



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

درجة تطبيق نموذج

"جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan & Pfeiffer

للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية"

(دراسة تطبيقية على الخطط الاستراتيجية 2011-2013)

سكارلت جورج يوسف بشارة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438هـ / 2017 م

"جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein,Nolan & Pfeiffer
للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية"
(دراسة تطبيقية على الخطط الاستراتيجية 2011-2013)

إعداد

سكارلت جورج يوسف بشارة

بكالوريوس حقوق من جامعة بيروت العربية - لبنان

المشرف: الدكتور اياد خليفة

**قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في معهد التنمية
المستدامة / بناء مؤسسات / عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس.**

1438هـ / 2017 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

درجة تطبيق نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan & Pfeiffer للتخطيط

الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية

(دراسة تطبيقية على الخطط الاستراتيجية 2011-2013)

اسم الطالبة: سكارلت جورج يوسف بشارة

الرقم الجامعي: (21312054)

المشرف: د. إياد خليفة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (2017/3/4) من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. إياد خليفة: التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش: التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: د. ناصر جرادات: التوقيع:

القدس - فلسطين

1438هـ - 2017 م

الإهداء

الى من غرسا في بذرة العلم ...الى من يغار العطاء منهما لأنهم أعظم من اي عطاء

...

الى امي وابي

الى زوجي الحبيب سلامة ...الذي ساندني ودعمني وقدم الكثير

الى الورود التي زينت حياتي.... اولادي لورا و وديع وريتشارد

الى كل من ساندني في هذا الدراسة

اليهم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة

سكارلت جورج بشارة

إقرار:

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

التوقيع: 

الاسم: سكارلت جورج يوسف بشارة

التاريخ: 2017 / 3 / 4 م

الشكر والتقدير

اشكر الله على كل شيء

كما انني اتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل واطمئن بالشكر العميق:

الدكتور الفاضل /اياد خليفة الذي تفضل بالاشراف على هذه الرسالة، فوجدت منه العطاء الوافر والعلم الزاخر والنصح السديد والتوجيه الرشيد ورعاية الصدر وحسن المعاملة مما اعانني على انجاز هذا الجهد.

كما واتوجه بالشكر والتقدير العميق الى اساتذتي الكرام في معهد التنمية المستدامة واطمئن بالذكر الدكتور عزمي الاطرش، الذين اغدقوا علي بعطاء علمهم في رحلتي العلمية هذه، فكانوا لي نعم معلم وخير معين كما واتوجه بالشكر والتقدير الى الاساتذة الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة وزودوني بأرائهم ومقترحاتهم المفيدة، كما واتوجه بالشكر الى كل من وزارة السياحة والآثار، وزارة العمل، وزارة التنمية الاجتماعية ووزارة الزراعة الذين ابدوا تعاوننا لاتمام هذا الدراسة.

كما واتوجه بالشكر والتقدير لكل من ساهم في تنويع هذا العمل، ولكل من دعمني ووقف الى جانبي وساندني.

سكارلت جورج يوسف بشارة

فهرس المحتويات

إقرار:	Error! Bookmark not defined.
الشكر والتقدير	ب
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	د
الملخص:	ذ
Abstract	ز
الإطار العام للدراسة	1
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	1
أهمية الدراسة	1
أسئلة الدراسة	1
2.1 مشكلة الدراسة:	3
3.1 أهمية الدراسة:	3
5.1 أسئلة الدراسة	5
6.1 حدود الدراسة:	7
7.1 مصطلحات الدراسة	7
2. الفصل الثاني	9
الإطار النظري والدراسات السابقة	9

12	1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي
13	2. علاقة التخطيط الإستراتيجي بالمفاهيم المشابهة له.
14	3-أهمية التخطيط الاستراتيجي
15	4. خصائص التخطيط الاستراتيجي:
16	5- معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:
17	7. نماذج التخطيط الإستراتيجي:
20	التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام:
	8. مراحل التخطيط الإستراتيجي التطبيقي حسب نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Nolan, Goodstein, Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي :
21	المرحلة الاولى وهي التخطيط للتخطيط: planning to plan:
25	المرحلة الثالثة: صياغة الرؤية والرسالة Mission Formulation
29	المرحلة الرابعة: اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model
30	ثالثا: مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs)Key Performance Indicators
36	المرحلة السادسة: تحليل الفجوات GAP ANALYSIS
37	المرحلة السابعة: وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans
40	المرحلة الثامنة: إعداد الخطط البديلة (خطط الطوارئ) Contingency Planning
41	المرحلة التاسعة: تنفيذ الخطة الإستراتيجية. Implementation.
41	مرحلتي الرصد البيئي واعتبارات التطبيق
45	2.2: الدراسات السابقة:
45	2.2.1 الدراسات العربية

60	2.2.2 الدراسات الاجنبية:
63	2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
64	3. الفصل الثالث
64	الطريقة والاجراءات
64	1.3 منهج الدراسة
64	2.3 مجتمع الدراسة
66	3.3 اداة الدراسة
67	4.3 صدق مقياس الدراسة
70	5.3 ثبات أداة الدراسة
71	6.3 المعالجة الإحصائية:
72	7.3 خطوات إجراء الدراسة:
73	4. الفصل الرابع
73	عرض النتائج
73	4.1 الإجابة على اسئلة الدراسة
92	5. الفصل الخامس
93	1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة
101	2.5 نتائج تحليل الاداة الثانية
115	3.5 توصيات الدراسة
116	المصادر المراجع:
122	ملاحق الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	خصائص المجتمع الديمغرافية	.1
67	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات الاستبيان	.2
70	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة	.3
72	سلم المتوسط الحسابي	.4
73	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على جميع الفقرات التي تقيس درجة تطبيق نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية	.5
75	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق مرحلة التخطيط للتخطيط Planning to Plan في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية	.6
77	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق مرحلة مسح القيم Values Scan في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية	.7
79	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق مرحلة صياغة الرسالة Mission Formulation في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية	.8
81	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية	.9
82	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق مرحلة تقييم الأداء	.10

	Performance Audit في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية	
84	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق مرحلة تحليل الفجوات Gap Analysis في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية	11.
85	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية	12.
86	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق مرحلة إعداد الخطط البديلة (خطط الطوارئ) Contingency Planning في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.	13.
88	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية	14.
88	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق مرحلة المسح البيئي Environmental Monitoring في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية	15.
90	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق مرحلة اعتبارات التطبيق Application Considerations في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية	16.

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
122	أسماء المحكمين	1
123	أداة الدراسة	2

الملخص:

هدف الدراسة هو التعرف الى درجة تطبيق نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer and للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطبيقه على مجتمع الدراسة الذي كان من جميع العاملين في الإدارات العليا في اربعة وزارات فلسطينية هي: وزارة السياحة والآثار، وزارة العمل و وزارة التنمية الاجتماعية ووزارة الزراعة، حيث قامت الباحثة بعمل مسح شامل لجميع هؤلاء العاملين في الإدارات العليا بمختلف مسمياتهم الوظيفية: وكيل وزارة، وكيل مساعد، مستشار، مدير عام، مدير وحدة، مدير، رئيس قسم. وبلغ عدد المبحوثين من وزارة السياحة والآثار (18) ومن وزارة العمل (17) ومن وزارة التنمية الاجتماعية (13) ووزارة الزراعة (8) وبذلك يكون مجتمع الدراسة متكونا من (56) فرد وهم الذين قاموا بتعبئة اداة الدراسة وهي استبانة مكونة من 78 فقرة مقسمة على 11 محورا ترتبط كلها بالتخطيط الاستراتيجي لنموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS بالإضافة الى ذلك قامت الباحثة بعمل تحليل محتوى للخطط الاستراتيجية للوزارات موضوع الدراسة.

اظهرت نتائج الدراسة ان درجة تطبيق نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة (3.20)، وخلصت الدراسة الى العديد من التوصيات منها: ضرورة قيام الوزارات بمرحلة التخطيط للتخطيط (الاعداد لمرحلة التخطيط الاستراتيجي) من خلال تشكيل فريق اعداد الخطة الاستراتيجية من ذو الكفاءة والخبرة وب تخصصات مختلفة وتنظيم الندوات وورش العمل لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالوزارة والاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي واتاحة الفرصة لأكبر قدر ممكن من العاملين بالوزارة بالمشاركة في صياغة الرؤية والرسالة، وتوفير قاعدة بيانات(نظام معلومات) للبيئتين الداخلية والخارجية للوزارات، واعداد خطط بديلة (خطط طوارئ) للوزارات وانشاء نظام متابعة ورقابة وتقييم فعال. اضافة الى ضرورة قيام الوزارات بتوفير نظام حوافز ومكافآت للعاملين والادارة العليا الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي وتوفير الميزانيات اللازمة للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي والعمل على ايجاد مصادر تمويل بديلة لانجاح عملية التخطيط الاستراتيجي

The degree Of Applying Goodstein, Nolan and Pfeiffer Model Of Strategic planning in some Palestinians Authorities Ministries: An Applied Study On Strategic Plans(2011-2013)

Prepared by: Scarlet George Yousef Bishara

Supervisor :D.Eyad Khalifeh

Abstract

The objective of the study was to identify the degree of applying Goodstein, Nolan and Pfeiffer Model of strategic planning in some PA Ministries namely: Ministry of Tourism and Ministry of Labor, Ministry of Welfare and Ministry of Agriculture,. The sample was all employees of the upper management of the above mentioned three Ministries. The researcher did a full survey of all the upper management ranging from assistant manager to the Director. The sample included 18 from Ministry of Tourism, 13 from the Ministry of Welfare and 17 from the Ministry of Labor and Ministry of Agriculture (8) totaling 56. It was done through a questionnaire with 87 question divided into 11 sections all of which is connected to Goodstein, Nolan and Pfeiffer Model of Strategic Planning. The samples were analyzed through SPSS. The researcher also did content analyses on the Ministries Strategic Plans. The results showed that Goodstein, Nolan and Pfeiffer Model of Strategic Planning was averagely applied by the Ministries with (3.20).

The researcher formulated many recommendations that included: to conduct planning for the sake of planning (preparing for the Strategic Planning Phase) through forming an expert team with many field of expertise. To organize conferences, workshops and seminars to spread the culture of Strategic Planning in the various Ministries of the PA and to use experts for that purpose. To include as many as possible from the Ministries employees in shaping the Vision and Mission of the Ministries. To provide a database for the inside and outside environment of the Ministries. To devise a new effective system of follow up and evaluation. The importance of setting a system of incentives and cash prizes for employees and managements that excel in their work specially in Strategic planning. To allocate budgets and find funds to implement the previously proposed recommendations. To find alternative fund raise money to ensure the success of the Strategic planning.

Abstract

The objective of the study was to identify the degree of applying Goodstein, Nolan and Pfeiffer Model of strategic planning in some PA Ministries namely: Ministry of Tourism and Ministry of Labor, Ministry of Welfare,. Also, to identify the differences in the degree of applying Goodstein, Nolan and Pfeiffer Model of Strategic Planning following a descriptive method of study. The sample was all employees of the upper management of the above mentioned three Ministries. The researcher did a full survey of all the upper management ranging from assistant manager to the Director. The sample included 18 from Ministry of Tourism, 13 from the Ministry of Welfare and 17 from the Ministry of Labor and Ministry of Agriculture (8) totaling 56. It was done through a questionnaire with 87 question divided into 11 sections all of which is connected to Goodstein, Nolan and Pfeiffer Model of Strategic Planning. The samples were analyzed through SPSS. The researcher also did content analyses on the Ministries Strategic Plans. The results showed that Goodstein, Nolan and Pfeiffer Model of Strategic Planning was averagely applied by the Ministries with (3.20).

The researcher formulated many recommendations that included: to conduct planning for the sake of planning (preparing for the Strategic Planning Phase) through forming an expert team with many field of expertise. To organize conferences, workshops and seminars to spread the culture of Strategic Planning in the various Ministries of the PA and to use experts for that purpose. To include as many as possible from the Ministries employees in shaping the Vision and Mission of the Ministries. To provide a database for the inside and outside environment of the Ministries. To devise a new effective system of follow up and evaluation. The importance of setting a system of incentives and cash prizes for employees and managements that excel in their work specially in Strategic planning. To allocate budgets and find funds to implement the previously proposed recommendations. To find alternative fund raise money to ensure the success of the Strategic planning.

1. الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

1.1 المقدمة:

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا تضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المنظمة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون في اتجاه الأهداف نفسها، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية (صيام، 2010).

تعيش المؤسسات في هذه الأيام في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والتنظيمية جميعها. حيث تأثرت هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في العالم، وبسبب تأثيرات العولمة، وتأثير تلك المتغيرات مما يجعل مهمة الإدارة أصعب حالياً في أهداف تحقيق المؤسسة، ويستوجب من المؤسسات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية حتى والخارجية تستطيع الاستمرار. (الكردي، 2010).

عانت بعض الوزارات الفلسطينية الفلسطينية إخفاقاً في تنفيذ خططها الاستراتيجية، نتيجة عدة أسباب منها ضعف الوعي لدى كادرها في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعدم إيمانهم وقناعتهم بعملية التخطيط، إضافة إلى ضعف الكفاءات في مجال التخطيط ووضع السياسات، ناهيك عن عدم وجود آليات واضحة في خطط الوزارات لعملية المتابعة وكل ذلك أدى إلى ضعف في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، مما انعكس سلباً على أداء الوزارت وخدماتها. (الخطط الاستراتيجية للوزارات الفلسطينية 2010-2008). ولم تعد القضية هل نخطط أم لا نخطط؟ ولكن بدلاً من ذلك أي نموذج من التخطيط أكثر ملائمة ونفعاً للوزارات؟

وتأتي أهمية استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي الحديثة العالمية والتي يمكن أن تكون أداة فعالة من أجل إنتاج خطط استراتيجية مفهومة، وشاملة، وواقعية ومقبولة. ويعتبر نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي من النماذج العالمية الناجحة والمطبقة في العديد من المنظمات.

2.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن فلسطين بشكل عام والوزارات الفلسطينية بشكل خاص قد حققت إنجازات في التخطيط الاستراتيجي، وإعداد الخطط الاستراتيجية، إلا أنها واجهت وما زالت تواجه تحديات عديدة، إما في إعداد الخطط الاستراتيجية أو تنفيذها. ومن هذه التحديات ضعف إدراك أهمية النهج المبادر للتخطيط بداية، وضعف الكفاءات والقدرات في مجال التخطيط والتقييم والمتابعة، إضافة إلى ذلك؛ عدم إعداد خطة تنفيذية (Action Plan) مترافقة مع إعداد الخطة الاستراتيجية، ناهيك عن عدم كفاية إنجاز الاستراتيجيات القطاعية بمشاركة الشركاء وبالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالوزارة في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية (تقرير مراجعة الإستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية، 2013).

فما درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال وحسب النماذج العالمية الحديثة؟ من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في معرفة درجة تطبيق نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟

3.1 أهمية الدراسة:

1- تكمن أهمية الدراسة في أن نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي يوفر في حال استخدامه، وضوح في الاتجاه المطلوب للمنظمة، ويوجب على المنظمة، تطوير خطة استراتيجية وإدارة استراتيجية في آن واحد، لضمان تنفيذ الخطة بنجاح. إضافة إلى قيام الإدارة العليا باستخدام التفكير الاستراتيجي والعمل بروح الفريق لخلق خطة استراتيجية ناجحة. (Goodstein & others, 1993)

2- استخدام بعض الوزارات الفلسطينية نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي كأداة حديثة وعالمية سيعطي قياداتها العليا القدرة على تشكيل المستقبل والاحساس بالتحكم والسيطرة على تلك الوزارات، نتيجة التنفيذ والتطبيق السليم للخطة الاستراتيجية، إضافة إلى ان النموذج يركز على بعض مراحل التخطيط الاستراتيجي منها مسح القيم وإعداد الخطط التشغيلية والخطط البديلة والتي في حال اتقان هذه المراحل، سيتحول التركيز في

الوزارات من معالجة الأزمات الطارئة إلى التخطيط المستقبلي لتفادي تلك الأزمات، وسيخلق لدى العاملين الانتماء والالتزام والعمل بحماسة ونشاط لإنجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية. (Goodstein & others,1993)

3- قد تكون هذه الدراسة هي الأولى -حسب علم لباحثة التي تتناول نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في فلسطين، وتأتي أهمية ذلك من محاولة الاستفادة من هذا النموذج في إعداد الخطط الاستراتيجية، باعتباره من أهم النماذج العلمية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي والذي يمكن المنظمة -في حال تطبيقه -من رفع نسبة نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية في الوزارات في الضفة الغربية.

4- يتوقع أن يستفيد المخططون في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية والقيادات العليا من هذه الدراسة في التعرف الى درجة تطبيق نموذج نولان للتخطيط الاستراتيجي مما يساعد في وضع استراتيجيات وآليات عمل تساهم في تطويره.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة هي التعرف الى درجة تطبيق نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف الى درجة تطبيق مرحلة التخطيط للتخطيط Planning to Plan في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.

2. التعرف إلى درجة تطبيق مرحلة المسح البيئي Environmental Monitoring في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.

3. التعرف إلى درجة تطبيق مرحلة اعتبارات التطبيق Application Considerations في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.

4. التعرف الى درجة تطبيق مرحلة مسح القيم Values Scan في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.

5. التعرف إلى درجة تطبيق مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission Formulation في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.
6. التعرف إلى درجة تطبيق مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.
7. التعرف إلى درجة تطبيق مرحلة تقييم الأداء Performance Audit في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.
8. التعرف إلى درجة تطبيق مرحلة تحليل الفجوات Gap Analysis في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.
9. التعرف إلى درجة تطبيق مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.
10. التعرف إلى درجة تطبيق مرحلة إعداد الخطط البديلة (خطط الطوارئ) Contingency Planning في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.
11. التعرف إلى درجة تطبيق مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.

5.1 أسئلة الدراسة

تتمثل الدراسة في السؤال الرئيس وهو: ما درجة تطبيق نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق مرحلة التخطيط للتخطيط Planning to Plan في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟
2. ما درجة تطبيق مرحلة مسح القيم Values Scan في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟

3. ما درجة تطبيق مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission Formulation في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟
4. ما درجة تطبيق مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟
5. ما درجة تطبيق مرحلة تقييم الأداء Performance Audit في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟
6. ما درجة تطبيق مرحلة تحليل الفجوات Gap Analysis في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟
7. ما درجة تطبيق مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟
8. ما درجة تطبيق مرحلة إعداد الخطط البديلة (خطط الطوارئ) Contingency Planning في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟
9. ما درجة تطبيق مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟
10. ما درجة تطبيق مرحلة المسح البيئي Environmental Monitoring في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟
11. ما درجة تطبيق مرحلة اعتبارات التطبيق Application Considerations في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية؟

6.1 حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة على الخطط الاستراتيجية (2011-2013) لبعض الوزارات الفلسطينية.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الوزارات الفلسطينية التالية: وزارة السياحة والآثار، وزارة العمل، وزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة الزراعة.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على درجة تطبيق نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية.

الحدود البشرية: اقتصر الدراسة على القيادات العليا في بعض الوزارات الفلسطينية والمتمثلة في (وكيل الوزارة- الوكلاء المساعدين -المدراء العاميين في قسم التخطيط - المدراء في الوحدات والاقسام - رئيس وأعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بالوزارات - المستشارون الذين ساهموا في اعداد الخطة).

7.1 مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي:

الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظماتهم، واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل. (Goodstein & others, 1993).

درجة تطبيق:

يقصد بها الحد الذي يتوافر فيه التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، ويعبر عنها إجرائيا بالمتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين على أداة الدراسة عن كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي المدرجة في أداة الدراسة.

نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي:
هو نموذج عالمي قام بتطويره كل من ليونارد جودشتاين وتيموثي نولان ووليام فايفر عام 1991
متخصصون في التخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة الامريكية. ويتكون نموذج "جودشتاين،
نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي من تسع مراحل تبدأ من
مرحلة التخطيط للتخطيط Planning to Plan، ومرحلة مسح القيم Values Scan، ومرحلة
صياغة الرسالة Mission Formulation، ومرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic
Business Model ، ومرحلة تقييم الأداء Performance Audit ، ومرحلة تحليل الفجوات
Gap Analysis ، ومرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans، ومرحلة
إعداد الخطط البديلة (خطط الطوارئ) Contingency Planning ، وأخيرا مرحلة تنفيذ الخطة
الإستراتيجية Implementation . إضافة إلى مرحلتين يتم تطبيقهما باستمرار أثناء المراحل التسع
السابقة وهما: مرحلة المسح البيئي Environmental Monitoring ، ومرحلة اعتبارات التطبيق
Application Consideration وإن كل مرحلة تعتمد على المرحلة التي سبقتها. (Goodstein &
others(1993).

2. الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
2. علاقة التخطيط الإستراتيجي بالمفاهيم المشابهة له.
3. أهمية التخطيط الاستراتيجي.
4. خصائص التخطيط الاستراتيجي.
5. معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:
6. نماذج التخطيط الإستراتيجي.
7. التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام.
8. مراحل التخطيط الإستراتيجي وفقا لنموذج "جودشتاين، نولان، فايفر, Nolan, Goodstein, Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي.

مقدمة:

نال موضوع التخطيط الاستراتيجي اهتمام الباحثين في علم الادارة، وعلم النفس، وكثرت الدراسات والبحوث والكتب التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في القطاعين العام والخاص.

الوزارات الفلسطينية في أمس الحاجة الى تطبيق التخطيط الاستراتيجي كونها تعمل في بيئة عمل معقدة، سريعة التغير اقتصاديا، وسياسيا، واجتماعيا وتقنيا في ظل شح الموارد ونقص الموازنات، مما يتطلب ادارة فعالة قادرة على العمل والتكيف في هذه البيئة المتغيرة والاعداد لما ترغب في الوصول اليه لخدمة مواطنيها.

والتخطيط الاستراتيجي هو الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع تصور او رؤية لمستقبل منظماتهم، واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل. (Goodstein & others 1993).

ستتناول الباحثة في هذا الفصل مراجعة لادبيات التخطيط الاستراتيجي مفهومه، اهميته، خصائصه وبعض نماذج التخطيط الاستراتيجي، وستتطرق بشيء من التفصيل لنموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي.

1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

قبل ان نتطرق لمفهوم التخطيط لنبدأ بالتعرف لمفهوم الاستراتيجية، حيث تعود جذور مصطلح الاستراتيجية الى الاصل الاغريقي، وهو يعني علم الجنرال كما يعني قيادة فن الحرب. لذلك فان نقل المصطلح الى حقل الادارة سيعني بصورة واضحة انه فن القيادة او الادارة. (صيام،2010).

وعرف منتزبرغ الاستراتيجية على انها الخطة او الاتجاه او منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي الممر او الجسر الذي يأخذنا من هنا الى هناك، وهي الاسلوب وتعني بذلك طريقة العمل الثبات على سلوك معين، فالشركة التي تدخل في مشاريع مخاطرة نقول عنها انها تتبنى استراتيجية المخاطرة. (منتزبرغ، 1994).

واشار (المشني، 2015) بان الاستراتيجية: خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

اما (برايسون) فعرف التخطيط الإستراتيجي بانه نظام من الجهود المتكاثفة لإتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟" (Bryson,2004 ,P6).

و (منصوري،2015): فإن التخطيط الإستراتيجي يمثل تطوير وبناء خطط طويلة الأجل لتمكين المنظمة التعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، وذلك تبعاً لمصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة متضمناً تعريف رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة.

أما نولان وآخرون فعرفوا التخطيط الإستراتيجي، بأنه : الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظماتهم، إتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل. وهذا التعريف الذي ستعتمده الباحثة (Goodstein & others,1993).

2. علاقة التخطيط الإستراتيجي بالمفاهيم المشابهة له.

التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى:

أشار Akers & Porter في دارستهما على خمس شركات عالمية متميزة بأن الإختلاف بين التخطيط الإستراتيجي وبين التخطيط طويل المدى يكمن في ما يلي: (منصوري، 2015)

1. أن التخطيط الطويل الأجل ذو علاقة مباشرة بالعمليات في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والعلماتية في المنظمة من خلال التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة مع تحديد البدائل المختلفة المتاحة.

2. أن التخطيط الطويل الأجل يتضمن قوائم مالية لسنوات إعتماذا على المعلومات التاريخية المتوفرة في حين أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تعظيم الموارد المتاحة من خلال تجسير الفجوة ما بين الموارد الضرورية والموارد المتاحة، إنه محاولة لتحديد الفرق الدقيق بين موقف المنظمة الحالي والموقف المستهدف.

3. إن التخطيط الطويل الأجل يركز على عناصر البيئة الداخلية ولا يقوم بتزويد أصحاب القرار بأية معلومات عن البيئة الخارجية عموماً أو المنافسين الحاليين أو المحتملين في حين أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يعتبر إحدى المراحل الأساسية في العملية التخطيطية وذلك لتحليل أبعاد الكتل المختلفة المؤثرة، حيث يزودنا بالفرص و التهديدات في SWOT على الموقف التنافسي للمنظمة وبطرق مختلفة مثل تحليل بيئة أعمال المنظمة الخارجية كما يوفر للمنظمة تحليل مفصلاً بنقاط القوة والضعف حول بيئتها الداخلية.

التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتوسيع لنطاقه وإغناء أبعاده . والتخطيط الإستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في الوقت نفسه. والإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي

نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تتبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (صيام، 2010)

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، فالتخطيط الإستراتيجي يساعد في تطوير المنظمة، وهو بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها. كما أن التخطيط الإستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، بما يعني المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم (ال مشني، 2015).

وقد توصلت الدراسات التي أجراها آنسوف (ANSOF) وهارلد وبرت (BURT & HAROLD) وايبستك ماكدونالد (ESTLASKAND MCDONALD) ووود (WOOD) وكارجن ومايلك (MAILK & KARGEN) وميلر (MILLER) وولش (WELCH) إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق أدائيا على تلك التي لا تمارسه (ال مشني، 2015).

وأشار برايسون (Bryson,2004 ,P11-12) إلى أن للتخطيط الإستراتيجي العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة ومن أهمها:

1. تعزيز التفكير والتعلم والعمل الاستراتيجي، من خلال تشجيع الحوار ما بين جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة حيث إن التخطيط الاستراتيجي يتم استخدامه للمساعدة في تنظيم العمليات التنظيمية وإدارتها بفعالية، لتدرك المنظمة ما التغيرات المطلوبة والحفاظ على الأفضل منها
2. تطوير اتخاذ القرار: حيث إن تطوير اتخاذ القرار أمر حاسم، وذلك لأن الدراسات الأخيرة أثبتت أن على الأقل نصف القرارات الإستراتيجية فشلت كنتيجة لضعف عملية اتخاذ القرارات ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد صانعي القرار بالمنظمة معرفة ما هي القرارات التي يجب اتخاذها

على الصياغة والتفاعل مع التوجهات والنوايا الإستراتيجية الواضحة للمنظمة ذات الصلة الوثيقة بالجمهور والعمل على تلك التوجهات.

3. **تعزيز الفعالية التنظيمية:** حيث إن المنظمات المنخرطة في التخطيط الاستراتيجي، قادرة على إيضاح ومعالجة القضايا التنظيمية الرئيسية والاستجابة بشكل حكيم للضغوط الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويرى (آل مشني، 2015) بأن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة هو أداة أساسية ومهمة لإستمرار تقديم الأفضل للمستخدمين، وإن له العديد من الفوائد تبرز أهميته بشكل أكبر ومنها:

1. يمكن المنظمة من تحديد أولوياتها.
2. يحدد المسؤولين عن التنفيذ.
3. يربط بين الخطط قصيرة وطويلة المدى.
4. يهيئ المنظمة للتوجه المستقبلي
5. يخفف ويتفادى الآثار السلبية لمتغيرات البيئة الخارجية.
6. يوضح الفرص التي يعمل الجميع من أجلها.
7. يحدد القيود والمهددات.
8. يقلص الفاقد من الموارد.
9. يضع معايير تساعد على الرقابة.
10. يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والتميز التنظيمي.

4. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

أن أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي يمكن إيجازها فيما يلي: (فرحات، 2015)

1. **الأفق الواسع:** يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة، وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد، وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
2. **المشاركة الواسعة:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا، ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

3. **حشد الطاقات الكامنة والموارد:** يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع الطاقات الكامنة بالمنظمة ومواردها المتاحة سواء الذاتية، أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

4. **التفاعل المستمر:** التخطيط الاستراتيجي يقوم على مبدأ التفاعل المستمر والتغذية الراجعة بين مستويات التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات في المنظمة. (عطا الله، 2005)

5. **الديناميكية والمرونة:** حيث يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لأنه يعتمد على المعلومات الواردة من البيئة بحيث يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة مع كل جديد وطارئ خلال تعديل الأهداف والخطط. (عطا الله، 2005)

5- معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:

صنف (العبيدي، 2012) معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مصدرها الى قسمين :

معوقات (صعوبات) من داخل المنظمة:

1. الفشل في تطوير اهداف مناسبة لمشروع الخطة: ذلك ان الفشل في توضيح الاهداف او وضع طموحات عالية غير معقولة من الاسباب الرئيسية للصعوبات التي يكتنفها العمل بالخطة.
2. الاعداد لضعيف للمدراء، المتضمن النقص في التدريب والتأهيل لقيامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي،
3. مقاومة التغيير بيديها المديرون لعملية التخطيط الاستراتيجي وترددهم او احجامهم عن استخدامه.
4. الكلفة والوقت الكبيران اللذان يرافقان عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتطلبها المداولات والمناقشات وأعمال اللجان المختلفة لتحديد رسالة المنظمة واهدافها والسبل الكفيلة للوصول اليها.
5. صعوبة الحصول على معلومات دقيقة او وجود نظام معلومات غير دقيق، ذلك ان عملية التخطيط الاستراتيجية عملية مستمرة وتتطلب وجود بيانات وانظمة معلومات لتحديث اية تغيرات في بيئة المنظمة.

6. غياب الرابطة بين نظام التخطيط الاستراتيجي وانظمة التخطيط الاخرى، ذلك ان عملية التخطيط هي وظيفة كلية تعود مصلحتها على المنظمة ككل، لذلك فان اي خلل في انظمة المنظمة المالية، الموارد البشرية، الرقابة والمتابعة، سيؤدي الى عرقلة القيام باداء هذه الوظيفة بشكل ناجح ومن ثم اخفاقها في تحقيق الاهداف التي صممت من اجلها.

معوقات(صعوبات) من خارج المنظمة:

1. سرعة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل ان يبدأ نتيجة للتغير السريع في عناصرها السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية، القانونية والتقنية.
2. عدم ملائمة المصادر المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من موارد بشرية، موارد مالية، فنية او عدم كفايتها.

7. نماذج التخطيط الإستراتيجي:

تختلف اعداد الاستراتيجية وفقا للأراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض، حيث يعكس كل نموذج طبيعة المؤسسة ومسؤولية وضعها، وعلاقتها بجميع المؤسسات ذات العلاقة بما فيها المؤسسات التقليدية. ورغم تعدد النماذج الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي الا انها تشترك في مضامينها الرئيسية منها نموذج برايسون، ونموذج الرقابة الإدارية، ونموذج ستينر ونموذج الادارة الإستراتيجية ونموذج جوستن ومن هذه النماذج المتعددة ما يلي:(القحطاني والبحيري، 2014).

نموذج برايسون " Bryson ":

يتكون نموذج برايسون من عدد من الخطوات التي يمكن ان تسهم في مساعدة صانعي القرار ومتخذيها على مواجهة القضايا المهمة التي تواجه المؤسسات وهذه الخطوات هي:

1. وجود إتفاق مبدئي على نهج التخطيط الإستراتيجي يراعي الهدف من التخطيط والخطوات التي سيتم إتباعها في العملية والتقارير وفريق التخطيط ومهامه، والفريق المسؤول عن تهيئة المصادر الضرورية لضمان استمرار الجهد التخطيطي.
2. توضيح القيود والتعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المؤسسة أو الجهة من الداخل أو الخارج.
3. بيان رسالة المؤسسة وتحليل شامل للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة.
4. تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل تحديد المخاطر التي تواجهها في ضوء اهتمامات ورغبات الجهات ذات العلاقة.
5. التقييم الذاتي للبيئة الداخلية للمؤسسة من اجل تحديد جوانب القوة والضعف وتحديد القضايا الإستراتيجية التي تؤثر على قوانين المؤسسة ورسالتها وقيمتها ومخرجاتها بحيث يراعى في القضية الإستراتيجية الصياغة الدقيقة، والمبررات التي تؤكد على جوهر القضية وإيضاح عواقب الفشل في التعامل مع القضية. (القحطاني والبحيري، 2014)

نموذج هارفارد:

يعتبر هذا النموذج من أول النماذج التي طرحت في موضوع التخطيط الإستراتيجي، وقد إستفادت من مكوناته معظم النماذج البكرة ويدعو النموذج الى تحديد الموارد المتاحة للمؤسسة وتحديد أهدافها وسياساتها، ومن ثم احداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية، ووفق هذا النموذج تبني الإستراتيجية على مرحلتين، الاولى: مرحلة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، والثانية التنفيذ. (القحطاني والبحيري، 2014)

نموذج ستينر " Steiner " 1979

يطرح "ستينر" نموذجاً شاملاً لعمليات التخطيط الإستراتيجي الوظيفي ويطلق "ستينر" على هذا النموذج "النموذج الوظيفي للتخطيط الاستراتيجي" فهو يشتمل على المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، وهو قابل للتعديل والتغيير حسب ظروف المؤسسة، وقابل للاستخدام في المؤسسات الربحية وغير الربحية، وإحداث بعض التغييرات طبقاً لهذه الاسباب . ويتكون النموذج من

ثلاث مراحل رئيسة هي: مرحلة المقدمات المنطقية، ومرحلة اعداد الخطة، ومرحلة التطبيق والمراجعة. (القحطاني والبحيري، 2014)

• **نموذج ANSOFF وزميله** عن التخطيط الإستراتيجي وإشتمل على المكونات الآتية:
(القحطاني والبحيري، 2014).

1. الأهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة.
2. الوقوف على المشاكل والفرص فى كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية.
3. تشخيص المشاكل والفرص وتأثيراتها على الشركة.
4. إقتراح وتوفير الإستراتيجيات بالاساليب الممكنة للتعامل مع المشاكل والفرص.
5. تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترحة.
6. إختيار البديل المناسب.
7. وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبديل المختار.
8. قيادة عمليات التطبيق من خلال الإتصالات.
9. قياس الأداء على ضوء الأهداف.
10. ملاحظة الإتجاهات ذات الدلالة وإحتمالات عدم التوصل فى كل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
11. إعادة الدورة لكافة الخطوات أو المكونات السابقة أو بعضها.

• **نموذج HOSHIN**

ذكر (Akao,1991) أن نموذج هوشين كانري، يتكون من التخطيط، التنفيذ ومراجعة الإطار من أجل احداث التغيير المخطط والممنهج حيث يركز التخطيط على منظور إعداد الإستراتيجية اما التنفيذ تشمل الأنشطة التي تعطي الأسبقية لترابط وتنسيق الإجراءات المؤسسية، اما المراجعة تركز على الأنشطة التي تدير الضوابط والإجراءات من خلال مزيج من التحكم في العمليات اليومية، حيث ان ما يجعل نموذج هوشين كانري يختلف عن غيره من نماذج التخطيط بانه يقوم ببناء الإجراءات في الإدارة اليومية بما يتفق مع تحقيق الاولويات الإستراتيجية ضمن سنة معينة.

ومنهج هوشين كانري يكون وفق مستويين وهما:

- 1- مستويات التخطيط الإستراتيجي: أي عدد صغير من الأهداف البعيدة المدى المتعلقة بالمنظمات مخططة بشكل منظم وتسمى أهداف ادارة التقدم، وهو موجه نحو إنجاز تحسينات الأداء الهامة، أو عمل التغييرات الهامة في المنظمة.
- 2- المستوى اليومي: يجب أن تركز أغلب الوقت في المنظمة لإبقاء العمل على مدار اليوم وذلك وفق أهداف المنظمة، هذه أساسيات العمل اليومية التي يجب أن تراقب على أساس يومي في كل أجزاء المنظمة. هذا يفسر لماذا يتمكن مستخدمي هذا المنهج من إتخاذ الاجراءات التصحيحية بالوقت المناسب واجراء التحسين المستمر.

التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام:

يرى (آل مشني، 2015) بان على المنظمات العامة الإعداد المسبق لمستقبلها لتلحق بالمنظمات العامة المشابهة لها في الدول المتقدمة، والتي رسمت ما ترغب في الوصول اليه من تقديم خدمة وجودة عالية لمواطنيها وتطوير واستثمار أصولها البشرية والمالية والتقنية، وذلك من خلال الرؤية الإستراتيجية الواضحة والهدف الواحد. والمشاركة الواسعة وآثاره وبث الحماس لدى الموظفين بالمنظمة، والمشاركة بطرح الافكار فمن يقوم بإعداد صياغة الخطة هم فريق عمل من ذوي التخصص والخبرة وفي مجال التخطيط الإستراتيجي بالإدارة العليا.

ويؤكد (منصوري، 2015) أن القطاع العام يواجه ضغوطات أكثر من القطاع الخاص والعلاقة بين المنظمة الحكومية والزبون معقدة أكثر وهذا يؤثر في الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الهادفة للربح.

أما (Bryson, 2004) فيقترح نموذجًا للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة والمؤسسات غير الهادفة للربح وهذا النموذج يتكون من الخطوات التالية:

1. البدء والموافقة على عملية التخطيط الإستراتيجي.
2. تحديد أوامر التنظيم.
3. توضيح مهمة التنظيم وقيمه.
4. تقييم البيئة الخارجية من حيث الفرص والمخاطر.
5. تقييم البيئة الداخلية من حيث نقاط الضعف والقوة.

6. بيان وتحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه التنظيم.
7. صياغة الإستراتيجيات لإدارة القضايا الإستراتيجية وتطويرها.
8. تأسيس رؤية تنظيمية فعالة للمستقبل.

8. مراحل التخطيط الإستراتيجي التطبيقي حسب نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Pfeiffer Nolan, Goodstein للتخطيط الاستراتيجي :

ويتكون نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein,Nolan,Pfeiffer للتخطيط الإستراتيجي من إحدى عشر مرحلة وهي :

- مرحلة التخطيط للتخطيط Planning to Plan
- مرحلة مسح القيم Values Scan
- مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission Formulation
- مرحلة إختيار نموذج العمل الإستراتيجي Strategic Business Model
- مرحلة تقييم الأداء Performance Audit
- مرحلة تحليل الفجوات Gap Analysis
- مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans
- مرحلة إعداد الخطط البديلة (خطط الطوارئ) Contingency Planning
- وأخيرا مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية Implementation
- مرحلة المسح البيئي Environmental Monitoring
- مرحلة اعتبارات التطبيق Application Consideration

وان كل مرحلة تعتمد على المرحلة التي سبقتها. وهي مفصلة على النحو التالي:

المرحلة الاولى وهي التخطيط للتخطيط: planning to plan:

التخطيط للتخطيط هو مصطلح ينطبق على العمل الذي يجب أن ينجز قبل البدء الرسمي بعملية التخطيط الإستراتيجي ومن خلال مرحلة التخطيط للتخطيط يتم التعمق في كيف يمكن ان تجري عملية التخطيط، من سيشارك فيها، ما هي الفترة الزمنية لإنجازها، ما هي النتائج المتوقعة والغير

متوقعة من عملية التخطيط، وماهي الموارد الضرورية، وقد حدد نولان وآخرون عناصر هذه المرحلة بستة عناصر وهي:(Goodstein & others, 1993).

1. **تحديد الإستعداد التنظيمي للتخطيط الإستراتيجي:** حتى يكون التخطيط الإستراتيجي فعال، يقتضي على المنظمة بذل الكثير من الوقت والجهد، وعلى فريق التخطيط تكريس جوهر وقته في عملية التخطيط، أما الموظفين الآخرين فيجب أن يكون لديهم علم وبشكل اساسي عما سيحصل بالمنظمة، لان عملية التخطيط الإستراتيجي بحاجة الى تجميع معلومات، وعليه يجب على المنظمة ان يكون لديها الإستعدادية والجاهزية لعملية التخطيط الإستراتيجي. فاذا لم تكن للمنظمة لديها الإستعداد لذلك فانها ستواجه الكثير من المعوقات والعواقب التي ستقود المخططين والعاملين والمدراء بالمنظمة الى الفشل. لذلك فان تقييم إستعدادية وجاهزية المنظمة للتخطيط الإستراتيجي خطوة بالغة الاهمية في مرحلة التخطيط للتخطيط والتي تتضمن الجدوى المالية للمنظمة، أهمية منتجاتها وخدماتها، ثقافتها وكيفية توزيع مواردها.

2. **تطوير التزام وبخاصة للمدير التنفيذي او الرئيس التنفيذي للمنظمة:** مرحلة التخطيط للتخطيط تقتضي تطوير التزام الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي، والسؤال الذي يطرح للادارة العليا في شقين، هل لديهم فهم كافي للوقت والجهد الكافي في تطبيق التخطيط الإستراتيجي؟ وهل هم على إستعداد بالالتزام بمراحل التخطيط الإستراتيجي بطريقة منطقية وشاملة؟

3. **التعرف الى اعضاء فريق التخطيط:** من خلال مرحلة التخطيط للتخطيط يتم تحديد عدد فريق اعداد الخطة الاستراتيجية، ويفضل أن يكون الاعضاء من تخصصات مختلفة وان يكون عددهم لا يزيد عن سبعة اعضاء.

4. **تثقيف المنظمة باكملها، وخاصة فريق التخطيط حول عملية التخطيط الإستراتيجي:** على المنظمة تكريس وقت وجهد كافيين لتعريف اعضاء فريق التخطيط بكيفية اختيارهم، وما هي الامور المتوقعة منهم عملها. وهذه المرحلة تعتبر كخارطة طريق تفيد بان عملية التخطيط الإستراتيجي باتت رسمية، وتساعد فريق التخطيط لتحديد أين هم من عملية التخطيط الإستراتيجي، وأين كانوا والى أين يريدون الوصول. اضافة الى ضرورة إبلاغ جميع موظفي المنظمة باسماهم أعضاء فريق التخطيط من خلال قرار إداري أو رسالة رسمية على أن تتضمن ايضا الهدف من تشكيل الفريق، والوقت المحدد لهم لانجاز مهمة التخطيط.

5. **اشراك اصحاب العلاقة بالمنظمة بعملية التخطيط:** واصحاب العلاقة هم الممولين، العملاء، المنافسين، منظمات المجتمع، الاعلام، الحكومة والموظفين.

6. التعاقد من اجل نجاح التخطيط الإستراتيجي.

أكد برايسون (Bryson, 1993) الى أن هذه المرحلة يجب أن تؤدي الى إتفاق مبدئي، وهو أساس التفاهم بين صانعي القرار داخل وخارج المنظمة بشأن جهود التخطيط الإستراتيجي، و يجب أن تشمل الإتفاقية غرض وقيمة الجهد(عملية التخطيط الإستراتيجي) والأشخاص والوحدات والمجموعات أو المنظمات المشاركة، الخطوات التي يجب اتباعها، شكل وتوقيت التقارير، دور ومهام وعضوية فريق التخطيط الإستراتيجي، وتخصيص الموارد اللازمة للبدء في عملية التخطيط. وأضاف الى ان اهمية وجود إتفاق مبدئي يؤدي الى الإعتراف بعملية التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع من قبل الاطراف المعنية مما يؤدي الى رعاية وشرعية لها، كما أن الإتفاق المبدئي سيضمن توفير الموارد اللازمة للقيام بهذا الجهد. والمال ليس هو أكثر الموارد اللازمة، بل أيضا الوقت واهتمام صانعي القرار بالمنظمة وانتمائهم لفكرة التخطيط الإستراتيجي وتخصيص موظفين للمساعدة والقيام بالعملية. إضافة إلى أن وجود إتفاق مبدئي يوفر الإعداد الجيد لأي تغيرات قد تكون وشيكة مثل حدوث صراع على الادوار بين فريق التخطيط والمنسقين او اللجان الاخرى.

المرحلة الثانية مسح القيم Value scan

تعتمد مرحلة مسح ومراجعة القيم الجوهرية على ان نجاح التخطيط الإستراتيجي يعتمد على انسجام الاسلوب المتبع فيه مع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ولا بد من دراسة المناخ التنظيمي وتعرف ملامحه قبل الانتقال الى المرحلة التالية، وتشمل دراسة النظم السائدة في المؤسسة على جميع المستويات الإدارية، وتفيد هذه المرحلة في تعريف فريق التخطيط الإستراتيجي بالفلسفة والأنماط الإدارية السائدة للمديرين وتحقيق الانسجام بين عملية التخطيط الإستراتيجي والتوقعات الشخصية للأفراد.(القحطاني والبحيري، 2014).

ومن ثم تعتبر القيم الأساس الذي تركز عليه جميع السياسات التي تعتمد عليها المؤسسة عند وضع رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المؤسسة، وتعطي المؤسسة هويتها، وتوجد العديد من القيم التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها: الأخلاق، والجودة، والسلامة، والإبداع والمعرفة، وصورة المؤسسة، والاستجابة

للمعمل، والموارد البشرية، وتنوع الخدمات، وتنوع العمل، والتوسع، والهيكـل التنظيمي، والتركيز الجغرافي. (العالية، 2014).

أكد (Goodstein & others (1993) على أن جميع القرارات في مجال الأعمال مبنية على القيم. وهذه المرحلة تعتبر من ميزات نموذج التخطيط الإستراتيجي. فالخطط التي لا تأخذ بعين الاعتبار القيم ستكون فاشلة حتماً، وحدد عناصر مسح القيم بخمسة عناصر وهي:

1. القيم الشخصية لفريق التخطيط: The Personal Values Of The Planning Team:

وهي اول خطوة في مسح القيم، وهي عبارة عن فحص القيم الشخصية لاجزاء فريق التخطيط ومن الضروري جدا لصانعي القرار بالمنظمة ان يكونوا على دراية بقيمهم الشخصية وان يميزوا الفرق بين قيمهم فيما بينهم، لانها غالبا ما تشكل جزءا من نظام المنظمة. فمثلا يختلف التأثير الذي يحدثه مدير يؤثر السلامة في عمله عن تأثير مدير يفضل المخاطرة. والهدف من مسح القيم ليس تغيير قيم الافراد بل نفهم قيم كل واحد منهم لقيم الآخر.

2. قيم المنظمة: The Values Of The Organization As a Whole

يقوم فريق التخطيط بعد تحديد القيم الشخصية لاجزائه بتحديد قيم المنظمة المنشودة، وتصبح جزءا من القرارات، والقيم المرغوبة في المنظمة وبشكل عام يجب تؤخذ بعين الاعتبار مع القيم الشخصية لاجزاء فريق التخطيط، بمعنى ما هي القيم التي سيتم استخدامها عند اتخاذ القرارات بالمنظمة، والسؤال الذي يطرح عند فحص القيم الشخصية هو ما هي القيم التي يتمنون أن تكون لديهم كافراد، اما عند السؤال عن قيم المنظمة يطرح السؤال ما القيم التي يريدونها في منظماتهم. وعادة ما تكون القيم مثل الربح مقابل النمو، المواطنة، تميز المنظمة وغيرها من القيم. وبعبارة اخرى فان مهمة فريق التخطيط في مرحلة مسح القيم هي توضيح الأمور التي ستقدها المنظمة اثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

3. فلسفة التشغيل بالمنظمة: The Organization's Operating Philosophy

قيم المنظمة عادة ما يتم تنظيمها وتدوينها في فلسفة التشغيل، والتي تشرح كيف تقترب المنظمة من عملها، وكيف يتم ادارة الشؤون الداخلية، وكيف يتم ربطها بالبيئة الخارجية بما في ذلك الزبائن وهذا النوع من البيان الرسمي يدمج قيم المنظمة بطريقة عملها، بعض المنظمات ليس لديها فلسفة مكتوبة، اما البعض الآخر لديها بيان وفلسفة مكتوبة.

4. الثقافة التنظيمية The Organization's culture : افتراضات المنظمة حول طريقة العالم

بالعمل، وقيم افرادها، وقيم المنظمة بشكل عام، اضافة لفلسفة التشغيل، كلها جميعا تكون ثقافة

المنظمة والتي تربط جميع الناس بالمنظمة مع بعضهم البعض وفي قلب الثقافة تكون بطولات المنظمة وطقوسها واحتفالاتها التي تساعد على تحديد توقعات المنظمة للموظفين .

5. قيم اصحاب العلاقة بالمنظمة The Values Of The Organization,s Stakeholders
وأخر خطوة من مسح القيم هي تحليل قيم اصحاب العلاقة بالمنظمة، واصحاب العلاقة هم الافراد المجموعات، المنظمات المتأثرة بالخطة الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي على فريق التخطيط تحديد اصحاب العلاقة بالمنظمة وعمل تحليل ومسح لقيمهم وكيف يمكن ان يكون لهذه القيم تأثير علة الخطة الاستراتيجية وعملية التخطيط وتنفيذ الخطة.

أهمية القيم للخطط الاستراتيجية:

تؤثر القيم في صياغة قرارات المنظمة المتعلقة بمستقبلها، وتضع اطارا اخلاقيا يلتزم به الجميع، سيما وانه يعظم من مكانة المنظمة في نظر المجتمع التي تعيش فيه وتعمل من خلاله(الدجني،2011) والتعرف على الثقافة المؤسسية السائدة في الإدارة هو المدخل لفهم مسألة الأداء التي يعول كثيراً على تأثيراتها في إنجاح عملية تطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعة أو في إفشالها، ذلك أن النجاح والفشل هما نتيجة هذه الثقافة قبل أن يكونا ناتجان عن عوامل خارجية. فإذا ما كانت العوامل الخارجية ملائمة وكانت الثقافة المؤسسية في الإدارة سلبية (متراخية، مهملة، غير مبالية، أو فاسدة)، فإن فرص نجاح التطبيق تتدنى كثيراً حتى تكاد تنعدم (في بعض الأحيان). وعلى العكس من ذلك، فإن فرص النجاح تكون أفضل إذا ما كانت الثقافة المؤسسية السائدة إيجابية، حتى في ظل ظروف خارجية غير مؤاتية تماماً. ومن جهة أخرى فإنه من المفيد التعرف على منظومة "القيم" السائدة في المجتمع ومراقبة تأثيراتها، الإيجابية والسلبية، على عمل الإدارة، ونظرة المجتمع (أو بعضه على الأقل) إليها وتقييمه لأدائها وأساليب عملها، ورؤيته لمدى تجاوبها مع ملاحظاته وطلباته.(دليل اعداد الخطط الاستراتيجية في الوزارات والادارات العامة في الجمهورية اللبنانية، 2013).

المرحلة الثالثة: صياغة الرؤية والرسالة Mission Formulation

اشار (Goodstein & others(1993) بأن المخططون يكونوا من قيادي المنظمة والعاملين فيها وقد يشاركونهم مستشارا او اكثر بمحاولة تحديد الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال مجموعة من الجلسات الهامة. وتعتبر عملية تحديد الرؤية من اهم خطوات التخطيط الإستراتيجي الحديث. اما

عن خطوات أو طريقة وضع رؤية للمنظمة فقد اشار جودشتاين الى ان الرؤية توضح اسباب وجود المنظمة، الغرض، الوظيفة، الرغبات التي ترغب بتحقيقها، قاعدة العملاء الاساسية، والطرق الأساسية التي من خلالها يتم تحقيق هذا الهدف اما الغرض الأساسي من الرؤية هو جلب الوضوح والتركيز لاعضاء المنظمة واعطائهم الفهم لاهمية الهدف من عملهم وقد حدد لتطوير بيان المهمة (الرؤية والرسالة) يجب الاجابة عن اربعة اسئلة رئيسية وهي: (Goodstein & others(1993)

1. ما هي وظائف المنظمة ؟ ما هي المنتجات او الخدمات التي تعرضها؟

2. لمن تقدم هذه الوظائف؟ أي من هم الفئة المستهدفة؟

3. كيف ترغب المنظمة بتحقيق هذه الوظائف ؟

4. ولماذا هذه المنظمة قائمة؟

وقد عرف (عوض، 2013) الرؤية بانها الطموحات والتصورات لما يجب ان تكون عليه المنظمة في المستقبل فهي تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها المنظمة على المدى البعيد.

واشار(المشني،2015) لبعض معايير الرؤية الجيدة وهي:

- ان يكون للرؤية مدلول مستقبلي يعكس ما تسعى المنظمة لتحقيقه.
- ان تكون الرؤية طموحة نحو الابداع والابتكار.
- ان تبث الرؤية الحماس والفخر لقارئها وتدفعه الى ما تسعى المنظمة لتحقيقه
- ان تكون فريدة ومميزة.
- ان تكون الرؤية واضحة وقصيرة ولا تزيد عن عشرين كلمة
- ان يتم توصيل الرؤية بشكل جذاب للاطراف ذات الاهتمام.

اما الرسالة فعرفتھا صيام بانھا" الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفضيلا لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية". (صيام، 2010) في حين رأّت منصورى أن " رسالة المنظمة هي رسم الإتجاهات العامة التي ينبغي و سوف تتبعها المنظمة و تلخيص وجيز للتفكير والقيم التي تكمن وراء ذلك. (منصورى، 2015)

اما (عوض، 2013) فإشار الى ان الرسالة تعكس فلسفة المنظمة وطموحها وتوضح طبيعة النشاط الذي تهتم به وتعبر عن مبررات نشأة المنظمة وهويتها التي تنفرد بها.

وقد تطرق (قاسمي، 2012) الى خصائص الرسالة الجيدة نذكر منها:

1. سلامة التعبير ووضوح المعنى.
2. عامل الاختصار
3. التعرض لمجال عمل المنظمة.
4. مراعاة قيم وثقافة ومعتقدات المنظمة.
5. المرونة.
6. تعكس الصفات الرئيسية للمنظمة.
7. عامل الفاعلية أي ان تجيب عن اربعة اسئلة وهي ما هو عمل المنظمة ؟ ولمن تؤدي عملها؟ وكيف تؤدي المنظمة عملها؟ ولماذا وجدت المنظمة؟
8. محدودى الحجم أي بعيدة عن التفصيل.
9. الواقعية.
10. القبول والتأييد.
11. الانسجام مع الغايات والاهداف.
12. دافعية تبنيها بمعنى انها تتسم بالجاذبية.

أهمية الرسالة:

تكمن أهمية رسالة المنظمة في النقاط التالية: (منصوري، 2015).

أ - تنمية الإجماع على الغايات الأساسية والأغراض الرئيسية وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة.

ب - تحدد رسالة المنظمة مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة والإستراتيجيات التي سوف تتبناه.

ج - تخصيص الموارد التنظيمية وفق أسس معايير واحدة.

د - صياغة رسالة المنظمة تلعب دوراً هاماً في تنمية الإستراتيجية، حيث أنها تمثل معيار يمكن الاستناد إليه في توليد تصفية البدائل الإستراتيجية.

هـ - تحديد الغايات التنظيمية ومن ثم ترجمة تلك الغايات إلى أهداف بطريقة يمكن بعدها التقييم و السيطرة على مقاييس التكلفة، الوقت والأداء.

و - وجود فلسفة واضحة للمنظمة مما يسهل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية معها.

ز - تحديد قيم الاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.

ح - تعطي شعوراً للعاملين بجدية الإدارة العليا واصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.

واكد (قاسمي، 2012) على انه عندما لا تكون رسالة المنظمة واضحة او ان تكون غير موجودة فإنه:

1. تصبح الممارسات القيادية لا تخدم مصالح الاطراف ذات المصلحة ومصحة المنظمة نفسها لان غياب الرسالة وعدم صياغتها بشكل جيد يجعل الوقوف على الغرض من وجودها مبهما.

2. تعم الفوضى في الاساليب المختلفة كأسلوب وضع البرامج مثلا، كذلك العجز في اختيار البديل الاستراتيجي الامثل مما يجعل عملية اتخاذ القرار صعبا.

3. عدم وجود رسالة او صياغة الرؤية والرسالة بشكل سيء يؤدي الى العجز عن معرفة نمط التفكير لدى الموظفين والعاملين بالمنظمة والجهل بانماط القيادة وممارسة الادارة في المنظمة.

المرحلة الرابعة: اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model

نموذج الاعمال هو العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتحديد نجاح سياق الاعمال التي تريد وكيفية قياس هذا النجاح، وما هي الاعمال التي يجب القيام بها لتحقيق ذلك. وما هي الثقافة التنظيمية المطلوبة لتحقيق هذا النجاح، في حين تبقى متسقة مع بيان المهمة التي انشئت حديثا. وبمعنى آخر نموذج الاعمال هو نسخة ملموسة وكمية حول مستقبل المنظمة المنشود. (Goodstein, and others. (1993) وسيتم فيما يلي توضيح هذه العناصر:

1. تحديد مجالات العمل الرئيسية (L.O.Bs (Lines Of Business
2. تحديد وحدات العمل الاستراتيجية (S.B.U.s (Strategic Business Units
3. مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs) Key Performance Indicators
4. تحديد الآليات الاستراتيجية Thrusts
5. تحديد نوع الثقافة Culture

اولا: تحديد مجالات العمل الرئيسية او الانشطة الإستراتيجية التي ترغب المنظمة في تطويرها للتحقيق رسالتها.

اشار (Goodstein & others (1993 الى ان مجالات العمل الرئيسية (L.O.Bs (Lines Of Business هي: المجالات التي ترغب المنظمة في تطويرها والتركيز على تحقيق رسالة المنظمة من خلالها.

ثانيا: تحديد وحدات العمل الاستراتيجية (S.B.U.s (Strategic Business Units يمكن أن يكون لها تسميات اخرى في المنظمات الغير ربحية وهي ادارات على مستوى المنظمة ككل، وادارات

على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي، او على المستوى الوظيفي والتي تقدم خدمات مختلفة في مجال عمل المنظمة .

ثالثاً: مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs)Key Performance Indicators

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الاداء بمرور الوقت للإستدلال على مدى تلبيةه لمستويات الاداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير. (العبودي، 1435هـ) وتضم كل من المستويات الآتية:

• **أداء الافراد في وحداتهم التنظيمية:** و يتكون الاداء الفردي من الانشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية؛ للاسهام في تحقيق أهدافها ، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الاداء التي تعكس أداءه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل :مقدار الاعمال المنجزة مقارنة بالاهداف المحددة والمستهدفة ، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الاعمال مقارنة بالوقت المحدد.

• **أداء الوحدات التنظيمية في الاطار العام للمؤسسة:** هو الجهد التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة؛ لتحقيق الاهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الاهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة بتقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الادارية مثل: مدى تحقق الاهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الاهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ومدى الإلتزام بالتكاليف الموازنات الموضوعية.

• **أداء المؤسسة كلها في إطار بيئتها الداخلية والخارجية:** و يعكس مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الاطراف ذات العلاقة (المستفيدون Stakeholders) فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير مقبول في أساليب الاداء لتحقيق هذه الأهداف مثل استخدام معايير الجودة في وزارة الصناعة. (العبودي، 1435هـ).

رابعاً: تحديد التوجهات الإستراتيجية والتي من خلالها سوف تحقق المنظمة رؤيتها:

وهي الآليات التي ستقوم المنظمة باستخدامها لتحقيق مستقلها المنشود، والآليات الاستراتيجية يمكن ان تكون الادوات الضرورية لانشاء الوحدات لتحقيق مؤشرات القياس، ومثال على لك فقد تقوم المنظمة انشاء وتأسيس قسم للموارد الشرية او قسم للمتابعة والرقابة وهي من الآليات التي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق رؤيتها ورسالتها. (Goodstein & others(1993)

خامساً: تحديد الثقافة الضرورية لدعم الإنجازات في وحدات الاعمال والمؤشرات والتوجهات.

ثقافة المنظمة هي مجموعة من المعتقدات والقيم والتوقعات التي يتقاسمها اعضاء المنظمة وتنتقل من جيل الى آخر وتشكل اسس ومعايير وانماط للسلوك التنظيمي المقبول والمرفوض وتستوحي هذه الثقافة من مصادر عديدة اهمها العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية ومن المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها تركيزها على القيم والمفاهيم والثقافة التي تدفع اعضائها الى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل على الجودة وتحسين الخدمة (عظاللة،2005).

اما (جمعة،2014) فعرف الثقافة التنظيمية على انها النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والاعراف والتقاليد، التي تكون سائدة بين اعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات اخرى. ويشتمل محتوى الثقافة التنظيمية من بيئة اعمال المنظمة فمثلا المنظمات التي تعمل بالالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الابداع التكنولوجي. وتأثير القادة الاداريين والاستراتيجيين والتي تستند على تجاربهم السابقة، اضافة الى التجربة العلمية للأفراد بالمنظمة و خبراتهم في تقديم الحلول للمشاكل في المنظمة.

المرحلة الخامسة: تقييم الاداء Performance Audit

عرف (Goodstein & others,1993) تقييم الاداء بانها عملية تظافر الجهود وتحديد أين هي المنظمة اليوم وهذا يتطلب دراسة على حد سواء نقاط القوة والضعف للمنظمة اضافة الى الفرص والتهديدات بمعنى آخر ما يسمى دراسة الواقع SWOT.

ويعتبر تحليل SWOT اداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة ،وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة او غير مناسبة من خلال نقاط القوة ونقاط

الضعف والفرص والتهديدات و يشير الحرف الأول "S" Strengths إلى نقاط القوة في المنظمة و يشير الحرف الثاني "W" إلى نقاط Weaknesses الضعف في المنظمة، ويشير الحرف الثالث "O" Opportunities إلى الفرص المتاحة في بيئة المنظمة ، و يشير الحرف الأخير "T" Threats إلى التهديدات التي تواجه المنظمة في بيئتها .اما عن المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT فانه يفترض بالمنظمة ان تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة في بيئة عمل المنظمة (جمعة، 2014).

وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين:

تحليل البيئة الداخلية: Analysis of the Internal Environment
تحليل البيئة الخارجية: Analysis of the External Environment

تحليل البيئة الداخلية: Analysis of the Internal Environment

أشار (Goodstein & others,1993) ان تحليل البيئة الداخلية هي عملية فحص نقاط القوة والضعف للمنظمة، هدفها تحديد نقاط الضعف التي يجب معالجتها او تجنبها ونقاط القوة التي يجب التأكيد عليها عند انجاز المستقبل، كثير من المنظمات تواجه مشاكل اثناء تحديد نقاط ضعفها او تبالغ في نقاط قوتها. واما عن ابعاد البيئة الداخلية فهي:

1- الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الاعمال من خلالها بتوزيع الافراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وتنسيق جهود الافراد والاقسام، من اجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة (العالية، 2014).

2- موارد المنظمة:

الموارد هي مجموعة الامكانيات المتاحة للمنظمة والتي تمكنها من تنفيذ مشروعات تعمل على تحسين مستوى معيشة الفئات المستهدفة وتمكينهم من اداء دورهم بفاعلية وتمثل الموارد المتاحة مزيج من الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية، الانظمة الإدارية المختلفة السائدة (صيام، 2010).

3- القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي مجموعة المهارات الذاتية والإدارية الضرورية للمديرين في المنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الاهداف المطلوبة لتحقيق مزيدا من القوة للبيئة الداخلية للمنظمة من خلال تحديد الاهداف وخلق المناخ المناسب لتحقيق تلك الاهداف إضافة الى التأكد من انجاز الاهداف المطلوبة وفق معايير معينة (صيام، 2010).

1- الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وتشكل بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من القرارات على كافة المستويات داخل المنظمة. (جمعة، 2014)

تحليل البيئة الخارجية: Analysis of the External Environment

يؤكد (Goodstein & others (1993) على أن تقييم الاداء، يجب أن يتضمن معلومات حول القوى الخارجية (الفرص والتهديدات) والتي تؤثر سلبا او ايجابا على اهداف المنظمة وعلى فريق التخطيط، وتحليل البيئة الخارجية يساعد المنظمة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل الاستعداد قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجية قادرة على مواجهة التهديدات و الحد من أثارها السلبية على عمليات المنظمة أو تحويلها بشكل ايجابي، وتحويلها إلى فرص تساعد على دراسة و تقييم العوامل البيئية ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال:

1. تحليل البيئة (PESTEL Analysis).

2. تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis).

3. التحليل القطاعي (Industry / Sectorial Analysis).

1- تحليل البيئة (PESTEL Analysis): يشمل تحليل البيئة الأوضاع السياسية والاقتصادية

والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية التي سيتم وضع الخطة الإستراتيجية في ظلها. تتأتى أهمية تحليل البيئة من حاجة المخططين وأصحاب القرار للتعرف على المحيط الذي ستتحرك فيه الخطة الإستراتيجية، وتساعدهم على التعامل مع متغيراته ومستجداته ويهدف هذا التحليل الى مسح وتدقيق البيئة الكلية وتحديد تأثيراتها على المنظمة، وهي تشمل التأثيرات السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية على المنظمة ويشار عادة له بتحليل

PESTEL و ذلك للإشارة إلى الحروف الأولى لتلك المتغيرات و يتضمن هذا التحليل العناصر التالية: (العالية، 2014).

أ- العوامل السياسية : (P)Political و تعني التأثيرات الحالية و المستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال و تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة منها (طبيعة النظام السياسي بالدولة، ودرجة الاستقرار السياسي، والقرارات السياسية).

ب- العوامل الإقتصادية (E)Economical: وتعني الدراسة واستخراج المعلومات التقديرية الاحصائية حول: الدخل الوطني، الاستهلاك الوطني، البطالة، والتضخم. بمعنى انها العوامل أو المتغيرات التي تشير الى النظام الإقتصادي العام الذي تعمل فيه المنظمة والتي تؤثر على ادائها بطريقة مختلفة.

ج -العوامل الإجتماعية (S)Social: تضم البيئة الإجتماعية العديد من المتغيرات و التي ترتبط بالقيم الإجتماعية السائدة، و الأعراف، و التقاليد، و الأطراف الأخلاقية للمجتمع و الأفراد، و هذه تؤثر بأشكال مختلفة على المنظمة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق و العملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من محيطها الخارجي، إن نمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم أنشطة الاستهلاك و ما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد و المجتمع وفق الاعتبارات الإجتماعية، والسكانية، و الديموغرافية.

د -العوامل التكنولوجية Technology: تعتبر التكنولوجيا من الابعاد المهمة للمنظمة، وتعطي المتغيرات التكنولوجية امكانية عالية للمنظمة في تطبيق مختلف العلوم والافكار التي طورت في حقول المعرفة المختلفة. كما ان التكنولوجيا تعتبر العامل الرئيسي فيميدان المنافسة ويعطي المنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار. وترتكز المنظمات بشكل كبير على تطوير التكنولوجيا والتمتع بها تميز في منتجاتها وخدماتها وخفض في التكاليف. (جمعة، 2014)

هـ -العوامل البيئية Environmental: يعتبر المحيط البيئي أحد المؤثرات على منظمة الأعمال، وذلك من خلال عناصره المتمثلة في الموارد الطبيعية، الماء، المساحات الخضراء، السهول، بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات كما وقد ازداد الإهتمام بالقضايا البيئية منذ العقود الثلاثة الماضية. وهناك من يضيف عوامل البيئة الدولية والعالمية حيث تلعب هذه الأخيرة دورا بارزا ومؤثر في المؤسسات الإقتصادية بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتتطوي تحت

العوامل الدولية والتحالفات الإستراتيجية بين التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية .

ز- العوامل القانونية Legal: وهي مجموعة النصوص التشريعية الصادرة وفقاً للتطورات الراهنة في كل المجالات والتي لها تأثير مباشر على المنظمة مثل القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين بالمنظمة، القوانين المرتبطة بالبيئة والسلامة العامة، القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي. إن إضافة أو حذف قوانين تشريعية وطنية أو حتى العالمية يمكن أن تضع قيوداً استراتيجية أو تبرز فرصة إستراتيجية.

2- تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis): (دليل اعداد الخطط الاستراتيجية للوزارات والادارات العامة 2013)

تهدف تقنية "تحليل الجهات الخارجية ذات العلاقة" للتعرف على مواقف مختلف الجهات الخارجية من الخطة الإستراتيجية، ومستويات تأثيرها عليها، دعماً، رفضاً أو عدم مبالاة. تشمل هذه الجهات الفئات الاجتماعية والجماعات الاقتصادية ذات المصلحة (والتي يهتما كثيراً بنجاح الخطة)، والفئات الأقل اهتماماً وتأثيراً، وما بينهما من فئات على درجات مختلفة من الاهتمام والتأثير. أما الجهات الداخلية ذات العلاقة (والتي تشمل عموم الموظفين العاملين في الإدارة)، فيتم تحليل مواقفها من الخطة وتأثيرها عليها في سياق التحليل الأوسع للبيئة الداخلية للإدارة. وتشمل الجهات المستفيدة والشركاء الخارجيين والداعمين للمنظمة.

3- التحليل القطاعي (Industry Sectorial Analysis): (دليل اعداد الخطط الاستراتيجية للوزارات والادارات العامة 2013)

تتمحور عملية التحليل القطاعي حول التغيرات التي يتوقع (أو يحتمل) أن تطرأ على القطاع جراء زيادة الإحتياجات وتنوعها، وكذلك جراء التغيرات الحاصلة في الطلب على الخدمات كماً ونوعاً، وإتساع نطاق الطلب ومستوى تنافسية الخدمات، تبعاً للتحويلات الحاصلة في الأوضاع الاقتصادية وفي مستويات المعيشة.

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يتوقف على فهم صحيح وعميق لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية وتأثيراتها المحتملة على الخطة. ويتوقف من جهة أخرى، على قدرة الإدارة على توظيف التأثيرات الإيجابية لهاتين البيئتين لصالح الخطة، والتعامل مع المعطيات المحتملة والعمل على تحويلها إلى

معززات وعوامل دفع، أو إلى تحديات تحفّز وتدفع باتجاه إنجاح الخطة تخطيطاً وتطبيقاً ومساراً وأهدافاً.

المرحلة السادسة: تحليل الفجوات GAP ANALYSIS

أكد (Goodstein & others (1993) على انه بعد الإنتهاء من تقييم الأداء بالمنظمة من الضروري تحديد الفجوات بين الأداء الحالي وبين الأداء المنشود، ويقصد بتحليل الفجوات العملية التي يتم من خلالها تحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمنظمة وبين الأداء الناجح والمتوقع لتحقيق النجاح في نموذج العمل الإستراتيجي، ويتم في هذه المرحلة قياس قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها المنشودة من خلال تحديد الفجوة بين إمكانيات وموارد الوزارة وما تسعى لتحقيقه ومحاولة تطوير إستراتيجيات لجسر فجوات الأداء الموجودة .

وتحليل الفجوات خطوة حساسة، وفعالة في نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي لأنها تزود المنظمة باجابات عن اسئلة يحتاجها فريق التخطيط من اجل إغلاق الفجوات بالاداء للوصول الى خطة إستراتيجية واقعية قابلة للتطبيق. وعملية تحليل الفجوات تتم من خلال الاجابة عن التسؤلات التالية:

كيف يمكننا مقارنة تصورنا المنشود بالواقع الحالي للمنظمة ؟

كيف يمكن ان تكون مجالات العمل المخطط لها تتوافق مجالاتنا الحالية ومع الموارد المتوفرة ؟

ما هي مؤشرات الأداء الحالية للمنظمة وعلى ماذا تدل هذه المؤشرات وواقع المنظمة؟

ما هي الاستراتيجيات المطبقة حالياً بالمنظمة وماذا تقول لنا عن قدرتنا على تنفيذ الإستراتيجيات الحالية ؟ وبماذا تختلف الثقافة السائدة بالمنظمة عن الثقافة المطلوبة.

ويضيف (Goodstein, and others. (1993) بان مرحلة تحليل الفجوات تمر بعدة مراحل وهي:

1. مرحلة اختبار الواقع (أين نحن الآن) بمعنى تحليل الفجوات بين الوضع الحالي والمستقبل المنشود.

2. اختبار الواقع حسب المعلومات المتوفرة للمنظمة، والتي تعني ان يكون للمنظمة قناعة بانها تستطيع تجاوز تلك الفجوات.

3. تحديد نوعية فجوات الأداء، فاذا كانت الفجوات صغيرة فهذا يعني ان فريق التخطيط لم يبذل جهدا كافيا في ابداع رؤية أفضل للمنظمة، اما إذا كانت الفجوات كبيرة فذلك يعني

بأن فريق التخطيط قد بالغ في وضع رؤيا للمنظمة بعيدة المنال أو مستحيلة التحقق وبذلك عليه العمل على تخفيض توقعاته او تصوراتته بالرؤيا.

4. اجراء التعديل او التغيير، بمعنى إبتكار المنظمة لاساليب ووسائل مناسبة لاجل هذه الفجوات.

5. وضع إستراتيجيات او خطة عمل من اجل ردم الفجوات واجلها.

المرحلة السابعة: وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans

بعد إنتهاء خطوة وضع إستراتيجيات إغلاق الفجوات في مرحلة تحليل الفجوات، يجب العمل على إجراء أمرين مهمين:

الأول: أن تقوم كل وحدة او دائرة بالمنظمة بتطوير خطة تشغيلية وهي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الإستراتيجية، والتوقيت الزمني بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ.

الثاني: يقوم فريق التخطيط بالعمل على دمج الخطط التشغيلية للوحدات مع الخطة الشاملة للمنظمة. وحتى يتم تطوير خطط تشغيلية للوحدات او الدوائر بالمنظمة ينبغي ان يتم مراعاة الاولويات في التنفيذ، وإختيار مؤشرات الأداء الاكثر أهمية، إضافة الى التركيز على استخدام بعض الاستراتيجيات خلال السنة الاولى وارجاء إستراتيجيات الاخرى للسنوات اللاحقة (Goodstein & others,1993) ويتم خلال هذه المرحلة صياغة الاهداف والتي تعتبر الاهداف عنصرا مهما في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي تقييم الاداء بالمنظمة وتسهم في توجيه جهود الافراد بها، وتخصيص الموارد والتنسيق بين الادارات والمهام والاختصاصات، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لجميع جهود المنظمة وايجاد الدافع لدى المديرين والعاملين لبذل أقصى جهد ممكن وتقليل حدة الصراعات والاختلافات وتنمية الشعور بالولاء والانتماء، وضمان مشاركة الجميع في تنفيذ تلك الاهداف نظرا لمشاركة الجميع في وضع تلك الاهداف. (القحطاني والبحيري، 2014).

وقد حدد (الدجني، 2011) معايير الاهداف الجيدة وهي:

1. القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كميًا لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب

كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

2. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته.

3. الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.

4. التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة.

5. المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.

6. التحفيز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلى إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق.

7. الملاءمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.

8. التوافق مع الظروف المحيطة للمنشأة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

اما (منصوري، 2015) اكدت ان لوضع الأهداف اهمية تكمن في انها: أ-تعد كمرشد لاتخاذ القرارات: إن القرارات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف، فهذه الأخيرة هي التي تحدد طبيعة القرارات المناسبة للمواقف أو المشاكل التي تواجه المنظمة.

ب- تعمل كموجه للنشاط: يمكن أن توجه الأهداف نشاط وسلوك العاملين لتحقيق النتائج المرغوبة.

ج- توفر الشرعية للمنظمة: تساعد الأهداف الجيدة المنظمة على تبرير وجودها وتوفير لها الشرعية أمام أصحاب المصالح وبشكل خاص الخارجيين منهم كالزبائن، والموردين.

د- تعتبر من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود اغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ، وتؤسس السياسات الإجراءات و القواعد، وتعد الموازنة و البرامج لتحقيق أهداف معينة.

هـ- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: إن مسؤولية أي إدارة أو قسم أو فرد تتحدد بناء على الأهداف التي ترتبط به لتحقيقها وتعتبر مصدر للتحفيز. إن الأهداف التي تتسم بالطموح والتحدي تخلق لدى العاملين الشعور بالفخر عندما يعملون على تحقيقها، فقد أثبتت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أن الأهداف الطموحة والمتحدية تشجع العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيقها بالمقارنة مع الأهداف الطموحة سهلة المنال.

و- تساهم في تقييم الأداء: تعتبر الأهداف بمثابة معايير يمكن استخدامها للقيام بوظيفة الرقابة، فهي تسمح بقياس الأداء، وتحليل النتائج ومقارنتها بالنتائج المرغوبة (الأهداف)، وما يترتب عن ذلك من تعديلات إن وجدت.

ز- تساعد على وضع الإستراتيجية: تساعد الأهداف على وضع إستراتيجية متكاملة ومتناسقة، فهي تحقق التوافق والتناغم بين الجهود الفردية، فكل فرد في المنظمة يعرف الأهداف المطلوب منه تحقيقها، فيعمل الجميع مع بعضهم البعض على تحقيق هذه الأهداف.

ويشير (Goodstein & others, 1993) الى ان الخطط التشغيلية تتكون من العوامل التالية:

1. وصف دقيق وواضح للخدمات التي تقدمها المنظمة.
2. تحديد الفئة المستفيدة.
3. الموارد التي سيتم تخصيصها لتطوير الخدمات وتتضمن هذه الموارد المعدات المطلوبة لتقديم الخدمة، العاملين والاداريين والمال.
4. اعداد ميزانيات تحوي تحليل مالي تفصيلي وواقعي للانشطة وتكلفتها.
5. البرنامج الزمني لتنفيذ الانشطة.

حيث يقوم فريق التخطيط بالزام كل وحدة من المنظمة بتقديم مسودة خطة عملها وميزانيتها مبنية على مؤشرات قياس اداء تتوافق مع رسالة المنظمة. ثم يقوم فريق التخطيط بتجميع مسودات الخطط من الادارات ويعمل على فحصها ومراجعتها والتنسيق فيما بينها من ناحية الموارد المالية والبشرية المطلوبة والمدة الزمنية المحددة بهذه الخطط.

كما يقوم فريق التخطيط بتجميع الميزانيات المقترحة من الإدارات والاقسام بالمنظمة ويعمل على تنسيقها لتتماشى مع الموارد المتوفرة في المنظمة ومناقشتها مع مدراء الوحدات والاقسام ومن ثم اعتمادها من القيادات العليا بالمنظمة بصورة نهائية.

اما المرحلة الاخيرة في هذه المرحلة فهي اعلان وشرح الخطط التنفيذية بطريقة مبسطة ومفهومة لمدراء الوحدات والاقسام بالإضافة الى العاملين وهم الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الخطط بصورة رئيسية. ثم تعمل المنظمة على تحديد الهيكل التنظيمي والتخطيط المناسب للموارد البشرية لتنفيذ الخطط التنفيذية (Goodstein & others,1993).

المرحلة الثامنة: إعداد الخطط البديلة (خطط الطوارئ) Contingency Planning

يعتمد التخطيط الإستراتيجي على الاحداث التي من المحتمل حدوثها بشكل رئيسي في المستقبل والتي يمكن ان تؤثر بإستمرار على المنظمة ولكن هناك الكثير من الاحداث الاخرى التي يمكن ان تؤثر في المنظمة لكن إحتمال حدوثها ضعيف لدرجة انه لا يستحق التوقف عندها، وعلى فريق التخطيط الاهتمام بالمستجدات التي قد تؤثر في المنظمة حتى لو كان إحتمال حدوثها قليلا،بمعنى انه لا بد ان يعد فريق التخطيط بعض الخطط تحسبا للحالات الطارئة، وان تساعد هذه الخطط الطارئة على تطوير نظام متابعة دقيق يوفر اشارات انذار مبكر للاحتمالات (خارج وداخل المنظمة والتي تؤثر في المنظمة تأثيرا بالغا (Goodstein, and others,1993).

وقدحدد (دليل اعداد الخطط الاستراتيجية اللبنانية،2013) الخطط البديلة وخطط الطوارئ هي نتاج عملية تحليل للمخاطر المحتملة التي يمكن أن تعترض، تعوق، أو تحرف الخطة عن مسارها الأصلي وتحول دون تحقق أهدافها. وهي خطط مسبقة الإعداد، تتحسب لوقوع أزمات أو كوارث محتملة، وتستعد لها بتخطيط وقائي (Contingency Planning) احترازي، يحصر ويحشد كامل

الإمكانات المتاحة (بما فيها الموارد الاحتياطية وأشكال الدعم التي يمكن طلبها من الجهات الأخرى) لمواجهة الأحداث المستجدة ذات التأثيرات العميقة و/أو الكارثية. واما آليات عمل التخطيط الوقائي (Contingency Planning) فيتم من خلال:

- 1- تحديد أهم المخاطر والفرص المتوقعة.
- 2- تحديد درجة الخطورة.
- 3- تحديد احتمالية الحدوث او الحصول.
- 4- وضع الخطوط العريضة للخطة البديلة.
- 5- تحديد المؤشرات العملية لبدء العمل.
- 6- تحديد خطوات العمل في حالة حدوث اي من هذه المؤشرات

المرحلة التاسعة: تنفيذ الخطة الإستراتيجية. Implementation.

مرحلتى الرصد البيئي واعتبارات التطبيق

Environmental Monitoring and Application Considerations

بحسب نموذج (Goodstein & others,1993) فان التخطيط الإستراتيجي التطبيقي يتضمن تسعة مراحل متسلسلة، إضافة الى مرحلتين مستمرتين وهما الرصد البيئي واعتبارات التطبيق. فمرحلة الرصد البيئي ضرورية لأنها تزود المنظمة بالبيانات في عملها اليومي وخاصة لطاقم التخطيط اثناء عملية ومراحل التخطيط. وجميع المنظمات بحاجة الى التركيز على ماذا يحدث؟ او ما الذي سيحدث في بيئتها؟ حيث ان التغيير هو الشئ الوحيد الثابت في العالم وبشكل متسارع. وبالتالي فإن المنظمات التي لا تتوقع وتحاول ادارة التغيرات المتزايدة في بيئتها سوف تواجه مستقبل خطر. و فقط من خلال مراقبة ورصد البيئة للمنظمة. وعليه فالتخطيط الإستراتيجي يتطلب من المنظمة اخذ الوقت الكافي في فحص بيئتها ومعرفة تأثير ذلك على مستقبلها وكيفية الحصول على هذه المعلومات، وهذه العملية عملية مستمرة ، بمعنى ليس لها نقطة بداية او نهاية بل عملية مستمرة. ومن الضروري مراعاة جانبيين في الرصد البيئي:

أولاً: نوعية البيانات المطلوبة وكيفية استخدامها مثل (حقائق، فرضيات، توقعات)
ثانياً: فعالية نظام المنظمة في جمع وتخزين ودمج ونشر هذه البيانات.

وتتمثل المعلومات الرئيسية المطلوبة للمسح البيئي بما يلي: (Goodstein, and others. (1993)

1 . معلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسية والإجتماعية الفنية المعاصرة المحيطة بالمنظمة وأثرها على أهدافها المقترحة.

2 . معلومات عن الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والفنية والمتوقع ان تسود في المستقبل وخصوصاً فيما يتعلق: كمية الطلب المتوقعة على الخدمات بصفة عامة - التقدم الفني والتكنولوجي. التغيرات المتوقعة في حاجات المنتفعين.

3 . معلومات عن إمكانيات المنظمة الحاضرة والمتوقعة من الموارد المادية والبشرية والمالية ولاسيما من: الآلات والمعدات، الموارد البشرية من فئة المديرين والعمال الفنيين، الموارد المالية اللازمة لتمويل الموارد المادية والموارد البشرية.

4 . معلومات عن البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف السابقة وفقاً للإمكانيات المتاحة والمتوقعة وهذا ضروري في تصميم السياسات ووضع الخطط المختلفة، ويقع على مدير نظام المعلومات المركزي ومساعديه مسؤولية تجميع البيانات ثم تشغيلها وتحليلها بطريقة تتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي. (Goodstein, and others, 1993).

مرحلة اعتبارات التطبيق **application considerations**: وهي مرحلة مهمة في نموذج التخطيط التطبيقي لأنها تؤكد على أن يقوم فريق التخطيط بالتأكد من انتهاء العمل في كل مرحلة من مراحل التخطيط ومعالجة المسائل العالقة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها وهي مرحلة مستمرة وتطبق في كل مرحلة لضمان تطبيق جميع خطوات تلك المرحلة مع الأخذ بالاعتبار الظروف والمتغيرات التي قد تطرأ أثناء مراحل عملية التخطيط. وتعني التقييم والمتابعة بعد كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي التسعة لنموذج جودشتاين للتخطيط الاستراتيجي (Goodstein & others, 1993).

ففي المرحلة الأولى وهي مرحلة الإعداد للتخطيط **Planning to plan** يتأكد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من مخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها، وهي جاهزية الوزارة والقيادات العليا للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وتحديد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية والمدة الزمنية والموقع المناسب والموارد اللازمة لإجراء عملية التخطيط، إضافة إلى تحديد الجهات ذات العلاقة بالوزارة. أما المرحلة الثانية مرحلة تحديد القيم **value scan** يتأكد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من مخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها وهي تحديد القيم الشخصية لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية وفلسفة وقيم وثقافة الوزارة إضافة إلى تحديد قيم أصحاب العلاقة بالوزارة. وأما اعتبارات التطبيق في مرحلة صياغة الرؤية والرسالة **Mission formulation** تعني أن فريق إعداد الخطة الاستراتيجية قد انتهى من صياغة بيان يوضح أسباب وجود المنظمة، والغرض، والوظيفة، والرغبات التي ترغب بتحقيقها، إضافة إلى قاعدة المستفيدين، والطرق الأساسية التي من خلالها يتم تحقيق هذا الهدف. ثم تبدأ مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي **Strategic business model** ويقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية والإدارة العليا بالمنظمة بفحص المخرجات لهذه المرحلة وهي تحديد مجالات عمل المنظمة والوحدات والأقسام فيها، إضافة إلى وضع مؤشرات قياس أداء لكل وحدة ولكل مجال من مجالات العمل مع اختيار الآليات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق المستقبل المنشود للمنظمة. ولا ينتقل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية إلى المرحلة التي تليها إلا بعد انتهاء جميع المخرجات التي تم ذكرها وهذا ما يسمى باعتبارات التطبيق وهيمن أهم المراحل والخطوات في نموذج جودشتاين وآخرين للتخطيط الاستراتيجي (Goodstein & others, 1993).

ثم تبدأ مرحلة تقييم الأداء **Performance Audit** وفيها ينهي فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

التحليل الرباعي للمنظمة لظهور نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديدتها بشكل مفصل ودقيق. واما تحليل الفجوات GAP ANALYSIS فان اعتبارات التطبيق فيها تكون من خلال انجاز قياس قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها المنشودة من خلال تحديد الفجوة بين امكانياتها ومواردها، وما تسعى لتحقيقه وتطوير استراتيجيات لجسر فجوات الاداء الموجودة. ثم ينتقل فريق اعداد الخطة الاستراتيجية الى مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans والتي من مخرجاتها تفويض رؤساء الوحدات والاقسام بالمنظمة بوضع خطط تشغيلية تتضمن مؤشرات قياس اداء وموازنات تتوافق مع رسالة واهداف المنظمة، يتم جمع وتعديل ودمج هذه الخطط مع الخطة الشاملة، فهل تمت هذه المخرجات ؟ فاذا كانت الاجابة بلا فان فريق اعداد الخطة الاستراتيجية يعمل انجازها وازالة جميع المعوقات لانجاح هذه المرحلة والانتهاء منها ولا ينتقل الى المرحلة التي تليها اطلاقا الا بعد التأكد من انجاز جميع المخرجات وهي الخطط بالكامل. ثم ينتقل فريق اعداد الخطة الاستراتيجية الى مرحلة إعداد الخطط البديلة Contingency Planning يتم دراسة فرص ومخاطر المنظمة ومدى درجة احتمال حدوثها ووضع خطط احتياطية لمواجهة الاخطار في حال حدوثها، واعتبارات التطبيق هنا تعني هل تم انجاز الخطط البديلة بالكامل ؟ فاذا انجزت ننتقل الى المرحلة التي تليها، اما اذا لم تنجز فعلى فريق اعداد الخطة الاستراتيجية العمل وبشكل مكثف ومركز من اجل انجازها وازالة جميع المعوقات لانجاح هذه المرحلة والانتهاء منها. اما بخصوص مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation فاعتبارات التطبيق فيها تكون من خلال تحديد الهيكل التنظيمي المناسب والنظم الادارية والمالية المناسبة لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وترجمة الخطة الاستراتيجية الى واقع من خلال ربطها بالقرارات اليومية بالمنظمة. واما مرحلة المسح البيئي Environmental Scanning فهي ايضا من المراحل المستمرة والتي يتم تنفيذها وتطبيقها على كل مرحلة كمرحلة اعتبارات التطبيق والتي يتم من خلالها تزويد المنظمة بالمعلومات حول عملها اليومي وخاصة لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية اثناء عملية ومراحل التخطيط وتشتمل المعلومات على حقائق، فرضيات وتوقعات ويتم جمع وتخزين ودمج ونشر تلك المعلومات من خلال نظام المعلومات بالمنظمة. (Goodstein & others, 1993).

2.2: الدراسات السابقة:

ستتناول الباحثة في هذا القسم بعض الدراسات العربية والاجنبية التي تتعلق بموضوع التخطيط الاستراتيجي للوقوف على اهم الموضوعات التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف على الاساليب والاجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت اليها، وقد رتبت الباحثة الدراسات من الاحدث الى الاقدم ابتداء من الدراسات العربية ثم الاجنبية وعلى النحو التالي:

2.2.1 الدراسات العربية

1. دراسة العيسى وآخرون (2016) بعنوان: دور المعلومات في التخطيط الإستراتيجي واتخاذ

القرار: دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية الحكومية العمانية:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور المعلومات في التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الحكومية العمانية، وذلك بمعرفة آلية إتخاذ القرار المتبعة في تلك المؤسسات وبيان أهمية المعلومات في التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار. اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على المنهج النوعي، وذلك باستخدام المقابلة الشخصية المفتوحة لتكون أداة لجمع البيانات، وذلك بإختيار 12 مؤسسة اقتصادية حكومية عمانية لتمثل مجتمع الدراسة، ثم مقابلة أصحاب القرار بتلك المؤسسات على مختلف مسمياتهم الوظيفية، ودرجاتهم العلمية. وعملت الدراسة على تحليل نتائجها بشكل علمي سليم يحقق الأهداف المرجوة من القيام بها، وكانت ابرز النتائج انه لا يوجد آلية او منهجية واحدة يعتمد عليها متخذو القرار وإنما تختلف المنهجية وفقا لمجموعة من العوامل المؤثرة عليها. وان البيانات والمعلومات ضرورية وأساسية ولها تأثير مباشر ورئيس في عملية اتخاذ القرار وبدونها سيكون للقرار نتائج سلبية وعكسية. وكانت توصيات الدراسة العمل على ايجاد منهجية واضحة لاتخاذ القرار وتدريب متخذي القرار عليها وربط المعلومات ببعضها والتكامل بين مختلف القطاعات على المستوى المحلي والدولي.

2. دراسة ال مشني (2015) بعنوان: واقع التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتطوير التنظيمي في المنظمات العامة بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتطوير التنظيمي في المنظمات العامة بمحافظة جدة وتكون مجتمع الدراسة من القادة الإداريين العاملين ببعض المنظمات العامة بمحافظة جدة والذي تكون مراتبهم من المرتبة العاشرة وحتى المرتبة الخامسة عشر، وعددهم (334) فرد، وكانت عينة الدراسة (153) فرد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.11 من 5) على محور التخطيط الاستراتيجي. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.04 من 5) على محور التطوير التنظيمي وأن هناك علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، وقد بلغت قيمة هذه العلاقة (0.836) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.06 من 5) على متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لتحسين التطوير التنظيمي وعدم وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير جهة العمل، بينما بينت أن هناك فروق في متغير العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، المرتبة الوظيفية، عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجالي التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي. وكانت اهم توصيات الدراسة تدعيم مواصلة تدريب وتأهيل القادة الاداريين في مجالي التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي وتدعيم توفير الموارد الاساسية (البشرية،المالية،التقنية) كمتطلبات لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وضرورة الاستفادة من تجارب التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي الناجحة لدى المنظمات المشابهة في الدول المتقدمة.

3. دراسة فرحات (2015) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية العامة للتدريب في وزارة الداخلية الليبية.

هدفت الدراسة إلى بحث دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب في وزارة الداخلية الليبية. تشكل مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العامة للتدريب في وزارة الداخلية الليبية، والبالغ عددهم الإجمالي (507) فرد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. وبينت الدراسة أن المبحوثين موافقين بدرجة متوسطة على واقع التخطيط الاستراتيجي بالإدارة العامة للتدريب في وزارة الداخلية الليبية. كما بينت الدراسة

أن المبحوثين موافقين بدرجة متوسطة على واقع تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب في وزارة الداخلية الليبية. وأن التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة عالية في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية ووجود صعوبات بدرجة عالية تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية وكانت اهم توصيات الدراسة دعم الادارة العليا للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب في وزارة الداخلية الليبية وتوفير الامكانيات اللازمة لتصميم وتنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية ورفع مستوى التنسيق بين القائمين على اعداد الخطة الاستراتيجية والمسؤولين عن تنفيذها.

4. دراسة الهاجري (2015) بعنوان : تقييم فاعلية التخطيط الإستراتيجي في عمل وزارة الداخلية القطرية.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في المؤسسة الأمنية، والكشف عن مدى توافر مقومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية القطرية، ودراسة وتحليل المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي تكون مجتمع الدراسة من (420) منسوباً من العاملين في وزارة الداخلية القطرية تم سحب عينة منهم مكونة من 261 منسوبا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم اداة الاستبانة لجمع البيانات بالإضافة الى اداة التحليل الاستراتيجي SWOT . وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد زيادة بنسبة رضا الجمهور نتيجة تقليل زمن الخدمة، وتبسيط الإجراءات والتحول إلى وزارة إلكترونية. كما توصلت إلى أنه حدث تطور كبير في العلاقة بين الوزارة والمجتمع، نتيجة تركيز الوزارة على أخذ رأي الجمهور في تطوير الخدمات، وانخفاض زمن وصول دوريات الطوارئ إلى موقع الحدث، ووصولها بسرعة أكبر من السابق، وانخفاض الحوادث البليغة والمؤدية إلى الوفاة وانخفاض الوفيات الناتجة عنها. وكانت اهم التوصيات هي تعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي على مستوى القيادات في المؤسسة الامنية ودوره في استشراف المستقبل والتنبؤ بالمشكلات ووضع حلول للتعامل معها، ومشاركة المستويات الادارية

المختلفة عند صياغة استراتيجية امنية وتحديد الاهداف التي تناسب كل قطاع داخل المؤسسة لتحقيق التكامل في التنفيذ بين جميع الجهات.

5. دراسة منصوري (2015): بعنوان توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات واثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي.

هدفت الدراسة الى بيان وتشخيص أثر التوافق بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحقيق عوامل التفوق التنافسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. كما تم استخدام تحليل المضمون لتحديد متغيرات الدراسة وطبيعة التوافق الإستراتيجي وقد انتهت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تؤكد على الأثر الإيجابي للتوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي وخرجت الدراسة بتوصيات عديدة كانت اهمها:

دعوة الادارات العليا في منظمات الأعمال في الدول العربية عموما و في الجزائر خصوصا الى عقد ملتقيات حول المواضيع ذات الصلة بالتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و التوافق الإستراتيجي وكيفية استثماره في تحقيق التفوق التنافسي و زيادة دعم الإدارة العليا لمديري و موظفي نظم المعلومات من خلال تشجيعهم على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي وتفهم احتياجاتهم المختلفة، واستطلاع آرائهم حول المشكلات التي تواجههم عند التخطيط لنظام المعلومات حتى يتم التغلب عليها، هذا بالإضافة إلى تزويد الإدارة المسؤولة عن نظام المعلومات بالمستلزمات الضرورية لكي يستطيع القيام بواجباتها على أكمل وجه.

4. دراسة الآغا، حجاج وابو عيشة (2014) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة "دراسة ميدانية من وجه نظر العاملين في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر على تحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة، لهذا اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن استخدام الأسلوب المكتبي والميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وتحليلها احصائياً لإختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال استرداد 69 استبانة من العاملين في مؤسسات التمويل الأصغر باستخدام طريقة المسح الشامل. وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر يؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بشكل

عام، وبدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف الإنمائية، كما تؤثر صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والرقابة والتقييم تأثيراً إيجابياً، وبدرجة مرتفعة جداً على تحقيق الأهداف الإنمائية. أوصى الباحثون الإدارة العليا في مؤسسات التمويل الأصغر بضرورة دمج الأهداف الإنمائية أثناء مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال استهداف الفقراء، وذوي الدخل المحدود، والعمل على تفعيل وتعزيز الأهداف الخاصة بتحسين التعليم والصحة من خلال تقديم برامج تمويل خاصة لتحقيق هذه الأهداف، وتوفير موارد مالية داخلية وخارجية لتحقيق الأهداف الإنمائية، ومتابعة وتقييم الأداء الاجتماعي وفقاً لمعايير محددة تراعي تحقيق الأهداف الإنمائية.

5.دراسة زعيبي (2014) بعنوان اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الاداء المتوازن .دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفاً من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 103 استبانة، واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) وتحليل التباين الأحادي (One Away Anova) واختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T ... -Test) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ان التحليل الإستراتيجي، أو الخيار الإستراتيجي تؤثر على في أداء الجامعة كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال ال وظيفة الحالية. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها :على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

6. دراسة الكساب والزبيدي (2014) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والإداريون.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديمي تكون مجتمع الدراسة من (436) قائدا تربويا وبلغت العينة (100) عميد ومساعد ورئيس قسم نسبته (23%) وأفراد العينة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة من الجامعات السعودية الحكومية والخاصة. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال دور مهارات التواصل والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجال الأول والثاني والرابع ولصالح حملة شهادة البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح وظيفة العميد. وأوصت الدراسة الى ضرورة التطوير الإداري الشامل لمؤسسات التعليم العالي ودمجها بمتطلبات الجودة الشاملة والتطوير المستمر في هياكلها وآلياتها.

7. دراسة دلبج والشرباتي نور والزامل (2014) بعنوان :درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية .

هدفت الدراسة الى قياس درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة العربية الامريكية من وجهة نظر العاملين فيها ، والتعرف على علاقة الجنس، الخبرة ، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية ونوع الكلية على درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة للحصول على البيانات بعد ان تم التأكد من صدقها وثباتها وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية تكونت من 55 عاملا في الجامعة العربية الامريكية. وكان من اهم نتائج الدراسة ان معظم ابعاد التخطيط الاستراتيجي جاءت منخفضة ما عدا بعد التوجه الاستراتيجي جاء متوسط مما يدل على ضعف التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعة. كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفق تغيرات الجنس والخبرة والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية ونوع الكلية.

8. دراسة لايخ (2013) بعنوان: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين.

هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر المدرسيين و ما مدى الإفادة منها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وكانت عينة الدراسة مجموعة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في العراق والبالغ عددهم (٢٣١) وتوصلت الدراسة الى نتائج منها كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال الاعداد للتخطيط بدرجة متوسطة و كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال التحليل والصيغة الاستراتيجية بدرجة متوسط وكانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال اقرار الخطة والمتابعة والتقييم بدرجة متوسطة وكانت توصيات الدراسة دعم وتشجيع كليات التربية الرياضية التي تشجع العمل ضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي واستقطاب الكفاءات ورصد وإعداد الميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بذلك. وبناء وتحديث قاعدة بيانات للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية بكليات التربية الرياضية كي يتمكن العاملين بالإحاطة بها والتعرف على جميع الفرص والاحتمالات التي تبني عليها الخطط الإستراتيجية وتيسر عمليات التخطيط الاستراتيجي.

9. دراسة المجالي (2012) بعنوان: أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية لتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 472 موظف، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :
وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة الآليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، وأن عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره من التباين 59.4% في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية وأوصت الدراسة الى ضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز عناصر التخطيط الاستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب فيها، من خلال تطوير مهارات

العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للدوائر وأهدافها، لما لها من أثر في تعزيز أبعاد هندسة العمليات الادارية.

10. دراسة القرني (2012) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف " تصور مقترح ".

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كما يراها مديرو تلك المدارس، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينه الدراسة ليم العام بمحافظة الطائف في التصور المقترح مديرو مدارس التع للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس تعزى لمتغيرات المؤهل الأكاديمي، المؤهل التربوي، الخبرة، والتوصل الم إلى تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومي الثانوية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم (104) مديرا، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن المتوسط الحسابي لمديري المدارس حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي في درجة التأييد في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف 86,75% وهذا يدل أن درجة التأييد عالية. مع ملاحظة أنه يجب التركيز على تحليل نقاط القوة والضعف، بالمملكة العربية السعودية في الخطة الاستراتيجية للمدرسة وخرجت ببعض التوصيات كانت اهمها استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المدرسة على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية. وتوفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير للمديرين الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي ويحققون خططهم بنجاح، وكذلك المعلمين الفاعلين في مدارسهم والذين يقومون بمهامهم على أكمل وجه.

11. دراسة الدجني (2011) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تتناسب البيئة الفلسطينية، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الاسلامية وجامعة الاقصى

وعدددهم(100)عضوا استجاب منهم (91) فردا ،واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اضافة الى المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة بين مستوى دور لتخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي. وتوافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.اما توصيات الدراسة فكانت وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها.ومراعاة أن تتضمن الرسالة المحاور الرئيسة لطبيعة عمل الجامعة وهي العملية التعليمية، البحث وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم كمنطلق ومظلة لهذه المحاور، وتوفير الموارد المالية، وترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها وذلك من خلال تقسيمها إلى أهداف ضرورية تغطي من موازنة الجامعة، وأهداف تطويرية ينبغي العمل على توفيرها من خلال مشاريع تمويل خارجياً.

12. دراسة صيام (2010) بعنوان: "تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. (فحص العلاقة بين وجود توجهات استراتيجية) رؤية ورسالة وأهداف (وأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة. التعرف على العلاقة بين دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،وصممت استبانة خصيصا لجمع البيانات حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 استبانة اي ما نسبته 97% وكذلك قامت الباحثة باجراء (5)مقابلات ومجموعة مركزة واحدة مع مدراء/ات المؤسسات الاهلية النسوية وأعضاء مجلس الادارة ،وأظهرت نتائج الدراسة أن الادارت العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها وان المؤسسات النسوية الأهلية تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات التي تواجهها، كما تقوم

بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها. وأوضحت النتائج أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات النسوية الأهلية تساعد في تطوير رؤيته ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة. وبينت وجود علاقة ايجابية بين التحليل البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة انشاء دائرة لنظم المعلومات الادارية في المؤسسات النسوية، وضرورة قيام المؤسسات النسوية بتحديد مؤشرات اداء خاصة بها وقياسها من وقت لآخر وتبني نظم رقابة واضحة ومكتوبة وملائمة.

13. دراسة الكردي (2010) بعنوان: درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت هذه الدراسة التعرف الى درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة : الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1190) عاملا. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (417) عاملا، أي ما يقارب (35 %) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها . توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور ولمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح مدير التربية ونائبيه .ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيري الخبرة، وموقع مديرية التربية والتعليم. وأوصت الدراسة ضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي ونشرها في كافة مديريات التربية والتعليم، والمدارس أيضا وذلك لتسهيل تبنيه عند الحاجة للعمل به. وضرورة

تدريب العاملين في مديريات التربية والتعليم على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إعداد خطط استراتيجية.

14. دراسة العفيف (2010) بعنوان: أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي وقد تم تصميم استبانة لهذه الدراسة، حيث وزعت على جميع المديرين وعددهم (292) وتم استرجاع (227) استبانة، منها (222) صالحة للتحليل الإحصائي، أي حوالي 76 (%) من الاستبانات الموزعة. وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات ايجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، والى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية مجتمعة ومنفردة في التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بتوفير المخصصات المالية اللازمة واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وإعادة النظر في التشريعات الادارية لخدمة التخطيط الاستراتيجي.

15. دراسة (مصلح 2010) وهي بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية"

استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، وفحص وجود أثر لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في التخطيط) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية التي يعملون بها في محافظة قلقيلية. وتوصلت إلى أهم النتائج ومنها أن الدرجات لواقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت متوسطة على المجالات الخمس الأولى وكانت منخفضة على مجال التقييم، وقد تبين من

النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معدلات استجابات الموظفين تبعاً لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص) على الأبعاد كافة، وأما متغير المسمى الوظيفي فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على الأبعاد الخمسة الأولى (الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) (وجود فروق على بعد التقييم، بينما تبين وجود فروق في معدلات الاستجابات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية على الأبعاد الثلاثة الأولى (الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط)، وعلى الدرجة الكلية للأبعاد، وعدم وجود فروق على الأبعاد الثلاثة الأخيرة (التنفيذ، الرقابة، التقييم). وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين موظفي كافة الوزارات، وإشراك كل المستويات الإدارية والمديريات المنتشرة في أنحاء الوطن في لجان التخطيط الاستراتيجي وعدم اقتصار التخطيط على المستويات العليا الرئيسة في مقرات الوزارات. وإعطاء دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الإدارية الثلاثة.

16. دراسة الضمور (2009) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها 23 وزارة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 166 عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

كما توصلت الدراسة إلى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية.

17. دراسة وادي والاشقر (2009) بعنوان: واقع (التخطيط الاستراتيجي) في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع (التخطيط الاستراتيجي) في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري تلك المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، مع التعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروقاً إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على 133 منظمة، ليقوم مديرو تلك المنظمات بالإجابة عن أسئلتها، وقد تم استرجاع (109) استبانات حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وقد أظهرت النتائج: أن % 7.66 من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة ذلك النوع من التخطيط بدرجة عالية؛ كما أظهرت الدراسة: أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام، كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كمتغير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

18. دراسة الحوسني (2009): بعنوان "درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في الوظائف التالية: مديرو العموم ونوابهم، ومديرو الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام في ديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية، وذلك في العام الدراسي 2007/2006، والبالغ عددهم 728 فرداً،

وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من 391 فرداً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة اشتملت على ست مراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت نتائج الدراسة بأن 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 $\alpha \leq 0.05$ لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى المسمى الوظيفي. من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة خلص الباحث إلى أن درجة تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت بدرجة متوسطة، لذا يوصي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بتبني التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري.

19. دراسة الشويخ (2007) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تلك المؤسسات، محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل بعمداء ونواب ورؤساء لأقسام في الكليات التقنية في محافظات غزة والبالغ عددهم (86)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: أن نسبة (77.34 %) من الذين أجريت عليهم الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الإستراتيجي. وأن نسبة (71.46%) من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني والاستراتيجي ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملية التخطيط وأوصت الدراسة بتوصيات عديدة أهمها بتذليل المشكلات والمعوقات التي من شأنها أن تعيق عملية التخطيط و تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي. و ضرورة استمرار عقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية التخطيط الإستراتيجي والتقييم المستمر للإستراتيجيات الموضوعة والغايات الموضوعة واستبدال تلك التي لا تتلاءم مع الأهداف.

20. دراسة عطا اللة (2005) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات دراسة ميدانية على قطاع المقاولات في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع المقاولات بقطاع غزة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم إعداد استبانته خاصة بها، وزعت على 200 شركة حيث أستخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن % 64.5 من مدراء شركات المقاولات، لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه، ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب متفاوتة، لا تدل على استخدام التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمي المناسب. وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية وبتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والتأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة للمشاركة في وضع الخطط .

21. دراسة كرمة الغزالي (2000)، بعنوان التخطيط الاستراتيجي المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المنظمات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته، وكذلك التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية، والعوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند وضع الخطط واتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتم اعداد استبانة لغرض الدراسة وتم تحليل الاستبانات المسترجعة وعددها (178) والتي تمثل (75%) من المجتمع الاصلي .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لدى % 57.3 من مديري الإدارات العليا في المنظمات العامة الأردنية لديهم فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، بينما لدى %42.7 منهم غموض وعدم فهم للمفهوم. كما توصلت إلى أنه تقوم المنظمات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة ولا توجد فروقات ذات

دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (حجم المنظمة، وعمرها، وطبيعة عملها) ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي. أوصت الدراسة الى توفير مزيدا من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والتأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الادارية الدنيا المشاركة في اعداد هذه الخطط.

2.2.2 الدراسات الاجنبية:

دراسة **Johnsen (2016)** بعنوان: **التخطيط الاستراتيجي والادارة في الحكومة المحلية في النرويج : الوضع بعد ثلاثة عقود .**

Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي والادارة في الحكومة المحلية في النرويج في (176) من مؤسسات الحكومة المحلية في النرويج، اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على المنهج التحليلي، وذلك باستخدام استبانة لتكون أداة لجمع البيانات، وذلك بتوزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من مسح شامل لافراد الادارة العليا في تلك الحكومات المحلية. عملت الدراسة على تحليل نتائجها بشكل علمي سليم يحقق الأهداف المرجوة من القيام بها، وكانت أبرز النتائج ان غالبية الحكومات المحلية النرويجية قد استخدمت التخطيط الاستراتيجي انه يوجد علاقة مباشرة بين اداء الادارة العليا وبين التخطيط الاستراتيجي، وانه يوجد أثر ايجابي على اداء العاملين في الحكومة المحلية نتيجة تطبيق الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية. وكانت توصيات الدراسة العمل على تشجيع الادارة العليا في الحكومة المحلية بالنرويج على تطبيق التخطيط الاستراتيجي والعمل بشكل مستمر على تعديل وتحديث الخطة الاستراتيجية.

دراسة (Thuo, RK.&Katusse,P, 2013) بعنوان: تحليل ناقد لفعالية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام. مسح للسلطات المحلية في كينيا.

A critical Analysis of The Strategic Planning Effectiveness In The Public Sector Reform: A Survey Of Local Authorities In Kenya.

هدفت الدراسة إلى التحليل الناقد لفعالية التخطيط الاستراتيجي في السلطات المحلية في كينيا حيث اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بإستخدام مقابلات مع ادارات السلطات المحلية بمستوياتها الوسطى والدنيا لجمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي وبلغت نسبتها 30% من نسبة مجتمع الدراسة.

وكانت نتائج الدراسة ان ممارسات المبحوثين وهم الادارات بمستوياتها المختلفة تؤثر على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد اوصت الدراسة بضرورة اجراء اصلاح شامل للقطاع العام في كينيا وإجراء دراسات بحثية معمقة للوصول الى جذور معوقات فعالية التخطيط الاستراتيجي في السلطات المحلية في كينيا.

دراسة (Ugboro,IObeng.K,Spaa.O(2011) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة للادارة الاستراتيجية في منظمات القطاع العام: دليل من منظمة المواصلات العامة .

Strategic Planning As Effective Tool Of Strategic Management In Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي الادارة الاستراتيجية في منظمات القطاع العام دراسة حالة منظمة المواصلات العامة حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة لجمع البيانات الاستبانة اضافة الى المقابلات مع الادارة العليا المناط اليها مهمة التخطيط الاستراتيجي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (150) فرد من الادارة العليا في منظمة المواصلات العامة، وتوصلت الدراسة الى أن الإدارة العليا يجب أن تلعب أدوارا نشطة من خلال توليها مسؤولية عملية التخطيط الاستراتيجي. ويعني ذلك قبول التخطيط الاستراتيجي بوصفه

مسؤوليتهم الرئيسية. ويتطلب التخطيط الاستراتيجي الفعال أيضا من المدير العام أن يحدد بوضوح رؤية المنظمة والأهداف الاستراتيجية لتكون أساسا للخطة الاستراتيجية على نطاق المنظمة. وينبغي أن يعقب ذلك خلق ثقافة تنظيمية ومناخ يتيحان للإدارة العليا ومديري الوحدات والمخططين الاستراتيجيين العمل معا بشكل جيد لوضع خطة استراتيجية واقعية ومستجيبة. وأوصت الدراسة من اجل جعل التخطيط الاستراتيجي أكثر فعالية فانه يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي الفعال تقييما واقعا لنقاط القوة والضعف لدى المنظمة بالنسبة إلى رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويجب على المنظمة أن تضع نظاما للمكافأة يعترف بالمساهمات الفردية والجماعية في التخطيط الاستراتيجي الفعال ويجب تخصيص ما يكفي من الموارد المادية والبشرية لعملية التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ.

2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية بان هناك اهتمام متزايد في معظم المنظمات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي. ورغم ذلك جاءت نتائج بعض الدراسات العربية ومعظم الدراسات المحلية بوجود ضعف في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه مما انعكس سلبا على اداء المنظمات.

لاحظت الباحثة ان معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وقامت بتوظيف استبانة كأداة لجمع البيانات للبحث، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة حيث معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، كما استفادت الباحثة في اثناء الإطار النظري والمراجع المستخدمة.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. في موضوع الدراسة: حيث تناولت هذه الدراسة نموذج عالمي حديث - نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein,Nolan,Pfeiffer - للتخطيط الاستراتيجي وهي الاولى في فلسطين التي بحثت هذا النموذج ودرجة تطبيقه في فلسطين وعلى المستوى العربي ايضا.
2. في مجتمع الدراسة: حيث اقتصرت هذه الدراسة على القيادات العليا ورؤساء الوحدات والاقسام في كل من وزارة العمل، والسياحة والآثار ووزارة التنمية الاجتماعية ووزارة الزراعة في مدينة رام الله كونهم القائمين على اعداد الخطة الاستراتيجية لوزراتهم.
3. تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المدة الزمنية وايضا تحليلها لخطط الوزارات الاستراتيجية. (2011-2013)، وفق نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein,Nolan,Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي .

3. الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا لمجتمع الدراسة والاداة المستخدمة فيه، والتأكد من اجراءات الصدق والثبات له، بالإضافة الى الاجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، والطرق الاحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات الاحصائية وتحليلها لاستخلاص نتائج الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

في ضوء الاهداف والتساؤلات التي يحاول الدراسة الاجابة عنها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لملائمته طبيعة الدراسة، وهذا المنهج يقوم على وصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات عنها ومن ثم تصنيفها واستخلاص النتائج وذلك بتحليل البيانات ومعالجتها احصائيا بواسطة برنامج الرزم الاحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا في الوزارات الحكومية في الضفة الغربية باعتبارهم المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوزارة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بمسح شامل لجميع القيادات الإدارية العليا (وكيل الوزارة- الوكلاء المساعدين -المدراء العاميين في قسم التخطيط - المدراء في الوحدات والاقسام - رئيس وأعضاء فريق اعداد الخطة الاستراتيجية بالوزارات - المستشارون الذين ساهموا في اعداد الخطة) وذلك في الوزارات الحكومية المحددة بالدراسة جميعها وجاء مجتمع الدراسة مكون من 56 فرداً وهو عدد الاستبانات التي تمّ استرجاعها من الوزارات، وجاءت على النحو الآتي:.

جدول رقم (1): خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	العمر		
	26.8	15	31 فما دون -40
	50.0	28	من 41-50
	23.2	13	من 51-60
1	الجنس		
	70.9	39	ذكر
	29.1	16	أنثى
-	الخبرة		
	12.5	7	من 5 أعوام فما دون - 10 أعوام
	10.7	6	من 11-15 عام
	76.8	43	أكثر من 15 عام
2	المسمى الوظيفي		
	7.4	4	وكيل مساعد
	1.9	1	مستشار
	14.8	8	مدير عام
	11.1	6	مدير وحدة
	53.7	29	مدير
	11.1	6	رئيس قسم
-	المؤهل العلمي		

	62.5	35	بكالوريوس فما دون
	33.9	19	ماجستير
	3.6	2	دكتوراة
	الوزارة		
	32.1	18	وزارة السياحة والآثار
	14.3	8	وزارة الزراعة
-	30.4	17	وزارة العمل
	23.2	13	وزارة التنمية الاجتماعية
	المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية للوزارة لعام (2013-2011)		
1	47.3	26	نعم
	52.7	29	لا

3.3 اداة الدراسة

تكونت اداة الدراسة من الاستبانة، والتي انقسمت إلى قسمين؛ الأول يحتوي المتغيرات الديمغرافية، وسؤال حول مدى مشاركة المبحوث في التخطيط الاستراتيجي، أما القسم الثاني فيتكون من 78 فقرة مقسمة على 11 محوراً، وهذه المحاور هي:

المحور الاول : مرحلة الإعداد للتخطيط Planning to plan

المحور الثاني: مرحلة تحديد القيم value scan

المحور الثالث: مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission formulation

المحور الرابع : مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model

المحور الخامس: مرحلة تقييم الأداء Performance Audit

المحور السادس: تحليل الفجوات GAP ANALYSIS

المحور السابع: وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans

المحور الثامن: مرحلة إعداد الخطط البديلة Contingency Planning

المحور التاسع: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation

المحور العاشر المسح البيئي Environmental Scanning

المحور الحادي عشر: اعتبارات التطبيق Application Considerations

4.3 صدق مقياس الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة عرضها على مجموعة من المحكمين والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وعليه تم إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي، حول تطبيق نموذج Goodstein, Nolan, Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية

جدول رقم (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	.6080	0.000	40	.7930	0.000
2	.6920	0.000	41	.6470	0.000
3	.8230	0.000	42	.6960	0.000
4	.7290	0.000	43	.7270	0.000
5	.5810	0.000	44	.4240	0.001
6	.5250	0.000	45	.7560	0.000
7	.6890	0.000	46	.8290	0.000

0.000	.8420	47	0.000	.7660	8
0.000	.8340	48	0.000	.8250	9
0.000	.8390	49	0.000	.7750	10
0.000	.8190	50	0.000	.7710	11
0.000	.8450	51	0.000	.6460	12
0.000	.8510	52	0.000	.7950	13
0.000	0.722	53	0.000	0.713	14
0.000	0.778	54	0.000	0.734	15
0.000	0.750	55	0.000	0.776	16
0.000	0.771	56	0.000	0.828	17
0.000	0.777	57	0.000	0.736	18
0.000	0.804	58	0.000	0.761	19
0.000	0.786	59	0.000	0.806	20
0.000	0.767	60	0.000	0.748	21
0.000	.7810	61	0.000	.8210	22
0.000	.7650	62	0.000	.7970	23
0.000	.8350	63	0.000	.8790	24

0.000	.8090	64	0.000	.7820	25
0.000	.6400	65	0.000	.7290	26
0.000	.7250	66	0.000	.8280	27
0.000	.8100	67	0.000	.7220	28
0.000	.7870	68	0.000	.7560	29
0.000	.8490	69	0.000	.8210	30
0.000	.7510	70	0.000	.7450	31
0.000	.8080	71	0.000	.8030	32
0.000	.8130	72	0.000	.7460	33
0.000	.7910	73	0.000	.8200	34
0.000	.8100	74	0.000	.8280	35
0.000	.8210	75	0.000	.8350	36
0.000	.7550	76	0.000	.7370	37
0.000	.8080	77	0.000	.7510	38
0.000	.8140	78	0.000	.7900	39

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس تطبيق نموذج Goodstein, Nolan, Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية

5.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وكما هو واضح في الجدول رقم (3)

جدول (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
مرحلة الاعداد للتخطيط Planning to plan	56	12	0.94
مرحلة تحديد القيم Value scan	56	7	0.92
مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission formulation	56	11	0.95
مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model	56	5	0.92
مرحلة تقييم الأداء Performance audit	56	10	0.92
تحليل الفجوات GAP analysis	56	7	0.96
وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating action plans	56	5	0.90
مرحلة اعداد الخطة البديلة Contingency planning	56	5	0.96
مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation	56	5	0.91

0.94	6	56	المسح البيئي Environmental scanning
0.94	5	56	اعتبارات التطبيق Application considerations
0.99	78	56	الدرجة الكلية

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على مجتمع الدراسة الكلية حيث بلغت قيمة الثبات (0.99)، وبذلك تتمتع الأداة بدرجة عالية جداً من الثبات.

6.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة كبيرة جداً 5 درجات، كبيرة 4 درجات، لا أعلم 3 درجات، قليلة درجتين، وأعطيت قليلة جداً درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة، زادت درجة تطبيق نموذج Goodstein, Nolan, Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية والعكس صحيح. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وعن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار ت (t-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)، Tukey test، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعامل الثبات (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

سلم المتوسط الحسابي

قليلة	2.49-1
متوسطة	3.49-2.50
كبيرة	5-3.50

7.3 خطوات إجراء الدراسة:

تمّ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الشعور بالمشكلة، وتحديدّها.
2. دراسة الأدبيات المتوفرة حول موضوع الدراسة وتحديد النقاط التي يجب تناولها بالدراسة.
3. تحديد مجتمع الدراسة.
4. تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على المادة النظرية ومواصفات أفراد مجتمع الدراسة.
5. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة الأولى قامت الباحثة بطبع وتوزيع (56) استبانة على مجتمع الدراسة.

4 . الفصل الرابع

عرض النتائج

4.1 الإجابة على اسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها، باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

الإجابة على تساؤلات الدراسة

سؤال الدراسة الرئيس : ما درجة تطبيق نموذج "جودشتاين،نولان،فايفر Goodstein,Nolan,Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة ؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة على الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
.930	3.52	56	مرحلة الاعداد للتخطيط Planning to plan
.900	3.27	56	مرحلة تحديد القيم Value scan
.940	3.50	56	مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission formulation
1.04	3.21	56	مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model

.910	3.04	56	مرحلة تقييم الأداء Performance audit
1.04	3.14	56	تحليل الفجوات GAP analysis
.950	3.05	56	وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating action plans
1.03	2.96	56	مرحلة اعداد الخطة البديلة Contingency planning
.960	3.12	56	مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation
1.00	3.02	56	المسح البيئي Environmental scanning
1.03	2.82	56	اعتبارات التطبيق Application considerations
.870	3.20	56	الدرجة الكلية

جدول رقم (5) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نموذج Goodstein, Nolan, Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة تطبيق نموذج Goodstein, Nolan, Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الـ درجة الكلية لمقياس الدراسة (3.20) ، مع انحراف معياري (0.87)

اسئلة الدراسة الفرعية:

السؤال الاول: ما درجة تطبيق مرحلة الاعداد للتخطيط **Planning to plan** ؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة الاعداد للتخطيط **Planning to plan** مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة الاعداد للتخطيط
Planning to plan مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q1	تعمل الوزارة على تحديد أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية	4.11	1.07	كبيرة
q7	تحدد الوزارة المدة الزمنية للقيام بإعداد الخطة الاستراتيجية	3.84	.960	كبيرة
q8	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الجهات ذات العلاقة بالوزارة stakeholders وهم (الجهات المستفيدة، الشركاء ، الجهات الداعمة ،الوزارات الاخرى ذات العلاقة، المنظمات الاهلية) .	3.64	1.15	كبيرة
q2	تعمل الوزارة على تحديد ادوار أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية	3.54	1.22	كبيرة
q4	تختار الوزارة أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من تخصصات مختلفة (تخطيط-موارد بشرية- مالية -تكنولوجيا-الخ)	3.50	1.27	كبيرة
q3	تختار الوزارة أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من ذوي الكفاءة والخبرة	3.48	1.19	متوسطة
q11	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية نموذج التخطيط الذي سيتم اتباعه	3.46	1.19	متوسطة
q10	يوجد لدى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية وعي بالبيئة الخارجية للوزارة .	3.46	1.15	متوسطة
q9	يوضح فريق إعداد الخطة الاستراتيجية درجة تدخل	3.45	1.07	متوسطة

			كل من الجهات ذات العلاقة بالوزارة stakeholders وهم(الجهات المستفيدة، الشركاء، الجهات الداعمة،الوزارات الاخرى ذات العلاقة، المنظمات الاهلية).	
متوسطة	1.32	3.34	تقوم الوزارة بعقد ورشات عمل لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية .	q12
متوسطة	1.32	3.27	تستعين الوزارة بمستشارين للمساعدة في إعداد الخطة الاستراتيجية.	q5
متوسطة	1.18	3.16	تبرم الوزارة العقود مع المستشارين الذين تم الاستعانة بهم لإعداد الخطة الاستراتيجية	q6
كبيرة	.930	3.52	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة مرحلة الاعداد للتخطيط Planning to plan كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.52). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعا هي: تعمل الوزارة على تحديد أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بمتوسط (4.11) ، تبعها تحدد الوزارة المدة الزمنية للقيام بإعداد الخطة الاستراتيجية بمتوسط (3.84)

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق مرحلة تحديد القيم Value scan ؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة تحديد القيم Value scan مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة تحديد القيم
Value scan مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q18	يتفهم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية ثقافة الوزارة	3.63	1.00	كبيرة
q19	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية قيم الجهات ذات العلاقة بالوزارة stakeholders وهم (الجهات المستفيدة، الشركاء، الجهات الداعمة، الوزارات الأخرى ذات لعلاقة، المؤسسات الاهلية والخاصة).	3.50	1.02	كبيرة
q17	يفحص فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع القيادات العليا بالوزارة الافتراضات (assumptions) التي قامت عليها قيم وفلسفة الوزارة . اي (كيف يتعامل العاملون بالوزارة مع الفئة المستهدفة -الشركاء-المؤسسات الاهلية والخاصة- الممولين-الخ...	3.36	1.05	متوسطة
q14	يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد قيم الوزارة المرغوب فيها. مثال(الشفافية - الاحترام- التطوير والتحسين المستمر- التميز-الخ...)	3.36	1.15	متوسطة
q16	يتفهم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية فلسفات العمل بالوزارة (operating philosophy) ويعمل على كتابتها. مثال(الجودة والإتقان-العدالة الاجتماعية -تقديم	3.27	1.08	متوسطة

			خدمة سريعة-الخ...)	
متوسطة	1.07	2.93	يختار فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بالوزارة القيم الفردية لأعضاء الفريق. مثال(مبادر- يعمل بروح الفريق-مبدع-مغامر- مرن-صبور-مستمع جيد -الخ...)	q13
متوسطة	1.26	2.89	يعمم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية قيم الوزارة على جميع العاملين .	q15
متوسطة	.900	3.27	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة مرحلة تحديد القيم Value scan كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.27). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً يتفهم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية ثقافة الوزارة بمتوسط (3.63) ، تبعتها يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية قيم الجهات ذات العلاقة بالوزارة stakeholders وهم (الجهات المستفيدة، الشركاء، الجهات الداعمة، الوزارات الأخرى ذات لعلاقة، المؤسسات الأهلية والخاصة) بمتوسط (3.50).

السؤال الثالث: ما درجة تطبيق مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission formulation ؟
للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission formulation مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission formulation مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q21	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة الفئات المستفيدة. (لن تؤدي الوزارة خدماتها).	3.84	1.07	كبيرة
q25	يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة بصياغة رسالة واضحة ومكتوبة	3.84	.980	كبيرة
q20	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة الخدمات الرئيسية التي تقدمها. (ما العمل الذي تقدمه الوزارة).	3.75	.990	كبيرة
q26	تضع الوزارة رسالة تتضمن قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما تتميز به والجهات ذات العلاقة.	3.73	1.05	كبيرة
q23	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة مبررات وجود الوزارة (لماذا وجدت الوزارة).	3.73	.980	كبيرة
q22	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة الطرق الرئيسية لإيصال الخدمة للمواطنين (كيف تؤدي الوزارة خدماتها).	3.66	1.03	كبيرة
q24	يسعى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة على جمع المعلومات الكاملة حول الاطراف ذوي العلاقة بالوزارة stakeholders وهم (الجهات المستفيدة، الشركاء ، الجهات الداعمة ، الوزارات الأخرى).	3.48	1.14	متوسطة

متوسطة	1.23	3.32	تعمل الوزارة على تعميم رسالتها على جميع الاطراف ذات العلاقة.	q30
متوسطة	1.31	3.29	تعمل الوزارة على تعميم رسالتها على العاملين بالوزارة	q29
متوسطة	1.25	3.00	تعمل الوزارة على اشراك أكبر عدد ممكن من العاملين لديها عند صياغة رسالتها.	q27
متوسطة	1.20	2.96	تعمل الوزارة على اشراك أكبر عدد ممكن من الجهات ذات العلاقة عند صياغة رسالتها.	q28
كبيرة	.940	3.50	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة تطبيق مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission formulation كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.50). فقد كانت أكثر المظاهر هي يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة الفئات المستفيدة. (المن تؤدي الوزارة خدماتها) بمتوسط (3.84) ، تبعها يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة بصياغة رسالة واضحة ومكتوبة بمتوسط (3.84)

السؤال الرابع: ما درجة تطبيق مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model ؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر	الرقم
كبيرة	1.23	3.52	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مجالات العمل الرئيسية للوزارة المستمدة من رسالتها مثلا وزارة التنمية الاجتماعية(المسنين-الاحداث - المعاقين-النساء-الخ)	q31
متوسطة	1.12	3.30	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الثقافة الضرورية لتحقيق الاهداف المنشودة للوزارة.	q33
متوسطة	1.25	3.25	يضع فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مؤشرات قياس اداء (KPI) لكل وحدة من مجالات العمل الرئيسة بالوزارة .	q32
متوسطة	1.16	3.13	تتبنى الوزارة ثقافة تنظيمية تدعم تحقيق اهداف الوزارة وخطتها الاستراتيجية	q35
متوسطة	1.12	2.87	يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد نوعية الثقافة التنظيمية اللازمة للمشاركة في انشاء وحدات العمل الرئيسة بالوزارة . مثال(نظام حوافز للعاملين-تشجيع الابداع-طريقة الادارة بالوزارة)	q34
متوسطة	1.04	3.21	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.21).

فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مجالات العمل الرئيسية للوزارة المستمدة من رسالتها مثلاً وزارة التنمية الاجتماعية (المسنين-الاحداث -المعاقين-النساء) بمتوسط (3.52)، تبعتها يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الثقافة الضرورية لتحقيق الاهداف المنشودة للوزارة بمتوسط (3.30).

السؤال الخامس: ما درجة تطبيق مرحلة تقييم الأداء Performance audit ؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة تقييم الأداء Performance audit مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة تقييم الأداء Performance audit مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q39	يستخدم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية التحليل الرباعي SWOT لتحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للوزارة	3.39	1.12	متوسطة
q38	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية المدة الزمنية المطلوبة للقيام بعملية تقييم الاداء	3.23	1.16	متوسطة
q37	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من سيقوم بعملية تقييم الاداء	3.23	1.14	متوسطة
q36	يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد كيفية السير بعملية تقييم الاداء بالوزارة	3.09	1.18	متوسطة

متوسطة	1.22	3.04	تقوم الوزارة باستقطاب الكوادر البشرية اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي	q40
متوسطة	1.17	3.00	تعمل الوزارة على ايجاد مصادر تمويل بديلة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي	q43
متوسطة	1.21	2.98	تعمل الوزارة على توفير المخصصات المالية اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي	q42
متوسطة	1.09	2.96	تعمل الوزارة على وضع نظام رقابة مالي لمراجعة كفاءة إعداد الموازنة وربطها بالخطة الاستراتيجية	q45
متوسطة	1.19	2.82	تضع الوزارة نظام مكافآت وحوافز مادية لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية تتناسب مع جهودهم وانجازاتهم	q44
متوسطة	1.21	2.73	يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية والوزارة على إعداد برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة موظفيها لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي	q41
متوسطة	.910	3.04	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة تطبيق مرحلة مرحلة تقييم الأداء Performance audit كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.04). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي يستخدم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية التحليل الرباعي SWOT لتحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للوزارة بمتوسط (3.39) ، تبعتها يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية المدة الزمنية المطلوبة للقيام بعملية تقييم الاداء بمتوسط (3.23).

السؤال السادس: ما درجة تطبيق مرحلة تحليل الفجوات GAP analysis ؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة تحليل الفجوات GAP analysis مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة تحليل الفجوات GAP analysis مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q48	يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد الفئات المستهدفة التي يجب التعامل معها لتحقيق الاداء المطلوب	3.38	1.10	متوسطة
q47	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الاداء الذي ترغب الوزارة بتحقيقه خلال مدة الخطة الاستراتيجية	3.20	1.08	متوسطة
q46	يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد واقع الاداء الحالي للوزارة حسب المعلومات التي تم جمعها	3.16	1.10	متوسطة
q49	تقوم الوزارة بتحديد الفجوات بين الاداء الحالي لها والأداء المطلوب.	3.12	1.22	متوسطة
q50	يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بتحديد نوعية فجوة الاداء الموجودة. (كبيرة -متوسطة -صغيرة).	3.09	1.16	متوسطة
q51	يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بتطوير اهداف من اجل جسر كل فجوة من فجوات الاداء بين الاداء الحالي والأداء المرغوب تحقيقه بالخطة الاستراتيجية.	3.09	1.08	متوسطة

متوسطة	1.22	2.98	يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تقليص الفجوة بالأداء.	q52
متوسطة	1.04	3.14	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة تحليل الفجوات GAP analysis كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.14). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد الفئات المستهدفة التي يجب التعامل معها لتحقيق الاداء المطلوب بمتوسط (3.38)، تبعها يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الاداء الذي ترغب الوزارة بتحقيقه خلال مدة الخطة الاستراتيجية بمتوسط (3.20).

السؤال السابع: ما درجة تطبيق مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating action plans ؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating action plans مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating action plans مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q54	تشارك الأقسام ومديروها بوضع مسودات لخطط تشغيلية تتضمن مؤشرات قياس أداء تتوافق مع رسالة وأهداف الوزارة	3.14	1.08	متوسطة
q53	يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الوزارة بتحديد	3.13	1.19	متوسطة

			الهيكل التنظيمي الملائم	
متوسطة	1.13	3.05	تعمل الوزارة على تجميع الميزانيات وتعديلها لتتماشى مع الخطط التشغيلية	q56
متوسطة	1.10	3.05	يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على مراجعة الخطط التشغيلية مع وحدات العمل ومديروهم	q55
متوسطة	1.11	2.91	يعرض فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الخطط التشغيلية للوحدات التنظيمية للعاملين لفهمها	q57
متوسطة	.950	3.05	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating action plans كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.05). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي تشارك الأقسام ومديروها بوضع مسودات لخطط تشغيلية تتضمن مؤشرات قياس أداء تتوافق مع رسالة وأهداف الوزارة بمتوسط (3.14)، تبعها يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الوزارة بتحديد الهيكل التنظيمي الملائم بمتوسط (3.13).

السؤال الثامن: ما درجة تطبيق مرحلة إعداد الخطة البديلة Contingency planning ؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة إعداد الخطة البديلة Contingency planning مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة إعداد الخطة
البديلة Contingency planning مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q58	يسعى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الى تحديد ابرز المخاطر المحتملة من داخل الوزارة فيما يخص الخطة	3.14	1.11	متوسطة
q59	يسعى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الى تحديد ابرز المخاطر المحتمل وقوعها من خارج الوزارة فيما يخص الخطة.	3.04	1.11	متوسطة
q60	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية درجة الخطر من كل خطر محتمل سوف يؤثر على الخطة.	3.02	1.12	متوسطة
q61	يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد احتمالية وقوع كل خطر من المخاطر.	2.89	1.10	متوسطة
q62	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية خطة عمل في حال حدوث الخطر.	2.75	1.13	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.96	1.03	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة مرحلة إعداد الخطة البديلة Contingency planning كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (2.96). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي يسعى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الى تحديد ابرز المخاطر المحتملة من داخل الوزارة فيما يخص الخطة بمتوسط (3.14)، تبعها يسعى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الى تحديد ابرز المخاطر المحتمل وقوعها من خارج الوزارة فيما يخص الخطة بمتوسط (3.04).

السؤال التاسع: ما درجة تطبيق مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation ؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14).

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q63	تعد الوزارة خطة عمل تشغيلية لتعزيز التواصل بين الخطة الاستراتيجية وأصحاب العلاقة بالوزارة	3.48	1.04	متوسطة
q66	تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام المعلومات (قاعدة البيانات) لدعم الخطة الاستراتيجية	3.25	1.14	متوسطة
q67	تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية والأدوات المطلوبة لتزويد الموظفين بالقدرة على الإدارة الاستراتيجية .	3.04	1.19	متوسطة
q64	تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام الرقابة الإدارية لدعم الخطة الاستراتيجية	3.04	1.06	متوسطة
q65	تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام الحوافز والمكافآت لدعم الخطة الاستراتيجية	2.82	1.13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.12	.960	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة تطبيق مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.12). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي تعدد الوزارة خطة عمل تشغيلية لتعزيز التواصل بين الخطة الاستراتيجية

وأصحاب العلاقة بالوزارة بمتوسط (3.48)، تبعها تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام المعلومات(قاعدة البيانات) لدعم الخطة الاستراتيجية بمتوسط (3.25)

السؤال العاشر: ما درجة تطبيق مرحلة المسح البيئي Environmental scanning ؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر المسح البيئي Environmental scanning مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر المسح البيئي
Environmental scanning مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q68	يسعى فريق اعداد الخطة الاستراتيجية الى توفير معلومات تخطيطية . مثال(معلومات حول امكانيات الوزارة-الموازنات - الكفاءات البشرية المتوفرة -الخ...)	3.43	1.12	متوسطة
q70	يقوم فريق اعداد الخطة الاستراتيجية والوزارة بتطوير نظم المعلومات بالوزارة ليقوم بجمع وتخزين ودمج ونشر المعلومات المتعلقة بالوزارة.	3.25	1.11	متوسطة
q69	يسعى فريق اعداد الخطة الاستراتيجية الى توفير معلومات رقابية عن الوزارة. مثال(معلومات تتعلق بعملية الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية).	3.04	1.20	متوسطة
q72	تعمل الوزارة على فحص التغيرات التي تحدث على قيم الوزارة اثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	2.91	1.11	متوسطة
q71	تفحص الوزارة وبشكل مستمر اية تغيرات تحدث قد	2.80	1.16	متوسطة

			تؤثر على الخطة الاستراتيجية.	
متوسطة	1.14	2.71	تقوم الوزارة بفحص التغيير بمستوى الاداء بالوزارة (فحص التغيير بحجم الفجوات).	q73
متوسطة	1.00	3.02	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة تطبيق المسح البيئي Environmental scanning كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.02). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي يسعى فريق اعداد الخطة الاستراتيجية الى توفير معلومات تخطيطية . مثال (معلومات حول امكانيات الوزارة-الموازنات -الكفاءات البشرية المتوفرة -الخ...) بمتوسط (3.43)، تتبعها يقوم فريق اعداد الخطة الاستراتيجية والوزارة بتطوير نظم المعلومات بالوزارة ليقوم بجمع وتخزين ودمج ونشر المعلومات المتعلقة بالوزارة بمتوسط (3.25).

السؤال الحادي عشر: ما درجة تطبيق مرحلة اعتبارات التطبيق Application

? considerations

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر اعتبارات التطبيق Application considerations مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر اعتبارات التطبيق

Application considerations مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q74	تقوم الوزارة بتحفيز العاملين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال اشراكهم بعملية التخطيط	2.93	1.23	متوسطة
q78	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات الطارئة التي تعترض سبيل التخطيط	2.93	1.17	متوسطة

متوسطة	1.12	2.79	تسعى الوزارة وفريق إعداد الخطة الاستراتيجية الى تعزيز انتماء العاملين للخطة الاستراتيجية من خلال مشاركتهم في عملية التخطيط	q75
متوسطة	1.11	2.75	تحرص الوزارة على التعامل مع كل امر يطرأ اثناء مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم تأجيله	q77
متوسطة	1.12	2.73	تعمل الوزارة على تقييم مرحلة تنفيذ الخطة بشكل مستمر	q76
متوسطة	1.03	2.82	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة اعتبارات التطبيق Application considerations كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (2.82). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي تقوم الوزارة بتحفيز العاملين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال اشراكهم بعملية التخطيط بمتوسط (2.93)، تبعها تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات الطارئة التي تعترض سبيل التخطيط بمتوسط (2.93).

5. الفصل الخامس

- مناقشة نتائج اسئلة الدراسة
- نتائج تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية لعام (2011-2013) للوزارات محل الدراسة
- التوصيات

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

بعد اجراء هذه الدراسة والتي هدفت الى معرفة درجة تطبيق نموذج Goodstein, Nolan, Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

سؤال الدراسة الرئيس: ما درجة تطبيق نموذج Goodstein, Nolan, Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟
كانت النتيجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة (3.20)، مع انحراف معياري (0.87).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة إلى أنّ الوزارات الفلسطينية لا تقوم بتطبيق جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، لان القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي لم يتلقوا التدريبات الكافية وليس لديهم الفهم العميق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما ليس لديهم اطلاع على النماذج العالمية الناجحة للتخطيط .

كما ان التخطيط الاستراتيجي يقتصر على القيادات العليا، مما يعني مشاركة اقل من العاملين في الوحدات والاقسام، كما ان عدم ملائمة الثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية للخطة الاستراتيجية وعدم وجود انظمة رقابة ومتابعة وتقييم لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية وعدم الاهتمام الوزارات بوضع خطط بديلة في حال حدوث مخاطر تهدد تنفيذ الخطط، أوجد خطط استراتيجية فاشلة، لم يتحقق منها الا القليل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من فرحات(2015)، وولايخ(2013)، وصيام(2010) والمجالي(2012) ومصلح(2010)، والحوسني(2009)، والغزالي(2009)، وادي والأشقر(2009)، عطالله(2005) و(2011) Ugboro, IObeng.K, Spaa.O و(2013) Thuo,RK.&Katuse,P واختلقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات دلبج والشرباتي وآخرون(2014)، والخطيب(2005) و Age Johnsen (2016)، والمثنى(2015)، والقرني(2012)، والعفيف(2010)، والشويخ (2007)

الاسئلة الفرعية:

السؤال الاول: ما درجة تطبيق مرحلة الاعداد للتخطيط **Planning to plan** في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟

درجة مرحلة الاعداد للتخطيط **Planning to plan** كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.52). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعا هي تعمل الوزارة على تحديد أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بمتوسط (4.11)، تبعتها تحدد الوزارة المدة الزمنية للقيام بإعداد الخطة الاستراتيجية بمتوسط (3.84)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان الوزارات الفلسطينية ليس لديها فهم واضح بمفهوم مرحلة التخطيط للتخطيط بخطواتها التي تبدأ من تحديد فريق اعداد الخطة الاستراتيجية وصولا الى تهيئة الوزارة لعملية التخطيط الاستراتيجي من جميع النواحي، كما لاحظت الباحثة من خلال النتائج بأن الوزارات محل الدراسة نادرا ما تستعين بمستشارين او خبراء لاعداد الخطة الاستراتيجية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحوسني (2009).

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق مرحلة تحديد القيم **Value scan** في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟

درجة تطبيق مرحلة تحديد القيم **Value scan** كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.27). فقد كانت اكثر المظاهر شيوعا هي يتقهم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية ثقافة الوزارة بمتوسط (3.63)، تبعتها يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية قيم الجهات ذات العلاقة بالوزارة **stakeholders** وهم (الجهات المستفيدة، الشركاء، الجهات الداعمة، الوزارات الاخرى ذات لعلاقة، المؤسسات الاهلية والخاصة) بمتوسط (3.50)

وتعزو الباحثة أسباب الدرجة المتوسطة لهذه المرحلة الى عدم اهتمام الوزارات بعملية مسح وتحديد القيم على المستوى الداخلي والتي تشمل تحديد قيم فريق اعداد الخطة الاستراتيجية، و القيم التنظيمية للوزارات، وعلى المستوى الخارجي ايضا وهي تحديد قيم الشركاء واصحاب العلاقة، نتج عن ذلك

عدم وضوح القيم الأساسية للوزارة، إضافة إلى عدم وجود الانسجام والتنسيق الفاعلين بين الوزارة والشركاء في قيم وفلسفة العمل، باعتبار أن إيجاد قيم وثقافة تنظيمية، تعزز عملية التخطيط الاستراتيجي وكل ذلك أدى إلى تنفيذ غير مرضي للخطة الاستراتيجية. وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة كل من المشني(2015) والعفيف(2010) وحيزية (2015) والمجالي(2012).

السؤال الثالث: ما درجة تطبيق مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission formulation في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟

درجة تطبيق مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission formulation كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.50). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة الفئات المستفيدة. (لن تؤدي الوزارة خدماتها) بمتوسط (3.84) ، تبعها يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة بصياغة رسالة واضحة ومكتوبة بمتوسط (3.84).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت كبيرة لاعتقاد الإدارة العليا بوجود رؤية ورسالة مكتوبة للوزارات، وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة قاسمي (2012).

السؤال الرابع: ما درجة تطبيق مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟

درجة تطبيق مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.21). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مجالات العمل الرئيسية للوزارة المستمدة من رسالتها مثلاً وزارة التنمية الاجتماعية (المسنين-الأحداث-المعاقين-النساء-الخ) بمتوسط (3.52)، تبعها يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الثقافة الضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة للوزارة بمتوسط (3.30).

وترى الباحثة ان النتيجة المتوسطة جاءت لضعف الوزارة في تحديد مجالات عملها الرئيسية ووضع مؤشرات قياس اداء محددة لتحقيق الاهداف اضافة الى ضعف اهتمام الوزارة بتبني الثقافة التنظيمية الملائمة لدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتعزيز انتماء العاملين فيها.

السؤال الخامس: ما درجة تطبيق مرحلة تقييم الأداء Performance audit في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟

درجة تطبيق مرحلة تقييم الأداء Performance audit كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.04). فقد كانت الفقرات الاكثر استجابة هي يستخدم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية التحليل الرباعي SWOT لتحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية للوزارة بمتوسط (3.39) ، تبعها يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية المدة الزمنية المطلوبة للقيام بعملية تقييم الاداء بمتوسط (3.23).

وتعزو الباحثة النتيجة المتوسطة لدرجة تطبيق هذه المرحلة الى ضعف الوزارات في عملية تقييم الاداء وتحليل الواقع لديهم، كما ان هذه المرحلة تعتمد بالاساس على المعلومات والبيانات ومسح البيئة حول الوزارات والتي هي اما غير متوفرة او توفرت بشكل غير دقيق او ليست في الوقت المناسب، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العيسى وآخرون(2016)

Ugboro,IObeng.K,Spaa.O(2011)

السؤال السادس: ما درجة تطبيق مرحلة تحليل الفجوات GAP analysi في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟

درجة تحليل الفجوات GAP analysi كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.14). فقد كانت أكثر الفقرات استجابة هي يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد الفئات المستهدفة التي يجب التعامل معها لتحقيق الاداء المطلوب بمتوسط (3.38)، تبعها يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الاداء الذي ترغب الوزارة بتحقيقه خلال مدة الخطة الاستراتيجية بمتوسط (3.20).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى عدم وعي وادراك القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي لهذه المرحلة الحساسة واهميتها للعملية التخطيطية، والتي من خلالها يتم تحديد الفجوات وحجمها وتطوير

اهداف ومؤشرات قياس لردم واغلاق تلك الفجوات. وكانت النتيجة ان الوزارات تعمل على وضع اهداف بعيدة عن واقع ادائها الحالي وامكانياتها المتاحة المالية والبشرية، وبدون مؤشرات قياس محددة تساعد على ردم تلك الفجوات، مما ادى الى تطوير خطط استراتيجية للوزارات احتوت اشكاليات كبيرة منعت تنفيذها بالشكل السليم، وحكم عليها بالفشل المحتم قبل البدء بتنفيذها.

السؤال السابع: ما درجة تطبيق مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating action plans في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟

درجة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating action plans كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.05). فقد كانت أكثر الفقرات استجابة هي تشارك الاقسام ومديروها بوضع مسودات لخطط تشغيلية تتضمن مؤشرات قياس اداء تتوافق مع رسالة وأهداف الوزارة بمتوسط (3.14)، تبعتها يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الوزارة بتحديد الهيكل التنظيمي الملائم بمتوسط (3.13)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى عدم مشاركة رؤساء الوحدات ومدراء الاقسام في وضع الخطط التشغيلية وهم المسؤولين عن تنفيذ تلك الخطط، اضافة الى افتقار الوزارات لبرامج التدريب والتطوير للعاملين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتعزيز الانتماء لها من خلال نظام الحوافز والمكافآت من جانب آخر. كما ان بعض الوزارات لم تضع الخطط التنفيذية بالترافق والتزامن مع الخطة الاستراتيجية وانما بعد اقرار الخطة الاستراتيجية بفترة تزيد عن سنة مما عطل تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

السؤال الثامن: ما درجة تطبيق مرحلة اعداد الخطة البديلة Contingency planning في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟

درجة مرحلة اعداد الخطة البديلة Contingency planning كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (2.96). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعا هي يسعى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الى تحديد ابرز المخاطر المحتملة من داخل الوزارة فيما يخص الخطة بمتوسط

(3.14)، تبعها يسعى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الى تحديد ابرز المخاطر المحتمل وقوعها من خارج الوزارة فيما يخص الخطة بمتوسط (3.04).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة الى عدم استخدام الوزارات المنهجية العلمية في تحديد المخاطر التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية، فلم تقم الوزارات بوضع خطط بديلة او طارئة عند حدوث مخاطر او تغييرات تؤثر على سير الخطط. وتعتقد الباحثة ان ذلك نتيجة عدم وعي وادراك القيادات العليا بالوزارات لمفهوم هذه المرحلة واهميتها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها السلبي على نجاح الخطط الاستراتيجية، فعلى الرغم أن فلسطين بشكل عام والوزارات بشكل خاص تعيش في بيئة متغيرة وغير مستقرة ومخاطر مختلفة تهدد تنفيذ الخطط الاستراتيجية الا ان الوزارات لا تستخدم نهج واسلوب وضع الخطط البديلة. وادى ذلك الى وجود خطط استراتيجية حييسة الادراج لتوقف التمويل.

السؤال التاسع: ما درجة تطبيق مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟

درجة مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.12). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعا هي تعدد الوزارة خطة عمل تشغيلية لتعزيز التواصل بين الخطة الاستراتيجية وأصحاب العلاقة بالوزارة بمتوسط (3.48)، تبعها تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام المعلومات (قاعدة البيانات) لدعم الخطة الاستراتيجية بمتوسط (3.25).

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان عدم واهتمام القيادات العليا بالوزارات بعملية التخطيط الاستراتيجي ومراحلها، والخذ بعين الاعتبار انجاز كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي قبل الانتقال الى المرحلة التالية مما انعكس سلبا على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والذي ادى الى ضعف الوزارات في تنفيذ خططهم الاستراتيجية.

السؤال العاشر: ما درجة تطبيق مرحلة المسح البيئي Environmental scanning في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟

كانت درجة تطبيق مرحلة المسح البيئي Environmental scanning متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.02). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي يسعى فريق اعداد الخطة الاستراتيجية الى توفير معلومات تخطيطية بمتوسط (3.43)، تبعها يقوم فريق اعداد الخطة الاستراتيجية والوزارة بتطوير نظم المعلومات بالوزارة ليقوم بجمع وتخزين ودمج ونشر المعلومات المتعلقة بالوزارة بمتوسط (3.25).

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى ضعف الكفاءات والقدرات في مجال رسم السياسات والخطط وعدم وجود فهم واضح لمفهوم المسح البيئي لدى القيادات العليا والقائمين على اعداد الخطط بالوزارات كما ان ضعف انظمة المعلومات بالوزارات التي تزودها بالبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر وقيق، نتج عنه اعتماد خطط استراتيجية افتقرت الى الواقعية وغير قابلة للتنفيذ. وانفقت هذه الدراسة مع دراسة العيسى وآخرون (2016).

السؤال الحادي عشر: ما درجة تطبيق مرحلة اعتبارات التطبيق Application considerations في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية؟

كانت درجة تطبيق مرحلة اعتبارات التطبيق Application considerations متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (2.82). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي تقوم الوزارة بتحفيز العاملين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال اشراكهم بعملية التخطيط بمتوسط (2.93)، تبعها تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات الطارئة التي تعترض سبيل التخطيط بمتوسط (2.93).

وتعزو الباحثة نتيجة الاستجابات المتوسطة الى ضعف انظمة المتابعة والتقييم لعملية تنفيذ الخطط، كما يوجد ضعف في استجابة الوزارة للقيام بتصحيح خطتها بناء على التقييم، كما ان الوزارة لا تعتمد انظمة حوافز ومكافآت للموظفين الذين يبدعوا في تنفيذ الخطط، وهذا يدل على ضعف

الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وبيان عملية التخطيط هي اجراء شكلي. واتفقت الدراسة مع كل من دراسة ودلبج والشرباتي وآخرون(2014)، ولايخ(2013) وصيام(2010) و مصلح(2010) و المجالي (2012) والحوسني (2009).

2.5 نتائج تحليل الاداة الثانية

نتائج تحليل محتوى الخطط الإستراتيجية (2011-2013) للوزارات موضوع الدراسة وفق نموذج

"جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي

أولاً: وزارة السياحة

(خطة وزارة السياحة والآثار (2011-2013)

بعد اطلاع الباحثة على الخطة الاستراتيجية لوزارة السياحة والآثار 2011-2013 ، وتحليلها وفق نموذج جودشتاين ،نولان ، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer ومراحله لاحظت ما يلي :

المحور الاول: مرحلة الإعداد للتخطيط **Planning to plan**

لاحظت الباحثة فيما يتعلق بالمحور الاول وهو مرحلة الإعداد للتخطيط **Planning to plan** لم تشمل الخطة على اليات الاعداد للخطة الاستراتيجية، ولم يذكر اي شيء يتعلق بفريق اعداد الخطة الاستراتيجية او المدة الزمنية لانهاء عملية التخطيط كما لم يتم تحديد نموذج التخطيط، واكتفت وزارة السياحة والآثار بالاشارة الى ان وزارة السياحة قامت بعقد عدة لقاءات ومشاورات قبل الاعداد للخطة الاستراتيجية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى (الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت كبيرة.

المحور الثاني: مرحلة تحديد القيم **value scan**

لاحظت الباحثة ومن خلال تفحصها الخطة الاستراتيجية عدم ذكر القيم او الفلسفة التي تعمل بها الوزارة او العاملين، كما لم يتم تحديد قيم الجهات ذات العلاقة والشركاء، كما لاحظت الباحثة ان الخطة الاستراتيجية بنيت على افتراضات بعيدة عن الواقع والبيئة المحيطة مما انعكس سلبا على الخطة الاستراتيجية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى (الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور الثالث: مرحلة صياغة الرؤية والرسالة **Mission formulation**

لاحظت الباحثة بان الخطة اشتملت على رؤية ولكنها بنيت على اساس افتراضات غير معقولة حول المستقبل كما ان الخطة لم تشمل على رسالة والتي من اهم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي والرسالة تعتبر الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر

وجودها واستمرارها. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى(الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت كبيرة.

المحور الرابع: مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model

اشتملت الخطة على الخدمات التي تقدمها الوزارة وهي ثمانى خدمات اساسية(الترخيص-التسويق-الترويج-الاحصاء-الاستثمار-الحماية-الحفريات-التدخل) لكن لم تشمل الخطة على اهداف ومؤشرات قياس لتطوير تلك الخدمات بالشكل السليم كما ان الخدمات التي تقدمها الوزارة كثيرة ومبالغ فيها ولم تستطيع التركيز على أي منها، لم تشمل الخطة لاي اجراءات او الاليات المطلوبة لتحديد نوعية الثقافة من اجل انجاح تنفيذ الاهداف وبرأي الباحثة ان تطبيق هذه المرحلة بالخطة كان منخفضا.واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى(الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور الخامس: مرحلة تقييم الأداء Performance Audit

اشتملت الخطة على تحليل رباعي لقطاع السياحة والآثار والتي تضمنت نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، الا ان هذه المرحلة جاءت منقوصة بالخطة حيث لم تتطرق الى إعداد برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة موظفيها لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي او ايجاد مصادر مالية ومصادر تمويل بديلة كما لم تتطرق بالمطلق الى تطوير نظام مكافآت وحوافز وضع نظام رقابة مالي لمراجعة كفاءة إعداد الموازنة وربطها بالخطة الاستراتيجية وهذا ادى برأي الباحثة الى تطبيق منخفض لهذه المرحلة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى(الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور السادس: تحليل الفجوات GAP ANALYSIS

لم تشمل الخطة على تحليل للفجوات الموجودة واليات جسر تلك الفجوات مطلقا ، بل تم صياغة ثلاث اهداف استراتيجية عامة انبثق عن كل منها ثلاثة اهداف فرعية ، ثم تم وضع تدخلات من 3-4 تدخلات على كل هدف فرعي، ولم تشمل الخطة معلومات عن حجم ونوعية الفجوات وكيفية التعامل معها لمحاولة جسرها ، كما لم يتم ذكر الآليات التي سوف تتخذها وتعمل على توفيرها من

انظمة وهياكل تنظيمية او استقطاب موارد بشرية للمساعدة في تقليص الفجوات. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى (الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور السابع: وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans

الاهداف الاستراتيجية غير واقعية وغير محددة ولم ترتبط بمؤشرات قياس مما اوجد فجوة كبيرة ما بين الواقع الموجود وبين والمستقبل التي رغبت الوزارة في تحقيقه، وهذا ما اكدته وزارة السياحة والآثار من خلال مراجعتها للخطة 2011-2013، كما لم تشمل الخطة على خطط تشغيلية مفصلة (action plans) والتي من المفترض ان تشمل على الانشطة التي تحقق الاهداف مرتبطة بمدة زمنية والمسؤول عن التنفيذ والميزانيات واليات المتابعة والتقييم، كما لم يتم الاشارة الى مشاركة العاملين والاقسام في وضع الخطط التنفيذية (التشغيلية). واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى (الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور الثامن: مرحلة إعداد الخطط البديلة Contingency Planning

لم تتطرق الخطة مطلقا الى المخاطر المحتملة التي يمكن ان تحدث خلال عملية تنفيذ الخطة كما لم يتم وضع خطط بديلة او طارئة في حال حدوث اخطار او احداث منعت من تنفيذ الخطة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى (الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور التاسع: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation

لم تشمل الخطة اليات تنفيذ واضحة، فلم تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام الرقابة الادارية، او نظام الحوافز والمكافآت ونظام المعلومات (قاعدة البيانات) والاحتياجات التدريبية والأدوات المطلوبة لتزويد الموظفين بالقدرة على الادارة الاستراتيجية ولدعم الخطة الاستراتيجية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور العاشر المسح البيئي Environmental Scanning

بنيت الخطة الاستراتيجية على افتراضات انهاء الاحتلال وخطة الاصلاح للحكومة الثالثة عشر والتي ارتكزت على ان السلطة الفلسطينية سيكون لها سيطرة على المعابر والحدود وعلى القدس

وانصاف القطاع السياحي وايلائه اهتمام خاص ووجود اطار واضح يتضمن المهام والادوار للشركاء العاملين في مجال السياحة ، الامر الذي لم يتحقق اثناء عملية وضع الخطة الاستراتيجية، او بعدها مما نتج عنه خطة استراتيجية لا تستند الى الواقع الحقيقي لقطاع السياحة او للواقع البيئي (البيئة السياسية -القانونية - الخ) ، اشتملت الخطة على بعض المعلومات عن واقع قطاع السياحة والآثار وليس بشكل مسح بيئي دقيق ومبيانات ومعلومات دقيقة عن احصائيات وتقارير وبيانات من داخل الوزارة .واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور الحادي عشر: اعتبارات التطبيق Application Considerations

افتقرت الخطة الى اليات واضحة ومحددة لعملية المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة، وبرأي الباحثة كان تطبيق هذه المرحلة بالخطة الاستراتيجية منخفضا، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى (الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

الاستنتاجات

1. الخطة الاستراتيجية 2011-2013 افتقرت الى ادنى مقومات التخطيط الاستراتيجي ، فقد كانت غير واقعية ، وغير قابلة للتنفيذ .كما اظهرت ضعف بالقدرات والمهارات لدى القيادات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. لم يتحقق من الخطة الاستراتيجية الا القليل مما دعا وزارة السياحة والآثار اعادة النظر في الاهداف وشملها مرة اخرى في الخطة الاستراتيجية 2014-2016 .

اتفقت نتائج هذا الدراسة مع دراسة (الفلاح ،2014) لتقييم واقع القطاع السياحي حيث خلصت دراسته الى ان هذا القطاع يواجه العديد من التحديات وخاصة المرتبط بدور السلطة الفلسطينية ويشمل : ضعف التخطيط الاستراتيجي ، ضعف تأهيل الطواقم اضافة الى عدم رصد موارد كافية ، وعدم وجود برامج ومصادر قوية لترويج السياحة في فلسطين،وقلة الاستثمار من القطاع الخاص وقدم القوانين المرتبطة بالسياحة .وقد أوصت الدراسة بان يتم العمل على بناء قدرات موظفي السياحة والآثار على مهارات اعداد الخطط الاستراتيجية والتي تعكس واقع قطاع السياحة بطريقة محددة وقابلة للقياس بما يضمن قطاع السياحة بطريقة صحيحة.

ثانيا: وزارة العمل

بعد اطلاع الباحثة على خطة وزارة العمل 2011-2013 وتحليلها لاحظت ما يلي:

المحور الاول: مرحلة الإعداد للتخطيط **Planning to plan**

لاحظت الباحثة فيما يتعلق بالمحور الاول وهو مرحلة الإعداد للتخطيط **Planning to plan** لم تشمل الخطة على اليات الاعداد للخطة الاستراتيجية، ولم يذكر اي شيء يتعلق بفريق اعداد الخطة الاستراتيجية او المدة الزمنية لانهاء عملية التخطيط كما لم يتم تحديد نموذج التخطيط وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة متوسطا. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت كبيرة.

المحور الثاني: مرحلة تحديد القيم **value scan**

لاحظت الباحثة ومن خلال تفحصها الخطة الاستراتيجية عدم ذكر القيم او الفلسفة التي تعمل بها الوزارة او العاملين، كما لم يتم تحديد قيم الجهات ذات العلاقة والشركاء، وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة منخفضا. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى (الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور الثالث: مرحلة صياغة الرؤية والرسالة **Mission formulation**

اشتملت الخطة على رؤية ورسالة مكتوبة، الا انها لم تتطرق لكيفية صياغة الرؤية والرسالة، واذا ما شارك بها العاملين بالوزارة والجهات ذات العلاقة، كما لم تتطرق الخطة فيما اذا تم تعميم الرؤية والرسالة على العاملين وبالوزارة والجهات ذات العلاقة وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة متوسطا. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى (الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت كبيرة.

المحور الرابع: مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي **Strategic business model**

اشتملت الخطة على الخدمات التي تقدمها الوزارة وهي (التفتيش-الترخيص -التدريب-الارشاد-التسجيل -التصديق) وقد ربطتها بمؤشرات قياس، الا ان تلك الاهداف كانت كبيرة ومبالغ فيها(سبعة اهداف)انبثق عنها اهداف جزئية، كما ان الخطة لم تشمل على تحديد نوعية الثقافة التنظيمية اللازمة للمشاركة في انشاء وحدات العمل الرئيسية بالوزارة (نظام حوافز للعاملين-تشجيع الابداع-

طريقة الادارة بالوزارة ، وبالتالي فان الخطة لم تطبق هذه المرحلة بالكامل وبشكلها الصحيح وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة منخفضا ، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور الخامس: مرحلة تقييم الأداء Performance Audit

اشتملت الخطة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية (تحليل رباعي) للوزارة. ولكن كان هناك ضعف في وضع ايات واضحة لهذه المرحلة مثل مهام ومسؤوليات وادوار الشركاء، مما ادى الى عدم وجود ترابط وتنسيق في تنفيذ الانشطة ما بين الوزارة والمؤسسات الدولية والشركاء المحليين. وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة متوسطا. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى (الاستبانة) بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور السادس: تحليل الفجوات GAP ANALYSIS

لم تشمل الخطة على تحليل للفجوات الموجودة واليات جسر تلك الفجوات مطلقا، بل تم صياغة اهداف استراتيجية عامة انبثق عنها اهداف فرعية، ثم تم وضع أنشطة وبرامج، ولم تشمل الخطة معلومات عن حجم ونوعية الفجوات وكيفية التعامل معها لمحاولة جسرهما، كما لم يتم ذكر الآليات التي سوف تتخذها وتعمل على توفيرها من انظمة وهياكل تنظيمية او استقطاب موارد بشرية للمساعدة في تقليص الفجوات. وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة منخفضا واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور السابع: وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans

اشتملت الخطة على خطط تشغيلية مفصلة (action plans) لكل وحدة من وحدات الوزارة تضمنت البرنامج والانشطة والمؤشرات وجهة التنفيذ كما اشتملت الخطة على التكلفة المالية و موازنات تقديرية للخطة. ولكنها لم تتضمن مؤشرات قياس محددة للاهداف وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة متوسطة واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور الثامن: مرحلة إعداد الخطط البديلة Contingency Planning

لم تتطرق الخطة مطلقا الى المخاطر المحتملة التي يمكن ان تحدث خلال عملية تنفيذ الخطة، كما لم يتم وضع خطط بديلة او طارئة في حال حدوث اخطار او احداث منعت من تنفيذ الخطة . وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة منخفضا واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور التاسع: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation

لم تشمل الخطة اليات تنفيذ واضحة، فلم تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام الرقابة الادارية، او نظام الحوافز والمكافآت ونظام المعلومات (قاعدة البيانات) والاحتياجات التدريبية والأدوات المطلوبة لتزويد الموظفين بالقدرة على الادارة الاستراتيجية ولدعم الخطة الاستراتيجية . وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة منخفضا، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور العاشر المسح البيئي Environmental Scanning

لم تشمل الخطة على معلومات وبيانات دقيقة ومحدثة حول البيئة الخارجية والداخلية للوزارة وبشكل مفصل، وقد بينت الخطة استخدامها لبعض التقارير الصادرة عن جهاز الاحصاء المركزي الفلسطيني وبعض التقارير الاخرى الا انها لم تكن كافية. وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة متوسطة واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور الحادي عشر: اعتبارات التطبيق Application Considerations

لاحظت الباحثة غياب لنظام المتابعة والرقابة والتقييم وهو عنصرا هاما من عناصر ضعف تنفيذ الخطة، وعدم الاتفاق على مؤشرات أداء لقياس مدى التقدم الحاصل بالخطة ، وعدم تحديد الآليات الملائمة للقيام بالمهام والتدخلات التي تم وضعها بالخطة ، وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة منخفضا، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

ثالثا: وزارة التنمية الاجتماعية

بعد اطلاع الباحثة على خطة وزارة التنمية الاجتماعية 2011-2013 وتحليلها وفق نموذج جودشتاين ، نولان ، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer ومراحله لاحظت ما يلي:

المحور الاول: مرحلة الإعداد للتخطيط **Planning to plan**

تطرقت الخطة الى ان من قام بقيادة عملية وضع الاستراتيجية فريق فني متخصص من وزارة الشؤون الاجتماعية ومستشارون ذوي خبرة في هذا المجال، لكنها لم تذكر بشكل مفصل تفاصيل هذه المرحلة وكيفية تعيين فريق اعداد الخطة الاستراتيجية، او اية معلومات حول الاتفاق حول قيم هذا الفريق او المدة الزمنية لانتهاء عملية التخطيط كما لم يتم تحديد نموذج التخطيط. وبالتالي لاحظت الباحثة ان الوزارة في اثناء عملية اعداد الخطة لم تولي اهتماما كافيا بهذه المرحلة المهمة في التخطيط الاستراتيجي وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة منخفضا. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت مرتفعة .

المحور الثاني: مرحلة تحديد القيم **value scan**

لاحظت الباحثة ومن خلال تفحصها الخطة الاستراتيجية عدم ذكر القيم او الفلسفة التي تعمل بها الوزارة او العاملين، بل تطرقت الى المنطلقات التي استندت عليها الوزارة وهي الحقوق الاساسية للانسان. كما اشتملت الخطة على اسماء الشركاء والجهات ذات العلاقة بالوزارة والخدمات التي يقدمونها، الا انها لم تشتمل قيم تلك الجهات ومدى انسجامها مع قيم الوزارة على ترتيبات واضحة بين تلك الجهات بهدف تنفيذ الخطة، مما اضعف من هذه المرحلة وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة منخفضا واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت متوسطة.

المحور الثالث: مرحلة صياغة الرؤية والرسالة **Mission formulation**

اشتملت الخطة على رؤية ورسالة مكتوبة، الا انها لم تتطرق لكيفية صياغة الرؤية والرسالة ،وإذا ما شارك بها العاملين بالوزارة والجهات ذات العلاقة ، كما لم تتطرق الخطة فيما اذا تم تعميم الرؤية والرسالة على العاملين وبالوزارة والجهات ذات العلاقة . وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة

متوسطا واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاداة الاولى بان نسبة تطبيق الوزارة لهذه المرحلة كانت كبيرة.

المحور الرابع: مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model

اشتملت الخطة على البرامج والخدمات التي تقدمها الوزارة وقد ربطتها بمؤشرات قياس ، الا ان تلك الاهداف كانت كبيرة ومبالغ فيها، كما ان الخطة لم تشتمل على تحديد نوعية الثقافة التنظيمية اللازمة للمشاركة في انشاء وحدات العمل الرئيسية بالوزارة (نظام حوافز للعاملين-تشجيع الابداع-طريقة الادارة بالوزارة)، وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة متوسطا .

المحور الخامس: مرحلة تقييم الأداء Performance Audit

اشتملت الخطة على تحليل رباعي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، كما اشتملت الخطة على ذكر الخدمات ،مميزاتها والتحديات امام تقديمها كما اشتملت الخطة على اسماء الشركاء والجهات ذات العلاقة بالوزارة والخدمات التي يقدمونها ، الا ان هذه المرحلة جاءت منقوصة ومختزلة كونها لم تتطرق للترتيبات الواضحة بين تلك الجهات بهدف تنفيذ الخطة، كما لم تشتمل الخطة برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة موظفيها لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي او كيفية ايجاد مصادر مالية ومصادر تمويل بديلة كما لم تتطرق بالمطلق الى الية تطوير نظام مكافآت وحوافز او وضع نظام رقابة مالي لمراجعة كفاءة اعداد الموازنة وربطها بالخطة الاستراتيجية وهذا ادى برأي الباحثة الى تطبيق متوسط لهذه المرحلة

المحور السادس: تحليل الفجوات GAP ANALYSIS

لم تشتمل الخطة على تحليل للفجوات الموجودة واليات جسر تلك الفجوات مطلقا. وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة متوسطا،

المحور السابع: وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans

انطلقت الاهداف والسياسات والأنشطة بالخطة من الحاجات الكبيرة المرتبطة بكل قطاع من خدمات الوزارة، كما اشتملت الخطة على خطط تشغيلية، الا انه تبين للباحثة وبعد مراجعة تقرير مراجعة الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية (2011-2013-حزيران 2013). بان اعداد خطة تنفيذية لإستراتيجية الحماية الاجتماعية (Action Plan) لم يكن مترافقا مع اعداد الإستراتيجية نفسها، حيث

تم إنجاز الخطة التنفيذية في نهاية العام 2012، وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة منخفضاً.

المحور الثامن: مرحلة إعداد الخطط البديلة Contingency Planning

لم تتطرق الخطة مطلقاً إلى المخاطر المحتملة التي يمكن أن تحدث خلال عملية تنفيذ الخطة إضافة إلى أنه لم يتم وضع خطط بديلة أو طوارئ في حال حدوث أخطار أو أحداث منعت من تنفيذ الخطة. وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة منخفضاً.

المحور التاسع: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation

لم تشمل الخطة اليات تنفيذ فلم تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام الرقابة الإدارية، أو نظام الحوافز والمكافآت ونظام المعلومات (قاعدة البيانات) والاحتياجات التدريبية والأدوات المطلوبة لتزويد الموظفين بالقدرة على الإدارة الاستراتيجية ولدعم الخطة الاستراتيجية وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة منخفضاً.

المحور العاشر المسح البيئي Environmental Scanning

لم تشمل الخطة على معلومات وبيانات دقيقة ومحدثة حول البيئة الخارجية والداخلية للوزارة وبشكل مفصل، وقد بينت الخطة استخدامها لبعض التقارير الصادرة عن جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني وبعض التقارير الأخرى إلا أنها لم تكن كافية. ويرأي الباحث أن تطبيق هذه المرحلة كان متوسطاً.

المحور الحادي عشر: اعتبارات التطبيق Application Considerations

لاحظت الباحثة غياب نظام المتابعة والرقابة والتقييم وهو عنصراً هاماً من عناصر ضعف تنفيذ الخطة، وعدم الاتفاق على مؤشرات أداء لقياس مدى التقدم الحاصل بالخطة، وعدم تحديد الآليات الملائمة للقيام بالمهام والتدخلات التي تم وضعها بالخطة، وترى الباحثة أن هذه المرحلة قد تم تطبيقها بشكل منخفض.

رابعا: وزارة الزراعة

(خطة وزارة الزراعة (2011-2013)

بعد اطلاع الباحثة على الخطة الاستراتيجية لوزارة الزراعة 2011-2013 ، وتحليلها وفق نموذج جودشتاين ،نولان ، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer ومراحله لاحظت ما يلي :

المحور الاول: مرحلة الإعداد للتخطيط **Planning to plan**

لاحظت الباحثة فيما يتعلق بالمحور الاول وهو مرحلة الإعداد للتخطيط **Planning to plan** اشتملت الخطة على اليات الاعداد للخطة الاستراتيجية بشكل عام، حيث تضمنت الخطة الية تشكيل فريق اعداد الخطة الاستراتيجية والذي ضم اربع فرق فنية ،كما تم عقد ثمانية ورش عمل من اجل مناقشة الخطة ،وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة كبيرا .

المحور الثاني: مرحلة تحديد القيم **value scan**

لاحظت الباحثة ومن خلال تفحصها الخطة الاستراتيجية عدم ذكر القيم او الفلسفة التي تعمل بها الوزارة او العاملين، كما لم يتم تحديد قيم الجهات ذات العلاقة والشركاء، كما لاحظت الباحثة ان الخطة الاستراتيجية بنيت على افتراضات بعيدة عن الواقع والبيئة المحيطة مما انعكس سلبا على الخطة الاستراتيجية. وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة متوسطا.

المحور الثالث: مرحلة صياغة الرؤية والرسالة **Mission formulation**

لاحظت الباحثة بان الخطة اشتملت على رؤية ولكنها بنيت على اساس افتراضات غير معقولة حول المستقبل كما ان الخطة لم تشتمل على رسالة والتي من اهم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي والرسالة تعتبر الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها. وبالتالي كان تطبيق هذه المرحلة في الخطة متوسطا.

المحور الرابع: مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model

اشتملت الخطة على الخدمات التي تقدمها الوزارة وهي ثمانى خدمات اساسية كما اشتملت الخطة على اهداف وتدخلات لتحقيق الاهداف الا ان تلك الاهداف والتدخلات لم تحتوي على مؤشرات قياس لتطوير تلك الخدمات بالشكل السليم كما ان الخدمات التي تقدمها الوزارة كثيرة ومبالغ فيها ولم تستطع التركيز على أي منها، لم تشمل الخطة لاي اجراءات او الاليات المطلوبة لتحديد نوعية الثقافة من اجل انجاح تنفيذ الاهداف. وبالتالي كانت درجة تطبيق هذه المرحلة متوسطة.

المحور الخامس: مرحلة تقييم الأداء Performance Audit

اشتملت الخطة على تحليل رباعي لقطاع الزراعة والتي تضمنت نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، الا ان هذه المرحلة جاءت منقوصة بالخطة حيث لم تنطرق الى إعداد برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة موظفيها لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي او ايجاد مصادر مالية ومصادر تمويل بديلة كما لم تنطرق بالمطلق الى تطوير نظام مكافآت وحوافز وضع نظام رقابة مالي لمراجعة كفاءة إعداد الموازنة وربطها بالخطة الاستراتيجية. وبالتالي كانت درجة تطبيق هذه المرحلة متوسطة.

المحور السادس: تحليل الفجوات GAP ANALYSIS

لم تشمل الخطة على تحليل للفجوات الموجودة واليات جسر تلك الفجوات مطلقا، بل تم صياغة سبعة اهداف استراتيجية عامة انبثق عنها تدخلات ولم تشمل الخطة معلومات عن حجم ونوعية الفجوات وكيفية التعامل معها لمحاولة جسرهما، كما لم يتم ذكر الآليات التي سوف تتخذها وتعمل على توفيرها من انظمة وهياكل تنظيمية، واستقطاب موارد بشرية للمساعدة في تقليص الفجوات. وبالتالي كانت درجة تطبيق هذه المرحلة قليلة.

المحور السابع: وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans

الاهداف الاستراتيجية غير واقعية وغير محددة ولم ترتبط بمؤشرات قياس مما اوجد فجوة كبيرة ما بين الواقع الموجود وبين والمستقبل التي رغبت الوزارة في تحقيقه ، كما لم تشمل الخطة على خطط تشغيلية مفصلة (action plans) والتي من المفترض ان تشمل على الانشطة التي تحقق

الاهداف مرتبطة بمدة زمنية والمسؤول عن التنفيذ والميزانيات واليات المتابعة والتقييم ، كما لم يتم الاشارة الى مشاركة العاملين والاقسام في وضع الخطط التنفيذية(التشغيلية). وبالتالي كانت درجة تطبيق هذه المرحلة قليلا.

المحور الثامن: مرحلة إعداد الخطط البديلة Contingency Planning

لم تتطرق الخطة مطلقا الى المخاطر المحتملة التي يمكن ان تحدث خلال عملية تنفيذ الخطة كما لم يتم وضع خطط بديلة او طارئة في حال حدوث اخطار او احداث منعت من تنفيذ الخطة، وبالتالي كانت درجة تطبيق هذه المرحلة قليلة.

المحور التاسع: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation

لم تشمل الخطة اليات تنفيذ فلم تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام الرقابة الادارية، او نظام الحوافز والمكافآت ونظام المعلومات(قاعدة البيانات) والاحتياجات التدريبية والأدوات المطلوبة لتزويد الموظفين بالقدرة على الادارة الاستراتيجية ولدعم الخطة الاستراتيجية . وبالتالي كانت درجة تطبيق هذه المرحلة قليلة.

المحور العاشر المسح البيئي Environmental Scanning

بنيت الخطة الاستراتيجية على افتراضات منها معالجة نتائج وآثار التدمير والتشوهات الناجمة عن الاحتلال وتمكين الإنسان الفلسطيني من السيطرة على الموارد وخطة الاصلاح للحكومة الثالثة عشر وانصاف القطاع الزراعي وايلائه اهتمام خاص ، الامر الذي لم يتحقق اثناء عملية وضع الخطة الاستراتيجية، او بعدها مما نتج عنه خطة استراتيجية لا تستند الى الواقع الحقيقي لقطاع الزراعي او للواقع البيئي (البيئة السياسية -القانونية) واشتملت الخطة على بعض المعلومات عن واقع القطاع الزراعي وليس بشكل مسح بيئي دقيق وبيانات ومعلومات دقيقة عن احصائيات وتقارير وبيانات من داخل الوزارة . وبالتالي كانت درجة تطبيق هذه المرحلة متوسطة.

المحور الحادي عشر: اعتبارات التطبيق Application Considerations

افتقرت الخطة الى اليات واضحة ومحددة لعملية المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة، ولاحظت الباحثة من خلال قراءتها للخطة بانه لم يتم تحديد مؤشرات لمتابعة وتقييم الخطة وانه سوف يتم تحديدها بعد

اعداد الخطة، وبالتالي فان خطة القطاع الزراعي قد افتقدت الى اهم عنصر من العناصر الاساسية لبناء خطة ناجحة . وبالتالي كانت درجة تطبيق هذه المرحلة قليلة.

الاستنتاجات

1. الخطة الاستراتيجية 2011-2013 افتقرت الى أدنى مقومات التخطيط الاستراتيجي، فقد كانت غير واقعية، وغير قابلة للتنفيذ. كما اظهرت ضعف بالقدرات والمهارات لدى القيادات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. لم يتحقق من الخطة الاستراتيجية الا القليل مما جعل وزارة الزراعة تعيد النظر في الاهداف وشملها مرة اخرى في الخطة الاستراتيجية 2014-2016 .

3.5 توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت اليها، توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة تشجيع الوزارات على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج **Goodstein, Nolan, Pfeiffer** للتخطيط الاستراتيجي، وتنظيم الندوات وورش العمل لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالوزارة بشكل عام ولفريق اعداد الخطة الاستراتيجية بشكل خاص وتدريبهم على مهارات عملية التخطيط الاستراتيجي بالاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي.
2. ضرورة قيام الوزارة وفريق اعداد الخطة الاستراتيجية بتحديد الجهات ذات العلاقة بالوزارة ودرجة تدخلهم، وتشجيع العاملين على المشاركة الفاعلة في اعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة
3. ضرورة قيام الوزارة وفريق اعداد الخطة الاستراتيجية بتحديد قيم فريق اعداد الخطة الاستراتيجية وقيم الوزارة المرغوب فيها والثقافة التنظيمية المناسبة، والعمل على تعميمها على جميع العاملين بالوزارات و تبني الوزارة الثقافة التنظيمية الملائمة لدعم تحقيق الخطة الاستراتيجية.
4. ضرورة اهتمام الوزارات بتحديد مجالات عملها، وتحديد مؤشرات قياس اداء لكل وحدة من تلك المجالات لقياس مدى التقدم المحرز في تحقيق الاهداف المنشودة.
5. توفير قاعدة بيانات (نظام معلومات) للبيئتين الداخلية والخارجية للوزارات لمساعدة العاملين بالوزارة وفريق اعداد الخطة الاستراتيجية على تقييم الواقع الحالي للوزارة واعداد خطط استراتيجية واقعية قابلة للتحقق.
6. العمل على توفير نظام حوافز ومكافآت للعاملين والادارة العليا الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي واستقطاب الكوادر البشرية اللازمة لانجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.
7. اهتمام الوزارة بتحديد فجوات الاداء لديها، وتطوير اهداف لجسر تلك الفجوات تتناسب مع الامكانيات المادية والبشرية للوزارة وانشاء نظام متابعة ورقابة وتقييم فعال للتعرف على المشكلات التي تظهر خلال عملية التخطيط وتنفيذ الخطط ووضع البدائل والحلول في الوقت المناسب.
8. اعداد خطط بديلة (خطط طوارئ) للوزارة تتضمن خطة عمل في حال حدوث مخاطر تمنع من تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

المصادر المراجع:

آل مشني، محمد بن عايض مشني. (2015). واقع التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتطوير التنظيمي في المنظمات العامة بمحافظة جدة. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية. جدة، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

آمال ياسين المجالي. (2012). أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الإتصالات السعودية. رسالة ماجستير منشورة. المجلة الاردنية لإدارة الاعمال، المجلد (8)، العدد (3).

جمعة، بلجبل. (2014). استخدام تحليل swot في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية. جامعة بسكرة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).

حسن، ربحي وعفيف، أمجد. (2013). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، الجامعة الاردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

حوسني، محمد بن شاس. (2009). درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة دراسات: العلوم التربوية، مج 36، ع. ملحق، كانون الثاني.

الدجني، إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. جامعة دمشق، كلية التربية، دمشق، سوريا.

الزامل، أحمد؛ دلبح، يوسف؛ الشرباتي، نور. (2014). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الامريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين -دراسة تطبيقية، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي. جامعة الزرقاء. الاردن.

دليل إعداد الخطط الإستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة في لبنان. لبنان 2013.

رشدي عبد اللطيف؛ وادي ابراهيم يوسف الأشقر. (2016). واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية*. غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان.(2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. الجامعة الاسلامية، قسم ادارة الاعمال، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

صيام، آمال.(2010).تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. جامعة الأزهر، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الضمور، موفق محمد.(2009).واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان. (رسالة دكتوراة غير منشورة).

طحين، العالية. (2014). دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، جامعة بسكرة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العبودي، فاطمة بنت محمد. (1435هـ). مؤشرات الاداء والمقارنة المرجعية: مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي. دون ناشر.

العبيدي، علي.(2012).تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية وزارة التجارة العراقية استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قادتها العليا. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*.السنة العاشرة.العدد الثاني والثلاثون 2012.

عطا الله، سمر رجب. (2005). واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على قطاع المقاولات في قطاع غزة. الجامعة الاسلامية، قسم ادارة الاعمال، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عوض، عاطف محمود.(2013). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية. جامعة دمشق، سوريا. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العيسى، سالم والحجي، (2016). دور المعلومات في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية الحكومية العمانية. بحث مقدم للمؤتمر السنوي للكويت من 19-21 نيسان 2016.

غزالي، كريمة ماجد عباس/طعامنه. (2000). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، الجامعة الأردنية، الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

فرحات، علي معمر فرج. (2015). دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. قسم العلوم الادارية، السعودية.

الفلاح، بلال (2014). رصد واقع السياحة في فلسطين تقرير تحليلي. مركز دراسات التنمية، جامعة بيرزيت، فلسطين.

القحطاني، منصور بن عوض صالح . البحيري، السيد محمود. (2014). استخدام نماذج التخطيط الإستراتيجي في إعداد خطة إستراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية المتخصصة، مج 3، ع12، كانون الاول 2014.

القرني، عبد الخالق محمد مانع.(2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف " تصور مقترح ". جامعة ام القرى، كلية التربية، الطائف، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الكردي، رنا داود. (2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا. نابلس. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الكساب، علي عبد الكريم محمد، الزبيدي، عبدو علي. التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والإداريون . مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: مج. 34، ع. 1، حزيران 2014.

لايخ، خالد اسود. (2013). واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين . مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية . المجلد (13) العدد (1). كانون الثاني.

مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الادارية. شهر كانون الأول.

مرعي، منى سالم حسن. (2010). استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي SWot في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية. مجلة البحوث المستقبلية . العدد 31 .

مصلح، عطية .(2010). واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية.. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

منتزبرغ، هنري.(1994). صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي. خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال. اصدار الشركة العربية لاعلام العلمي(شعاع). السنة الثانية. العدد الخامس عشر. اغسطس آب 1994.

منصوري، رقية .(2015). توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي. جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر. (رسالة دكتوراة غير منشورة).

الهاجري، فهد بن محمد. (2015)، تقييم فاعلية التخطيط الإستراتيجي في عمل وزارة الداخلية القطرية. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الخطط الاستراتيجية للوزارات موضوع الدراسة:

1. الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية (2011-2013)
2. الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية (2014-2016)
3. تقرير مراجعة الإستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية (2011-2013).
4. الخطة الاستراتيجية لوزارة السياحة والآثار (2011-2013)
5. الخطة الاستراتيجية لوزارة السياحة والآثار (2014-2016)
6. الخطة الاستراتيجية لوزارة العمل (2011-2013)
7. الخطة الاستراتيجية لوزارة العمل (2014-2016)
8. الخطة الاستراتيجية لوزارة الزراعة (2011-2013)
9. الخطة الاستراتيجية لوزارة الزراعة (2014-2016)

Akao (1991). Hoshin Kanri. **Policy Deployment for Successful TQM**, Productivity Press, Cambridge, MA.

Bryson, J.M (2004). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement** .Jossey-Bass, 3rd ed

Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row.

Goodstein, Leonard and others. (1993). **Applied Strategic planning: How to develop a plan that really works**, McGraw-Hill, Inc

Isaiah O. Ugboro, Kofi Obeng, OraSpann.(2010). **Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations**. *Administration & Society* . Vol 43, Issue 1, pp. 87 - 123

Johnsen, Å. (2016). Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333-365.

Thuo, R. K. & Katuse, P. (2013). **A Critical Analysis of the Strategic Planning Effectiveness in the Public Sector Reform: A Survey of Local Authorities in Kenya**. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1 (5), 322-330 [accessed Apr 21, 2017].

ملاحق الدراسة

ملحق رقم 1

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
1.	عبد الناصر القدومي	استاذ دكتور – رئيس جامعة الاستقلال /اريجا
2.	عطية مصلح	استاذ مشارك – جامعة القدس المفتوحة.
3.	ذياب جرار	دكتور استاذ – كلية العلوم الادارية – جامعة القدس المفتوحة.
4.	سمير ابو زنيد	استاذ مشارك – عميد كلية التمويل والإدارة – جامعة الخليل .
5.	احمد حرز الله	استاذ مساعد – جامعة القدس – ابو ديس
6.	يوسف ابو فارة	استاذ مشارك –جامعة القدس – ابو ديس
7.	منصور غرابة	استاذ مساعد –جامعة القدس – ابو ديس
8.	بسام بنات	استاذ مساعد – رئيس قسم علم الاجتماع التطبيقي - جامعة القدس – ابو ديس
9.	ياسر شاهين	استاذ مشارك – عميد كلية العلوم والريادة – جامعة فلسطين الاهلية



ملحق رقم 2

أداة الدراسة

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

حضرة الاخـة المحترمة / الاخ المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان: "درجة تطبيق نموذج Goodstein,Nolan,Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتحقيق اغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد الاستبانة المرفقة لغرض جمع البيانات المطلوبة لأغراض الدراسة.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بدقة، علماً ان البيانات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

سكارلت جورج بشارة

القسم الاول: البيانات الشخصية

يرجى وضع اشارة (X) داخل فيما ينطبق عليك

العمر: من 20 - 30 سنة من 31 - 40 من 41 - 50

من 51 - 60 أكثر من 60 سنة

الجنس: ذكر انثى

الخبرة: أقل من 5 أعوام من 5 أعوام - 10 أعوام

من 11 - 15 عام أكثر من 15 عام

المسمى الوظيفي: وكيل وزارة وكيل مساعد مستشار

رئيس قسم مدير عام مدير وحدة مدير

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

الوزارة: وزارة السياحة والآثار وزارة الزراعة وزارة العمل

وزارة التنمية الاجتماعية

هل شاركت في وضع الخطة الاستراتيجية للوزارة لعام (2011-2013)؟ نعم لا

القسم الثاني: درجة تطبيق نموذج Goodstein,Nolan,Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي: عبارة عن الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع رؤية او تصور لمستقبل منظماتهم، واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.

يرجى وضع اشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق				
		كبيرة جدا	كبيرة	لا اعلم	قليلة	قليلة جدا
	المحور الاول: مرحلة الإعداد للتخطيط Planning to plan مرحلة فحص مدى جاهزية الوزارة والقيادات العليا للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وتحديد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية المدة الزمنية والموقع المناسب والموارد اللازمة لإجراء عملية التخطيط، اضافة الى تحديد الجهات ذات العلاقة بالوزارة .					
1	تعمل الوزارة على تحديد أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية.					
2	تعمل الوزارة على تحديد ادوار أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية.					
3	تختار الوزارة أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من ذوي الكفاءة والخبرة.					
4	تختار الوزارة أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من تخصصات مختلفة. (تخطيط-موارد بشرية- مالية -تكنولوجيا-الخ)					
5	تستعين الوزارة بمستشارين للمساعدة في إعداد الخطة الاستراتيجية.					

					6	تبرم الوزارة العقود مع المستشارين الذين تم الاستعانة بهم لإعداد الخطة الاستراتيجية
					7	تحدد الوزارة المدة الزمنية للقيام بإعداد الخطة الاستراتيجية.
					8	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الجهات ذات العلاقة بالوزارة stakeholders وهم (الجهات المستفيدة، الشركاء، الجهات الداعمة، الوزارات الأخرى ذات العلاقة، المنظمات الأهلية).
					9	يوضح فريق إعداد الخطة الاستراتيجية درجة تدخل كل من الجهات ذات العلاقة بالوزارة stakeholders وهم (الجهات المستفيدة، الشركاء، الجهات الداعمة، الوزارات الأخرى ذات العلاقة، المنظمات الأهلية).
					10	يوجد لدى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية وعي بالبيئة الخارجية للوزارة.
					11	يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية نموذج التخطيط الذي سيتم اتباعه.
					12	تقوم الوزارة بعقد ورشات عمل لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية.
						المحور الثاني: مرحلة تحديد القيم value scan يتم تحديد القيم الشخصية لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية وفلسفة وقيم وثقافة الوزارة إضافة الى تحديد قيم اصحاب العلاقة بالوزارة .
					13	يختار فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بالوزارة القيم الفردية لأعضاء الفريق. مثال (مبادر - يعمل بروح الفريق - مبدع - مغامر - مرن - صبور - مستمع جيد - الخ...)
					14	يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد قيم

					الوزارة المرغوب فيها. مثال(الشفافية -الاحترام-التطوير والتحسين المستمر - التميز-الخ...)
					51 يعمم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية قيم الوزارة على جميع العاملين.
					61 يتفهم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية فلسفات العمل بالوزارة (operating philosophy) ويعمل على كتابتها. مثال(الجودة والإتقان-العدالة الاجتماعية -تقديم خدمة سريعة-الخ...).
					17 يفحص فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع القيادات العليا بالوزارة الافتراضات (assumptions) التي قامت عليها قيم وفلسفة الوزارة . اي (كيف يتعامل العاملون بالوزارة مع الفئة المستهدفة - الشركاء-المؤسسات الاهلية والخاصة-الممولين-الخ...).
					18 يتفهم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية ثقافة الوزارة .
					19 يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية قيم الجهات ذات العلاقة بالوزارة stakeholders وهم (الجهات المستفيدة، الشركاء ،الجهات الداعمة،الوزارات الاخرى ذات لعلاقة،المؤسسات الاهلية والخاصة) .
					المحور الثالث: مرحلة صياغة الرؤية والرسالة Mission formulation يتم صياغة بيان يوضح اسباب وجود الوزارة، الغرض، الوظيفة، الرغبات التي ترغب بتحقيقها، قاعدة المستفيدين، والطرق الاساسية التي من خلالها يتم تحقيق هذا الهدف.
					20 يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة الخدمات الرئيسية التي تقدمها. (ما العمل الذي تقدمه الوزارة).

					يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة الفئات المستفيدة. (لمن تؤدي الوزارة خدماتها).	21
					يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة الطرق الرئيسية لإيصال الخدمة للمواطنين (كيف تؤدي الوزارة خدماتها).	22
					يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة مبررات وجود الوزارة . (لماذا وجدت الوزارة).	23
					يسعى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة على جمع المعلومات الكاملة حول الاطراف ذوي العلاقة بالوزارة stakeholders وهم (الجهات المستفيدة، الشركاء، الجهات الداعمة، الوزارات الأخرى)	24
					يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة بصياغة رسالة واضحة ومكتوبة.	52
					تضع الوزارة رسالة تتضمن قيمها ومعتقداتها وماهية عملها واهم ما تتميز به والجهات ذات العلاقة.	26
					تعمل الوزارة على اشراك أكبر عدد ممكن من العاملين لديها عند صياغة رسالتها.	27
					تعمل الوزارة على اشراك أكبر عدد ممكن من الجهات ذات العلاقة عند صياغة رسالتها.	28
					تعمل الوزارة على تعميم رسالتها على العاملين بالوزارة.	29
					تعمل الوزارة على تعميم رسالتها على جميع الاطراف ذات العلاقة.	30

					<p>المحور الرابع: مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي</p> <p>Strategic business model</p> <p>يتم تحديد مجالات عمل الوزارة والوحدات والأقسام فيها، إضافة الى وضع مؤشرات قياس اداء لكل وحدة ولكل مجال من مجالات العمل مع اختيار الآليات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق المستقبل المنشود للوزارة.</p>	
					<p>يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مجالات العمل الرئيسية للوزارة المستمدة من رسالتها</p> <p>مثلا وزارة التنمية الاجتماعية (المسنين-الاحداث - المعاقين-النساء-الخ)</p>	3 1
					<p>يضع فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مؤشرات قياس اداء (KPI) لكل وحدة من مجالات العمل الرئيسة بالوزارة.</p>	3 2
					<p>يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الثقافة الضرورية لتحقيق الاهداف المنشودة للوزارة.</p>	3 3
					<p>يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد نوعية الثقافة التنظيمية اللازمة للمشاركة في انشاء وحدات العمل الرئيسية بالوزارة.</p> <p>مثال(نظام حوافز للعاملين-تشجيع الابداع-طريقة الادارة بالوزارة)</p>	3 4
					<p>تتبنى الوزارة ثقافة تنظيمية تدعم تحقيق اهداف الوزارة وخططها الاستراتيجية.</p>	3 5

					<p>المحور الخامس: مرحلة تقييم الأداء Performance Audit</p> <p>مرحلة تحليل رباعي للوزارة للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديدتها بشكل مفصل ودقيق .</p>	
					يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد كيفية السير بعملية تقييم الاداء بالوزارة .	3 6
					يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من سيقوم بعملية تقييم الاداء	3 7
					يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية المدة الزمنية المطلوبة للقيام بعملية تقييم الاداء.	3 8
					يستخدم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية التحليل الرباعي SWOT لتحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للوزارة.	3 9
					تقوم الوزارة باستقطاب الكوادر البشرية اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.	4 0
					يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية والوزارة على إعداد برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة موظفيها لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.	4 1
					تعمل الوزارة على توفير المخصصات المالية اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.	4 2
					تعمل الوزارة على ايجاد مصادر تمويل بديلة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.	4 3
					تضع الوزارة نظام مكافآت وحوافز مادية لفريق إعداد	4

					الخطة الاستراتيجية تتناسب مع جهودهم وانجازاتهم.	4
					تعمل الوزارة على وضع نظام رقابة مالي لمراجعة كفاءة إعداد الموازنة وربطها بالخطة الاستراتيجية.	4 5
					المحور السادس: تحليل الفجوات GAP ANALYSIS يتم قياس قدرة الوزارة على تحقيق اهدافها المنشودة من خلال تحديد الفجوة بين امكانيات وموارد الوزارة وما تسعى لتحقيقه ومحاولة تطوير استراتيجيات لجسر فجوات الاداء الموجودة.	
					يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد واقع الاداء الحالي للوزارة حسب المعلومات التي تم جمعها.	4 6
					يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الاداء الذي ترغب الوزارة بتحقيقه خلال مدة الخطة الاستراتيجية.	4 7
					يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد الفئات المستهدفة التي يجب التعامل معها لتحقيق الاداء المطلوب	4 8
					تقوم الوزارة بتحديد الفجوات بين الاداء الحالي لها والأداء المطلوب.	4 9
					يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بتحديد نوعية فجوة الاداء الموجودة. (كبيرة -متوسطة -صغيرة).	5 0
					يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بتطوير اهداف من اجل جسر كل فجوة من فجوات الاداء بين الاداء الحالي والأداء المرغوب تحقيقه بالخطة الاستراتيجية.	5 1
					يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تقليص الفجوة بالأداء.	5 2

					<p>المحور السابع: وضع خطط العمل وتوحيدها</p> <p>Integrating Action Plans</p> <p>يتم تفويض رؤساء الوحدات والأقسام بالوزارة بوضع خطط تشغيلية تتضمن مؤشرات قياس اداء وموازنات تتوافق مع رسالة واهداف الوزارة، يتم جمع وتعديل ودمج هذه الخطط مع الخطة الشاملة للوزارة.</p>
					<p>5 يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الوزارة بتحديد الهيكل التنظيمي الملائم.</p> <p>3</p>
					<p>5 تشارك الأقسام ومديروها بوضع مسودات لخطط تشغيلية تتضمن مؤشرات قياس اداء تتوافق مع رسالة وأهداف الوزارة.</p> <p>4</p>
					<p>5 يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على مراجعة الخطط التشغيلية مع وحدات العمل ومديروهم.</p> <p>5</p>
					<p>5 تعمل الوزارة على تجميع الميزانيات وتعديلها لتتماشى مع الخطط التشغيلية</p> <p>6</p>
					<p>5 يعرض فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الخطط التشغيلية للوحدات التنظيمية للعاملين لفهمها.</p> <p>7</p>
					<p>المحور الثامن: مرحلة إعداد الخطط البديلة</p> <p>Contingency Planning</p> <p>يتم دراسة فرص ومخاطر الوزارة ومدى درجة احتمال حدوثها ووضع خطط احتياطية لمواجهة الاخطار في حال حدوثها.</p>
					<p>5 يسعى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الى تحديد ابرز المخاطر المحتملة من داخل الوزارة فيما يخص الخطة</p> <p>8</p>
					<p>5 يسعى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الى تحديد ابرز</p>

					9 المخاطر المحتمل وقوعها من خارج الوزارة فيما يخص الخطة.
					6 يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية درجة الخطر من كل 0 خطر محتمل سوف يؤثر على الخطة.
					6 يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد احتمالية 1 وقوع كل خطر من المخاطر.
					6 يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية خطة عمل في حال 2 حدوث الخطر.
					المحور التاسع: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية Implementation يتم خلالها تحديد الهيكل التنظيمي المناسب والنظم الادارية والمالية المناسبة لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وترجمة الخطة الاستراتيجية الى واقع من خلال ربطها بالقرارات اليومية بالوزارة.
					6 تعد الوزارة خطة عمل تشغيلية لتعزيز التواصل بين الخطة 3 الاستراتيجية وأصحاب العلاقة بالوزارة.
					6 تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام الرقابة الادارية لدعم 4 الخطة الاستراتيجية.
					6 تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام الحوافز والمكافآت 5 لدعم الخطة الاستراتيجية.
					6 تحدد الوزارة التعديلات المطلوبة لنظام المعلومات (قاعدة 6 البيانات) لدعم الخطة الاستراتيجية
					6 تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية والأدوات 7 المطلوبة لتزويد الموظفين بالقدرة على الادارة الاستراتيجية.

					<p>المحور العاشر المسح البيئي Environmental Scanning</p> <p>يتم خلالها تزويد الوزارة بالمعلومات حول عملها اليومي وخاصة لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية اثناء عملية ومراحل التخطيط وتشتمل المعلومات على حقائق، فرضيات توقعات ويتم جمع وتخزين ودمج ونشر تلك المعلومات من خلال نظام المعلومات بالوزارة.</p>
					<p>6 8</p> <p>يسعى فريق اعداد الخطة الاستراتيجية الى توفير معلومات تخطيطية . مثال (معلومات حول امكانيات الوزارة-الموازنات - الكفاءات البشرية المتوفرة -الخ...)</p>
					<p>6 9</p> <p>يسعى فريق اعداد الخطة الاستراتيجية الى توفير معلومات رقابية عن الوزارة . مثال (معلومات تتعلق بعملية الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية).</p>
					<p>7 0</p> <p>يقوم فريق اعداد الخطة الاستراتيجية والوزارة بتطوير نظم المعلومات بالوزارة ليقوم بجمع وتخزين ودمج ونشر المعلومات المتعلقة بالوزارة.</p>
					<p>7 1</p> <p>تفحص الوزارة وبشكل مستمر اية تغيرات تحدث قد تؤثر على الخطة الاستراتيجية.</p>
					<p>7 2</p> <p>تعمل الوزارة على فحص التغيرات التي تحدث على قيم الوزارة اثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.</p>
					<p>7 3</p> <p>تقوم الوزارة بفحص التغير بمستوى الاداء بالوزارة (فحص التغير بحجم الفجوات).</p>

					<p>المحور الحادي عشر: اعتبارات التطبيق</p> <p>Application Considerations</p> <p>يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بالتأكد من انتهاء العمل بالكامل من كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي ومعالجة المسائل العالقة لكل مرحلة قبل الانتقال الى المرحلة التي تليها.</p>
					<p>7 تقوم الوزارة بتحفيز العاملين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية</p> <p>4 من خلال اشراكهم بعملية التخطيط .</p>
					<p>7 تسعى الوزارة وفريق إعداد الخطة الاستراتيجية الى تعزيز</p> <p>5 انتماء العاملين للخطة الاستراتيجية من خلال مشاركتهم في عملية التخطيط.</p>
					<p>7 تعمل الوزارة على تقييم مرحلة تنفيذ الخطة بشكل مستمر.</p> <p>6</p>
					<p>7 تحرص الوزارة على التعامل مع كل امر يطرأ اثناء مراحل</p> <p>7 عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم تأجيله.</p>
					<p>7 تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات الطارئة</p> <p>8 التي تعترض سبيل التخطيط.</p>