

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



## جامعة أسيوط - كلية الآداب قسم /التخطيط والإدارة التربوية

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الليسانس  
بعنوان :-

دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي من  
وجهة نظر موظفي المراكز الصحية بسبها

✍️..إعداد الطالب:

الحبيب رافع محفوظ

تحت إشراف :

أ.نزهة محمد محمد عثمان

العام الجامعي  
(2017-2018)

( بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ )

{يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِيْمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ} (49)

سورة يوسف, الآيات 46-49

Γ إه \_\_\_\_\_ داء Σ

اليوم بحمد الله نطوي تعب الأيام و خلاصة هذا الجهد العلمي أهديه الى منارة العلم و العالمين سيد الخلق الى رسولنا الكريم سيدنا محمد ﷺ .  
وأهدي هذا العمل العلمي الى من أوصاني بهم المولى عزّ وجلّ إحسانا  
وكانوا ولا زالوا سبباً في تقدمي و نجاحي ....أمّي و أبي اطال الله في عمرهما .  
وكما اهدي هذا العمل إلي إخوتي وأخواتي و لكل إنسان قرأ هذا الإهداء.

✍️ الحبيب رافع...

## Γ كلمة شكر Σ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل، حيث قال صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، وبعد أن أتم الله نعمته عليّ، أتممت هذا البحث العلمي ، الذي أسأل الله أن يكتب لنا أجره، وأن ينفعنا، لا أجد من الكلمات ما يُفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطاءهم، إلا دعاء عن ظهر الغيب، وكلمات قلائل اعتمرت بها قلوبنا، فكل الشكر لمعلمة الناس الخير، الأستاذة "نزهة محمد عثمان" أطال الله في عمرها فقد تفضلت عليّ بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكانت خير موجه لي في رحلة البحث والتنقيب، وخير هادٍ لما وفقني الله إليه من علم ومعرفة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلي الأستاذة "رقية سالم" على كل ما منحتني إياه من الوقت والجهد من أجل إتمام هذا البحث العلمي .

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس بقسم التخطيط والإدارة التربوية بكلية الآداب، وعلى رأس الهرم رئيسة القسم الأستاذة "سعاد سعيد" والى كل من قدم لي يد العون والمساعدة و التوجيه والشكر موصول للدكتور علي الشاعر علي ما قدم لي من نصيحة وخبرة.

وأتقدم بالشكر أيضاً إلى كل الذين شجعوني وساندوني من أجل إتمام هذه الدراسة.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	-
ب	الإهداء	-
ج	كلمة الشكر	-
<b>الفصل الأول / الإطار العام للبحث</b>		
1	المقدمة	1
3	مشكلة البحث	2
3	اسئلة البحث	3
3	أهداف البحث	4
4	اهمية البحث	5
4	حدود البحث	6
4	مصطلحات البحث	7
5	فرضيات البحث	8
<b>الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث</b>		
6	<b>أولاً: الادارة الاستراتيجية</b>	9
6	تعريفات الادارة الاستراتيجية	10
6	مستويات الإدارة الاستراتيجية	11
6	اساليب الادارة الاستراتيجية	12
7	الوظائف الاساسية للإدارة الاستراتيجية	13
7	أهمية الإدارة الاستراتيجية	14
8	مراحل الإدارة الاستراتيجية	15
9	مراحل تطور الادارة الاستراتيجية	16
10	مقومات الإدارة الاستراتيجية	17
11	تحديات الإدارة الاستراتيجية	18
12	مزايا الإدارة الاستراتيجية	19
12	عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية	20
14	<b>ثانياً : التخطيط الاستراتيجي</b>	21
14	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	22
14	تعريفات التخطيط الاستراتيجي	23
15	متطلبات التخطيط الاستراتيجي	24

15	اهداف التخطيط الاستراتيجي	25
16	فوائد التخطيط الاستراتيجي	26
16	خصائص التخطيط الاستراتيجي	27
17	معوقات التخطيط الاستراتيجي	28
17	العوامل المؤثرة علي التخطيط الاستراتيجي	29
18	ابعاد التخطيط الاستراتيجي	30
18	التفكير الاستراتيجي	31
19	الاسباب التي لا تجعلنا نخطط	32
20	العناصر التي يجب مراعاتها لتطبيق الخطة الاستراتيجية	33
20	مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي	34
21	المشكلات العشر التي تواجه المؤسسات	35
22	الدراسات السابقة	36
<b>الفصل الثالث / إجراءات الدراسة الميدانية</b>		
27	تمهيد	37
27	منهج البحث	38
27	مجتمع البحث	39
27	عينة البحث	40
27	أداة البحث	41
28	إجراءات الصدق و الثبات	42
30	الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث	43
<b>الفصل الرابع / نتائج الدراسة و تفسيرها</b>		
31	تمهيد	44
31	الفرضية الاولى	45
32	الفرضية الثانية	46
34	الفرضية الثالثة	47
<b>الفصل الخامس / نتائج وتوصيات البحث</b>		
35	خلاصة البحث	48
35	نتائج البحث	49
36	التوصيات	50
36	المقترحات	51
38	المراجع	52
41	الملاحق	53

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
27	الجدول رقم (1) يبين توزيع افراد العينة	1
28	الجدول رقم (2) يبين اختبار(ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا و الدنيا على استبيان التخطيط الاستراتيجي	2
29	الجدول رقم (3) يبين العلاقة بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس قلق الامتحان	3
29	الجدول رقم (4) يبين قيم التجزئة النصفية ومعامل الفاكورنباخ لاستبيان التخطيط الاستراتيجي.	4
31	الجدول رقم (5) يبين اختبار " ت " للمقارنة بين الذكور والإناث حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي.	5
32	الجدول رقم (6) يبين اختبار " ت " للمقارنة بين المؤهلات العلمية حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي.	6
34	الجدول رقم (7) يبين اختبار " ت " للمقارنة بين الخبرات المختلفة حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي.	7
41	الاستبيان في صورته الاولية	13
44	الاستبيان في صورته النهائية	14
49	أسماء المحكمين	15

# الفصل الأول: الإطار العام للبحث

## المقدمة:-

تتمثل أهمية التخطيط في كونه أمرا هاما وضروريا لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية, وللتغلب علي المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقع حدوثها في المجتمع.



وتعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كان حجمه, حيث لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق, فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان حيث إنها نشأت معه وتطورت مع تطوره ( الحريري, رافدة, 2006 : ص 14 )

تزايدت أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره وسيلة فاعلة لتطور الخدمات الصحية التي قدمتها المراكز الصحية والسبب في ذلك التغيرات والتحديات الكبيرة التي تواجه جميع المؤسسات في المجتمع الآن في العالم.

وأصبح التخطيط الاستراتيجي أمراً مهماً في المؤسسات, لأن جميع الأنظمة مفتوحة وتتفاعل مع البيئة فتؤثر فيها وتتأثر بها في تقديم الخدمات إليها.

حيث يعد التخطيط وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها, فلا يمكن إنجاز أي عمل بنجاح دون وجود تخطيط مسبق له سواء كان يتعلق بتوفير الامكانيات اللازمة, أم الموارد البشرية القادرة علي تنفيذ الخطة والانتقال من مرحلة لأخرى في وقت محدد لتجنب الآثار السلبية الناتجة عن التأخر في تنفيذ مراحل الخطة المختلفة وان التخطيط الاستراتيجي كلها ممارسات تتم في المستقبل وذلك لتجنب المشاكل والمخاطر التي تهدد سلامة وأمن هذه المجتمعات والشعوب فقد مارسوا تفكيراً تخطيطياً بالرغم من بساطة أساليبه وعملياته وادواته وأهدافه. ( نبيل مرسي, 1996: ص 10 )

ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى وحدات النشاط ومستوى الوظائف الإدارية في بناء المهارات الإدارية وإعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع استخدامها كأداة لتطوير وتغيير مسار الإدارة وبناء رؤية مستقبلية للمؤسسة , لابد من صياغة استراتيجيات بديلة وتطبيقها في المؤسسات لحل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.

وان ضعف وقلة التخطيط الاستراتيجي يعود الي قلة الخبرات في المجتمع الليبي وايضا ضعف الاتصال والتواصل بين المخططين وصناع القرار وعدم وضوح التخطيط علي الصعيد الوطني وهذا ايضا يعود الي غياب المشاركة المجتمعية وقلة المعلومات والابحاث وضعف الادارة الصحية.

ولذا فإن هذه الدراسة ستسعي للبحث عن دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي في المراكز الصحية بسبها, ومن خلال استعراض أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة

هذه المعوقات التي تحد من هذه التطورات وزيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي واعطائه الالهمية التي يستحقها مع توفير التدريب والدورات التأهيلية اللازمة للكوادر الوظيفية في المراكز الصحية لرفع كفاءتهم ومتابعة التطور السريع في جميع المجالات الوظيفية او الطبية المهمة.

وقد تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي من عدة جوانب, ركزت علي تحديد اولويات التخطيط الاستراتيجي وتوفير الاحتياجات المستقبلية, مثل دراسة زعيبي (2014) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء الجامعة, ودراسة الدجني (2006) هدفت إلي التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية بغزة, ودراسة (أبوهاشم، 2007) هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، والتعرف على سبل التطوير.

حيث نجد الدراسات السابقة لم تتطرق الي التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي من وجهة نظر موظفي المراكز الصحية.

وجاءت هذه الدراسة لإكمال ما انتهت إليه الدراسات السابقة من خلال اجراء دراسة ميدانية للتعرف علي دور التخطيط الاستراتيجي وما يتجه من ميزة المبادرة والاستعداد المسبق لمواجهة هذه التطورات لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من النتائج التي سوف تتوصل اليها هذه الدراسة ان شاء الله.

### **مشكلة البحث:-**

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الاساليب التي تساعد المؤسسات والمنظمات علي التأقلم مع البيئة.

وبالتالي زيادة كفاءتها وتحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها للمجتمع ولقد لوحظ من خلال الاطلاع علي بعض البحوث التي اجريت علي المراكز الصحية الليبية وجود العديد من المشاكل الادارية ومعاناة وعرقلة العمليات الادارية وبذلك يؤثر علي نوع الخدمات التي يقدمها المركز الصحي للمجتمع.

وتتركز مشكلة البحث في مدي امكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي من وجهة نظر موظفي المراكز الصحية بمدينة سبها.

### **اسئلة البحث:-**

ان اسئلة الدراسة تتحدد في سؤال رئيسي وهو:

- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي من وجهة نظر موظفي المراكز الصحية في سبها؟

**ويتفرع عن الاسئلة التالية:**

- 1- ماهي المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي من وجهة نظر موظفي المراكز الصحية؟
- 2- ما هو التصور المقترح لدور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي من وجهة نظر موظفي المراكز الصحية في سبها؟

**اهداف البحث:-**

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تطور الخدمات الصحية في مدينة سبها في ضوء التطور الوظيفي للمدينة ووضع المقترحات والاستراتيجيات التي تساعد علي تطور وتخطيط الخدمات في المستقبل اضافة الي ذلك تسعى هذه الدراسة الي تحقيق عدد من الاهداف الأخرى من اهمها:

- 1- ربط تطور الخدمات الصحية في سبها بتطور المدينة من نموها السكاني والاقتصادي.
- 2- تحليل وتقييم واقع الخدمات الصحية في المدينة.
- 3- وضع استراتيجيات مناسبة لتطور الخدمات الصحية في المدينة
- 4- التعرف علي مدي تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المراكز الصحية.
- 5- الإسهام في تطور الخدمات التي يقدمها المركز الصحي.
- 6- التعرف علي المتغيرات والعوامل التي تؤثر في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- 7-

**اهمية البحث:-**

- 1- ابراز اهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المراكز.
- 2- اهمية المراكز الصحية لما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمع.
- 3- قد تفيد هذه الدراسة في تطور اداء الموظفين ومديري المراكز الصحية.
- 4- قد تفيد هذه الدراسة الطلاب لكونها اول دراسة في هذا التخصص للخوض في موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمراكز الصحية.
- 5- ان لهذه الدراسة اهمية كبيرة لأننا بأمس الحاجة الي تطوير المراكز الصحية في المدينة ومعرفة المعوقات وإيجاد الحلول لها.

**حدود البحث:-**

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

**1- الحد الموضوعي:**

تقتصر الدراسة في حدها الموضوعي علي دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي من وجهة نظر موظفي المراكز الصحية في مدينة سبها

## 2- الحد المكاني:

هو المراكز الصحية بمدينة سبها

## 3- الحد المؤسسي:

اقتصرت الدراسة علي المراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة في سبها

## 4- الحد البشري:

تم تطبيق الدراسة علي موظفي المراكز الصحية بسبها

## 5- الحد الزماني:

تم تطبيق الدراسة خلال خريف 2017, وربيع 2018

## مصطلحات البحث:-

### 1- الدور:

(هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الاطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب علي الادوار المكانية والتنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة). (محمد مرسي, 2001: ص 139 )

### يعرف الدور إجرائيا:

بانه النتيجة المتوقعة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المراكز الصحية في سبها ويمكن قياس ذلك من خلال الاستبانة.

### 2- التخطيط الاستراتيجي:

(هو تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة, ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات). (نبيل مرسي, مرجع سبق ذكره: ص17)

### يعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائيا:

تصور مستقبلي يقوم به مديرو المراكز من خلال دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحليلها والتعرف علي نقاط القوة في المراكز الصحية ونقاط الضعف التي تواجه المراكز, والانتقال من الوضع الحالي الي وضع افضل في المستقبل.

### 3- التطور الوظيفي:

(هو مجموعة متلاحقة من الاتجاهات والسلوك ترتبط مباشرة بتجارب الموظف ونشاطاته

الوظيفية خلال فترة حياته الوظيفية). (<http://www.esamaq.blogspot.com>)

يعرف التطور الوظيفي اجرائيا:

هو عملية تحديد الفرد لأهدافه واحتياجاته, ووظائفه المفضلة وقدراته.

#### 4- المراكز الصحية:

(هي الوحدة الصحية التي تعمل بإشراف ادارة الرعاية الصحية الاولية بالمنطقة المتواجد فيها وتهدف الي تحسين صحة المجتمع المحلي من خلال تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية لمجموعة من السكان وفق المعايير المحددة).

(<http://www.al-malekh.com>)

#### الفرضيات:-

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة تعزي لمتغير النوع.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة تعزي لمتغير الخبرة.

## الفصل الثاني: الاطار النَّظري

# والدراسات السابقة للبحث

## المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي

### مفهوم التخطيط:-

- 1- التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة ، أو هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتاحة (محمد حافظ, والبحيري، 2006 :ص 15).
- 2- يعرف التخطيط بأنه "عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها

مادية أم بشرية لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر وخطة سيرها  
والمراحل المختلفة الواجب المرور بها ، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال "   
(ابراهيم مطاوع , أمينة حسن،1996:ص137).

**مفهوم الاستراتيجية:- (عبدالحميد المغربي،1999: ص17-18).**

يرجع أصل كلمة استراتيجية(Stratgy) إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك ، ويعرف قاموس ويبستر Webster الاستراتيجية على أنها "علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية" ، أما قاموس المورد فيعرفها على أنها "علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة المعركة الحربية" ، ويتفق معها قاموس أكسفورد Oxford فيوضح معناها "على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية ليتمكن من السيطرة على الموقف والعدد بصورة شاملة".

**تعريفات التخطيط الاستراتيجي:-**

1- يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه : "تحويل التفكير الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق وبنفس الوقت موجه لتحقيق الغايات والأهداف والرسالة الاستراتيجية في نطاق السقف الزمني المحدد ضمن الخطة، فهو أحد أنواع التخطيط المراد منه استشراف المستقبل والانطلاق منه لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهتها" (عامر الكبيسي،2006:ص16).

2- يعرف بانه "تخطيط يتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وكلمة المستقبل نسبية الاثر علي فهم وادراك المديرين ولكن الذي لا خلاف عليه انه مادام التخطيط استراتيجيا فنجد ان اهتمام المديرين اصبح متزايداً، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط اكبر، وتتسم الموارد والامكانات بكبر الحجم والقيمة"   
(بشار الوليد،2010:ص18-19).

3- يعرفه بأنه : "عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، وتقوم على نظام للمعلومات وصناعة القرارات في ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية المحلية والإقليمية والدولية بهدف الكشف عن الفرص والتحديات التي تواجه المنظمات، وتحديد نقاط القوة التي تعزز قدرة المنظمة على اقتناصها وحسن استغلالها، ونقاط القصور التي تحد من فرص الاستفادة منها لتحقيق هدف المنظمة في تحقيق حاجات ورغبات عملائها بتقديم أفضل خدمة ممكنة "   
(مصطفى ابوبكر،2000:ص88-89).

4- يعرف بانه "هو العملية التي يتمكن بواسطتها أعضاء الإدارة الموجهون لمنظمة الاعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي ومن ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا

التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ (اسامة محمد علما) نقل عن (مدحت ابو نصر, 2009:ص84).

### متطلبات التخطيط الاستراتيجي:- ( محمد العجمي, 2008:ص204 )

- 1- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمي الي تحقيقه الاستراتيجية ويمكن ان ينطوي هذا الهدف علي عدة اهداف فرعية.
- 2- ضرورة توفير بيانات ومعلومات موثوقة حول الهدف والظروف المتوقع ان تحيط به, وذلك للوقوف علي طبيعتها والاستعداد لمواجهتها.
- 3- التعرف علي الامكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الاهداف, وهذا مطلب ضروري لأنها الادارة الفعالة في تحقيق الاهداف.
- 4- تقديم تصور للأنشطة التي يجب ان تتخذ لتحقيق الاهداف للوقوف علي التفاعلات التي يمكن ان تحصل وتتوقع النتائج المترتبة في ضوء الامكانيات المتاحة.
- 5- ايجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجية ومنفذيها وذلك لتفعيل نقل بالتخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري الي الواقع العملي.
- 6- قد تنطوي الاستراتيجيات علي تحديد دقيق للموازنات الخاصة بالاستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز والتشغيل والاحتياجات وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.

### اهداف التخطيط الاستراتيجي:- ( نزية حسن, 2009:ص76 )

هناك مجموعة من الاهداف يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها من ابرزها ما يلي:

- 1- يقدم للمجتمع وصفا دقيقا عن المؤسسة التعليمية.
- 2- يعطي فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة التعليمية واهدافها.
- 3- يعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها المؤسسة.
- 4- يحقق الدافعية والتحدث لدي اعضاء المؤسسة .
- 5- تحقق التوازن بين الاهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.

### فوائد التخطيط الاستراتيجي: ( <http://www.alukah.net> )

- 1- التخطيط الاستراتيجي يعتمد على وضوح الرؤية من خلال مراحل متتابعة، فهو يقضي على الغموض، ويقلل من الأزمات المحتملة، من خلال تقييم هذه المراحل، واكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها.
- 2- التخطيط الاستراتيجي يقوي الثقة بالنفس، ويعمل على فتح آفاق جديدة، وأفكار حديثة كانت غائبة عن فريق التخطيط، وخصوصاً فيما لو تحققت خطواته ومراحله.
- 3- يشعر الإنسان بالإنجاز، وخصوصاً في حال نجاح الخطة، فالإنجاز حافظ أساسي لاستمرار النجاح على أسس علمية وحكيمة.



- 4- يعمل التخطيط على اكتشاف الأخطاء؛ مما يشعر الإنسان بضرورة التفكير العميق في أهمية الحياة وأدواتها الكثيرة للوصول إلى نتائج أفضل، وبأقل التكاليف الممكنة.
- 5- يعمل التخطيط على توسيع مدارك الفكر، من خلال تنظيم الأفكار، واستخدام الأساليب والوسائل الممكنة، والاختيار بين البدائل وغيرها.
- 6- عندما تجهز نفسك لخطة استراتيجية، فأنت تحدد الأولويات، وتعمل بناءً عليها، فيساعدك التخطيط بذلك على تحديد أولوياتك، والعمل على تحقيقها دون الاهتمام بهوامش الأمور والانشغال بها.

### خصائص التخطيط الاستراتيجي: ( فيحان فهد، 2011:ص18 )

- 1- تكوين رؤية مستقبلية تحدد اتجاهات المنظمة ومجالات عملها في المستقبل.
- 2- توجيه إدارة المنظمة لتشكيل التنظيم الملائم وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية.
- 3- منح المنظمة فرصاً أفضل للمتابعة والتقييم وتعديل الخطط والاستراتيجيات والسيناريوهات بما يكفي للإتقان والإنجاز.
- 4- منح المخططين فرصاً أوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية الأنسب، واختيار الموارد البشرية الأفضل، وتحديد البدائل الأنسب في ضوء ما يستجد أثناء التنفيذ المرحلي.
- 5- تحديد التقنيات الأفضل لتنفيذ التعديلات على خطوط الإنتاج، وتحديد أفضل وسائل التنفيذ في ضوء التطور التقني المتسارع في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

### معوقات التخطيط الاستراتيجي:- ( مجيد الكرخي، 2009:ص50-51 )

- 1- التغير والتبدل السريع في البيئة:

بما ان الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة الي استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية الي مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي الي تعثرها وربما فشلها.

- 2- عدم قدرة الادارة علي تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية :

بالرغم من ان الادارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وصورته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات علي وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد اهدافها وخطتها التنفيذية حيث إن الخطة هي أولا وأخرا تعبر عن إمكانية المنظمة الذاتية وإن استعانت بالتغيير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة علي تنفيذها.

- 3- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:

ان من أولي مهام التخطيط الاستراتيجي احداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت

السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها الي رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

### **العوامل المؤثرة علي التخطيط الاستراتيجي:- ( أندريه يوفر,1981:ص14 )**

- 1- السياسة العامة:  
وهي تنشأ عن شكل الادارة والنظام السائد فيها فالخطة الاستراتيجية توجه عادة نحو الالتزام بالنظام الاساسي للإدارة والمحافظة عليها وان تكون محققة للسياسة العامة في جميع اتجاهاتها.
- 2- العوامل الاجتماعية:  
ان شركات تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ من المجتمع لذلك يجب ان تراعي الخطة الاخذ في الاعتبار ( العادات والقيم ) السائدة في المجتمع.
- 3- الوضع الجغرافي:  
ينبغي اخذ هذا العامل في الاعتبار وخصوصا أن تخصصات تكنولوجيا المعلومات, تختلف من شركة لأخرى وذلك لاختلاف الظروف الطبيعية المحيطة بالمنطقة من ( جبلية او ارض سهلة او صحراوية ) وكذلك الكثافة السكانية من منطقة الي اخري
- 4- اتجاهات السكان وميولهم:  
تختلف الخطط الاستراتيجية تبعا لطابع الانتماء, والذي يتكون من افراد المجتمع, ولا بد ان يراعي التخطيط علي أساس الادراك التام لخصائص الفوارق التي تميز الاجناس المختلفة الموجودة.
- 5- عوامل اقتصادية:  
الخطة يجب ان تضع في نصب عينها الامكانيات المادية المتاحة والذي اوقفت عليها في ميزانيتها فليست هناك فائدة في خطة طموحة لا تتوافر لها الموارد المالية اللازمة لتحقيق الاهداف.

### **أبعاد التخطيط الاستراتيجي:- ( ابوزقية, خديجة,2011:ص55 )**

- 1- وضع الإطار العام للاستراتيجية.
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أم داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المتاحة.
- 3- تحديد الاهداف والغايات.
- 4- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- 5- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الاهداف في اطار الظروف البيئية المحيطة.

6- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث تتم ترجمة الاهداف والغايات طويلة الاجل الي اهداف متوسطة الاجل وقصيرة الاجل, ووضعها في شكل برامج زمنية.

7- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

8- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية, مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأ مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

### **التفكير الاستراتيجي:- ( جمال الدين, مصطفى ابوبكر, 2002.ص38 )**

يشير التفكير الاستراتيجي الي توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية البيئية المختلفة , والقيام بإجراءات التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع امكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية, بالإضافة إلي إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

### **ومن اهم خصائص التفكير الاستراتيجي:-**

- 1- انه تفكير مستقبلي.
- 2- انه تفكير إيجابي.
- 3- انه تفكير تفاؤلي.
- 4- انه تفكير طموحي.
- 5- ان تفكير ابتكاري إبداعي.
- 6- انه تفكير جماعي.
- 7- انه تفكير مبني علي الحقائق.
- 8- انه تفكير واقعي.
- 9- انه تفكير مرن.

### **الأسباب التي لا تجعلنا نخطط:- (http://www. Altijari.gotevot.edu.sa)**

1- الجهل بالتخطيط وعدم معرفة أهميته في الحياة فتجد بعض القرارات مبنية علي احساس

فطري بتلبية حاجات انسانية معينة يقول الامريكي ( ما سلو ) ان حياة الانسان مبنية

علي الاستجابة لمجموعة من الحاجات, وهي في الأهمية والترتيب علي النحو التالي:

أ- الحاجات الفسيولوجية ( طعام – جنس – نوم )

ب- الحاجة الي الامن.

ت- الحاجة الي الحب, والانتماء.

ث- الحاجة الي الاحترام, والتقدير.

ج- الحاجة الي التعبير الكامل عن الذات.

ولا شك ان التخطيط جزء من الحاجات المقدمة في أعلي الهرم

2- عدم معرفة كيفية التخطيط, وبشكل آخر عدم توفر المهارات اللازمة لمن يعمل في مجال التخطيط بالشكل الكافي.

3- عدم القناعة بالتخطيط والشعور بأنه مضيعة للوقت, وأنه عديم الفائدة وقيود تضعها علي نفسك. ومشكلة هؤلاء عدم نظرتهم المتوازنة للتخطيط فهم إما يدخلون التخطيط بحماس مفرط أو بفتور مميت. فالحماس المفرط يؤدي بك الي إحباط, فعندما تضع الأهداف الكثيرة وتريد انجازها في وقت قصير, تجد نفسك غير قادر علي تحقيقها, اما الفتور فيضع صاحبه اهدافاً جيدة ولكنه لا يتابع تحقيقها.

4- عدم توفر الطموح وعدم التطلع الحديث للأفضل والقناعة بالوضع الحالي او الحالة الراهنة, ومن يتهيب صعود الجبل يعيش ابد الدهر بين الحفر. فهو أب الشخصية الطموحة الفاعلة التي لا تقبل الا بالأفضل.

5- الشعور بالضيق فهناك الملايين من البشر يعيشون في هذه الحياة بلا اهداف واضحة, وليس لهم اتجاه بضبط ايقاع تصرفاتهم, فتجدهم يدورون في حلقات مفرغة, ويقعون ضحايا للأهواء والمصالح الآنية, غبش الرؤية.

**العناصر التي تجب مراعاتها لتطبيق الخطة الاستراتيجية:**

( نادية العارف, 2002:ص11 )

1- الاستراتيجية: وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة في تخصيص الموارد.

2- الهيكل: ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية ، والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ وتقسيمها لأنشطة بيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

3- الأنظمة: وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأس مالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

4- نمط الإدارة: ويمثل الأيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة ، و فلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة.

5- الموظفون: إذا من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للخطة.

6- القيم المشتركة: وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجد لها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة، وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المنظمة التي تتميز بها عن غيرها.

7- المهارات: القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المنظمة عن تلك التي لدى العاملين في المنظمات المنافسة.

### **مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي:-**

( خالد بنى حمدان, وائل ادريس, 2006 :ص208 )

إن التخطيط الاستراتيجي ليس دائما سهلاً أو ممكناً وذلك لتعقيد المتغيرات البيئية وأنماط البيروقراطية والتي تسود بعض الإدارات في المنظمات محل البحث ومن أمثلة هذه.

- 1- عدم توافر المعلومات الكافية في تصميم الاستراتيجيات.
- 2- مقاومة المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم.
- 3- في ظل التخطيط الاستراتيجي يتعلم المديرون الأهداف وإعداد الاستراتيجيات ولكن ربما لا يتعلمون كيفية تطبيقها ومتابعة تنفيذها.
- 4- خطورة وجود بيروقراطية واسعة من جانب القائمين بالتخطيط.
- 5- قد يأخذ الاستثمار الضخم في الأموال الأفراد والوقت اللازمين للتخطيط الاستراتيجي سنوات طويلة للوفاء به.
- 6- الاعتماد على خبرات أفراد غير معلمين بأوضاع المنظمة.

### **المشكلات العشر التي تواجه المؤسسات عند قيامها بعملية التغيير الاستراتيجي وهذه المشاكل مرتبة وفقاً لمعدل تكرارها:- ( يونس حيدر, 2006:ص45 )**

- 1- التنفيذ يستغرق وقتاً أكثر مما هو مخطط له.
- 2- ظهور مشاكل رئيسية غير متوقعة.
- 3- عدم التنسيق الفعال بين الأنشطة على مستوى الإدارة أو المؤسسة.
- 4- توجيه الاهتمام بعيداً عن عملية التطبيق الاستراتيجي.
- 5- العاملون المسؤولون عن عملية تنفيذ الاستراتيجية لا تتوافر فيهم القدرات الكافية لأداء وظائفهم.
- 6- العاملون في المستويات الإدارية الدنيا غير مدربين بصورة ملائمة.
- 7- ظهور بعض المشاكل بسبب عوامل بيئية خارجية لا يمكن التحكم فيها.
- 8- عدم كفاءة مديري بعض الإدارات في عمليات القيادة والتوجيه.
- 9- سوء تحديد مهام وأنشطة التطبيق الرئيسية.
- 10- عدم فاعلية نظام المعلومات في مراقبة ومتابعة تنفيذ الأنشطة والمهام الاستراتيجية.

## المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية

### تعريفات الإدارة الاستراتيجية:-

- 1- تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقديم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها" (نادية, مرجع سبق ذكره:ص88).
- 2- تعرف الإدارة الاستراتيجية "انها تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة علي المدى البعيد, بالإضافة الي تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف, وبالتالي فالإدارة

الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة" ( عبد السلام ابو قحف, 1992:ص11 ).

### **مستويات الإدارة الاستراتيجية:- ( احمد القطامين, 1996:ص36 )**

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، و هي:

3- مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمدرء الاستراتيجيين.

4- مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية و التسويق.

5- مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال و الفنيين و الأجهزة.

### **أساليب الإدارة الاستراتيجية:- (أودري أحمد, 2009:ص99)**

مجلس الإدارة: و هو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة، و يمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، و من يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس و بعض الأعضاء الخارجيين، و عادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، و لمجلس الإدارة من وجهة نظر الاستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

● البدء و التحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة و تحديد البدائل الاستراتيجية.

- التقويم و التأثير، حيث يقيم المجلس إقتراحات و قرارات و تصرفات الإدارة، و يوافق عليها أو يرفضها، و يقدم النصح و الإرشاد و البدائل.

- الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة و خارجها من خلال لجانها، و بالتالي يثير إنتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

### **الوظائف الأساسية للإدارة الاستراتيجية:- ( راوية حسن, 2002:ص41 )**

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها و فلسفتها و قيمها و أهدافها.
- 2- إجراء التحليل الداخلي و الذي يوضح ظروف المنظمة الداخلية و إمكاناتها.
- 3- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة من حيث بيئة التنافس و الظروف البيئية العامة.
- 4- تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالمنظمة و البيئة الخارجية.
- 5- تحديد البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنظمة.

- 6- الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المنظمة.
- 7- تنمية عدد من برامج العمل التي تتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- 8- تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد واعداد الموازنات وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية وكل من (الأفراد- الهيكل التنظيمي- ثقافة المنظمة- النظم الإدارية).
- 9- مراجعة وتقييم ورقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

### أهمية الإدارة الاستراتيجية:- ( احمد القطامين, مرجع سبق ذكره:ص22)

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستثمار والنمو .
- 2- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل فالفائزون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقات .
- 3- تحسين قدرات المؤسسة على التعاون مع المشكلات: فالمديرون الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون في قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه .
- 4- مشاركة العاملين: تسهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز .
- 5- القرارات الجماعية: تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة وهو ما يزيد في جودة وفعالية الخطط المختارة. كما أن عملية الإدارة الاستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف تترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي يولد العديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي .
- 6- توضيح الأدوار: تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقات بينها.

### مراحل الادارة الاستراتيجية:- ( محمد عوض,2003:ص33 )

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية.

#### 1- مرحلة التصميم:



ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث ان نتائجها ذات اثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.

2- مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية.

### 3- مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهيكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجية.

مراحل تطور الادارة الاستراتيجية:- ( محمد نور,2005: ص58 )

**المرحلة الأولى:** هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي: حيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية الإيرادات والتكاليف محددة بدقة وتسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضاً موجهاً على الأنشطة الوظيفية للمنظمة. قد يكون للإدارة العليا بالمنظمة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم.

**المرحلة الثانية:** هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عدة قادمة وفي هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة. الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمنظمة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالإحداث المقبلة بنظام المكافآت أو الأجور مثلاً وغالباً ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

**المرحلة الثالثة:** وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها. وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي وأخيراً فإن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة.

**المرحلة الرابعة:** تمثل مرحلة الإدارة الاستراتيجية حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في عملية واحدة ويكون التخطيط الاستراتيجي مرتبطاً بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- عمومية التفكير الاستراتيجي: حيث يكون جميع المديرين قد تعلموا كيف يفكرون بطريقة استراتيجية، ويكون الجميع (الإدارة العليا الوسطى والتشغيلية) مشاركين في الإدارة الاستراتيجية.

2- عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخالق وهذا يتطلب من الإدارة العليا التدقيق والتثبت من كل المعلومات المتعلقة بالعملية التخطيطية ودراسة بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً.

3- نظام القيم المساعد/المساند ويعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا نحو بعض القضايا والأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرية/ الحساسية) مثل روح الفريق والمغامرة والاتصال المفتوح وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات وفرق العمل. الخ. إذن الإدارة الاستراتيجية مهمة لكل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ولا تقتصر على

المنظمات التي تهدف إلى الربح فحسب بل تتعداها المنظمات الخدمية والتطوعية ولكن تكون ظاهرة وواضحة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتعدد وحداتها الاستراتيجية.

### مقومات الإدارة الاستراتيجية:- ( نعمة الخفاجي, 2004: ص 31 )

ان تحقيق الإدارة الاستراتيجية الناجحة يتطلب منها توفر عدد من المقومات الرئيسية منها :

- 1- خطة الاستراتيجية متكاملة.

- 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

- 3- أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.

- 4- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الاداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

### تحديات الإدارة الاستراتيجية:- ( عبدالعزيز بن حبتور, 2004: ص 54 )

بالرغم من كل الفوائد والمزايا التي تقدمها الإدارة الاستراتيجية، إلا أنها تواجه عدة تحديات قد تكون عائقاً في التطبيق الصحيح لها وتحول دون تحقيقها للأهداف والنتائج المسطرة .

- 1- زيادة معدلات التغيير: يلاحظ مؤخراً تزايد في معدلات التغيير في جميع المجالات سواء الاقتصادية أم السياسية أم الاجتماعية أم التكنولوجية... هذا التغيير الحاصل في بيئة المؤسسة يفرض عليها قيوداً كثيرة ويضعها في مواجهة لتهديدات مختلفة كما أنه يوفر لها فرص استثمار ونمو متعددة، وهو ما يعتبر تحدٍ للإدارة الاستراتيجية عليها مواجهته وإثبات فعاليتها في الوصول بالمؤسسات إلى بر الأمان.

- 2- شدة المنافسة: لا تقتصر المنافسة اليوم على جودة السلعة وسعرها فقط إنما تعدت ذلك لتشمل مختلف الوظائف بالمؤسسة، كما أن زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية وفتح أسواق جديدة تزيد من شدة هذه المنافسة أكثر فأكثر وأصبح الحصول على ميزة تنافسية يصعب تقليدها أمراً صعباً وإنما ضروري لنجاح المؤسسة ونموها واستمرارها.

- 3- تغير طبيعة قوى العمل: لم تعد المؤسسات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة ومتكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر بل أصبح نجاح المؤسسات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة عالية وفعالية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات.

4- التحول من الفكر الصناعي إلى الفكر الخدمي: أصبحت المعرفة اليوم أكثر قوة إستراتيجية، وهي القادرة على تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية لأن المعرفة والفكر الابتكاري هما اللذان يساعدان على معرفة المنتجات والعمليات والعملاء وعوامل وقوى المجتمع، و بالتالي تحديد الفرص الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة. كما يحدد البعض أن المعرفة الإدارية يمكن أن تقود المؤسسات باستمرار نحو النجاح بشرط أن تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات ذات التأثير المباشر والغير مباشر على نشاطاتها.

5- زيادة دور جماعات الضغط: لقد زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بحماية البيئة، والصحة والسلامة و الأمن الذي يجب أن يتوفر للعمال، والاهتمام بجودة وخدمة العملاء وتساعد المطالبة بتحقيق الدور الاجتماعي والالتزام بالسلوك الأخلاقي للمؤسسات مما يتوجب مراعاة هذه القيود والضغوطات عند صياغة الاستراتيجية استعدادا لمواجهة مختلف التحديات.

### مزايا الإدارة الاستراتيجية:- (راوية حسن, مرجع سبق ذكره:ص22)

- 1- الإدارة الاستراتيجية أداة من أدوات إدارة التغيير أو تحويل المنظمات.
- 2- التخطيط الإستراتيجي لا ينجح بمنأى عن الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية.
- 3- تكيف المنظمة مع البيئة بما ينطوي عليه ذلك من تنمية الفرص وتفادي التهديدات .
- 4- الاستخدام الأمثل للقدرات الذاتية للمنظمة سواء مادية أم بشرية.
- 5- تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة فيما يتعلق بالمنتج او السعر او الجودة او غيرها.

### عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:- ( عساف رشيد,2005:ص68 )

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل ، والتي من أهمها :

- 1- توافر التفكير الاستراتيجي : حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق . فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، إنما

القدرة على تطوير أفكار خلاقة جديدة . أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

أ- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة ، ونظرا لإحساسه بأهمية استشراق المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

ب- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها.

ت- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، إضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلا لتحقيق أهداف التنظيم.

ث- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية: فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية و مراجعتها والرقابة عليها . ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب . وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3- توفر نظام للحوافز : أي التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية يهدف نظام الحوافز عادة والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دورا محفزا ومشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه..

4- توفر نظام مالي : يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5- توفر التنظيم الإداري السليم : ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، إضافة إلى وجود النظم والجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

### **الدراسات السابقة:-**

- 1- دراسة الخطيب(2003) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي )، وطبقت الدراسة علي شركات المساهمة العامة، استهدفت الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع، حيث طورت الباحثة استبانة وزعت علي (50) مديرا، وظهرت نتائج الدراسة ان ما نسبته 52% من مديري هذه الشركات لا يدركون المعني العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بالرغم من ان لهم اتجاهات ايجابية نحوه.
- 2- دراسة زعيبي (2014) بعنوان ( أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) , دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو

أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعًا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية, شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظف من العاملين في الجامعة, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي يؤثران على 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 الوظيفة الحالية.

**3- دراسة الدجني (2006) بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة).** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة, من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:-

أ- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98%) وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08%).

ب- ان نسبة (75.79%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون ان جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة مهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.

ت- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36%).

وقد تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة, وفريق التخطيط والجودة, البالغ عددهم (117) عضوا, وقد استجاب منهم (105), كما قام الباحث بإعداد بطاقة محتوى وعقد ورشة لمجموعة برؤية مكونة من عشرة أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة, لتحليل محتوى الخطة.

**4- دراسة (أبو هاشم، 2007) وهي بعنوان : "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره"** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، والتعرف على سبل التطوير. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الملائم لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة

الغوث بغزة، للعام الدراسي 2006/2007م، وقد بلغ عددهم (193) مديرا ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (150) مديرا ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة . لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم أداتين للدراسة وهما : الأولى استبانة موجهة إلى عينة الدراسة ، والثانية مقابلة شخصية موجهة لمجموعة تشمل (10) من المسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة، وبعض المدربين القائمين على مشروع التطوير المدرسي . ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث إلي النتائج التالية:

- أ- بالنسبة لمدى وضوح المفاهيم، فقد أظهرت النتائج أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي .
  - ب- بالنسبة للاتجاهات نحو التخطيط الاستراتيجي فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم .
  - ت- بالنسبة للممارسات المتبعة في التخطيط لمدارس أفراد العينة ، فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة.
- بالنسبة للصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي، فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت على وجود صعوبات وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الملقة على عاتق مدير المدرسة وعدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

5- دراسة (نور الدين ، 2008 ) وهي بعنوان : " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة " هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة دراسة وهي استبانة موجهة إلي عينة الدراسة عدد فقراتها (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات، طبقها على عينة الدراسة وهم (122) مدير ومديرة مدرسة. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- أ- تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة حيث بلغ الوزن النسبي لدرجة التأييد 47.84 % أي درجة عالية



ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة وهي الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة و المنطقة التعليمية.

## التعقيب على الدراسات السابقة:-

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي نستنتج أن جميعها هدفت إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات على اختلاف أنواعها، والدور الكبير الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المشكلات في هذه المؤسسات. وأنها تشابهت إلى حد كبير مع الدراسات السابقة من حيث الغرض من الدراسة، واختلفت مع بعضها في المنهجية المتبعة، فقد اهتمت الدراسة الحالية بمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي من وجهة نظر موظفي المراكز الصحية، وبذلك تشابهت مع الدراسات السابقة التي هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

من حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة نرى أن هناك تشابهاً في دراسة "أبو هاشم ودراسة نور الدين ودراسة زعيبي ودراسة الدجني"، واختلفت الدراسة مع دراسة "الخطيب" في وجود وعي لدى عينة البحث بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ودوره في حل المشكلات وفي بعض النتائج الأخرى ذات العلاقة، وركز "الخطيب" في دراسته في الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي علي شركات المساهمة العامة، أما "زعيبي" فقد توصلت إلي أن التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي يؤثران على أداء الجامعة، كما اختلفت مع دراسة "الدجني" حول المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة، فقد أوصت الدراسة الحالية بأهمية إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.

ما يميز هذه الدراسة أنها الدراسة الوحيدة المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي في المراكز الصحية بمدينة سبها، والتي تهتم بجانب التطور الوظيفي، وقد تم استقصاء آراء الموظفين في كافة المستويات الإدارية وذلك باستخدام الاستبانة كأداة جمع بيانات.

# الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

## تمهيد :-

يشتمل الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة : (منهج البحث ، ومجتمع البحث ، وعينة البحث ، و أداة البحث).

## منهج البحث :-

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه المناسب لطبيعة البحث ، ويقصد به دراسة الظاهرة ووصفها وتحليلها معتمداً في ذلك على جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

## مجتمع البحث :-

وهو مجموعة من الموظفون والموظفات بالمراكز الصحية بمدينة سبها البالغ عددهم (400) عاملاً و عاملة .

## عينة البحث :-

هي جزء من المجتمع ، تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة و عددهم (77) موظف وموظفة بنسبة (19%)، منهم (24) ذكور بنسبة (32%) ، و (53) إناث بنسبة (68%).

### جدول رقم (1)

يبين توزيع افراد العينة حسب الجدول:-

النسبة المئوية	العدد	الجنس أو(النوع)
32%	24	الذكور
68%	53	الاناث
100%	77	المجموع

الجدول السابق يوضح عينة البحث التي تمّ اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة و كان عدد العينة (77) موظف و موظفة بنسبة (19%)، منهم (24) ذكور بنسبة (32%) و (53) إناث بنسبة (68%).

## أداة البحث:-

بعد دراسة الباحث للدراسات السابقة والمراجع اعتمد الباحث على استبيان محمد حنفي لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث ويتكوّن الاستبيان من (32) فقرة ، وأمام كل فقرة مجموعة من البدائل (موافق بشدة، موافق، لا أدري، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) ، ويتكوّن الاستبيان من محورين هما :

المحور الأوّل : العمل، وهو يحتوي على (18) فقرة.

المحور الثاني : العاملون، وهو يحتوي على (14) فقرة.

## إجراءات الصدق والثبات :-

### أولاً . الصدق

1- صدق المحتوى ( المحكمون ) .

تم التحقق منه من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بالقسم<sup>(1)</sup>. وقد تم حذف الفقرات: ( 11- 18- 25- 27- 29- 30- 37 ) وتم اضافة ايضا المتغيرات وهي (

الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)

2- صدق المقارنة الطرفية ( الصدق التمييزي ) .

للتحقق من صدق المقارنة الطرفية ( التمييزي ) تمت المقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا من العينة الاستطلاعية البالغ عددها 28 مفردة , وقد تم التعامل مع المجموعتين ذلك باختيار أعلى 50% وأدنى 50% من العينة الاستطلاعية فكان عدد كل مجموعة 14 مفردات ، وللمقارنة بين المجموعتين تم استخدام اختبار " ت " فكانت النتائج وفق الجدول التالي .

### جدول رقم ( 2 )

يبين اختبار " ت " للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا على استبيان التخطيط الاستراتيجي

الاستنتاج	مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المجموعة	البعد
دالة	0.00	6.32	2.81	69.14	14	العليا	العمل
			5.51	53.93	14	الدنيا	
دالة	0.00	5.57	5.34	56.64	14	العليا	العاملون
			5.97	44.71	14	الدنيا	
دالة	0.00	6.44	7.97	122.79	14	العليا	الكلي
			13.49	95.86	14	الدنيا	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن جميع قيم مستويات الدلالة على كل أبعاد الاستبيان ، والاستبيان ككل 0.00 وهي أقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي spss وبالتالي فإنه توجد فروق بين المجموعة العليا والدنيا في استبيان التخطيط الاستراتيجي وهذه الفروق تشير إلى ان المجموعة العليا تؤكد على أن التخطيط الاستراتيجي في المراكز الصحية أكثر من المجموعة الدنيا، وبالتالي فإن الاستبيان ميز بين المجموعتين وهو بذلك صادق بالمقارنة الطرفية .

- أنظر الملحق رقم (1)

### 3- صدق الاتساق الداخلي:-

للتحقق من ذلك فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لعينة الدراسة الاستطلاعية فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

#### جدول رقم ( 3 )

يبين العلاقة بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس قلق الامتحان

العاملون	العمل	البعد
0.97	0.98	العلاقة
0.00	0.00	مستوى الدلالة
دالة	دالة	الاستنتاج

بالنظر للجدول السابق يتضح أن جميع قيم مستويات الدلالة لمعاملات الارتباط أقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي spss وبالتالي توجد علاقة بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس ، وهذا مؤشر على أن الاستبيان صادق بالاتساق الداخلي .

#### ثانياً الثبات

للتحقق من ثبات الاستبيان استخدام التجزئة النصفية ومعامل (الفا كورنباخ ) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

#### جدول رقم ( 4 )

يبين قيم التجزئة النصفية ومعامل الفاكورنباخ لاستبيان التخطيط الاستراتيجي

البعد	رهبة الامتحان	ارتباك الامتحان	الكلي
التجزئة النصفية	0.71	0.89	0.65
معامل الفاكورنباخ	0.87	0.81	0.90

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن كل قيم التجزئة النصفية ومعامل الفاكورنباخ للأبعاد وللاستبيان ككل مناسبة وضمن المستوى المقبول .

وعلى هذا الأساس وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان يمكن للباحث تطبيقه على العينة الأساسية للبحث .

## الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث :-

تضمنت الاساليب الاحصائية التي تم الاعتماد عليها في وصف التحليل وتفسير البيانات على الآتي :

- 1- المتوسط الحسابي استخدم في البحث لمعرفة استجابات أفراد عينة البحث في كل فقرة من فقرات الاستبيان .
- 2- الانحراف المعياري لمعرفة فيما اذا كان هناك تجانس في استجابات افراد العينة ، فإذا كانت قيمة الانحراف صغيرة دلّ ذلك على زيادة التّجانس .
- 3- معامل الارتباط.
- 4- اختبار(ت) للدلالة الفروق بين متوسّطي مجموعتين .
- 5- تحليل التباين (ف) البسيط .

# الفصل الرابع: تفسير النتائج وتحليلها

## تمهيد:-

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل إليها البحث من خلاصة التحقق من صحة الفروض, باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة , وسيقوم الباحث بعرض النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث .



الفرضية الأولى / توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والإناث من الموظفين حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي .

للتحقق من هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار " ت " للتعرف على الفروق بين الذكور والإناث حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

#### جدول رقم ( 5 )

يبين اختبار " ت " للمقارنة بين الذكور والإناث حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي

الاستنتاج	مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	البعد
غير دالة	0.55	0.60	8.13	60.63	24	ذكور	العمل
			8.74	59.26	53	إناث	
غير دالة	0.76	0.31	5.89	45.17	24	ذكور	العاملون
			6.31	44.70	53	إناث	
غير دالة	0.57	0.58	11.26	105.79	24	ذكور	الكلية
			12.63	104.06	53	إناث	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث على البعدين والاستبيان ككل حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي ، حيث جميع قيم مستويات الدلالة على التوالي ( 0.55 ، 0.76 ، 0.57 ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي spss وهو 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين المجموعتين أي ان الذكور والإناث من الموظفين لديهم رأي متقارب حول دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي، ويعلل الباحث ذلك إلى أن إمام عينة الدراسة من كلا الجنسين بموضوع التخطيط الاستراتيجي قد يكون متقاربا ، وبالتالي معرفتهم بدوره في المراكز الصحية معرفة موحدة ، ولذلك لم تظهر فروق ذات دلالة في استجاباتهم تعزى لمتغير الجنس، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الدجني (2006) وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98%).

الفرضية الثانية / توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهلات العلمية من الموظفين حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي .

للتحقق من هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار " ت " للتعرف على الفروق بين المؤهلات العلمية من الموظفين حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم ( 6 )

يبين اختبار " ت " للمقارنة بين المؤهلات العلمية حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي

الاستنتاج	مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المؤهل العلمي	البعد
دالة	005	1.91	8.57	58.78	60	جامعي فما دون	العمل
			7.61	63.18	17	مؤهلات أخرى	
غير دالة	0.36	0.92	6.34	44.50	60	جامعي فما دون	العاملون
			5.41	46.06	17	مؤهلات أخرى	
دالة	0.05	1.81	12.37	103.28	60	جامعي فما دون	الكلي
			10.50	109.24	17	مؤهلات أخرى	

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود فروق بين المؤهلين العلميين على بعد العمل ، حيث قيمة مستوى الدلالة 0.05 وهو مساوٍ لمستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي spss وهو 0.05 وهذه الفروق كما تشير المتوسطات الحسابية لصالح فوق الجامعي على حساب مؤهلات أخرى أي أن اصحاب المؤهلات الأخرى ( غير الجامعي فما دون ) يؤكدون على دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي أكثر مما يؤكد عليه أصحاب الجامعي فما دون، ويعلل الباحث ذلك بأن معارف العاملين اصحاب المؤهلات الأخرى ومعلوماتهم حول موضوع الدراسة أكثر من الجامعي فما دون وقد يرجع السبب في ذلك إلي ان اصحاب المؤهلات الأخرى تلقوا دورات تدريبية عن التخطيط الاستراتيجي لأنه من الموضوعات والاتجاهات التربوية الحديثة،

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زعيبي (2014) وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أنه على الاستبيان ككل فإن مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي توجد فروق بين المؤهلين وهذه الفروق لصالح اصحاب المؤهلات الأخرى حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي ، ويعلل الباحث ذلك بان اصحاب الجامعي فما دون لم يتلقوا معلومات وخبرات عن التخطيط الاستراتيجي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (2003)

واظهرت نتائج الدراسة ان ما نسبته 52% من مديري الشركات لا يدركون المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

أما على بعد العاملين فلا توجد فروق بين المجموعتين حيث قيمة مستوى الدلالة 0.36 وهو أكبر من 0.05, هذه النتيجة تناقضت مع دراسة (أبو هاشم، 2007) فقد أظهرت النتائج أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

**الفرضية الثالثة / توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الخبرات المختلفة من الموظفين حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي .**

للتحقق من هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار " ف " للتعرف على الفروق بين الخبرات المختلفة من الموظفين حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

**جدول رقم ( 7 )**

يبين اختبار " ت " للمقارنة بين الخبرات المختلفة حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي

الاستنتاج	مستوى الدلالة	ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الخبرة	البعد
غير دالة	0.13	2.12	6.27	61.66	35	أقل من 5 سنوات	العمل
			9.75	56.85	20	5 - 10 سنوات	
			9.95	59.36	22	10 سنوات فما فوق	
غير دالة	0.79	0.23	6.44	45.29	35	أقل من 5 سنوات	العاملون
			6.95	44.85	20	5 - 10 سنوات	
			5.01	44.14	22	10 سنوات فما فوق	
غير دالة	0.28	1.32	10.63	106.94	35	أقل من 5 سنوات	الكلي
			13.89	101.70	20	5 - 10 سنوات	
			12.69	103.50	22	10 سنوات فما فوق	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين الخبرات المختلفة على البعدين والاستبيان ككل حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي ، حيث جميع قيم مستويات الدلالة على التوالي ( 0.13 ، 0.79 ، 0.28 ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي spss وهو 0.05 وبالتالي لا توجد فروق بين الخبرات المختلفة أي أن الموظفين لديهم رأي متقارب حول دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي، ويعلل الباحث هذه النتيجة إلى حداثة موضوع التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليمي لذلك يتساوى الموظفون الجدد والقدامى في المفاهيم والمعلومات المتعلقة به هذه الدراسة تتفق مع دراسة (نور الدين ، 2008 ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الدراسة وهي سنوات الخبرة.

### خلاصة البحث

تناول البحث موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي من وجهة نظر موفي المراكز الصحية بمدينة سبها. حيث تكون البحث من خمسة فصول فالفصل الاول يشمل مقدمة البحث ومشكلة البحث واهدافه واهميته وحدود البحث, والمصطلحات المستخدمة فيه. مما يحتوي الفصل الثاني علي الاطار النظري والدراسات السابقة للبحث. اما الفصل الثالث اشتمل علي إجراءات البحث الميدانية.

والفصل الرابع اشتمل علي نتائج البحث وتفسيرها والفصل الخامس عرضت فيه النتائج والتوصيات التي توصل اليها البحث.

وتم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي ربيع 2017-2018 علي عينة عشوائية مكونة من 77 موظف وموظفة.

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الموضوع وتحليله. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم أداة واحدة للدراسة وهي استبانة موجهة إلى عينة الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (32) فقرة بعد الاطلاع علي العديد من الدراسات. وقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة.

### واهم النتائج التي توصلت إليها:-

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والإناث من الموظفين حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي .
- 2- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهلات العلمية من الموظفين حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي .
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الخبرات المختلفة من الموظفين حول وجهة نظرهم في دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي .

### التوصيات :-

- 1- التدريب المركّز و الفعال لموظفي المراكز الصحية من جانب وزارة الصحة، وخاصة الموظفين الجدد بما يخص التخطيط الاستراتيجي وكيفية وضع الخطة الاستراتيجية للمركز.
- 2- توفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير للموظفين الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي ويحققون خططهم بنجاح، وكذلك الموظفين الذين يقومون بمهامهم على أكمل وجه.

- 3- زيادة تأهيل العاملين في المراكز الصحية في مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ودورها في التطور الوظيفي.
- 4- يجب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية, وأخذ آرائهم فيها, لأن التخطيط الاستراتيجي يسهم في التخفيف من حدة الأزمات, ويحدد نقاط القوة والضعف في المؤسسات العامة.
- 5- من الضروري ان تتبنى المؤسسات العامة التخطيط الاستراتيجي في اعمالها وخاصة طويل الاجل منه والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على التخطيط الاستراتيجي في المراكز على الصعيد العام.
- 7- إشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.

#### المقترحات:-

- 1- استكمالاً للجهد الذي بدأه الباحث في ضوء ما انتهت إليه دراسته يرى إقامة دراسات أخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي والتطور الوظيفي ايضا .
- 2- تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدينة سبها في ضوء تكنولوجيا التعليم.
- 3- أن توفّر لهم أدوات وأساليب حديثة تماشياً مع التكنولوجيا للدول المتقدمة.
- 4- السعي لتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي بجميع مكوناته بمفهومه العلمي بشكل جاد في المراكز الصحية باعتباره مطلباً ملحاً وللاستفادة من مزاياه في رفع أداء المنظمة.
- 5- إمكانية تطبيق الدراسة في المدن الليبية الأخرى.

# و آخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

سورة يوسف: الآيات, 46- 49

ثانياً: المراجع

- 1- ابو زقية, خديجة (2011) : التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوي الأداء في الجامعات, المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي, جامعة الزرقاء , الاردن.
- 2- احمد عطا الله القطامين (1996) : التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية , دار مجدلاوي للنشر والتوزيع, عمان.
- 3- اندريه يوفر (1981) : مدخل إلي الاستراتيجية, (ط1), بيروت.

- 4- إبراهيم عصمت مطاوع ، و أمينة احمد حسن (1996): الأصول الإدارية للتربية ، (ط5)، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة.
- 5- الحريري, رافدة (2006) : الاشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 6- بشار الوليد (2010) : التخطيط الاستراتيجي : مفاهيم معاصرة, عمان : دار الراية للنشر والتوزيع.
- 7- جمال الدين محمد المرسي, مصطفى محمود ابو بكر (2002) : التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر.
- 8- خالد محمد بني حمدان, وائل محمد صبحي إدريس (2007) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي, دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- 9- راوية حسن (2002) : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر.
- 10- رمزي احمد عبد الحي (2006): التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته وأسسها ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 11- عبدالعزيز صالح بن حبتور (2004) الادارة الاستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, (ط1), عمان, الاردن.
- 12- عبد السلام ابو قحف ( 1992 )، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية.
- 13- عامر بن خضير الكبيسي (2006) : التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض.
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- 15- محمد صبري حافظ، و السيد البحيري (2006) : تخطيط المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب، القاهرة.
- 16- محمد حسنين العجمي (2008) : الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- مجيد الكرخي (2009) : التخطيط الاستراتيجي المبني علي النتائج، دار المناهج، عمان، الأردن.
- 18- محمد أحمد عوض (2003): الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية ( القاهرة، الدار الجامعية.
- 19- مدحت محمد أبو النصر (2009): مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، (ط1) المجموعة العربية للنشر، مصر، القاهرة.
- 20- محمد منير مرسي ( 2001 ) : الإدارة المدرسية الحديثة ،عالم الكتب ،القاهرة.



- 21- مصطفى محمود أبوبكر (2000) : التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 22- نعمة عباس، الخفاجي (2004) : الادارة الاستراتيجية, دار الثقافة للنشر والتوزيع, (ط1), عمان.
- 23- نادية العارف (2007): الإدارة الاستراتيجية, (ط4)، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- 24- نبيل خليل مرسي (1996): التخطيط الاستراتيجي, ( ط 2 )، الإسكندرية , دار المعرفة الجامعية.
- 25- يونس ابراهيم حيدر (1999) : الادارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات, سلسلة الرضا للمعلومات, مركز الرضا للمعلومات, دمشق, سوريا.

### ثالثا: الرسائل العلمية:

- 26- أودري أحمد (2009) : إدارة الأعمال الاستراتيجية, رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، آلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 27- اياد علي يحيى الدجني (2006) : واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة, رسالة ماجستير في الادارة التربوية, الجامعة الاسلامية, كلية التربية, غزة.
- 28- خليل ابو هاشم (2007) : واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره, رسالة ماجستير, الجامعة الاسلامية, غزة.
- 29- زعيبي, رحمة (2014) : أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن), رسالة ماجستير, علوم التسيير, الجزائر.
- 30- صالح الخطيب (2003) : التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية, رسالة ماجستير, الجامعة الأردنية, الاردن.
- 31- عساف محمود عبدالمجيد رشيد (2005) : واقع الإدارة الاستراتيجية في محافظات غزة في ضوء المعايير الإدارية المدرسية, رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, غزة.
- 32- فيحان فهد ( 2011 ) : متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من اضرار الكوارث, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, الرياض.
- 33- محمد حنفي محمد نور ( 2005 ): أثر الادارة الاستراتيجية علي كفاءة الاداء ( دراسة قطاع الاتصالات السودانية), رسالة ماجستير في إدارة الاعمال, جامعة النيلين.
- 34- نزية حسن (2009) : توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظة غزة, رسالة ماجستير في الادارة التربوية, كلية التربية بالجامعة الاسلامية, غزة.

35- نورالدين مازن سليم محمود (2008) : دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية, رسالة ماجستير, الجامعة الاسلامية, غزة.

### المواقع الإلكترونية:-

36- (الزهراني <http://www.Altijari.gotevot.edu.sa>)

37- (<http://www.alukah.net>)

38- (<http://www.esamaq.blogspot.com>)

39- (<http://www.al-malekh.com>)

ملحق رقم(1)

## جامعة سبها

كلية الآداب

قسم التخطيط والادارة التربوية

الاستبيان قبل التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أ- د- الفاضل /

يقوم الطالب بإعداد بحث لنيل درجة اللسانس بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي من وجهة نظر موظفي المراكز الصحية بمدينة سبها .  
يهدف البحث الي المساهمة في تطوير خدمات المراكز الصحية بمدينة سبها من خلال نتائج البحث. ويتوقف نجاح استكمال هذا البحث علي مساعدتكم في ابداء ملاحظاتكم عون لي في اداء المهمة ووضع علامة ( ) علي الاختيار الذي تروه مناسباً .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركات

الباحث

الحبيب رافع محفوظ

### الاستبيان في صورته الاولية

م	درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المراكز الصحية .	مناسب	غير مناسب	تعديل
1	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد علي تنفيذ التخطيط الاستراتيجي .			
2	تتسم العلاقات بين المدير والمشرفين بالتعاون ويسودها روح الفريق .			
3	يتحصل المدراء امكانيات تساعد علي تطبيق خطط واستراتيجيات المركز.			
4	توجد دورات تأهيلية وتدريبية تسهم في رفع كفاءة اداء الموظفين .			
5	تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤدي الي كفاءة اداء الموظفين .			
6	التخطيط الاستراتيجي يؤدي الي فاعلية اداء الموظفين .			
7	يساهم التخطيط الاستراتيجي في جودة خدمات المركز .			

8	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف المتوسطة بالمركز .		
9	نظام المرتبات والحوافز تساعد علي تحقيق رضا الموظفين .		
10	بيئة العمل داخل المركز تساعد علي انجاز المهام بكل يسر وسهولة .		
11	ثقافة وعادات الموظفين تساعد علي تنفيذ التخطيط الاستراتيجي .		
12	يتم اشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي في المركز الصحي .		
13	يضع المركز اهداف سنوية جميع اوجه انشطته وعملياته .		
14	لدي المركز الصحي خطط واستراتيجيات مكتوبة .		
15	رسالة المركز الصحي معلومة لدي جميع الموظفين.		
16	يرتب التخطيط الاستراتيجي الاولويات في المهام الادارية حسب اهميتها .		
17	يضع التخطيط الاستراتيجي اولويات منطقية للتطوير .		
18	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الموارد اللازمة مستقبلا .		
19	يساعد التخطيط الاستراتيجي علي تحديد الاحتياجات المادية اللازمة للمركز .		
20	يساعد التخطيط الاستراتيجي علي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المركز .		
21	يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع تصور لمستقبل المركز .		
22	التخطيط الاستراتيجي ينمي روح المسؤولية تجاه المركز واهدافه .		
23	التخطيط الاستراتيجي يساهم في حل المشكلات في المركز .		
24	التخطيط الاستراتيجي يؤثر على زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين .		
25	التخطيط الاستراتيجي يغير من رسالة المركز .		
26	يساهم التخطيط الاستراتيجي في التقليل من المشكلات المحتملة .		
27	التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .		
28	تقوم إدارات وأقسام المركز بوضع خططها السنوية بناء علي		

			الاستراتيجية الكلية للمركز .	
29			التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يزيد من وضوح رؤية العاملين فيها لإدارة الأزمات .	
30			التخطيط الاستراتيجي يساعد المركز في الاستخدام الأمثل للموارد .	
31			التخطيط الاستراتيجي يساهم في تخفيف ضغط العمل عن العاملين .	
32			التخطيط الاستراتيجي يحدد النظم والبرامج المستخدمة .	
33			التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى مؤهلات علمية عالية .	
34			ضعف خبرة الموظفين بإجراءات التخطيط الاستراتيجي.	
35			نقص امتلاك الموظفين للمهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.	
36			قلة معرفة الموظفين بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي.	
37			ضعف قدرة الموظفين في تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات .	
38			ميزانية المركز غير مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.	
39			قلة الاهتمام بتنفيذ دورات تدريبية للموظفين التربويين عن التخطيط الاستراتيجي.	

ملحق رقم (2)

## جامعة سبها

كلية الآداب

قسم التخطيط والادارة التربوية

الاستبيان بعد التحكيم

أ- د- الفاضل / .....

يقوم الطالب بإعداد بحث لنيل درجة اللسانس بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في التطور الوظيفي من وجهة نظر موظفي المراكز الصحية بمدينة سبها .

يهدف البحث الي المساهمة في تطوير خدمات المراكز الصحية بمدينة سبها من خلال نتائج البحث. ويتوقف نجاح استكمال هذا البحث علي مساعدتكم في ابداء ملاحظاتكم عون لي في اداء المهمة مؤكدين لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم الاطلاع أي طرف خلاف الباحث عليها وسوف تستخدم لغاية البحث العلمي ونطلب منكم وضع علامة (✓) علي الاختيار الذي تروه مناسباً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم علي نجاح هذا البحث متمنيين لكم دوام التوفيق

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

**الباحث**

الحبيب رافع محفوظ

**العام الجامعي**

2017-2018

☒ يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في قوس الإجابة التي تناسبك:

1- الجنس:

( ) ذكر

( ) انثي

2- المؤهل العلمي:

( ) اعدادي فما فوق

( ) جامعي

( ) مؤهلات اخري تذكر .....

3- عدد سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات خبرة

( ) من 5 الي 10 سنوات

( ) من 11 الي 15 سنة

م	البعد الاول العمل			
	موفق بشدة	موافق	لا ادري	لا اوافق
1				لا اوافق بشدة
2				لا اوافق
3				لا اوافق بشدة
5				لا اوافق
6				لا اوافق بشدة

					انشطته وعملياته .	
					لدي المركز الصحي خطط واستراتيجيات مكتوبة .	7
					يرتب التخطيط الاستراتيجي الأولويات في المهام الإدارية حسب أهميتها .	8
					يضع التخطيط الاستراتيجي أولويات منطقية للتطوير .	9
					يساعد التخطيط الاستراتيجي علي تحديد الاحتياجات المادية اللازمة للمركز .	10
					يساعد التخطيط الاستراتيجي علي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المركز .	11
					يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع تصور لمستقبل المركز .	12
					التخطيط الاستراتيجي ينمي روح المسؤولية تجاه المركز واهدافه .	13
					التخطيط الاستراتيجي يساهم في حل المشكلات في المركز .	14
					يساهم التخطيط الاستراتيجي في التقليل من المشكلات المحتملة .	15
					البعد الاول العمل	م
لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المراكز الصحية .	
					تقوم إدارات وأقسام المركز بوضع خططها السنوية بناء علي الاستراتيجية الكلية للمركز .	16
					التخطيط الاستراتيجي يحدد النظم والبرامج المستخدمة .	17
					ميزانية المركز غير مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.	18



م	البعد الثاني العاملين				
	موافق بشدة	موافق	لا ادري	لا اوافق بشدة	
1					تنسم العلاقات بين المدير والموظفين بالتعاون ويسودها روح الفريق.
2					توجد دورات تأهيلية وتدريبية تسهم في رفع كفاءة أداء الموظفين .
3					تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤدي الي كفاءة وفاعلية اداء الموظفين .
4					نظام المرتبات والحوافز تساعد علي تحقيق رضا الموظفين.
5					تفافة وعادات الموظفين تساعد علي تنفيذ التخطيط الاستراتيجي .
6					يتم اشراكهم في عملية التخطيط

					الاستراتيجي في المركز الصحي .
					رسالة المركز الصحي معلومة لدي جميع الموظفين.
					التخطيط الاستراتيجي يؤثر على زيادة معدلات الرضا الوظيفي للموظفين .
					التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يزيد من وضوح رؤية الموظفين فيها لإدارة الأزمات .
					التخطيط الاستراتيجي يساهم في تخفيف ضغط العمل عن الموظفين .
					ضعف خبرة الموظفين بإجراءات التخطيط الاستراتيجي.
					نقص امتلاك الموظفين للمهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
					قلة معرفة الموظفين بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي.
					قلة الاهتمام بتنفيذ دورات تدريبية للموظفين عن التخطيط الاستراتيجي.

### محلقة رقم (3)

#### أسماء المحكمين

ر . ق	الاسم	المؤهل العلمي	التخصص
1	أ . سعاد سعيد	ماجستير	تربية وعلم نفس
2	أ . مني حسين	ماجستير	تربية وعلم نفس
3	أ . رقية سالم	ماجستير	تربية وعلم نفس

تربية وعلم نفس	ماجستير	أ . مريم علي	4
تربية وعلم نفس	ماجستير	أ . فاطمة مهبج	5