I. & Seaman, J. (2007). **Online nation: Five years of growth in online learning**. Needham MA: Sloan Consortium.
- Barnett, R. (2000). "Realizing the University in an Age of Super Complexity", Buckingham, SRHE/Open University Press.
- Cowburn, S. (2005). Strategic planning in higher education: fact or fiction? Perspectives: **Policy & Practice in Higher Education**, 9(4), 103-109. doi: 10.1080/13603100500357324.
- Davies, B. (2007). **From School Development Plans to a Strategic Planning Framework**.
- Denise, L., (2002). "Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation", Department of the Navy Total Quality Leadership Office.
- Dodd, A. (2004). "Accreditation as a Catalyst for Institutional Effectiveness. In **Successful Strategic Planning**", San Francisco: Jossey-Bass.
- Dolence, M., (2004). "The Curriculum-Centered Strategic Planning Model", Boulder, Colo.: EDUCAUSE Center for Applied Research, Research Bulletin, 2004(10). Retrieved March 2009 from <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERB0410.pdf>
- Drucker, P. (1980) . "Management in Turbulent Times". New York: Harper & Raw Publishers.
- Fain, P. (2007). Vision for Excellence. **The Chronicle of Higher Education**, 54(6), A26-A29.
- Farrah, J., et.al. (2001). **Best Practices: Strategic Planning**, Alexandria, VA: Foundation for Community Association Research.
- Farrah, J., Felix, R., & Greenstein, J., (2001) : **Best Practices: Strategic Planning**. Foundation for Community Association Research, Alexandria.
- LeDoux, L., Guilbeau R., Kirk, S., & Baker, N., (2005) : **Strategic Planning: Managing Strategically** , Taxes , Workforce Commission.

- Lerner, A. (1999). **“A Strategic Planning Primer for Higher Education**, Research Associate. College of Business Administration and Education,
- Levin, D. (2000). **Coupling of Technology Management and Strategic Planning Processes : The State of the Art.**” Atlanta.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). **Strategic Management**, Oxford University Press.
- **McNamara, C. (2007).** Filed Guide to Nonprofit Strategic Planning Facilitation, (3rd ed.). **Authenticity Consulting, LLC, Minneapolis, Minnesota, U.S.A.**
- Mintzberg, H. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning, USA:** Hemel Hemstead: Prentice Hall.
- Nicklos, K. (2000). **Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Heads of Institution, Senior Managers and Members of Governing Bodies**, Universities in Northern, Ireland Press.
- O, Regan, M. & Ghobadian, S. (2002): **Effective strategic planning in small and medium-sized organizations** , ABARIS Consulting Inc.
- Paris, K. (2003). **Strategic Planning In the University, Consultant Office of Quality Improvement.** University of Wisconsin System Board of Regents-Madison.
- Pevzner, M. (2006). **A Case Study of Strategic Planning at Kent State University.** Novgorod State University, Russia, International Research & Exchange Board.
- Pisel, K. (2001). **The Validation of A detailed Strategic Planning Process Model for the Implementation of Distance Education in Higher Education.** Norfolk, VA: Old Dominion University.
- Policastro, M., (2003). **Introduction to Strategic Planning**, SBA, U.S. Small Business Administration.
- Rhoades, G. (2000). Who’s Doing it Right? Strategic Activity in Public Research University. **The Review of Higher Education**, 24(1), 41-66.
- Robinson , Ron (2005): **Overcoming Barriers to Strategic Planning** ABARIS Consulting Inc.
- Staton, R. (2003). **Success Planning: A “How To” Guide for Strategic Planning**”, Miami: TOBUSU Press, U.S.A.
- Stephen, R. (1998). **Organization Theory, Structure Design and Applications**, (2nd ed.). Prentice- Hall, Inc.
- Watson, D. (2000). **Managing Strategy**, Buckingham, SRHE/Open University Press.
- Welsh, J. et.al. (2005). Faculty and Administrative Support for Strategic Planning: A Comparison of Tow and For-year Institutions”, **Journal Community College Review**, 32(4), 20-39.

- Wheelen, T. & Hunger, J. (2006). **Strategic Management and Business Policy**, (10th ed.) New Jersey: Pearson Education Inc.
- Wilkinson, R. et.al. (2007). **A Practical Guide to Strategic Enrolment Management Planning**, Virginia Beach: Educational Policy Institute

ملحق 1.3: أسماء المحكمين

الاسم	الجامعة
د. زياد قنّام	جامعة القدس - أبو ديس
د. سهير الشوملي	جامعة القدس المفتوحة
د. نايف جرّاد	جامعة الاستقلال
د. جعفر أبو صاع	جامعة النجاح الوطنية
د. عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة
د. خلدون مصلح	وزارة العمل
د. سام فقها	جامعة النجاح الوطنية
د. عزام ارميلي	وزارة الأسرى والمحررين
د. زياد بركات	جامعة القدس المفتوحة
د. خالد صويص	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
د. أحمد المجدلاني	وزارة العمل
أ.د. طارق الحاج	جامعة النجاح الوطنية



حضرة المدير العام/المدير المحترم

تحية طيبة وبعد .

فيقوم الباحث بدراسة حول

" تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة تخصص بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية في جامعة القدس، ولتحقيق هدف الدراسة، فقد قام الباحث بإعداد استبانة معتمداً على الإطار النظري والدراسات السابقة، يُرجى التكرم بالإجابة على فقراتها بدقة وصدق وموضوعية، علماً بأن البيانات والمعلومات ستكون سرية للغاية وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

ياسر الحافي

القسم الأول: بيانات عامة :

يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، من فضلك ضع الرقم المناسب بين القوسين أدناه مع الشكر :

1-	النوع	()	1-ذكر	2-أنثى
2-	العمر	()	1-أقل من 30 سنة	2- من 30-40 سنة
3-	الدرجة الوظيفية	()	1- مدير عام	2- مدير
4-	المستوى التعليمي	()	1- بكالوريوس	2- ماجستير
5-	التخصص	()	1- إدارة	2- غير ذلك/حدد (.....)
6-	الخبرة الوظيفية	()	1- أقل من 5 سنوات	2- (5-10) سنوات
7-	مكان العمل	()	1- الوزارة (المركز)	2- المديرية (الفروع)
			3- مراكز التدريب المهني	

القسم الثاني:

يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :

(ا) واقع التخطيط الاستراتيجي :

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
المجال الأول: التخطيط للتخطيط						
1	توجد خطة إستراتيجية واضحة بعيدة المدى في الوزارة.					
2	تشارك المديرية والمراكز في رسم خطة الوزارة بعيدة المدى.					
3	تدعم الهيئة العليا في الوزارة عملية التخطيط الاستراتيجي فيها.					
4	يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي في الوزارة.					
5	تشارك الوزارة الوزارات الأخرى في عملية التخطيط الاستراتيجي.					

					6	يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تطوير الخطة الإستراتيجية.
					7	تتاح الفرصة لكل العاملين في الوزارة، للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
					8	توجد سياسة تخطيطية واضحة للوزارة.
					9	يُحدد الهدف العام من عملية التخطيط.
					10	يتم وضع إطار زمني لعملية التخطيط.
					11	يتم الاتفاق في الوزارة على وضع خطة إستراتيجية لها.
					12	تُحدد المسؤوليات على أعضاء فريق العمل التخطيطي.
					13	تُبنى ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي.
المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي						
					14	تُحلل البيئة الخارجية للوزارة للتعرف إلى التهديدات التي تواجهها.
					15	تُحلل البيئة الخارجية للوزارة للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.
					16	تتوفر قاعدة بيانات حول البيئات المختلفة (الاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية، السياسية).
					17	يتم دراسة تأثير الوضع الاقتصادي العام في عملية التخطيط الاستراتيجي.
					18	يتم دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي.
					19	يتم الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
					20	يتم توفير معلومات حول توقعات المستفيدين من خارج الوزارة.
					21	يتم تحليل مكانة الوزارة بالنسبة للوزارات الأخرى.
					22	يتم تحليل البيئة الداخلية للوزارة للتعرف إلى نقاط الضعف فيها التي تمنعها من تحقيق رسالتها.
					23	يتم تحليل البيئة الداخلية للوزارة للتعرف إلى نقاط القوة فيها.
					24	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في الوزارة.

					تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الوزارة.	25
المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي						
					يتم التأكد من أن رؤية الوزارة واقعية تتسجم مع إمكانياتها.	26
					تحديد أهداف إستراتيجية عامة تتسجم مع التوجه الاستراتيجي للوزارة.	27
					تترجم الأهداف طويلة الأمد إلى أهداف متوسطة الأمد.	28
					تترجم الأهداف متوسطة الأمد إلى أهداف قصيرة الأمد.	29
					توضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقا للمتغيرات المختلفة.	30
					يتوصل فريق التخطيط إلى إجماع حول الأهداف.	31
					يتم عقد اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء.	32
					يتم تقسيم الخطة على مراحل زمنية محددة.	33
المجال الرابع: الصياغة الإستراتيجية						
					مراجعة الأهداف الإستراتيجية للتأكد من أن فرص تحقيقها لازالت كبيرة.	34
					تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية صياغة الخطة الإستراتيجية.	35
					يتم تحديد الأولويات الإستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للوزارة في البيئة المحيطة.	36
					تصميم إستراتيجيات متوافقة مع أهداف الوزارة.	37
					يتم عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الإستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها.	38
					اختيار البدائل الإستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف.	39
					الفقرة	الرقم
					يتم رسم خطط عمل بديلة لكل إستراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير.	40
					تحقيق التكامل بين الخطط الفرعية والخطة الإستراتيجية العامة للوزارة.	41

المجال الخامس : إقرار الخطة وتنفيذها					
				تُنظَّم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطة الإستراتيجية.	42
				تُكَلَّف الإدارات المختلفة بإعداد خططها السنوية التطويرية انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية.	43
				تُحدِّد الجهات المسؤولة عن التنفيذ.	44
				يُوضَع وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لإنجاح الخطط الإستراتيجية.	45
				تُحدِّد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.	46
				تُحدِّد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية التنفيذ.	47
				تُحدِّد برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	48
				يتوفَّر في الوزارة نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ.	49
				توضَع الموازنات المالية الخاصة لكل مكون من مكونات الخطة.	50
				توضَع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس علمية واقعية.	51
				يتم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الإستراتيجية.	52
				تُراجَع وثيقة الخطة النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلاءم التغذية العكسية.	53
				يتم توثيق الخطة الإستراتيجية بشكل جيد.	54
				يتم كتابة الخطة الإستراتيجية بشكل واضح.	55
				تُعقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته.	56
				تُرفَع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة.	57
				تُرفَع الخطة للهيئة العليا للوزارة لإقرارها بشكل رسمي.	58
				إعلان الالتزام من قبل الهيئة العليا للوزارة بضرورة تنفيذ الخطة الإستراتيجية بعد إقرارها.	59
المجال السادس : التقويم والمتابعة					
				تُحدِّد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقويم.	60

					يتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف.	61
					تُحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز.	62
					تُقدم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.	63
					تُكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة.	64
					يتم تطوير الخطة بشكل مستمر.	65
					تُحلل المعوقات للوقوف عليها والحد من تأثيرها.	66
					تُطبق مفاهيم المساءلة والشفافية، ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف.	67

ب - معوقات التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
المجال الأول: معوقات تتعلق بالموارد البشرية						
1	نقص الخبرة في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
2	نقص الموارد البشرية اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.					
3	تدني مستوى برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات العاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي.					
المجال الثاني: معوقات تتعلق بالتمويل						
4	ضعف الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.					
5	ضعف نظام المكافآت والحوافز المقدم للموظفين لانجاز الخطط اللازمة.					
6	تدني الدعم المادي لفرق التخطيط الاستراتيجي.					
7	عدم توفر ميزانيات لبرامج التدريب على التخطيط الاستراتيجي.					
8	عدم توفر دعم مالي لاستقدام خبراء في التخطيط الاستراتيجي.					
المجال الثالث: معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي						

					تدني مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط.	9
					الاعتقاد السائد بأن التخطيط مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية جميع المستويات في الوزارة.	10
					تغيير الأهداف مع تغيير الإدارة العليا.	11
					ضعف نظام المعلومات المعتمد في الوزارة.	12
					تمركز صناعة القرار الواحد في أيدي الإدارة العليا (وزير، وكيل).	13
المجال الرابع: معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية						
					تسارع التغيير على الصعيد التقني.	14
					عدم استقرار الأوضاع السياسية على الصعيد الفلسطيني.	15
					عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية في المنطقة.	16
					تضعف الأوضاع الأمنية الداخلية.	17
					سياسات وإجراءات الاحتلال تؤثر في التخطيط.	18
					عدم تعاون أصحاب المصلحة الخارجيين.	19

ج - مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
المجال الأول: مقومات إدارية						
1	دعم الهيئة العليا عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.					
2	توفر المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.					
3	ترأس الوزير فرق التخطيط الاستراتيجي.					
4	حظوة عملية التخطيط الاستراتيجي باهتمام الهيئة العليا للوزارة.					
5	توفر بيئة إدارية مستقرة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.					
المجال الثاني: مقومات مادية						
6	تمتع فرق التخطيط الاستراتيجي باستقلالية.					
7	توفر دائرة خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.					
8	توفر مرافق خاصة بفرق التخطيط الاستراتيجي.					
9	حصول فرق التخطيط الاستراتيجي على الأجهزة التقنية					

					التي تحتاجها.	
					توفر قاعدة بيانات في متناول فريق التخطيط الاستراتيجي.	10
المجال الثالث: مقومات بشرية						
					توفر كفاءات بشرية تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي.	11
					الاستعانة بخبراء في التخطيط الاستراتيجي.	12
					توفر برامج تدريب للعاملين على التخطيط الاستراتيجي.	13
					عقد ورشات عمل لتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.	14
					دعم عملية التخطيط الاستراتيجي دعماً كبيراً من العاملين في الوزارة.	15
المجال الرابع: مقومات مالية						
					توفر دعم مالي ملائم لعملية التخطيط الاستراتيجي.	16
					توفر حوافز مالية للعاملين في التخطيط الاستراتيجي.	17
					رصد موازنة كافية لتطبيق الخطة الإستراتيجية للوزارة.	18
					توفر موازنة لتدريب العاملين على التخطيط الاستراتيجي.	19
					توفر موازنة لاستقدام خبراء محليين في التخطيط الاستراتيجي.	20
					توفر موازنة لاستقدام خبراء خارجيين في التخطيط الاستراتيجي.	21

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
137 أسماء المحكمين	1.3
138 الاستبانة	2.3

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	تحليل قوة المؤسسة، وضعفها، والفرص والتهديدات التي تواجهها....	1.2
53	الهيكل التنظيمي لوزارة العمل (المصدر : موقع وزارة العمل).....	2.2

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
71	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.....	1.3
71	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر.....	2.3
72	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية.....	3.3
72	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.....	4.3
72	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير التخصص.....	5.3
73	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية.....	6.3
73	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير مكان العمل.....	7.3
74	توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور الرئيسة لأداة الدراسة ومجالاتها.....	8.3
76	معاملات الثبات الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ على مجالات الاستبانة المختلفة.....	9.3
80	معيار تقدير واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في وزارة العمل... المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع	1.4
80	تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التخطيط للتخطيط مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	2.4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التحليل الإستراتيجي مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	3.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التوجه الإستراتيجي مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	4.4.
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الصياغة الإستراتيجية مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	5.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال إقرار الخطة	6.4

	وتنفيذها مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التقويم والمتابعة مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	7.4
90	ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل.....	8.4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال الموارد البشرية مرتبة تنازليا حسب تقدير المعوق.....	9.4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال التمويل مرتبة تنازليا حسب تقدير المعوق.....	10.4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال عملية التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب تقدير المعوق.....	11.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال البيئة الخارجية مرتبة تنازليا حسب تقدير المعوق.....	12.4
97	ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل.....	13.4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات الإدارية مرتبة تنازليا حسب تقدير المقوم.....	14.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المادية مرتبة تنازليا حسب تقدير المقوم.....	15.4
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات البشرية مرتبة تنازليا حسب تقدير المقوم.....	16.4
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لدرجة	17.4

	مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل في مجال المقومات المالية مرتبة تنازليا حسب تقدير المقوم.....	
104	ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل.....	18.4
105	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل تعزى لمتغير الجنس.....	19.4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير العمر.....	20.4
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير العمر.....	21.4
112	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.....	22.4
114	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي.....	23.4
116	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل تعزى لمتغير التخصص.....	24.4
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.....	25.4
119	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية...	26.4
122	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال إقرار الخطة وتنفيذها، وفق متغير الخبرة الوظيفية.....	27.4

123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل.....	28.4
125	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومقومات نجاحه في وزارة العمل، تعزى لمتغير مكان العمل.....	29.4

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ الإقرار	
ب الشكر والعرفان	
ج الملخص باللغة العربية	
هـ الملخص باللغة الإنجليزية	
و مصطلحات الدراسة	
1 الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
1 المقدمة	1.1
3 مشكلة الدراسة	2.1
3 مبررات الدراسة	3.1
3 أهمية الدراسة	4.1
4 أهداف الدراسة	5.1
4 أسئلة الدراسة	6.1
5 فرضيات الدراسة	7.1
6 حدود الدراسة	8.1
7 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
7 أولاً الإطار النظري	1.2
7 التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي	.1.1.2
8 مفهوم التخطيط الاستراتيجي	.2.1.2
9 مراحل التخطيط الاستراتيجي	.3.1.2
10 المرحلة الأولى للتخطيط	.1.3.1.2
10 الحصول على الدعم المؤسسي	.1.1.3.1.2

12	المشاركة العريضة وتشكيل فريق التخطيط.....	2.1.3.1.2
12	تشكيل فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي.....	1.2.1.3.1.2
14	تحديد مسؤوليات فريق التخطيط الاستراتيجي.....	2.2.1.3.1.2
15	إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة وتصميم عملية التخطيط.....	3.1.3.1.2
16	تحديد الإطار الزمني لعملية التخطيط.....	4.1.3.1.2
17	تسهيلات عمل فريق التخطيط.....	5.1.3.1.2
18	المرحلة الثانية التحليل الاستراتيجي.....	2.3.1.2
19	تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.....	1.2.3.1.2
19	تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وجمعها.....	1.1.2.3.1.2
21	اكتشاف الفرص والتهديدات.....	2.1.2.3.1.2
22	تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.....	2.2.3.1.2
22	تحديد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية وجمعها.....	1.2.2.3.1.2
23	الهيكل التنظيمي.....	1.1.2.2.3.1.2
23	الثقافة التنظيمية.....	2.1.2.2.3.1.2
25	المصادر.....	3.1.2.2.3.1.2
25	تحديد نقاط القوة والضعف.....	2.2.2.3.1.2
26	تحليل مصفوفة (SWOT).....	1.2.2.2.3.1.2
27	المرحلة الثالثة التوجه الاستراتيجي.....	3.3.1.2
28	أولاً الرؤية.....	1.3.3.1.2
28	خصائص الرؤية الجيدة.....	1.1.3.3.1.2
30	ثانياً الرسالة (Mission).....	2.3.3.1.2
31	معايير وخصائص الرسالة الفعالة.....	1.2.3.3.1.2
32	ثالثاً الأهداف (Goals).....	3.3.3.1.2
33	خصائص الأهداف الجيدة.....	1.3.3.3.1.2
35	صياغة الأهداف.....	2.3.3.3.1.2
36	المرحلة الرابعة الصياغة الإستراتيجية.....	4.3.1.2
37	خطوات صياغة الإستراتيجية.....	1.4.3.1.2
40	المرحلة الخامسة التهيئة للتنفيذ والمتابعة.....	5.3.1.2
41	تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ الخطة الإستراتيجية....	1.5.3.1.2
42	تطوير خطط العمل.....	2.5.3.1.2

42	التنسيق بين الخطة الإستراتيجية والخطط والتنفيذية.....	3.5.3.1.2
43	الأنظمة المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية.....	4.5.3.1.2
43	الإعداد للمتابعة والتقييم.....	5.5.3.1.2
45	المرحلة السادسة إقرار الخطة وتنفيذها.....	6.3.1.2
45	كتابة الخطة وإقرارها.....	1.6.3.1.2
46	تنفيذ الخطة.....	2.6.3.1.2
47	المرحلة السابعة المتابعة والتقييم.....	7.3.1.2
48	الخطوات الأساسية لمرحلة التقييم والمتابعة.....	1.7.3.1.2
50	المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي.....	4.1.2
51	وزارة العمل.....	5.1.2
52	رسالة الوزارة.....	1.5.1.2
52	أهداف الوزارة.....	2.5.1.2
53	ثانياً الدراسات السابقة.....	2.2
53	الدراسات العربية.....	1.2.2
66	الدراسات الأجنبية.....	2.2.2
68	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....	3.2.2

70 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....

70	منهج الدراسة.....	1.3
70	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها.....	2.3
71	متغير الجنس.....	1.2.3
71	متغير العمر.....	2.2.3
72	متغير الدرجة الوظيفية.....	3.2.3
72	متغير المستوى التعليمي.....	4.3.2
72	متغير التخصص.....	5.3.2
73	متغير الخبرة الوظيفية.....	6.3.2
73	متغير مكان العمل.....	7.3.2
74	أداة الدراسة.....	3.3
74	الاستبانة.....	1.3.3

75صدق الاستبانة.....	2.3.3
76ثبات الاستبانة.....	3.3.3
77نموذج الدراسة.....	4.3
77خطوات تطبيق الدراسة.....	5.3
78المعالجات الإحصائية.....	6.3
79الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....	
79نتائج الدراسة.....	1.4
79النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول.....	1.1.4
80مجال التخطيط للتخطيط.....	1.1.1.4
82مجال التحليل الاستراتيجي.....	2.1.1.4
84مجال التوجه الاستراتيجي.....	3.1.1.4
85مجال الصياغة الإستراتيجية.....	4.1.1.4
86مجال إقرار الخطة وتنفيذها.....	5.1.1.4
89مجال التقييم والمتابعة.....	6.1.1.4
90ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيطالاستراتيجي في وزارة العمل.....	7.1.1.4
91النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني.....	2.1.4
92مجال معوقات الموارد البشرية.....	1.2.1.4
93مجال معوقات التمويل.....	2.2.1.4
94مجال معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي.....	3.2.1.4
96مجال معوقات البيئة الخارجية.....	4.2.1.4
97ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجيفي وزارة العمل.....	5.2.1.4
98النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث.....	3.1.4
99المقومات الإدارية.....	1.3.1.4
100مجال المقومات المادية.....	2.2.1.4
101مجال المقومات البشرية.....	3.2.1.4
102مجال المقومات المالية.....	4.2.1.4

103	ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل.....	8.2.1.4
105النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	4.1.4
105النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	1.4.1.4
106النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	2.4.1.4
112النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	3.4.1.4
114النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	4.4.1.4
115النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	5.4.1.4
117النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة	6.4.1.4
123النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة	7.4.1.4
128	الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة وتوصياتها.....	
128استنتاجات الدراسة	1.5
129توصيات الدراسة	2.5
130	المراجع.....	
146	فهرس الملاحق.....	
147	فهرس الأشكال.....	
148	فهرس الجداول.....	
152	فهرس المحتويات.....	