



DELMAR INTERNATIONAL
FOR UNDERGRADUATE AND POSTGRADUATE
PROFESSIONAL STUDIES COLLEGE LTD

Professional Research

Study Titled

**The Importance of Strategic Planning for Industrial
and Service Enterprises in The Public Sector**

The Researcher

Rami Ahmed Saleh Al-Raeai

Supervisor

Committee for Research and Advanced Professional Studies



المخلص:

تركز معظم الأبحاث على تخطيط المشروع على المستوى التشغيلي، ويتناول القليل منها تخطيط المشروع على المستوى الاستراتيجي. تم تصميم غالبية النماذج للقطاع الخاص، لكن القليل منها يخدم القطاع العام. في حين أن الاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق المهمة والرؤية التي تأخذ المؤسسة من حيث هم إلى المستوى المطلوب، والتخطيط الاستراتيجي هو أيضا محرك أساسي. ويوفر استراتيجية جنبا إلى جنب مع أساليب موثوقة لمعالجة الشواغل التي تم تحديدها. يتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى تخطيط عالٍ؛ بالنسبة للدول، فإنه يمكن من تحقيق أهداف الاستراتيجيات الوطنية من خلال نهج متكامل.

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي، يتم صياغة استراتيجيات البنية التحتية في اليمن بطريقة مجزأة. يتم التخطيط الاستراتيجي على أساس منعزل بسبب عدم وجود سلطة تخطيط مستقلة لتحديد الأولويات والاستراتيجيات المتناسكة.

تبحث هذا الدراسة في المشاكل وأوجه القصور في مراحل التخطيط الاستراتيجي المختلفة بهدف إيجاد حلول متناسكة من خلال نهج التخطيط الاستراتيجي المتكامل. ويقترح إطارا للتخطيط الاستراتيجي المتناغم للبنية التحتية للقطاع العام. ويهدف الإطار المقترح إلى تبسيط عملية تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات القطاع العام وصياغة نهج متكامل في إدارة مشاريع البنية التحتية في اليمن.

خطة الدراسة

سوف تنتظم خطة الدراسة على النحو التالي عدة فصول و عدة مباحث ومطالب وخاتمة كما يلي

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

المبحث الأول :

المقدمة:

إشكالية الدراسة:

أهمية الدراسة:

أهداف الدراسة:

فروض وتساؤلات الدراسة:

المنهج المستخدم في الدراسة:

حدود البحث

المبحث الثاني :

الدراسات السابقة

الدراسة العربية

الدراسة الأجنبية

• الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

مفهوم واهمية التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

أولاً : الإدارة الإستراتيجية

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته

رابعاً: المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي

خامساً: التفكير الإستراتيجي

سادساً: عناصر التخطيط الإستراتيجي

سابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

ثامناً: العلاقة والفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

تاسعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

عاشراً: الإجراءات المساندة للتخطيط الاستراتيجي

أحد عشر: معوقات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: التطور التاريخي للفكر الإداري

أولاً: مدارس الفكر الإداري

ثانياً: مدرسة الإدارة بالأهداف كأحد أهم مدارس الإدارة

ثالثاً: منشآت القطاع العام والمؤسسات.

• الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات للدراسة

كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

المقدمة:

المبحث الأول: كيفية تحقيق أقصى قيمة من خلال استراتيجية عمل فعالة.

أولاً - إتقان نجاح الأعمال:

ثانياً - فهم متكامل للاستراتيجية:

ثالثاً- الإدارة القائمة على القيمة

- إنشاء مؤسسة ناجحة

رابعاً- البيئة وتحديد المواقع

- تحديد الفرص والمخاطر

- جودة المنافسين

- ما هي السيناريوهات الممكنة

- كيف يجب أن تضع الشركة نفسها

المبحث الثاني: أولاً: دور التخطيط الاستراتيجي في أحداث التطوير في المؤسسات الحكومية.

ثانياً: الخاتمة

ثالثاً: النتائج

رابعاً: التوصيات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الأول:

المقدمة:

خلال السنوات الأخيرة التي شهدتها البلاد وبالتحديد 12 سنة الماضية تعرضت الى تحديات كثيرة منها التغييرات السياسية ، والتي انعكست سلبياتها على كل المرافق الحكومية للدولة والمنشآت والمؤسسات الصناعية والمشاريع الخدمية في البلاد ، حيث ان كثيرا " من المؤسسات والمصانع الحكومية لم تعد تلبي بالموارد المتاحة لها والاحتياجات المطلوبة منها ، مما أدى للاستعانة بالمنظمات الخارجية والتجار لملا الثغرات التي أوصلت البلاد لهذه المرحلة من تردي الخدمات الأساسية ، وقد ركزت هذه الدراسة على المنشآت والمؤسسات في محافظة عدن كمثال حتى يتسنى للباحث الحصول على الاحصائيات والتقارير اللازمة لهذه الدراسة ، وهذا لا يعني بان جميع المحافظات حالها افضل بل ان الدراسة قد تنعكس على جميع انحاء البلاد .

لقد اتسم العقدين الأخيرين بعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها الشركات والمؤسسات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للقائمين على التخطيط في تحليل الأحداث، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة

تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات والتطورات العالمية المتلاحقة. ويأتي التخطيط الإستراتيجي لتكون البوصلة التي توجه الشركات وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه (الدوري، 2010).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي. ويؤثر التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات من خلال ثلاث أبعاد أساسية البعد الهيكلي المتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والبعد البشري المتعلق بالعاملين، والبعد التقني المتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل.

وانطلاقاً من ذلك بات من الضروري على المؤسسات العامة والخاصة، الأخذ بأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي، وذلك من أجل زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

أما عن اليمن كأحد الدول النامية فهناك بعض الدراسات القليلة حسب علم الباحث التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي، لكنها غير كافية ولم تغطي كل جوانب الموضوع، لذا فإن هذا الدراسة تمثل أرض خصبة للعديد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بالتخطيط والإدارة الإستراتيجية وعناصرها، وتأتي هذه الدراسة لتوضح أهمية و أثر تطبيق وممارسة التخطيط الإستراتيجي على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات العاملة في اليمن، لمعرفة التطبيق الفعلي لعملية التخطيط الإستراتيجي والاستفادة من المزايا والفوائد المتحققة من نتائج تطبيق وممارسة التخطيط الإستراتيجي في هذا القطاعات الحيوية والمهمة للاقتصاد اليمني، ومن ثم الوقوف على العوامل والتوصيات والمقترحات المناسبة.

إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات الصناعية و الخدمية العاملة في اليمن تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه طبقة الإدارة العليا في هذه المؤسسات ، ويزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئة

الأعمال التي تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها، الأمر الذي يحتم على إدارة هذه المؤسسات انتهاج أسلوب إداري متقدم حتي تستطيع هذه المؤسسات التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، والتنافسية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، والسياسية والتشريعية والقانونية، والاجتماعية والثقافية،... الخ.

حيث تعد دراسة التخطيط الإستراتيجي من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات والمؤسسات، ويتطلب الإلمام بها وجود خلفية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة وأبعادها ووظائفها، وأسس المنظمات وأنشطتها، فالإدارة الإستراتيجية ماهي إلا تصور الرؤى على المستقبلية للمنظمة ومن ثم رسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد العلاقات بينها وبين بيئتها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

وعلى الرغم من إدراك العديد من العاملين بالمؤسسات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنهم يغفلون عن تطبيقه بالطريقة الصحيحة التي تحقق أهدافه المرجوة بالموارد المتاحة، وعدم الوقوف على المشكلات الناجمة عن تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة من إشكالية التطبيق والمشكلات الناتجة عن التطبيق غير صحيح للتخطيط الإستراتيجي

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث في عدة جوانب على النحو التالي:

1) تأتي أهمية تلك الدراسة من أنها تتناول موضوعاً من الموضوعات الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية ومن ضمنها اليمن، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيد من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة، التي يشهدها القطاع العام اليمني، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

2) يعاني القطاع العام في اليمن من قلة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، حيث ان معظم الدراسات المحلية تناولت القطاع الخاص بشكل رئيسي دونما

إيلاء القطاع العام جانب من اهتمام البحث العلمي في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر امر بالغ الأهمية.

(3) يعتبر تطبيق المؤسسات العامة في اليمن وخاصة المؤسسات الصناعية والخدمية للتخطيط الإستراتيجي بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وحتمية وذلك لأهمية القطاع الصناعي والخدمي لاسيما وأنه يشكل أحد الركائز الأساسية للتنمية الشاملة.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتنمية وإعادة هيكلة المؤسسات والشركات وكيف تقوم بمسح وتقييم بيئة أعمالها للوصول إلى الهدف، ويندرج تحت هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية نذكر منها :

- 1) التعرف على المفاهيم الاساسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- 2) تسليط الضوء على العوامل التي تؤدي للحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي.
- 3) تأهيل الكفاءات التي تحتاجها المؤسسات والشركات للقيام على تطوير الأعمال المنوطة بها، وذلك من خلال التنسيق مع الوزارات المعنية.
- 4) تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لقطاع المؤسسات الصناعية والخدمية على وجه التحديد، والاقتصاد اليمني بصفة عامة، وكذلك تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية.

فروض وتساؤلات الدراسة:

- هناك علاقة بين اساليب التخطيط الاستراتيجي وبين نجاح وتطوير المؤسسات الحكومية
- هناك علاقة بين وجود العناصر القيادية في المؤسسة وبين نجاح وتطوير المؤسسة
- لعملية الإدارة بالأهداف دور رئيسي في تحفيز العاملين.

تساؤلات الدراسة

- هل هناك علاقة بين اساليب التخطيط الاستراتيجي وبين نجاح وتطوير المؤسسات الحكومية؟
- هل هناك علاقة بين وجود العناصر القيادية في المؤسسة وبين نجاح وتطوير المؤسسة
- هل لعملية الإدارة بالأهداف دور رئيسي في تحفيز العاملين؟

المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاعتماده على وصف الحالة، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا " كيفيا" أو تعبيرًا " كميا" ولمعرفة أساليب التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الحكومية.

حدود البحث

- الحدود المكانية:

تنحصر الدراسة في الجمهورية اليمنية – محافظة عدن – القطاع العامة؛ والمؤسسات العاملة في هذا القطاع

- الحدود الزمانية:

تنحصر الدراسة في الفترة من عام 2012 م وحتى العام 2022 م.

المبحث الثاني :

الدراسات السابقة:

حاول الباحث مراجعة أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي حيث توصل إلى التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

أ- تناولت دراسة أبو نصيب وآخرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، وتم إجراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وادراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود ربط بين الخطة الإستراتيجية واحتياجات العاملين، كما أن الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الإستراتيجية، كما عليها أن تُفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء (أبو نصيب وآخرين، ٢٠١٣).

ب- دراسة (الغزالي، 2000) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية-

دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا.

وتهدف هذه الدراسة:

(1) مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقتها بدرجة الممارسة.

(2) التعرف على مدى استخدام نظام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب أداري حديث.

(3) التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية من المستويات المختلفة.

4) اتجاه المدراء نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (230) فرداً بواقع (47) مؤسسة عامة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

1. أن (7,3 %) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الإستراتيجي، كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة.
 2. لقد أظهرت الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه لجنة التخطيط.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى ممارسته.
- ت- دراسة أبو زيد (2003) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة".
- هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، مدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص.
- وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، حيث بلغ عدد منظمات القطاع العام (90) منظمة ومنظمات القطاع الخاص (123) من خلال دليل سوق عمان المالي لعام 2003 م.
- أما عينة الدراسة فتكونت من (50) مديراً في القطاع العام، و (50) مديراً من القطاع الخاص شكلت ما نسبته في القطاعين (48,05 %) من المجتمع.
- ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة، وتحليل إجابات أفراد العينة تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها.
1. هنالك تدني في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا.
 2. هنالك نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية الأولى والعليا.
 3. يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

4. أن منظمات القطاعين لا تستفيد جزئياً من وجود الحاسب لديها في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

5. من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجع في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام.

6. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين.

7. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

ث- **وهدفت دراسة زعبي إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها أنه على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها (زعبي، ٢٠١٤)**

ج- **وهدفت دراسة الحسن والعفيف إلى تعرف أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، والى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتوفير المخصصات المالية اللازمة واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وإعادة النظر في التشريعات الإدارية لخدمة التخطيط الاستراتيجي دراسة (الحسن والعفيف، ٢٠١٠)**

ح- بينما ركزت دراسة الغامدي على استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي في منظمات المملكة العربية السعودية وقد تكونت عينة الدراسة ٧٢ منظمة صناعية في المملكة العربية السعودية، وتضمنت الدراسة مجموعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي منها المقارنة المرجعية، تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات، دورة حياة المنتج، تحليل المتعاملين أصحاب المصالح، منحنى الخبرة، تحليل المحافظ، وتحليل سلسلة القيمة، طريقة دلفي، الخارطة المعرفية، تحليل القوى الخمسة لبورتر، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أبرزها أن هناك استخدام بدرجة متوسطة لأدوات التخطيط الاستراتيجي في النشاطات التخطيطية (Al Ghamdi, 2005).

خ- أما دراسة صيام فقد هدف إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ايجابية بين كلاً من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية - رؤية ورسالة وأهداف- وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات النسوية، وضرورة تبني المؤسسات النسوية لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة، وضرورة أن تقوم المؤسسات النسوية بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي. (آمال صيام، ٢٠١٠)

د- دراسة الخطيب (2003) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي".

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع صناعة الأدوية الأردنية -الشركات المساهمة العامة فقط إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، وأهم العوامل البيئية التي تؤخذ بالحسبان عند القيام بهذه العملية وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة.

من أجل ذلك تم تطوير استبانة خاصة بهذه الدراسة وزعت على (50) مديراً ضمن مجتمع الدراسة بعد التأكد من صلاحيتها للاستخدام من خلال عرضها على عدد من المختصين بهذا الأمر.

جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- إن ما نسبته 52 % من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- يرى 56 % من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمناء عن المستويات الإدارية الأخرى.
- لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات ايجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه.
- أشارت نتائج اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاساً بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة.
- أما بالنسبة لوضوح المفهوم والأداء المؤسسي فقد أظهر اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.
- وجد أن مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- لقد أظهر اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية.

د- تناولت دراسة سلطين مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية والأداء فيها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتنصف بأنها محدودة جداً، كما تنصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وبتأثير ذلك على أهدافها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر دواعٍ كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقه. (سلطين، ٢٠07)

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

أ- تناولت دراسة فرحات إريورت الى استكشاف ممارسة التخطيط الاستراتيجي والمسح البيئي في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا تشير نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تتبع نهجاً ناشئاً نحو التخطيط الاستراتيجي الذي تحتاج فيه العملية إلى التكيف وفقاً للموارد المتاحة. في طبيعته، يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لأغراض تحديد الأهداف وتخطيط الاستراتيجيات الوظيفية. توضح هذه الدراسة أن المسح البيئي أثناء مهمة التخطيط الاستراتيجي مدفوع بالتسويق والمبيعات مع التركيز بشكل أكبر على التطورات التشغيلية المتعلقة بعلاقة العملاء. يلعب العملاء دوراً مركزياً في الطريقة التي يتم بها التعامل مع التخطيط الاستراتيجي ونشره، مما قد يكون له تأثير سلبي على اكتشاف الفرص الاستراتيجية الجديدة. المساهمة الرئيسية لهذا البحث في النظرية هي نموذج نظري يتكيف مع الخصائص المتأصلة للشركات الصغيرة والمتوسطة والنهج الناشئ للتخطيط الاستراتيجي والمسح البيئي. تشمل المساهمة في الممارسة توصيات لإدماج منظمة الشركات الصغيرة والمتوسطة على نطاق أوسع في التخطيط الاستراتيجي ورؤية واضحة حول الهدف الاستراتيجي والغرض من تمرين التخطيط الاستراتيجي

30th

(April 2021 Ferhat Eryurt)

ب- أما دراسة فرينش وآخرين فقد تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة، وقامت الدراسة بالتطبيق على منشآت الخدمات المهنية الصغيرة، حيث تم دراسة العلاقة بين أداء المنشأة وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي، حيث تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة مثل رؤية واضحة، ورسالة، وطاقات كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي (بدون تخطيط)، تخطيط رسمي وغير رسمي والتخطيط المتطور ومن خلال استخدام مقاييس متعددة لتقييم العلاقة بين العناصر السابقة وتصنيفات التخطيط وأداء المنشأة، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة جوهرية بين قياس الأداء والعناصر السابقة إلا أنها توصلت إلى أن هناك علاقة هامة بين الربح والتخطيط الغير الرسمي ظهرت من خلال الدراسة (French & Other, 2004).

ت- ورصدت دراسة هوفمان عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء، وهدفت إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر، وخاصة أنه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات، وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة

تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء (Hoffman, 2007).

ث- تناولت دراسة ريبون الأسلوب الإستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح حيث ركزت على تطوير الأسلوب الاستراتيجي للمنظمات الأهلية في جنوب أفريقيا بهدف تزويد المدراء ومتخذي القرارات في المؤسسات الأهلية بأداة لتحويل مبادئ وعناصر الإدارة الإستراتيجية إلى التطبيق الفعلي لإنجاح إدارة المنظمات الأهلية، وإدارة مؤسساتهم بصورة أكثر فاعلية، وقامت الدراسة بمراجعة وتحليل لمحتوى كل ما تمكن الحصول عليه من دراسات وأوراق عمل وخطط إستراتيجية وخطط لبرامج ومشاريع ذات علاقة بموضوع الدراسة وقد لخصت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في كثير من الأحوال تدار من خلال أفراد يستغلونها لمصالحهم الشخصية مما يجعلهم يسيئون إدارتها، كما أشارت الدراسة إلى الحاجة لوجود إطار لمساعدة المدراء ومتخذي القرارات لتلك المؤسسات بأداة لتحويل مبادئ وعملية الإدارة الإستراتيجية إلى تطبيق عملي، وقدمت نموذج إداري لمساعدتهم في ذلك (Rippon,2002).

ج- كما تناولت دراسة رود وآخرين التخطيط الاستراتيجي والأداء حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربع أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي على تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي، أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي (Rudd & Others,2007).

ح- وأخيراً تناولت دراسة جلايستر تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في عينة من الشركات التركية وتكونت عينة الدراسة من أكبر ٥٠٠ شركة تركية في اسطنبول، ومن خلال استخدام أسلوب النماذج السببية توصلت الدراسة إلى هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات محل الدراسة (et..al,2008 Glaister,)

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

مفهوم واهمية التخطيط الاستراتيجي

المقدمة:

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

أولاً : الإدارة الإستراتيجية:

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

رابعاً: المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي:

خامساً : التفكير الإستراتيجي:

سادساً: عناصر التخطيط الإستراتيجي

سابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

ثامناً: العلاقة والفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

تاسعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

عاشراً: الإجراءات المساندة للتخطيط الاستراتيجي

أحدا عشر: معوقات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني : التطور التاريخي للفكر الإداري

أولاً : مدارس الفكر الإداري

ثانياً :مدرسة الإدارة بالأهداف كأحد أهم مدارس الإدارة

ثالثاً: منشآت القطاع العام والمؤسسات: