

## تأثير التخطيط الإستراتيجي على فعالية أداء المنظمات أيمن عبدالله جبريل عبيد ، محمد غمري الشوافي قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان

### ملخص الدراسة:

اهتمت الدراسة بدراسة أبعاد التخطيط الإستراتيجي كمتغير مستقل من (رؤية ورسالة المنظمة، التحليل البيئي الإستراتيجي، وتحديد الأهداف الإستراتيجية ، وتصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية والرقابة عليها) وعلاقته بتحقيق فعالية الأداء بالمنظمات من خلال الأبعاد المحددة بالدراسة (البعد الإقتصادي، تحقيق الأهداف، إشباع حاجات جميع العملاء)، بالتطبيق على قطاع المدن العمرانية الجديدة ( مدينة السادس من أكتوبر) كحالة تطبيقية للإطار المرجعي للدراسة، كما اهتمت الدراسة بمعرفة الاختلافات بين إدراكات العاملين بمنظومة التخطيط الإستراتيجي بالهيئة المبحوثة كمجمل تبعاً للعوامل الديموجرافية وإثبات صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد قائمة إستبيان تتكون من مجموعة من الأسئلة تتمثل في أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)، والمتغير التابع ( فعالية الأداء بالمنظمات) من خلال عينة بأسلوب الحصر الشامل من (١٠١) مفردة من منظومة القيادات العاملين بمنظومة التخطيط الإستراتيجي بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة .

### الكلمات الإفتتاحية:

التخطيط الاستراتيجي - المخطط الاستراتيجي العمراني - فعالية الأداء - الادارة الاستراتيجية

### ١/١ مقدمة:

إن ما يشهده العالم اليوم من تطورات متلاحقة في شتى المجالات والقطاعات، في ظل بيئة تنافسية غالباً ما اتسمت بالتعقيد وحدة المتغيرات (داخلياً وخارجياً)، الأمر الذي أسفر عنه زيادة ظروف عدم التأكد من البيئة التي تعمل فيها المنظمات وهو ما دعا إلي البحث عن سبل إدارية جديدة والعمل علي إعادة ترتيب أولوياتها وتجديد طرق تسييرها بأسلوب علمي واعي وإستثمار للفرص والموارد البشرية والمادية بصورة فاعلة وتحقيق فكر إداري فعال وترصين الأداء بمرونة أكثر كفاءة وفعالية<sup>(١)</sup>.

(١) حمادة فوزي ثابت، استخدام أسلوب سنة سيجما كمدخل إستراتيجي لتحسين الجودة ودعم القدرات التنافسية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ٢٠١٠، ص ١٩٠.

ويُعد التخطيط ببعديه الإستراتيجي والتشغيلي من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، إلا أن البعد الإستراتيجي اكتسب أهمية خاصة في الآونة الأخيرة مع كبر حجم المشروعات وتنوع أنشطتها، ومع تعقد البيئات التي تعمل في محيطها، وكذا تعدد وتشابك متغيراتها الداخلية والخارجية ذات التأثير من ناحية أخرى، بحيث أصبح التخطيط الإستراتيجي هو الركيزة الأساسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في إدارة تفاعلاتها مع البيئة المحيطة بصورة تبدو أكثر توازناً<sup>(٢)</sup>.

## ٢/١ مصطلحات مفاهيم ورقة العمل :

١/٢/١ المفاهيم الإدارية الخاصة بالمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي):

١/١/٢/١ التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية والمتربطة التي تتبعها المؤسسة، والتي تبدأ من تحديد الصورة المستقبلية التي تنشدها المؤسسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها وكذلك السبيل الذي تتبعه لتحقيق تلك الأهداف<sup>(٣)</sup>.

ويعرف بأنه العملية التي تستهدف تحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في البيئة الداخلية، ومواجهة التحديات والفرص التي تفرضها البيئة الخارجية، وبناء الإستراتيجيات التي تسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية<sup>(٤)</sup>.

٢/٢/١ المفاهيم الإدارية الخاصة (الخاصة بالمتغير التابع (فعالية الأداء)

١/٢/٢/١ فعالية الأداء:

هي المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المؤسسة فحسب، بل يمتد إلى إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها على المدى القريب والبعيد، للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره<sup>(٥)</sup>.

٣/١ تحديد مشكلة البحث :

تدور مشكلة البحث حول قصور في التأثير الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فعالية الأداء لمخرجات العمل المؤسسي، حيث تلاحظ وجود فجوة بحثية في إطار نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، حيث رصد الباحث أن هناك عدة فجوات متمثلة في الآتي :

(٢) جيهان أحمد عامر ، تقييم دور الإدارة العليا في عملية التخطيط الإستراتيجي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للبرترول، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٢ .

(٣) Abraham, Stanley. C; Strategic Planning A practical Guide for Competitive Success , 2nd ed., Emerald Group Publishing Limited, California, 2012, P.12.

(٤) Harrison, Jeffrey S & Carron John H.; Foundation in Strategic Management, South-Western Gengage Learning New York, 2010, P.4.

(٥) رابح العايب، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ٢٠١٧، ص ١١٣ .

- فجوة بحثية زمنية متمثلة في الفترات الزمنية المتعلقة بالدراسات السابقة من حيث معالجة أهداف الدراسة عن أهداف الدراسات السابقة.
- فجوة بحثية متعلقة باختلاف مجال التطبيق.
- فجوة بحثية متعلقة بموضوع الدراسة ودراسة متغيراتها (المستقلة والتابعة). حيث توصل الباحث إلى تحديد فجوة الأداء كالتالي :

### ١/٣/١ تحديد الفجوة النظرية:

تتمثل في وجود فجوة معرفية علمية، كون التخطيط الإستراتيجي القائم والمتبع حالياً في قطاع منظمات الأعمال، لا يساير منهجيات وسياسات الفكر الحديث.

### ٢/٣/١ تحديد الفجوة العملية :

من واقع مؤشرات القياس والنتائج للدراسات في هذا المجال، تبين أن هناك فجوة بين ما هو مخطط وبين ما هو قائماً حالياً، متمثلاً في أسباب ترجع إلي قصور في ممارسة السياسات التخطيطية ومشكلات في التنفيذ والمتابعة والرقابة على الخطط الموضوعية . وللوقوف على جهود الباحثين الآخرين والتعرف على مساهماتهم في معالجة تلك الفجوة ، فقد قام الباحث بمراجعة معظم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة للتعرف على الفجوة البحثية، ومن ثم تحديد مشكلة الدراسة بدقة .

**حيث تتمثل الفجوة البحثية المبدئية :** في وجود قصور في مقدار التأثير المنوط بالتخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، مما أدى إلى التأثير بالتبعية على فعالية الإدارة من قبل القائمين على إدارة تلك المنظمات ومن ثم على الأطراف المتأثرة من تلك الممارسات . ومن خلال استعراض مشكلة البحث يكمن صياغة السؤال الرئيسي لمشكلة ورقة العمل علي النحو التالي :

**ما أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق فعالية الأداء بمنظمات قطاع الأعمال ؟**

### ٤/١ نتائج الدراسات السابقة :

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرات البحثية، ويمكن استعراض نتائج الدراسات السابقة على النحو التالي:

- أن هناك قصور في عملية إدارة منظمات الأعمال ناتج عن قصور في تطبيق سياسات التخطيط كأحد أهم وظائف العملية الإدارية (تخطيط- تنفيذ - متابعة - تقييم)، الأمر الذي يستلزم معه أهمية تطوير النظم والسياسات التخطيطية الحالية والارتقاء بها .
- أن هناك فجوة واضحة ومتباينة في مخرجات المنظمات مع ما هو مستهدف لها، متمثلة في الأداء التقليدي سواء على مستوى المفاهيم التخطيطية المتبعة.

- أكدت بعض الدراسات أنه على الرغم من أن للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في نجاح فعالية الإدارة كونه أحد مخرجات الإدارة الاستراتيجية، إلا أنه لا يوجد اهتمام كافي بعملية التخطيط الاستراتيجي .

في ضوء مقارنة نتائج الدراسات السابقة بالفجوة الميدانية، تتمثل مشكلة ورقة العمل في الآتي: محدودية أثر التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات محل الدراسة وعدم تحقيق فعالية الأداء المؤسسي من قبل القائمين على إدارة المنظمات (الفجوة البحثية).

لذلك فإن التساؤل البحثي الرئيسي يتمثل في الآتي :

ما طبيعة التأثير الذي يحدثه التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية الأداء بمنظمات الأعمال ؟

#### ٥/١ متغيرات الورقة البحثية :

وعلى ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث ودراسة الدراسات السابقة يمكن تحديد متغيرات الدراسة ذات العلاقة بمشكلة البحث (التعبير عن المشكلة ) على النحو التالي:

#### ١/٥/١ المتغير المستقل :

ويمثل المؤثر على المتغير التابع ومتفاعل معه والذي يتمثل في التخطيط الاستراتيجي والعناصر المنبثقة منه في الآتي:

- رؤية ورسالة المؤسسة.
- التحليل البيئي الإستراتيجي.
- الأهداف الإستراتيجية.

#### ٢/٥/١ المتغير التابع :

ويمثل الغاية ( المخرجات) كنتيجة للمتغير المستقل، والذي يتمثل في فعالية الأداء

للمنظمات (أى أن فعالية الأداء هي نتاج للتخطيط الجيد ) . والعناصر المنبثقة منه في الآتي:

- البعد الإقتصادي ( الربحية - الإنتاجية).
- تحقيق الأهداف المخططة ( المستهدف).
- اشباع حاجات العملاء ( القيمة المضافة للعملاء).

#### ٦/١ فروض الورقة البحثية :

ارتباطاً بمشكلة وتساؤلات وأهداف الورقة البحثية الراهنة، قام الباحث بصياغة فروض

الدراسة والمنبثقة من موضوع الدراسة على النحو التالي:

١/٦/١ **الفرض الرئيس الأول** : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية فى ادراك العاملين بمنظومة التخطيط الاستراتيجى بالهيئة المبحوثة لبعء التخطيط الإستراتيجى كمجمل تبعاً للعوامل الديموجرافية ( الجنس- العمر- المؤهل - الوظيفة- سنوات الخبرة).

٢/٦/١ **الفرض الرئيس الثانى**: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور التخطيط الإستراتيجى وبين فعالية الأداء بالمنظمات .

**ويتفرع من هذا الفرض الرئيسى الثانى مجموعة الفروض الفرعية التالية:**

١/ ٢/٦/١ **الفرض الفرعى الأول** : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لبعء دقة وسلامة صياغة رؤية المؤسسة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجى على فعالية الأداء بالمنظمات.

٢/ ٢/٦/١ **الفرض الفرعى الثانى** : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لبعء دقة وسلامة صياغة رسالة المؤسسة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجى على فعالية الأداء بالمنظمات.

٣/ ٢/٦/١ **الفرض الفرعى الثالث** : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لبعء دقة وموضوعية التحليل البيئى الاستراتيجى للمتغيرات الداخلية والخارجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجى وبين فعالية الأداء بالمنظمات.

4/ ٢/٦/١ **الفرض الفرعى الرابع** : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لبعء الأهداف الإستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجى وبين فعالية الأداء بالمنظمات.

**٧/١ أهداف الدراسة :**

تهدف الورقة البحثية إلى تحقيق الهدف الرئيس للبحث والذى يتمثل فى الآتى :  
محاولة الوقوف على الأثر الذى يحدثه التخطيط الإستراتيجى فى تحقيق فعالية الأداء بالمنظمات .. **ولتحقيق الهدف الرئيسى تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية :**

- تحليل وتشخيص مدى تأثير التخطيط الإستراتيجى فى تحقيق فعالية الأداء بالمنظمات .
- تقييم مدى إدراك العاملين بمنظومة التخطيط الاستراتيجى بالهيئة المبحوثة كمجمل تبعاً للعوامل الديموجرافية ومدى ارتباط تلك العوامل بفعالية الأداء.
- إثبات صحة أو عدم صحة فروض الدراسة .
- تقديم مجموعة من التوصيات الفاعلة بصورة تعين المنوطين بمنظومة التخطيط الإستراتيجى للمنظمات على تحقيق الأهداف المخططة بفعالية تامة.

**٨/١ أهمية الدراسة :**

تتمثل أهمية البحث في النتائج التي تترتب على تحقق أهداف ورقة العمل (الغاية من البحث)، والمتمثلة في رفع مستوى فعالية الأداء بالمنظمات بصفة عامة وقد قام الباحث بتصنيف أهمية الدراسة من خلال ثلاث مستويات على النحو التالى:

**١/٨/١ على المستوى العلمي (النظري):**

- تُعد ورقة العمل امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة قضايا فعالية المؤسسات، وعمليات التنمية الشاملة بالدولة المصرية متمثلاً في آلية الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في التأثير على المخرجات الفعلية للأداء الإداري للمنظمات.
- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي داخل منظمات قطاع الأعمال بالدولة كمدخل لتطوير القطاع الحكومي المصري ورفع مستوى فعالية الأداء به.

**٢/٨/١ على المستوى العملي (التطبيقي):**

تحقيق الاستفادة من نتائج البحث في علاج المشكلة محل الدراسة، وبإعتبار أن البحث العلمي ليس مجرد هدفاً في حد ذاته ولكنه أداة أو وسيلة لدعم قرارات علاج المشاكل فإن الورقة البحثية تتبع أهميتها فى الآتى:

- تقديم مجموعة من التوصيات والآليات التنفيذية - إرتباطاً بأهداف وتحديات التنمية المستدامة - إلى الجهات القائمة على تخطيط وإدارة المنظمات الجديدة، والتي تعد بمثابة أجندة عمل لدعم القدرات الإدارية بالجمهورية الجديدة في كيفية الوصول إلى الفعالية المطلوبة .

**٣/٨/١ على المستوى القومي (متخذ القرار):**

- تعتبر الورقة البحثية الراهنة من أولى أوراق العمل البحثية - على حد علم الباحث - التي قامت بربط التوصيات البحثية بالتحديات التي تجابه منظمات عالم اليوم كبعداً قومياً للدولة من جهة، والارتباط المباشر للدراسة بخطة الدولة المصرية الهادفة إلى رفع كفاءة التنظيم للقطاع من جهة أخرى.

**٩/١ مناهج وأساليب الدراسة :**

أعتمد الباحث فى حل مشكلة الدراسة على مزيج من أساليب الدراسة على النحو التالى:

**١/٩/١ أساليب متعلقة بالمنهج العام للدراسة :****١/١/٩/١ الأسلوب القياسى (التطبيقي) Deduction Researches**

حيث تم مراجعة الدراسات والمرجعيات الأدبية المتعلقة بموضوع الدراسة وتحديد  
مــدى إمكانية تطبيقه  
بالمجال العملى.

**٢/١/٩/١ الأسلوب الاستقرائى ( العلمى) Induction Researches**

حيث قام الباحث بمراجعة الأدبيات والمرجعيات العلمية وإعادة ترتيبها وصياغتها وإعادة تعريف بعض المصطلحات العلمية وترتيب العلاقة بينهم ، ويتمثل فى  
الإضافة العلمية الجديدة التى تقدمها الدراسة للبحث العلمى.

## ٢/٩/١ أساليب متعلقة بأهداف الدراسة:

١/٢/٩/١ اعتمد الباحث على الأسلوب الاستطلاعي (الدراسة الاستطلاعية) في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة المتغيرات وبناء الفروض وغيرها.

٢/٢/٩/١ اعتمد الباحث على الأسلوب الاستنتاجي الوصفي (دراسة استطلاعية استنتاجية) لعلاج مشكلة الدراسة، وتم فيها إتباع المناهج الآتية:

## • المنهج الوصفي التحليلي :

الذي ساعد في تشخيص المشكلة محل البحث وتحليل أسبابها، واقتراح الحلول لعلاج المشكلة من خلال عملية البحث والفحص للظواهر النظرية أو المتعلقة بالجانب التحليلي.

## • منهج تحليل النظم :

والذي يعتمد على مجموعة من المدخلات Inputs والتي تتمثل في البيانات والمعلومات المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي والفعالية الإدارية ومجموعة التشغيل Processing والتي تتمثل في تحليل تلك البيانات، ومجموعات المخرجات Outputs والتي تتمثل في فعالية الأداء.

## ١٠/١ حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في العناصر الرئيسية الآتية :

## ١/١٠/١ الحدود المكانية للدراسة :

تطبق هذه الدراسة على المدن الجديدة بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، وظروف الوقت والتكلفة اقتصرت هذه الدراسة على الجهات الآتية:

• مدينة السادس من أكتوبر، وهي عينة تمثل ١٥% من مجتمع المدن المصرية الجديدة كدراسة تطبيقية.

• منظومة التخطيط الاستراتيجي بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة بصفتها الجهة المنوطة بالتخطيط الاستراتيجي للمدن الجديدة بمصر، ومن ثم فهي تمثل الهيئة المبحوثة التي طبقت عليها قائمة الاستبيان.

## ٢/١٠/١ الحدود الزمنية للورقة البحثية :

تتمثل في الفترة التي تم جمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية حتي نهاية عام ٢٠٢٢م.

## ١١/١ موضوعات الدراسة :

على ضوء العرض السابق لمشكلة وأهداف وفروض الدراسة، فإن خطة الورقة البحثية تتضمن المحاور الرئيسية الآتية :

- نشأة ومفهوم وطبيعة التخطيط الإستراتيجي.
- عناصر وخصائص وأهداف التخطيط الاستراتيجي.
- أهداف التخطيط الاستراتيجي.
- العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
- إجراءات ومكونات التخطيط الاستراتيجي.
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

- صياغة الخطة الإستراتيجية .
- التنفيذ الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية .
- متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية .

## ١/٢ نشأة ومفهوم وطبيعة التخطيط الإستراتيجي:

### ١/١/٢ نشأة التخطيط الإستراتيجي

خلال العقود الأخيرة منذ منتصف القرن التاسع عشر وحتى السبعينيات من هذا القرن، مرت المؤسسات بمرحلة إنتقالية تعددت فيها المناهج الإدارية وصولاً إلى عصر المعلوماتية في الربع الأخير من القرن العشرين ، فالمنشآت التي امتلكت القدرة على النجاح بالاعتماد على اقتصاديات الحجم باستغلال التكنولوجيا المتطورة والاستثمار الكثيف في أصول رأسمالية تعزز قدراتها على الإنتاج لسلع نمطية تقدمها بأسعار تنافسية، هذه المؤسسات لم يعد بوسعها الآن أن تتجح بنفس الطريقة، في بيئة حادة التغير<sup>(٦)</sup>.

نقر موسوعة الإدارة Encyclopedia of Professional Management أن التخطيط الاستراتيجي قد ظهر منذ الخمسينيات<sup>(٧)</sup>. ويشير هنرى مينتزبرج في كتابه صعود وهبوط التخطيط الاستراتيجي إلى أن أول ما نشر في موضوع التخطيط الاستراتيجي هي تلك المقالة المنشورة في دورية Harvard Business Review في عدد ديسمبر ١٩٦٢ تحت عنوان The Anatomy of Comported Planning<sup>(٨)</sup>.

### ٢/١/٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحسانا وانتشارا في السنوات الأخيرة، فالتخطيط الاستراتيجي ليس محاولة للتنبؤ بالمستقبل ، ولكنه يحاول أن استكشاف المستقبل ويدرس الاحتمالات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وذلك ليتمكنها بالقيام باتخاذ أفضل القرارات المتعلقة بالحاضر، فهو يهدف إلى إستشراف الاتجاه المناسب للمؤسسة، فبدون هذا الاتجاه تكون المؤسسة كالسفينة بدون ريان، تسير حسب الظروف من أزمة إلى أزمة، حتى تصل إلى أزمة أكبر تحد من قدرتها على المواجهة، او تستمر لفترة أطول تعمل تحت ظروف الاحتمال<sup>(٩)</sup>.

ويمكن إيجاز المهام التي يحاول التخطيط الاستراتيجي القيام بها فيما يلي:

- تحديد نطاق الفرص المتاحة للمؤسسة في المستقبل لتحقيق أهدافها.
- تقدير القيم السائدة لدى الأفراد، والمنظمة ككل، والمجتمع، ومدى ملائمتها - أو تعارضها - مع أهداف المؤسسة.

(٦) R.S. Kaplan, and D.P. Norton. "The Balanced Scorecard...", op.cit., p.2.

(٧) L.S. Bittle, ed., "Encyclopedia.....", op.cit., p. 888.

(٨) H. Mintzberg, "The Rise and Fall.....", op.cit., p. 25.

(٩) I. A. Basha, " Construction Business Management.", Op.Cit. p. (1-1).



- تقدير مسئوليات المؤسسة تجاه جميع العملاء والمجتمع بصفة عامة.
  - استكشاف التغيرات المحتملة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
  - ابتكار الاستراتيجيات التي يمكن من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.
- لذلك يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسات بغرض تنفيذ أعمالها ومشروعاتها بصورة جيدة، وذلك من خلال حشد وتركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين يسيرون في اتجاه تحقيق نفس أهداف الأنشطة الإستراتيجية وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المؤسسات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها والعمل على تنفيذها، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية<sup>(10)</sup>.

### ١/٢/١/٢ التخطيط :

التخطيط بمعناه الدقيق هو أحد المفاهيم العلمية الحديثة التي استوفت معانيها ومضامينها الفكرية والعلمية والعملية من واقع المجتمعات المعاصرة وطبيعة الحياة وتعتها، ورغم حداثة مفهوم التخطيط، إلا أنه قد حظى باهتمام كبير حتى بات محور النشاط المستحوذ على كثير من الجهود الدولية والإقليمية والمحلية الجماعية والفردية<sup>(11)</sup>.

ويمكن توضيح مفهوم التخطيط من خلال بعدين أساسيين هما:

### ١/١/٢/١/٢ التخطيط عملية علمية :

في ضوء هذا البعد عرفه عبد الله عبد الدايم بأنه "مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تحقيق أهداف معينة".

وقدمه سيف الدين فهمي بشكل أكثر تفصيلاً بقوله: "التخطيط هو مجموعة من العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على اتباع المنهج العلمي والبحث لعلمي وأدواته التي تستهدف تحقيق أهداف محددة بقصد رفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو هذه المستويات جميعاً بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع".

### ٢/١/٢/١/٢ التخطيط عملية مستقبلية :

يقصد بذلك أنه عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات والقرارات تتصف بأنها مستقبلية لأن المستقبل هو بؤرة اهتمام التخطيط ومجال فعله، فالهدف الأساسي من التخطيط هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب.

### وفي ضوء هذا البعد يعرف التخطيط بأنه :

دراسة الماضي، وتحليل الحاضر، وتصور المستقبل، حتى يمكن الاستعداد له والتحكم فيه، فهو العمل من أجل الوصول إلى المستقبل المرغوب من خلال تحديد الطرق والآليات وإعداد الخطط.

(10) تامر عبد الله رفعت عبد الرحمن، فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تنمية المهارات البيئية والإدارية لدى القيادات، رسالة

دكتوراه الفلسفة في العلوم البيئية، جامعة عين شمس، ٢٠٢١، ص ٤٤.

(11) أحمد على الحاج، التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، ١٩٩٢، ص ١٠١.

ويؤكد هذا التعريف على أن التخطيط جزء لا يتجزأ من تكوين الإنسان، فهو نشاط موجه لتحقيق هدف مقصود في زمن معين وما من إنسان إلا له هدف يسعى لتحقيقه كي يضمن استمرار حياته وبقاء نوعه<sup>(١٢)</sup>.

كما يعرف بأنه فن التعامل مع المستقبل، وهو الوظيفة المبكرة أو هو نقطة البداية في أية عملية إدارية ويتضمن تصميم الأهداف وتقييمها واختيار المناسب منها وتحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجداول زمنية، وتعتبر الأهداف بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي<sup>(١٣)</sup>. كما يعرف التخطيط بأنه رسم لمسار مستقبلي في اتجاه هدف معين بمواصفات معينة<sup>(١٤)</sup>.

٢/٢/١/٢ الإستراتيجية :

برز أول استخدام للاستراتيجية Strategy في المجال العسكري، وهذا ما عكسته معظم الأدبيات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، وعلى الرغم من أن المجال العسكري هو مهد الإستراتيجية الأولى، إلا أنها لم تقتصر عليه وحده، فقد انتقلت إلى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية والتربوية وذلك لتلبية حاجة الإدارة لإستشراف المستقبل<sup>(١٥)</sup>.

كما تعرف الاستراتيجية بأنها وضع الخطط الإستراتيجية التي تؤدي بالمؤسسة إلى النجاح في تحقيق ما تصبوا إليه بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، وما تفرزه من فرص وتحديات ونقاط قوة ونقاط ضعف<sup>(١٦)</sup>.

### ٣/٢/١/٢ تعريف التخطيط الاستراتيجي :

تعددت تعريفاتهم له نظرا لاختلاف الأسس والتوجيهات الفكرية التي استندت إليها تفسيراتهم. فالتخطيط الاستراتيجي يمثل العمود الفقري لأية مؤسسة، حيث تستند إليه في بلوغ وتحقيق أهدافها، فهو يلعب الدور الأساسي في نجاحها في الوصول إلى الصورة المرغوبة لها<sup>(١٧)</sup>. ويعرف بأنه عملية فنية تهدف إلي بناء مستقبل طويل الأجل للمؤسسة، وذلك من خلال توجيهها نحو الاتجاه المناسب الذي يمكنها من تحقيق أهدافها<sup>(١٨)</sup>.

(12) Mintzberg, Henry; The Rise and Fall of Strategic Planning Prentice Hall, New York, 1994, p.8.

(13) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط(٢)، الناشر: المؤلف، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٨٧.

(14) جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، سلسلة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، ٢٠٠٨، ص ٢٨.

(15) Dooris J., Michael; Two Decades of Strategic Planning Journal of Planning for Higher Education, Vol.13, No.2, 2003, p.27.

(16) خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد صبحي إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج استراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ١٦٦.

(17) George, Steiner; Strategic Planning: What Every Manager Must Know, The Free Press A Division of Macmillan Publishing, New York, 1979, p.2.

(18) Bell, Les; Strategic Planning and School Management: Full of Sound and Fury, Signifying Nothing, Journal of Educational Administration, Vol.40, No.5, 2002, p.407.

ويعرف بأنه "عملية علمية يتم من خلالها تقديم تصور مستقبلي للمؤسسة واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات وتوفير المتطلبات لتحقيق ذلك التصور انطلاقاً من مجموعة من التساؤلات مثل أين نحن الآن؟، إلى أين تريد أن نذهب؟، كيف سنصل إلى هناك؟".

## ٢/٢ عناصر وخصائص وأهداف التخطيط الاستراتيجي :

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد الاتجاهات العالمية للتخطيط في القرن الحادي والعشرين والتي تتمثل أهم توجهاته<sup>(١٩)</sup>.

- حتمية تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي لملاءمته لديناميكية ومرونة اقتصاديات السوق.
- إن الاعتماد على آليات السوق وخصائص المجتمع والاقتصاد المعلوماتي يحتم إعادة تعريف دور الدولة وتمكين المجتمع من الاستفادة من أكثر عناصر الإنتاج والموارد المتاحة له.
- التغيرات العالمية المتسارعة وما يتطلبه من ضرورة التكيف مع تلك التغيرات .

## ١/٢/٢ عناصر التخطيط الاستراتيجي :

تتكون عناصر التخطيط الاستراتيجي ما يلي:<sup>(٢٠)</sup>

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.

## ٢/٢/٢ خصائص التخطيط الاستراتيجي :

- بناء على ما تم عرضه من تعريفات للتخطيط الاستراتيجي، فإنه يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها ، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:
- الشمول والتكامل : حيث يهتم التخطيط بدراسة العوامل المحيطة بالبيئة سواء كانت داخلية أو خارجية والنظر إليها نظرة شاملة ونظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة، فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يحقق التكيف المستمر مع البيئة.
  - المرونة والديناميكية : يتضح ذلك من خلال قدرته على التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، والتفكير في كافة البدائل التي تمكن المؤسسة من مواجهة أي تغير محتمل عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو تنفيذها<sup>(٢١)</sup>.

(19) Jehad s. aldehayyat and john r. nchor – strategic planning tools and techniques in- rdan: awareness and use (www.interscience.wiley.com)

(20) سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، ٢٠٠٥، ص٣.

(21) Carron, Gapiel, Strategic Plamming: Concepts and Rationale, Op.Cit., 2010, P.7

٣/٢/٢/٢ **التفاعل والمتابعة**: حيث يقوم على التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة أخرى، كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء المتعلقة بمستوى القرارات الإدارية والتنفيذية من أجل تكامل العمليات وتفاعلها<sup>(٢٢)</sup>.

٤/٢/٢/٢ **ترتيب الخيارات والأولويات**: من الخصائص المهمة للتخطيط الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة في خطتها التنفيذية، ويرتب الأهداف والبرامج حسب أولوياتها وأهميتها بما يساعد في النهاية على تحقيق الأهداف بأعلى جودة وبأقل مجهود<sup>(٢٣)</sup>.  
أما الخصائص العامة للتخطيط الاستراتيجي فتتمثل في الآتي<sup>(٢٤)</sup>:

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة: حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
- التخطيط الاستراتيجي معنى بالمستقبل: فهو يتيح للمؤسسة توجيه المستقبل وإدارته من خلال الاعتماد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لمعرفة واقع المؤسسة وينطلق من هنا ليرسم صورة المستقبل التي تأمل المؤسسة أن تكون عليها (رؤية المؤسسة).
- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير: أي التصرف من أجل عمل تغيير معين، فإدارة التنمية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل، كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حالياً.
- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة: فلا يمكن أن تكون الجهود الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية، بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها.

### ٣/٢/٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي :

عادة ما يعزى نجاح أية مؤسسة إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال حيث يحدد نطاق العمل وأهداف المؤسسة كما يحدد الأدوار والمسئوليات ويضع خطط مفصلة لتحقيق تلك الأهداف، فهو عبارة عن نهج منظم يهدف إلى ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها<sup>(٢٥)</sup>.  
والجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجي له العديد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة<sup>(٢٦)</sup>، فهو يسعى إلى:

(22) Mashadi,K., et.al., Equality- Oriented Approach Toward Strategic Positioning Higher Education Institution, International Journal of Social Siences, Vol 2, No.4, 2007, P.228.

(23) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، الدوحة، ٢٠١٤، ص ٨٠.

(24) مؤسسة الملك خالد الخيرية - دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية - الرياض ٢٠١٠.

(25) Nzewi, Hopen, et. Al., Corporate Strategic Plarning and Nigerian Deposit Money Banks Financial Performance, Journal of Economics, Management and Trade, Vol.17, No.1, 2017,p.2.

(26) ECRA GROUP; Greating the Future: Strategic Planning for Schools, Op.Cit., P.4.

١/٣/٢/٢ الحصول على المكانة الفعالة بين المؤسسات: فالمؤسسة التي يطبق بها التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال يمكنها أن تحصل على موقع متميز بين المؤسسات المختلفة بطريقة تتفوق بها على منافسيها<sup>(٢٧)</sup>.

٢/٣/٢/٢ تطوير المؤسسة كعملية مستمرة: حيث يهدف إلى جعل عملية التطوير عملية مستمرة وليست مؤقتة ، وأن تكون مبادرة وليست رد فعل لخسارة معينة<sup>(٢٨)</sup>.

٣/٣/٢/٢ رفع حساسية المؤسسات للتغيرات والفرص والتحديات: حيث يتميز التخطيط الاستراتيجي بمراعاته للظروف والمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمؤسسة. فضلا عن تقديم مبرر لضرورة جمع الدعم الاجتماعي والسياسي والمالي للمؤسسة.<sup>(٢٩)</sup>

٤/٣/٢/٢ تطبيق منهج النظم : ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المؤسسة كنظام يتكون من عدد كبير من الأنظمة الفرعية، وبذلك يسمح للإدارة العليا في المؤسسة أن تنظر إلى المشروع ككل والعلاقات المتداخلة بين أجزائه بدلا من التعامل مع كل جزء منفصل بذاته<sup>(٣٠)</sup>.

٥/٣/٢/٢ تزويد المؤسسات بالفكر الرشيد: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى جعل المؤسسة تفكر استراتيجيا بما يمكنها من تحديث أنظمتها التقليدية خاصة في ظل ما يعيشه العالم اليوم من تغير سريع ، كما يساعدها - أيضا - في التخلص من النظم التقليدية غير الفعالة<sup>(٣١)</sup>.

**٣/٢ العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية :**

يتعين عي الباحث قبل الخوض في تحليل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، إلقاء الضوء علي طبيعة العلاقة بين الإدارة والمؤسسة **كالآتي:**

**١/٣/٢ العلاقة بين الإدارة والمؤسسة :**

المؤسسة هي الكيان الإجتماعي الذي يتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون معا لتحقيق هدف ما، وحتى يقوم هذا الكيان ويبقى يحتاج الأمر قيام العاملين بالمؤسسة ببعض الفعاليات، ومن أهم هذه الفعاليات هي الإدارة، أي أن الإدارة هي أحد الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي مؤسسة ، وأن هذه العملية بتفاصيلها وأولوياتها تختلف من مؤسسة إي أخري ومن مستوي إداري إلي آخر<sup>(٣٢)</sup>.

(27) عادل السيد الجندي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية. دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية ، مجلد (٥٠٤) العدد (١٦)، ١٩٩٩، ص ص ٧٠-٧١.

(28) محمد صبرى حافظ، والسيد محمود البحري، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٧.

(29) Francios, Emmanuel; Building Global Education with Alocal Perspective: An Introduction to Global Higher Education, Plagrave Macmillan Us, New York, 2015, P.170

(30) عبد الحكم أحمد الخزامي ، التخطيط الاستراتيجي.. الفكرة - الخبرة - التطبيق ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٠٢.

(31) ECRA GROUP; Creating the Future: Strategic Planning for Schoo, ECRA GROUP. 2015, P.5

(32) أحمد السروي، أساسيات الإدارة الحديثة، الدولية للكتب العلمية، ٢٠١٩، ص ٥٩.

### ٢/٣/٢ النهج الإستراتيجي في الإدارة :

تركز الإدارة خلال مرحلة التخطيط المبني علي مفهوم الإستراتيجية، بتحليل بيئة الشركة وإعداد خطط أو سيناريوهات عديدة للمستقبل مع إعداد إستراتيجية لكل سيناريو بحيث إذا وضع هذا السيناريو موضع التنفيذ، يتم تنفيذ الإستراتيجية المعدة مسبقاً<sup>(٣٣)</sup>.

### ٣/٣/٢ الإدارة الإستراتيجية :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، فالتخطيط الإستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية التي تشتمل علي عناصر أخرى مثل التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة تحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي<sup>(٣٤)</sup>.

### ٤/٢ إجراءات ومكونات التخطيط الاستراتيجي : في البدء يتعين ألا يغيب عن الذهن المعادلة التالية<sup>(٣٥)</sup>:

التخطيط الجيد للإستراتيجية + التنفيذ الجيد للإستراتيجية + الرقابة الفعالة للإستراتيجية  
= الإدارة الإستراتيجية الفعالة

وحتى يمكن تحقيق المساهمة الفعالة لجميع العاملين بالمؤسسة، فإن منهجية التخطيط الاستراتيجي تتعامل مع ثلاثة مستويات للتخطيط كما يلي<sup>(٣٦)</sup>:

**المستوى الأول :** ما نحب أن يكون وهي الأغراض العليا للمنظمة والمشتقة من رسالتها ومبرر وجودها، وهي مبادئ ممتدة مع الزمن تحكم السلوك وأسلوب اتخاذ القرار .

**المستوى الثاني :** ما يمكن أن يكون، وهذا المستوى يأخذ الرسالة والأهداف العليا كمعطي ويبحث في وسطها تحقيقها، وهذا هو محور التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل في مجال تحديد محاور الحركة.

**المستوى الثالث:** ما سيكون فعلا، وهي عملية تخطيط العمليات وتوجيه الأداء، والتوجه إلى أهداف محددة، وهي تبدأ من المدخلات المتاحة وتعمل على تخصيصها وترتيب أولويات العمل وصولا إلى نتائج محددة.

(33) Sameul Certo, and Paul Peter, Strategic Management: A focus on Process. (New York: McGraw –Hill international edition, 2007), p.21

(34) سعد ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ١

(35) بهاء الدين سعد، المدخل المعاصر في الإدارة الإستراتيجية، مسار خلق القيمة، ٢٠٢٢، ص١١٣.

(36) D.L. Cleland, and W.R.King: "Systems Analysis....", Op.Cit., p.37.

## ١/٤/٢ صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية :

ويطلق على صياغة رسالة وأهداف المؤسسة "الاتجاه الرئيسي"، حيث يؤدي ذلك إلى تعريف المؤسسة ببيئتها وأسباب وجودها، وتعتبر كذلك بمثابة قاعدة تستند عليها المنظمة في اتخاذ قراراتها<sup>(٣٧)</sup>.

### ٢/٤/٢ تحديد رسالة المنظمة :

هي أول مكون في التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر بلورة للمبدأ العام للمنظمة، وهي التي تشكل رؤيتها للاتجاه الذي تسير فيه، وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتوضح الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، والرسالة الفعالة يجب أن تتوفر فيها الخصائص الأساسية التالية<sup>(٣٨)</sup>.

- أن تعبر عن فلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً.
- أن تتطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المؤسسة ومكوناتها.
- أن تكون عملية قابلة للتطبيق العملي .
- أن تكون محفزة وملهمة للعاملين وتشعرهم بأنهم يقومون بعمل له أهميته.
- أن تكون واضحة وقادرة على تحديد اتجاه المؤسسة.

### ٣/٤/٢ الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة :

تعرف الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تريد تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتتميتها<sup>(٣٩)</sup>. وهكذا فإن بيان الرؤية يعبر عن الوضع المأمول للمؤسسة، ولذا يجب أن تعبر الرؤية عن التصور المستقبلي لكل عضو داخل المؤسسة، وكذلك المستفيدين<sup>(٤٠)</sup>.

### ١ / ٣/٤/٢ أهمية وجود رؤية إستراتيجية للمؤسسة :

تعتبر الرؤية هي حجر الأساس في نجاح المؤسسة، فهي الفكرة التي تسترشد بها المؤسسات في طريقها لبلوغ مستقبلها المنشود، وهي دافع للاختراع والتطوير والتصميم والبحث العلمي<sup>(٤١)</sup>. ومن هنا تلعب الرؤية دوراً حاسماً في أداء المؤسسة وتوضح أهمية هذا الدور في النقاط التالية<sup>(٤٢)</sup>.

(37) كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١.

(38) تامر عبد الله رفعت عبد الرحمن، فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات البيئية والإدارية لدى القيادات، مرجع سبق ذكره، ص ٧١.

(39) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ٨٧.

(40) Hitt A., Michael, et.al., Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts and Cases, Op.Cit., p.19.

(41) كريج ليوهل: التفكير بطريقة إستراتيجية، تعريب: محمد رؤوف حامد، سلسلة كراسات عروض، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣٨.

- الرؤية تحدد مسار المؤسسة: حيث تؤدي جهود وضع وتشكيل الرؤية إلى تعهد أعضاء المؤسسة بتنفيذ الرؤية، كما أنها تقلل إمكانية الفشل في تحقيق الأهداف.
- تشجع على المبادرة: إن وجود رؤية ماثلة أمام العاملين يمكن أن تشجعهم على المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم أفكار جديدة ونافعة يمكنها أن تساعد على تحقيق الرؤية، وتقديم أفكار جديدة للمؤسسة.
- تساعد على التحفيز: فوجود رؤية مستقبلية معلنة ومتفق عليها يثير الحماسة في نفوس العاملين بالمؤسسة فهم ينظرون إليها على أنها وضع مستقبلي يكشف عن قدرتهم لتحقيقه.

#### ٤/٤/٢ تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

بعد الانتهاء من صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها يتم ترجمتهما إلى مجموعة من الأهداف والتي بموجبها يمكن تحقيق إنجازات ملموسة، وتصاغ هذه الأهداف بصورة واضحة تعكس ظروف المؤسسة وتوقعات الأفراد وتحدد حاجات المجتمع، حيث تنطوي عملية التخطيط الاستراتيجي على تحديد مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، واتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق تلك الأهداف<sup>(٤٣)</sup>.

فالأهداف هي جوهر عملية التخطيط، حيث تعد عملية تحديد الأهداف من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي فهي الأساس في استثمار موارد المؤسسة وجهودها لبلوغ ما هو مطلوب، وهي أيضا معيار للحكم على أداء وفعالية المؤسسة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق بالفعل من الأهداف بما كان يجب أن يتم وذلك بعد انتهاء المدة المحددة لتحقيق تلك الأهداف.

#### ٥/٤/٢ الغايات Goals :

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وهذا بالاستناد إلى رسالة المؤسسة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها والحاجات التي تحاول إشباعها<sup>(٤٤)</sup>.

#### ٥/٢ التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT):

تعد مرحلة التحليل البيئي من أكثر مراحل التخطيط الاستراتيجي أهمية والتي تميزه عن غيره من الأشكال الأخرى للتخطيط، حيث تتضمن هذه المرحلة تحليل بيئتين إحداها داخلية محدودة النطاق والأخرى خارجية ممتدة النطاق، وهو من الأساليب الشائعة في تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة، ويهدف إلى تحديد نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses) المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة (Opportunity) أمام المؤسسة والتهديدات (Threats) التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة<sup>(٤٥)</sup>.

(42) آية جلال السيد أحمد، التخطيط الإستراتيجي لجامعة الزقازيق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره،

ص ٦٦.

(43) Bagheri, Jalil; Overlaps Between Human Resources Strategic Planning and Strategic Management Tool in Public Organization, Op.Cit., p.434.

(44) جواهر بوزيان، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة، جامعة قاصدي مرباح، رسالة ماجستير، الجزائر، ٢٠١١، ص ١٨.

(45) حمد السروي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.



**١/٥/٢ أهمية التحليل البيئي :**

يتم إجراء التحليل البيئي من خلال تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية كما يلي:

**٢/٥/٢ تحليل البيئة الداخلية :**

تعرف البيئة الداخلية بأنها جميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة مثل هيكل المؤسسة وثقافتها، والموارد المالية والمادية والبشرية، ونظم وإجراءات وقواعد العمل، والعلاقات التي تربط بينها وبين غيرها<sup>(٤٦)</sup>.

وتعرف نقاط القوة بأنها موارد وقدرات محورية تمثل مجالات وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والإفادة منها بتوظيف نقاط القوة.

• وتعرف نقاط الضعف بأنها مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو عملياتها مما يؤثر سلباً- على أدائها، وبالتالي يتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية.

**٣/٥/٢ أهمية تحليل البيئة الداخلية**

تتمثل الأهمية في تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل نقاط قوة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانية جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية<sup>(٤٧)</sup>.

ويمكن تحديد أهمية تحليل البيئة الداخلية في النقاط **التالية** :

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والتفكير في سبل تدعيمها وكذلك تحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات الأخرى في سوق العمل.

**٤/٥/٢ تحليل البيئة الخارجية :**

يقصد بتحليل البيئة الخارجية دراسة وتحليل وتقييم كل العناصر الموجودة خارج المؤسسة والتي لها تأثير محتمل على المؤسسة بهدف التعرف على الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة<sup>(٤٨)</sup>.

• وتعرف الفرص بأنها، تلك العوامل الخارجية المؤيدة لأهداف المؤسسة ورسالتها والتي تتجه نحو التأثير الإيجابي على أدائها مثل التطورات التكنولوجية.

• ويعرف التحدي بأنه، حالات غير مرغوب فيها يتجه تأثيرها سلباً على أداء المؤسسة، وتعرف أيضاً بالعوامل الخارجية التي يمكن أن تحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

**٥/٥/٢ تحليل أهمية تحليل البيئة الخارجية :**

(46) Vijaywargin, Tripti, Business Policy and Strategic Management, Think Tanks Biyani Group of Colleges, Vidhyadhar Nagar, 2012, p.11.

(47) صفاء محمد صلاح الدين، مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد (٢٢)، العدد الأول/الثاني، يونيو-ديسمبر ٢٠١٤، ص ص ١٦١-١٦٢.

(48) جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص ص ٢١٨-٢٢٠ (بتصرف).

يُعد تحليل البيئة الخارجية ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي، حيث يمثل رصدًا وتقييمًا لمتغيرات البيئة الخارجية وما يتوقع أن يحدث فيها، مثل الضغوط الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والسياسية، فالمتغيرات البيئية تكتسب صفة الديناميكية<sup>(٤٩)</sup>.

### ٦/٢ صياغة الخطة الإستراتيجية :

يقصد بصياغة الخطة الإستراتيجية تحديد غايات المؤسسة، ووضع أهدافها الإستراتيجية في ضوء رسالتها ورؤيتها وقيمها ثم تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة ثم اختيار البديل المناسب الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات هي:

### ١/٦/٢ الخطوة الأولى : تحديد البدائل الإستراتيجية:

يتمثل الهدف من هذه الخطوة في الخروج بعدد من البدائل الإستراتيجية قابلة للتنفيذ في ضوء إمكانيات وقدرات المؤسسة ووضعها الحالي، فهو يوفر صورة عامة شاملة عن وضع المؤسسة، بما يساعد المؤسسة على توليد عدد من الاستراتيجيات قابلة للتنفيذ حتي يتم المفاضلة بينهم في ضوء واقع المؤسسة<sup>(٥٠)</sup>.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم (٣/٢)

### مصفوفة البدائل الإستراتيجية

التحديات الخارجية (T)	الفرص الخارجية (O)	البيئة
		الداخلية الخارجية
إستراتيجية (ST) القوة والتحديات	استراتيجية (SO) القوة والفرص	نقاط القوة (S)
إستراتيجية (WT) الضعف والتحديات	إستراتيجية (WO) الضعف والفرص	نقاط الضعف (W)

Source: Dyson, Robert G.; Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, Vol.152, 2004, p.3

يتضح من الجدول السابق أنه ينتج عنه أربع استراتيجيات أساسية هي:

### ١/١/٦/٢ إستراتيجية القوة والفرص: (SO)

هذه الإستراتيجية هي ناتج تفاعل نقاط القوة الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وفيها تستخدم المؤسسة نقاط القوة أفضل استخدام لتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة.

### ٢/١/٦/٢ إستراتيجية الضعف والفرص: (WO)

(49) Bagheri, Jalil; Overlaps Between Human Resources Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organization, Op.Cit., p. 434.

(50) Pahl, Nadine & Anne Richter; SWOT Analysis Idea, Methodology and a Practical Approach, Master Thesis Fachhochschule Fur Okonomi Management, University of Applied Science, Berlin, 2007, p.1.

هذه الإستراتيجية هي ناتج تفاعل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية مع نقاط الضعف الكامنة في البيئة الداخلية، وفيها تسعى المؤسسة إلى أحد من نقاط الضعف من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة.

### ٣/١/٦/٢ إستراتيجية القوة والتحديات (ST):

هذه الإستراتيجية هي ناتج تفاعل نقاط القوة الداخلية مع تحديات البيئة الخارجية، وفيها تستخدم المؤسسة نقاط القوة التي تتمتع بها لتجنب الآثار السلبية والحد من مخاطر التحديات الخارجية.

### ٤/١/٦/٢ إستراتيجية الضعف والتحديات (WT):

هذه الإستراتيجية هي ناتج تفاعل نقاط الضعف الداخلية مع مخاطر التحديات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة، وفيها تسعى المؤسسة إلى تقليل نقاط الضعف ومعالجتها .

### ٢/٦/٢ الخطوة الثانية : اختيار البديل الإستراتيجي:

يجب أن يتوافر في البديل الاستراتيجي مجموعة من الشروط **منها**(<sup>٥١</sup>):

- يتضمن قدر من المرونة حتي يمكن التدخل لإجراء التعديلات التي قد تنجم من الطبيعة الديناميكية لبيئة المؤسسة ، ويتضح ذلك إزاء عمليات المراجعة والتقييم، لذا يجب ألا تكون الإستراتيجية نصوصاً جامدة.

- الوضوح من حيث الصياغة والقابلية للتطبيق العملي.

- أن يتفق مع رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

### ٣/٦/٢ الخطوة الثالثة : كتابة وثيقة الخطة الإستراتيجية :

تتضمن وثيقة الخطة الإستراتيجية بيان برسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية والأهداف والتطلعات الإستراتيجية، فضلا عن عرض ملخص لنتائج التحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية ، ثم تحديات البديل الاستراتيجي المختار مع بيان بمتطلبات تنفيذ الإستراتيجية والرقابة والمتابعة(<sup>٥٢</sup>).

### ٧/٢ التنفيذ الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية :

يعد تنفيذ الإستراتيجية تعبئة وتوجيها للعاملين والقيادات بالمؤسسة لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي، لذا تتطلب التزامات من المستويات كافة، وانتظاما من جانب القيادات والأفراد(<sup>٥٣</sup>).

ولضمان فاعلية ونجاح عملية التنفيذ لأبد من القيام بمجموعة من الإجراءات **منها**(<sup>٥٤</sup>):

- بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

(51) Wheelen, Thomas I. & David Hunger J.; Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, Op.Cit., p.23.

(52) UNESCO & HEP; Strategic Planning: Organizational Arrangements, Op.Cit., p.14.

(53) سليمان زيدان، العمق الإستراتيجي.. موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ١٥٧.

(54) سالم محمد سالم إبراهيم، التخطيط الإستراتيجي ومنظومة الاعتماد، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، العدد (١)، ٢٠١٢، ص ٣٠٠.

- تحديد الدعم المطلوب لتنفيذ هذه الإستراتيجية ومصدر هذا الدعم.
- تحديد أسلوب المراقبة ومتابعة التنفيذ والزمن المتوقع للتنفيذ.
- تحديد أساليب الاتصال وتبادل المعلومات والنتائج بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة.

## ٨/٢ متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية :

تعتبر عملية التقويم من العمليات الحيوية والمهمة في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات، فالمؤشر في عملية التقويم هو المستوى المفترض الوصول إليه بعد تنفيذ الخطة، أي أنه خلال عملية التقويم تتم مقارنة الأداء المحقق بالأداء المنشود لرصد معدل انحراف الأداء عما يجب أن يكون عليه<sup>(٥٥)</sup>.

## ١/٣ إجراءات المعالجة الإحصائية والتحليلية لبيانات متغيرات الدراسة :

### ١/١/٣ تحليل عينة الدراسة:

تم تحديد نوع عينة مفردات الدراسة لتكون العينة التحكمية (Aebitrary Sample) نظراً لتباعد الجهات المبحوثة التي سيتم توزيع قائمة الإستبيان عليه وذلك بإسلوب الحصر الشامل ، حيث تم توزيع مفردات القائمة على عينة مكونة من (١٠١) من العاملين بمنظومة التخطيط الإستراتيجي بالهيئة المبحوثة ( هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة ) .

### ٢/١/٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

سوف يعتمد الباحث في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي S.P.S.S باستخدام الأساليب

الإحصائية التالية :

### ٣/١/٣ الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Methods

١/٣/١/٣ لقياس درجة صدق وثبات الاستبانة :

- معامل الاتساق الداخلي ( درجة الثبات ) .
- معامل كرونباخ ألفا ( درجة الصدق) .

٢/٣/١/٣ لإثبات متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية :

- الجداول التكرارية البسيطة .
- الجداول التكرارية المركبة .
- المتوسطات الحسابية .
- الانحرافات المعيارية .

### ٣/٣/١/٣ الأساليب الإحصائية الاستدلالية Inferential Methods

- اختبار T-Test لعينتين مستقلتين .
- تحليل التباين أحادي الاتجاه .
- تحليل الانحدار البسيط .
- معامل الارتباط بيرسون .

(55) Cholehang, Gwang; Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods, Op.Cit., p.13.

● تحليل الانحدار المتعدد.

٤ / ١ / ٣ قياس درجة ثبات وصدق الاستبيانية :

تم إختبار المصدقية والثبات بإستخدام معامل ألفا كرومباخ وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم ( ٤ / ٢ )

Validity/Reliability Statistics ( إختبار الصدق والثبات )

معامل ألفا Cronbach's Alpha	معامل الاتساق الداخلي Internal Consistency	عدد الأسئلة N of Items
.934	.932**	72

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وتشير نتائج الجدول السابق الى الآتي:

صلاحية وأتمادية الأداة المستخدمة فى قياس نتائج الدراسة من حيث الصدق والثبات حيث بلغ معامل الاتساق الداخلى (٠.٩٣٢) مما يدل على تحقيق درجة عالية من الصدق فى الاداة المستخدمة فى القياس، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ (٠.٩٣٤) هذا يدل على ثبات الأداة المستخدمة فى القياس.

٥ / ١ / ٣ صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة فى قياس نتائج الدراسة :

صلاحية وأتمادية الأداة المستخدمة فى قياس نتائج الدراسة لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة فى قياس استجابات مفردات العينة، قام الباحث باستخدام الأدوات القياسية الآتية:

١ / ٥ / ١ / ٣ معامل معامل الإتساق الداخلى Internal Consistency

يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد فى المقام الأول على معامل الارتباط، ومعنوية معامل الارتباط.

٢ / ٥ / ١ / ٣ معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha (α)

أعتمد الباحث على معامل كرونباخ ألفا بهدف قياس معامل الثبات (درجة الاعتمادية) وذلك على مستوى جميع المتغيرات الخاصة بأبعاد التخطيط الإستراتيجي، وأبعاد الفعالية الأدارية.

١ / ٤ نتائج الدراسة :

توصل الباحث من خلال تحليل نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وما أفرزت إليه نتائج العينة ( محل الدراسة ) إلى مجموعة متعلقة بمتغيرات الدراسة ، والتي تتمثل فى نتائج التحليل الوصفي الإحصائي للممارسات الفعلية لمنظومة التخطيط الإستراتيجي بالهيئة المبحوثة كمتغير مستقل، ونتائج تحليل العلاقة بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي وتحقيق فعالية الأداء بالمؤسسة محل الدراسة كمتغير

تابع، وبناءً عليه فإنه يمكن عرض النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال نتائج المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

١/١/٤ نتائج عامة للدراسة التطبيقية:

- أظهرت الدراسة صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج الدراسة من حيث الصدق والثبات بمعامل اتساق داخلي (٠.٩٣٢) ، بما يفسر ثبات الأداة المستخدمة في القياس.
- تهتم الهيئة المبحوثة ببعد رؤية ورسالة المؤسسة، حيث جاء معامل الاتساق الداخلي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ لهذا البعد بين (٦٨٦-، ٩٠١)، بما يفسر قوة قيم المعاملات ، كما بلغ معامل الثبات ألفا كرومباخ لهذا البعد (٩٣٨)، بما يفسر الاعتماد على النتائج المحققة.
- تهتم الهيئة المبحوثة ببعد التحليل البيئي الإستراتيجي ، حيث جاء معامل الاتساق الداخلي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ لهذا البعد بين (٢٤٨-، ٨٩٩)، بما يفسر قوة قيم المعاملات ، كما بلغ معامل الثبات ألفا كرومباخ لهذا البعد (٩١٤)، بما يفسر الإعتماد على النتائج المحققة.

٢/١/٤ نتائج خاصة بتوصيف متغيرات الدراسة:

١/ ٢/١/٤ بالنسبة للمتغير المستقل ( التخطيط الإستراتيجي):

- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية للمتغير المستقل ( التخطيط الإستراتيجي) والخاص ببعد رؤية ورسالة المؤسسة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( ٣.٠٤٨)، وإنحراف معياري قدره ( ١.١١٤) بدرجة موافقة ( محايد) .
- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية للمتغير المستقل ( التخطيط الإستراتيجي) والخاص ببعد التحليل البيئي الإستراتيجي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.١٤٢)، وإنحراف معياري قدره ( ١.١٦٥) بدرجة موافقة ( محايد) .
- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية للمتغير المستقل ( التخطيط الإستراتيجي) والخاص ببعد الأهداف الإستراتيجية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( ٢.٩٧٠)، وإنحراف معياري قدره ( ٠.٩٤٧) بدرجة موافقة ( محايد) .
- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية للمتغير المستقل ( التخطيط الإستراتيجي) والخاص ببعد تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية والرقابة عليها ، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( ٣.٢١٧)، وإنحراف معياري قدره ( ١.٢٣٩) بدرجة موافقة ( محايد) .

٢/ ٢/١/٤ بالنسبة للمتغير التابع ( الفعالية الإدارية):

- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية للمتغير التابع (الفعالية الإدارية) ، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( ٣.٠٨١) ، وإنحراف معياري قدره ( ١.٠٢٦) بدرجة موافقة ( محايد) .
- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية للمتغير التابع (الفعالية الإدارية) ، والخاص بالبعد الإقتصادي، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( ٢.٨٦٠)، وإنحراف معياري قدره ( ١.٠٢٢) بدرجة موافقة ( محايد) .
- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية للمتغير التابع (الفعالية الإدارية) ، والخاص ببعد تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( ٣.٠١٩) ، وإنحراف معياري قدره ( ١.٠٤٠) بدرجة موافقة ( محايد) .
- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية للمتغير التابع (الفعالية الإدارية) ، والخاص ببعد إشباع حاجات العملاء، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( ٣.٣٦٣) ، وإنحراف معياري قدره ( ١.٠١٤) بدرجة موافقة ( محايد) .

## ١/٥ توصيات الورقة البحثية :

م	التوصية	ألية التنفيذ	المدى الزمني	ملاحظات
١	أهمية إجراء إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات القائمة على التخطيط للمدن الجديدة بما يتوافق مع التطورات والمستجدات البيئية (المحلية والعالمية)، وإجراء التعديلات على الخطط وفقاً لنتائج التحليل البيئي الإستراتيجي إنطلاقاً من العلاقة القوية بين جودة إعادة الهيكلة وفعالية الأداء للمؤسسات .	الهيئة العامة للتخطيط العمراني - هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة - إدارة تنمية المدينة الجديدة.	القصير - المتوسط	
٢	إستغلال ميزة وجود مقر هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة بمدينة السادس من أكتوبر (المدينة محل الدراسة) في تفعيل البعد الإقتصادي لتحقيق الفعالية الإدارية للجهاز الإداري بمدينة السادس من أكتوبر من خلال منح سلطات وإختصاصات تنفيذية أكبر لمجلس الأمناء (مجلس إدارة تنمية المدينة الجديدة) في إصدار قرارات إيجابية للتنفيذ والرقابة الفعلية على الأجهزة الإدارية والخدمية .	هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة - إدارة تنمية المدينة الجديدة - الجهات الإستشارية الإقتصادية	القصير - المتوسط	
٣	تطوير الهياكل التنظيمية لأجهزة تنمية المدن الجديدة بصورة تعمل على رصد وقياس آراء سكان المدينة القائمة وتسجيل ردود الأفعال والإهتمام بتحليل فرص النمو المتوقع حال تنفيذ مقترحات التطوير .	هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة - إدارة تنمية المدينة الجديدة.	القصير - المتوسط	

٤	أهمية تضمين تصميم الخطة الإستراتيجية للمدن الجديدة على تبنى مدخل الإدارة بالمشاركة للأطراف ذات العلاقة وبناء الأهداف الإستراتيجية للمدن الجديدة بصورة واضحة على ذلك، من خلال الإستعانة بعمليات التغذية العكسية والسعى إلى إمتلاك صورة ذهنية إيجابية في ذهن العملاء.	إدارة تنمية المدينة الجديدة- مجالس أمناء المدن الجديدة - هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.	القصير - المتوسط
---	---	--	------------------

## ١/٦ الخاتمة :

تناول الباحث في ورقة العمل، المرجعية العلمية لنشأة مفهوم وطبيعة التخطيط الاستراتيجي. وباستعراض تلك المفاهيم، وعلى صعيد الكتابات النظرية فلم تتضح الكتابات حول التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي سوى بعض الدراسات التي ركزت على التنبؤ طويل الأجل، وعلى بحث العلاقة بين آلية السوق والتخطيط وعلى قضايا رفع كفاءة العمليات التخطيطية منذ الستينات واستمرت حتى تحولت هذه النظم إلى اقتصاد السوق، وعلى المستوى الجزئي ومستوى المشروعات حيث تغلب رؤية الإدارة، وهنا استوجب على الباحث استعراض مفهوم الإستراتيجية والتي تتطوي على التنبؤ طويل الأجل وكيفية بلوغ الأهداف مع الأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة على تحقيق تلك الأهداف، ثم استعرض الباحث عناصر وخصائص وأهداف التخطيط الاستراتيجي في محاولة للتأكيد على المحددات والركائز اللازمة لتصميم الخطة الإستراتيجية والرقابة عليها، وعدم إغفال الطابع الديناميكي للإستراتيجية، فالأخذ بما هو مستقر في المرحلة السائدة من مراحل الإستراتيجية لا يعني الجمود، ولكن يعني استمرار اتجاهات التأثير بدرجة مقبولة من اليقين.

ثم تطرق الباحث إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وبيان أهمية وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة و مترجمة لبرنامج عمل وفق مراحل ومهام محددة، وهو ما يتمثل في التأثير المنوط بالتخطيط الاستراتيجي، ثم استعرض الباحث إجراءات ومكونات التخطيط الاستراتيجي لتكون بمثابة اللبنة الأساسية لبناء الخطط على أساس منهجي يحقق الأهداف المخططة للمؤسسة، من أجل الخروج بفكر إداري جديد يعالج السلبيات المتعددة بفقته جديد للتطوير الإداري يتعامل مع الواقع ويخضعه لقواعد وأصول مهنة الإدارة والبعد عن فقه الواقع الذي يسمح للبعض للقيام بالتطوير الذي يخدم مصالح شخصيته من خلال انتهاج إستراتيجية إنتاج ما يمكن تسويقه إعمالاً بشعار الإدارة الحاضر الفاعل وليس الإدارة الحاضر الغائب.



١/٧ مراجع الدراسة :

١/١/٧ المراجع باللغة العربية

- (١) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط(٢)، الناشر: المؤلف، القاهرة، ١٩٩٩
- (٢) أحمد على الحاج، التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات ، ١٩٩٢.
- (٣) بهاء الدين سعد، المدخل المعاصر في الإدارة الإستراتيجية، مسار حلق القسيمة، ٢٠٢٢.
- (٤) تامر عبد الله رفعت عبد الرحمن، فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تنمية المهارات البيئية والإدارية لدى القيادات، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم البيئية، جامعة عين شمس، ٢٠٢١.
- (٥) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٧.
- (٦) جيهان أحمد أحمد عامر ، تقييم دور الإدارة العليا في عملية التخطيط الإستراتيجي بالتطبيق علي الهيئة المصرية العامة للبترول، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة، ٢٠٠٨
- (٧) جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، أم القرى للترجمة والتوزيع، ٢٠٠٨
- (٨) جواهر بوزيان، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة ، جامعة قاصدي مرياح ، رسالة ماجستير ، الجزائر، ٢٠١١.
- (٩) خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد صبحي إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج استراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.
- (١٠) حمادة فوزي ثابت، استخدام أسلوب ستة سيكما كمدخل إستراتيجي لتحسين الجودة ودعم القدرات التنافسية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ٢٠١٠
- (١١) عبد الحكم أحمد الخزامي ، التخطيط الاستراتيجي.. الفكرة - الخبرة - التطبيق ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- (١٢) عادل السيد الجندي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية. دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية ، مجلد (٥٠٤) العدد (١٦)، ١٩٩٩، ص ص ٧٠-٧١.
- (١٤) صفاء محمد صلاح الدين، مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد (٢٢)، العدد الأول/الثاني، يونيه-ديسمبر ٢٠١٤.
- (١٥) سعد ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، ٢٠٢٠.

- (١٧) سليمان زيدان، العمق الإستراتيجي.. موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧.
- (١٨) سالم محمد سالم إبراهيم، التخطيط الإستراتيجي ومنظومة الاعتماد، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، العدد (١)، ٢٠١٢ .
- (١٩) سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة ، الجزائر، ٢٠٠٥.
- (٢٠) عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر: دراسة حالة المعهد القومي للقياس والمعايرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، ٢٠٠١.
- (٢١) رابح العايب، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ٢٠١٧
- (٢٢) عادل السيد الجندي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية. دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية ، مجلد (٥٠٤) العدد (١٦)، ١٩٩٩.
- (٢٣) محمد صبرى حافظ ، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة ، ٢٠٠٧
- (٢٤) كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
- (٢٥) مؤسسة الملك خالد الخيرية ، دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ٢٠١٠ .  
٢/١/٧ المراجع باللغة الإنجليزية :

- [1] Abraham, Stanley. C; Strategic Planning A practical Guide for Competitive Success , 2nd
- [2] Harrison, Jeffrey S & Carron John H.; Foundation in Strategic Management, South- Western Gengage Learning New York, 2010.
- [3] R.S. Kaplan, and D.P. Norton. "The Balanced Scorecard...", op.cit.
- [4] L.S. Bittle, ed., "Encyclopedia.....", op.cit.,.
- [5] H. Mintzberg, "The Rise and Fall.....", op.cit.,.
- [6] I. A. Basha, " Construction Business Management.", Op.Cit..
- [7] Mintzberg, Henry; The Rise and Fall of Strategic Planning Prentice Hall, New York, 1994.
- [8] Carron, Gapriel, Strategic Plamming: Concepts and Rationale, Op.Cit., 2010,

- [9] Mashadi,K., et.al., Equality- Oriented Approach Toward Strategic Positioning Higher Education Institution, International Journal of Social Siences, Vol 2, No.4, 2007.
- [10] Dooris J., Michael; Two Decades of Strategic Planning Journal of Planning for Higher Education, Vol.13, No.2, 2003.
- [11] Bell, Les; Strategic Planning and School Management: Full of Sound and Fury, Signifying Nothing, Journal of Educational Administration, Vol.40, No.5, 2002.
- [12] Jehad s. aldehyyat and john r. nchor – strategic planning tools and techniques in- rdan: awareness and use (www.interscience.wiley.com)
- [13] George, Steiner; Strategic Planning: What Every Manager Must Know, The Free Press A Division of Macmillan Publishing, New York, 1979,.
- [14] Nzewi, Hopen, et. Al., Corporate Strategic Plarning and Nigerian Deposit Money Banks Financial Performance, Journal of Economics, Management and Trade, Vol.17, No.1, 2017.
- [15] ECRA GROUP; Greating the Future: Strategic Planning for Schools, Op.Cit.,.
- [16] Nzewi, Hopen, et. Al., Corporate Strategic Plarning and Nigerian Deposit Money Banks Financial Performance, Journal of Economics, Management and Trade, Vol.17, No.1, 2017,p.2.
- [17] ECRA GROUP; Greating the Future: Strategic Planning for Schools, Op.Cit.,.
- [18] Francios, Emmanuel; Building Global Eduction with Alocal Perspective: An Introduction to Global Higher Education, Plagrave Macmillan Us, New York, 2015, P.170
- [19] Sameul Certo, and Paul Peter, Strategic Management: A focus on Process. (New York: McGraw –Hill international edition, 2007
- [20] ECRA GROUP; Creating the Future: Strategic Planning for Schoo, ECRA GROUP. 2015
- [21] D.L. Cleland, and W.R.King: "Systems Analysis....", Op.Cit.,.
- [22] Vijaywargin, Tripti, Business Policy and Strategic Management, Think Tanks Biyani Group of Colleges, Vidhyadhar Nagar, 2012, p.11.
- [23] Bagheri, Jalil; Overlaps Between Human Resources Strategic Planning and Straegic Management Tools in Public Organization, Op.Cit

- [24] Pahl, Nadine & Anne Richter; SWOT Analysis Idea, Methodology and a Practical Approach, Master Thesis Fachhochschule Fur Okonomi Management, University of Applied Science, Berlin, 2007.
- [25] Wheelen, Thomasl I. & David Hunger J.; Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, Op.Cit., p.23.
- [26] UNESCO & HEP; Strategic Planning: Organizational Arrangements, Op.Cit.
- [27] Cholehang, Gwang; Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods, Op.Cit.