

أثر إدارة التخطيط على أداء العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض

The impact of planning management on the performance of employees in small
and medium enterprises in Riyadh

إعداد الطالب/ة

حمد الشبيبي: 222001949

مريم العلوي: 222000637

ريما الأشقر: 222001218

الأساتذة المشرفين على المشروع

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2023م

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
3	ملخص الدراسة باللغة العربية
4	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
5	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
6	مقدمة
8	مشكلة الدراسة
9	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
12	فروض الدراسة
12	منهج الدراسة
12	إجراءات الدراسة
13	الإطار الزمني للدراسة
13	حدود الدراسة
14	مصطلحات الدراسة
18	الفصل الثاني : الإطار النظري الدراسات السابقة
19	أولاً : الإطار النظري
34	ثانياً : الدراسات السابقة
41	الفصل الثالث : إجراءات الدراسة
42	منهجية الدراسة
42	مجتمع الدراسة
42	أداة جمع البيانات
43	أسلوب تحليل البيانات
44	تحليل النتائج
53	الفصل الرابع : مناقشة النتائج
54	أولاً : الإستنتاجات
55	ثانياً : التوصيات
56	المراجع
63	الملاحق

المستخلص:

تهدف الدراسة التعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الرياض، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم بشركات الإتصالات بمدينة الرياض، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية المنظمة والبالغ عددها (50)، وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة حيث يعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات والتطورية والميدانية وغيرها. إذا أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع.

وقد استخدم الباحث التحليل الإحصائي SPSS وأظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الإستراتيجي بجميع أبعاده جاء بمستوى متوسط ما عدا بعد الرسالة الإستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء المشاريع جاء بمستوى كلي متوسط، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي والرؤية والرسالة على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، في حين لم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية على أداء المشاريع وإن التعرف على بيئة عمل يعتبر وسيلة مهمة لتحسين ورفع مستوى الأداء ورفع الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين وان عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المشاريع بالتخطيط الإستراتيجي المبني على أسس علمية بالاستعانة بخبراء الإدارة ليحقق متوسط عائد مرضي للإدارة، وأن تقوم إدارة المشاريع بمشاركة العاملين ذوي الخبرات في صياغة الرؤية الإستراتيجية لمشاريعهم، وذلك من خلال تبادل الأفكار والمعلومات التي قد تساهم في تطوير رؤيتها المستقبلية وإعطاء فرصة للموظفين باستخدام التقييم الذاتي، وتوجيههم للمسار الصحيح والاستمرار بتدريب وتطوير المهارات العلمية للعاملين لرفع مستوى الأداء واستخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة لتطوير بيئة العمل وتوفير الجو المناسب لتكوين فريق عمل جيد بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، أداء المشاريع، المتوسطة، الرياض.

Abstract:

The study aims to identify the impact of strategic planning on the performance of small and medium-sized enterprises in Riyadh. The study population consists workers in small and medium-scale projects in telecommunications companies in Riyadh. The study sample was selected by a systematic stratified random method, numbering (50), and the descriptive approach was used in this study. This approach is considered a broad and flexible umbrella that may include a number of sub-curricula and methods, such as social surveys, case studies, evolutionary, field studies, and others. So, the descriptive approach is based on defining the characteristics of the phenomenon, describing its nature, and the quality of the relationship between its variables, causes, trends, and other aspects that revolve around probing the depths of a specific problem or phenomenon and identifying its reality on the ground.

The researcher used SPSS statistical analysis, and the results showed that the level of strategic planning in all its dimensions was at a medium level, except for the strategic mission dimension, which was at a high level. The results also showed that the level of project performance was at an overall average level, and the results showed that there was a statistically significant impact of the strategic analysis, vision, and mission on The performance of small and medium enterprises, while there was no statistically significant effect of the strategic objectives on the performance of the projects. Getting to know the work environment is considered an important way to improve and raise the level of performance, raise productivity, and increase job satisfaction for employees. The dissatisfaction or decline of job satisfaction among employees is considered one of the main factors in the decline in job satisfaction. Performance rates and job satisfaction are not limited to material incentives alone, but are affected by moral incentives alike.

The study recommended the need for project departments to carry out strategic planning based on scientific foundations with the help of management experts to achieve a satisfactory average return for management, and for project departments to participate with experienced workers in formulating the strategic vision for their projects, through exchanging ideas and information that may contribute to developing their future vision and giving An opportunity for employees to use self-evaluation, direct them to the right path, and continue to train and develop employees' scientific skills to raise the level of performance and use advanced technology to develop the work environment and provide the appropriate atmosphere to form a good work team among employees.

Keywords: strategic planning, project performance, middle school, Riyadh.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. المقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. منهج الدراسة
7. حدود الدراسة
8. مصطلحات الدراسة

المقدمة :

تسعى المنشآت إلى البقاء والنمو والربحية وتتطلع إلى ذلك وتعمل جاهدة لتحقيق أهدافها التي تصبو إليها مع وجود العديد من التحديات التي تواجه المنشآت الاقتصادية في العالم العربي. ومن أهم وأخطر هذه التحديات التي تواجه المنشآت في القرن الحادي والعشرين هو ما أطلق عليه اسم العولة وما نتج عنها من ضغوط وتكتلات واندماجيات و إتحاد وانفتاح الأسواق وحدة المنافسة ولكي تواجه هذه المنشآت تحديات القرن الواحد والعشرين لابد لها وللقائمين على إدارتها من التسليح بأهم أسلحة العصر وهو العلم والمعرفة وبصفة خاصة مفهوم التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية إذا انه يمكن للإدارة العليا أن تلعب دوراً رئيسياً في إنجاح هذه المنشآت إذا ما اتخذت من التخطيط الإستراتيجي سبيلاً لمواجهة هذه التحديات إذا لم تعد الأساليب التقليدية للإدارة صالحة لمواجهة هذه التحديات وأصبح مفهوم الإدارة الإستراتيجية والذي من أول وأهم خطواته التخطيط الإستراتيجي وأصبح هذا المفهوم أهم المداخل الحاكمة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ويمثل نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي للمنشآت⁽¹⁾، ولقد ظهر التخطيط الإستراتيجي الذي هو جزء من الإدارة الإستراتيجية وساد حتى بداية السبعينات في ظل افتراض سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل ولكن مع بداية السبعينات أدرك العلماء والممارسون خطأ الإفتراض السابق بسبب تعقد البيئة وتغيراتها السريعة بجانب ندرة الموارد فظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية. ولقد تعددت مفاهيم التخطيط الإستراتيجي ومنها ان التخطيط الإستراتيجي هو أول خطوة من الإدارة الإستراتيجية وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنشأة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنشأة وأهدافها بناء على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية وبعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية، هذا وتجدر الإشارة إلى ان السبب الرئيسي في تأخر العالم العربي في الأخذ بالمفهوم التخطيط الإستراتيجي هو تجاهل الفكر الإداري له بسبب غياب الدراسات والمعلومات الكافية. في ظل التطور التقني والتكنولوجي والعلمي، والتطور الهائل في علوم إدارة الأعمال، برزت أهمية التخطيط الإستراتيجي كأداة من أدوات النهوض بالمشاريع، وذلك على أثر تعدد الاحتياجات الإنسانية في القرن الواحد والعشرين، وتفشي ظاهرة المنافسة ما بين المشاريع الخاصة، الأمر الذي أدى إلى بروز مفاهيم جديدة في التخطيط الإستراتيجي تسعى إلى تعزيز وضمان سير أنشطتها بصورة أسرع وأدق ضمن معايير واستراتيجيات حديثة.

إذ يعد التخطيط الإستراتيجي من الأدوات المهمة التي تستخدمها إدارة المشاريع في سبيل الوقوف على أفاقها المستقبلية وكيفية الوصول إلى نمو مستدام، وكذلك رسم الأهداف القريبة والبعيدة،

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء الاستراتيجي، مكتبة الشقري، 1427هـ

ووضع الخطط والأساليب التي تساهم في تحسين استخدام الموارد المتاحة لديها، البشرية والمادية وتعظيم الاستفادة من تلك الموارد في خدمة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ومواجهة المتغيرات والصعوبات التي تعترض مسار المنظمة للوصول إلى ما تنشده من أهداف وغايات في مجالات عملها المختلفة.

وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في أنه يعزز قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تحليل البيئة الخارجية المنافسة مما يؤدي إلى تكوين الأفكار عن أسعار وجودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها؛ مما يمكنها من الحصول على حصة سوقية تنافسية، كما أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في رفع مستوى أداء العاملين ومستوى الأداء الكلي للمنظمة أو المشروع؛ بحيث يتم وضع أهداف استراتيجية يتم إلزام العاملون بتنفيذها، ورسالة ورؤية إستراتيجية تكون صورة ذهنية لدى الرأي العام عنها، كما يعمل التخطيط الإستراتيجي على تمكين المنظمة من اكتشاف قدراتها والعمل على توظيفها بشكل يمكنها من التغلب على التحديات الموجودة في بيئة العمل بل والانسجام في تلك التحديات.

ويُعد الأداء الكلي للمشاريع من العناصر التي تتشكل وتتأثر وفقاً لطبيعة القوى المحيطة بها، إذ نجاح المشروعات يعتمد بشكل أساسي على قدرتها الإدارية في تفسير وتحليل المتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة، ومدى استجابة الإدارة لها من خلال قدرتها على تشخيص هذه المؤثرات المتمثلة بالفرص والتهديدات والتحديات وغالباً ما تتمثل في المنافسة الشديدة في بيئة العمل المحيطة بالمنظمة.

ويعتبر قياس الأداء الكلي للمشاريع من خلال أبعاد الأداء المالي، وكفاءة العمليات الداخلية، وتكليف التصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون، والتعلم والإبداع، هي من المقاييس الحديثة والتي تم الاعتماد عليها من قبل الباحثون في قياس أداء الشركات العالمية الكبرى.

وبالتالي فإن ربط موضوع التخطيط الإستراتيجي بالأداء الكلي هو ضرورة هامة لجميع المشاريع بغض النظر عن حجمها سواء كانت مشاريع كبرى أو متوسطة أو صغرى، حيث أصبح تبني إدارة المشاريع للتخطيط الإستراتيجي المبني على أسس علمية ضرورة حتمية لتحقيق أداء كلي متميز، وهذا ما يمكن تطبيقه على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض، لكي تتمكن من مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتحقيق أعلى مستوى النجاح التي تمكنها أيضاً من الاستمرار والبقاء.

مشكلة الدراسة :

تخضع المشاريع مثلها مثل بقية المشاريع إلى تقويم لأدائها في فترات مختلفة من دورة حياتها، إلا أن المعايير المستخدمة في التقويم عادةً ما تقتصر على معايير جودة الأداء التقليدية وتهمل المعايير ذات الأفق الإستراتيجي. ونظراً إلى ما للمشاريع من أهمية خاصة لحساسية دورها وآثارها في البيئة الاجتماعية والثقافية لمجتمعاتنا بحيث أصبحت تضع تخطيطاً استراتيجياً وتحديد الرؤيا والرسالة والأهداف والإستراتيجيات.

في ضوء التقدم العلمي والتطور التقني الحاصل في بيئة الأعمال الدولية، ظهرت الحاجة ملحة إلى أن تحظى المشاريع بكافة أحجامها باهتمام كبير، وذلك نظراً للتطورات والتقلبات المتسارعة في بيئة الأعمال، وانتشار المنافسة الشديدة بين المشاريع الخدمية والإنشائية والتجارية التي تعمل على تقديم خدمات أو إنتاج سلع متشابهة، الأمر الذي يستدعي توظيف كمي ونوعي لأساليب التخطيط الإستراتيجي القائمة على التحليل البيئي وتحديد رؤية وأهداف ورسالة المنظمة الإستراتيجية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمشاريع (العواودة، 2007).

ونظراً لما يؤديه التخطيط الإستراتيجي المبني على أسس علمية في رفع مستوى الأداء الكلي للمشاريع، ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة ميدانية حسب علم الباحثون تبحث في أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في السعودية على وجه العموم وفي الرياض على وجه الخصوص، جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الرياض، وبيان مستوى الأداء الكلي لها، وبيان فيما إذا كان هنالك أثر للتخطيط الإستراتيجي للمشاريع المبحوثة على أدائها.

لذا، حاولت هذه الدراسة تحليل الأثر المتوقع وقياسه لأثر العوامل الإستراتيجية "ذات الصفة الإستباقية" في تحسين فاعلية تقويم التخطيط الإداري.

ويمكن صياغة المشكلة على النحو التالي:

- ما هي الأهمية التي توليها الشركات للعوامل الاستراتيجية؟
 - ما واقع فهم العوامل الإستراتيجية الاستباقية للشركات وإدارة المشروع ووضوحها من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية، أو تحديد المهمة، أو استخدام أسلوب السيناريوهات؟
 - كيف يؤثر اهتمام الشركات بالعوامل الإستراتيجية على موقفها التنافسي؟
 - هل للاهتمام بالعوامل الإستراتيجية تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للشركات من خلال وضوح أكبر في تقدير جودة الأداء؟
 - هل للاهتمام بالعوامل الإستراتيجية تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للشركات من خلال وضوح أكبر في تقدير رضا العملاء؟
 - هل للاهتمام بالعوامل الإستراتيجية تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للشركات من خلال وضوح أكبر في تقدير ثقافة الجودة؟
 - هل للاهتمام بالعوامل الإستراتيجية تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للشركات من خلال وضوح أكبر في تقدير التحسين المستمر؟
- أهمية الدراسة :

التخطيط يلعب دوراً أساسياً في تحديد أهداف واضحة للعمل، إذ يبدأ بتحديد الهدف كخطوة أولى، ويؤجّه الجهود في المسار الصحيح، ويُعتبر مؤشراً مهماً لنجاح العمل عند قيامه بتوجيه الإجراءات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والتصدي للتحديات أثناء العمل.

تأتي أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الإستراتيجي حيث يعد التخطيط الإستراتيجي من الأساليب الإدارية التي تساعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم على تحويل المعلومات المهمة وإستثمار الخبرات مما ينتج بالتالي عن رفع مستوى أداء هذه المشاريع وأداء العاملين فيها.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المبحوث (المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم) وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في جميع المجالات وفي البيئة المحيطة، ولما لهذا القطاع من أهمية بالغة إذ يمثل هذا أحد القطاعات الحيوية التي ينبغي عليها الحرص على تقديم أداء تنظيمي متميز، وعليه لابد من التعرف على التخطيط الإستراتيجي وأثره في أداء المشاريع المبحوثة، وذلك من خلال الوقوف على واقع التخطيط الإستراتيجي المتبع من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الرياض ومعرفة تأثير ممارسة التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين الكلي للمشاريع.

1. يضمن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات.
2. يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التي تتبع والطريق الذي يسلكه العاملون وهو بذلك يساعد على تحقيق الأهداف.
3. يعمل التخطيط على تحقيق التناسق بين الأهداف كي لا تتعارض مع بعضها.
4. يعاون التخطيط في التعرف على مشكلات المستقبل ودراستها وإيجاد الحلول لها.
5. يساعد التخطيط على ضبط النفقات والقصد فيها والإستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
6. يزيد التخطيط من فاعلية المديرين في إتخاذ القرارات الصائبة.
7. يوفر التخطيط وسائل الرقابة الداخلية والخارجية والمتابعة على التنفيذ.
8. يحقق التخطيط الأمن النفسي للعاملين لأنها تقلل من الأخطاء فترفع من إنتاجي.

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى

1. مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة
2. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
3. تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
4. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
5. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
6. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
7. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.

فروض البحث :

لقد تم بناء فرضيات الدراسة إعتماًداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة حيث أن فرضيات الدراسة تعد إجابات آنية للظاهرة المدروسة، وحلولاً متوقعة للمشكلة موضوع الدراسة. سيتضح من الجانب التطبيقي إمكانية رفضها أو قبولها.

تنطلق هذه الدراسة في بناء فرضياتها من خلال التحليل الإحصائي لها .
ومن جهة أخرى يستهدف هذا البعد من التحليل اختبار ثلاثة فرضيات، هي:
الفرضية الأولى: توجد علاقة بين أثر العوامل الإستراتيجية الاستباقية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للشركات.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين أثر العوامل الإستراتيجية الاستباقية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للشركات " عبر " جودة الأداء".
الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين أثر العوامل الإستراتيجية الاستباقية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للشركات " عبر " الموقف التنافسي".

منهج البحث:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على مراجعة وافية للأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذلك تحليل البيانات الإحصائية المتوفرة للتنبؤ بمستقبل الضمان (للتخطيط الإستراتيجي للإدارة) ،إن هذا المنهج يعطي الفرصة للتعرف على الأبعاد المختلفة التي يتم عادة تناولها في مثل هذا النوع من الدراسات، كما أنه يعطي الفرصة للتحليل والربط بين المتغيرات الداخلة في الدراسة بهدف التوصل إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها (ذوقان عبيدات وآخرون)⁽²⁾.

إجراءات البحث

تصميم (50) إستمارة استقصاء استطلاعية توجه إلى عينة من العاملين في إحدى الشركات، وذلك للتأكد من وضوح الأسئلة وإبتعادها عن الغموض كما ستعرض الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المختصين في مجال البحث لمعرفة آرائهم بفقراته ومدى وضوحها وتربطها وملائمتها للاستخدام ثم تجرى عليها التعديلات في ضوء ملاحظات المختصين وأفراد العينة فيتم التأكد من صدق الاستبيان

(2)أبوزيد، ذياب محمود (2003) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة اليرموك، الأردن

الإطار الزمني للبحث

تناولت الدراسة بشكل عام ما تم توفيره من معلومات عن التخطيط الإستراتيجي للإدارة، وذلك بهدف الوصول إلى رؤية مستقبلية لأثر التخطيط الإستراتيجي على الإدارة خلال العام الحالي 1445 هـ / 2023 م

حدود البحث:

تحدد هذه الدراسة من خلال الحدود التالية:

الحدود الموضوعية:

وهي تتمثل في تقييم أثر التخطيط الإستراتيجي للإدارة على شركة الاتصالات السعودية في الرياض.

الحدود المكانية :

تغطي الدراسة محافظة الرياض دون قراها، وذلك لسهولة الاتصال بالمبحوثات وسهولة توزيع الاستمارات وجمعها

الحدود البشرية :

ستطبق الدراسة على عينة عشوائية من أحد العاملين في إحدى الشركات وعددهم (50 فرد).

مصطلحات الدراسة :

التعريفات الإجرائية:

تعريف التخطيط ككلمة:

*يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي "خطط": بالفعل صمم أو نظم مسبقاً أو سلفاً.

*كما يعرف قاموس لاروس الفرنسي مصطلح التخطيط كما يلي⁽¹⁾:

Planification: n.f. Science qui a pour objet l'établissement de programmes
économique. وهناك تعريف آخر لنفس المصطلح في نفس القاموس ولكن بترجمة أخرى كما

يلي:

Planning: n.m. Plan de travail détaillé. Fonction ou service de préparation du travail.

Dictionnaire : Larousse - 1990 - p : 495 - (3)

تعريف التخطيط كمصطلح:

1- يعرفه بنتون Benton على أنه تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل أي بناء خارطة ذهنية
Mental Map، فهذا التعريف يشمل كل فعل مقصود، يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل
أن يأخذ مكانه في الحقيقة، وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل

2- عرفه فيردمان Friedmann بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل
المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة
ومتفق عليها.

3- عرف ميردال Myrdal التخطيط كمفهوم تنموي بأنه برنامج يظهر إستراتيجية الدولة على
المستوى الوطني، وإجراءات تدخلها إلى جانب قوى السوق من أجل دفع وتطوير النظام
الاجتماعي.

4- اعتبره واترسون Waterson مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة
معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسية التي من شأنها
أن تقف عائقاً في وجه تحقيق هذا الهدف.

5- التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة
الإدارية وجوب النهوض بها كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا،
ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ
الخطة.

(1) عثمان محمد غنيم- التخطيط: أسس ومبادئ عامة- دار صفاء للنشر-عمان-2001-ص:25.

(2) د. طلال الشريف- قسم الإدارة العامة - جامعة الملك عبد العزيز

6- التخطيط هو العملية التي يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمنظمة والإنجازات التي تنوي تحقيقها والوسائل والآليات التي ستستخدمها للوصول إلى تلك الإنجازات.

التخطيط Planning هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمات و المؤسسات و طرق تحديد هذه الأهداف ⁽⁴⁾ , وعموما فإن التعريفات المختلفة للتخطيط قد غطت وشملت جوانب مختلفة وواسعة ولكن دون أن تشير إلى اتفاق جماعي مباشر في الرأي، وإن كانت قد اتفقت بشكل غير مباشر على مجموعة من المحاور الرئيسية التي يمكننا من خلالها تحديد تعريف عام للتخطيط وهو كما يلي:

﴿ التخطيط نشاط إنساني وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات ﴾ فمن خلال تعريفنا للتخطيط من مختلف جوانبه يتضح لنا أنه مجال واسع ومعقد وهو بالتالي يضم عدة أنواع وتصنيفات حسب معايير مختلفة.

التخطيط الإستراتيجي :

يعرف على أنه منهج نظامي يستشرق أفاق المستقبلات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الإستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات بعقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ ويؤكد هذا التعريف على أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن:-

- منهج ديناميكي وأسلوب علمي يجرى وفقا لمنطلق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية
- التخطيط الإستراتيجي منهج يمتد بصره إلى المستقبل في صوره المتعددة حيث يحدد فترة زمنية مقبله يتم فيها تحقيق الأهداف
- يهتم التخطيط الإستراتيجي برصد الإمكانيات التربوية والتعليمية المتاحة والممكن استخدامها في تنفيذ الخطط التي يرسمها ويجمع ويحلل ويفسر كل البيانات والمعلومات حتى يمكن وضع بدائل او خيارات واضحة .
- التخطيط الإستراتيجي منهج ديمقراطي يتمثل في دعوته لكل الأعضاء المؤسسة للمشاركة في عملية التخطيط بكافة مراحله.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي في مجال التربية "بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيرا في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانيات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة.

(1) إسماعيل الحمراوي: باحث في الحقل الجمعي- مقال منشور بتاريخ: 2006-08-31

ولقد تعددت تعريفات التخطيط الإستراتيجي ، فمنهم من يعرفه على انه: ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى و عوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيرا في قوتها من القوى و العوامل المؤسسة و بين عناصر البيئة خارج المؤسسة و بما يسهم في إمكانية اكتشاف و استطلاع الفرص و الإمكانيات الجديدة المختلفة و المتاحة لمستقبل المؤسسة ، وهناك من نظر إلى التخطيط الإستراتيجي على انه: عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيرها سيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بالمنظمات ، و منهج فكري للارتقاء بعمل المؤسسات التعليمية، قدرته على دفع تلك المؤسسات ، ومعاودة التركيز في وسائل لتحقيق أهدافها ومواجهة المشكلات التي تواجهها فمن خلال تجزيء أهداف المؤسسة، ووضع خطوات التنفيذ و التقييم للنتائج، وعملية عقلنه في التوجيهات يأخذ كل شيء في البيئة الداخلية و الخارجية.

وللتخطيط الإستراتيجي عدد من الخصائص ، حيث يختص بأنه نظام مفتوح على التفاعل و التغيير ، فهو يركز على الإبداع و الابتكار.

الإدارة Management :

يتلخص مفهوم الإدارة بأنها عملية عقلية تتضمن خطوات متعددة ، تتمثل في مجموعها في سلسلة القرارات التي يتخذها الفرد أو الأسرة ، فيما يتعلق بطريقة استعمال ما لديهم من موارد وإمكانات مختلفة ليشبعوا إحتياجاتهم ويحققوا أهدافهم وآمالهم المرتبطة بجوانب الحياة المختلفة . (عبد الحميد لطفي. 1998 م) (5).

المشاريع الصغيرة الحجم: وهي الشركات التجارية والخدمية والإنشائية والصناعية والزراعية، والمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة التي تعمل في الرياض. (غرفة الصناعة والتجارة، 2018). وهي التي تضم عمالة من (٦ إلى ٤٩) او مبيعات أكثر من (٣) مليون و اقل من (٤٠) مليون.

المشاريع المتوسطة الحجم: وهي الشركات والمؤسسات التجارية والخدمية والإنشائية والصناعية والزراعية، والمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة التي تعمل في الرياض. (غرفة الصناعة والتجارة، 2018). أما المنشآت المتوسطة فهي التي تضم عمالة من (٥٠ إلى ٢٤٩) او مبيعات من (٤٠) مليون وأقل من (٢٠٠) مليون.

(5) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل ، القاهرة ، ط2 ، 1998 .

التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning): ويقصد به الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض بهدف تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبلورتها من خلال وضع رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تعتمد عليها في قياس ومتابعة أدائها المستقبلي، وتقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال أبعاد: التحليل الإستراتيجي، الرسالة الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، وقد تم تعريف كل بعد من هذه الأبعاد على النحو التالي:

- التحليل الإستراتيجي (Strategic analysis): ويقصد به الممارسات التي تقوم بها إدارة المشاريع الصغيرة في الرياض لتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لتحديد أوجه القصور والضعف في أداء العاملين، وبحث الفرص والتهديدات والمتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية.
- الرؤية الإستراتيجية (Strategic vision): ويقصد بها الوضع المستقبلي المرغوب الذي تطمح إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض إلى تحقيقها.
- الرسالة الإستراتيجية (Strategic message): ويقصد بها مستوى مخرجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض وكيفية تأديتها ومستوى ومواصفاتها ومدى معرفة العاملين بها.
- الأهداف الإستراتيجية (strategic Objectives): ويقصد بها النتائج التي تسعى إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض لتحقيقها، وتكون هذه النتائج محددة مسبقاً وتم تعريف العاملين بها.
- أداء المشاريع (Enterprises performance): ويقصد مستوى الرضا عن الإطار الذي تقوم إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض بتحديدده خلال فترة زمنية محددة، ويمكن قياسه من خلال مؤشرات الأداء المالي وتكييف التصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون وكفاءة العمليات الداخلية والتعلم والإبداع.
- الأداء المالي (Financial performance): ويقصد به مدى رضا الإدارة عن تحقيق المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض للربحية من خلال احتساب العائد على الموجودات وعلى حجم المبيعات والأرباح قبل الفوائد والضرائب.
- كفاءة العمليات الداخلية (Efficiency of internal Processes): ويقصد به قدرة إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض على إنجاز المشاريع بإتباع أفضل الأساليب وبأقل تكلفة.
- التكيف والتصميم (Design and Adaptation): ويقصد بها مدى تحقيق المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض لرضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المشروع.
- الإبداع والتعلم: ويقصد بها قدرة إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض على طرح منتجات منافسة وتقديمها بطرق وأساليب جديدة قابلة للتغيير.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري
ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

مقدمة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للأدب النظري المتعمق بموضوع التخطيط الإستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف وأهم الأبعاد التي تقيس التخطيط الإستراتيجي، كما يتضمن عرضاً للأداء الكلي للمشاريع وأهم عناصره وأبعاده وطرق تحسينه، والعلاقة فيما بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الكمي للمشاريع وأهم عناصره والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وأهم ما يميز الدراسة الحالية عنها.

إن رسالة المنظمة تحاول جعل الرؤية أكثر تحديداً، أما الأهداف فهي تعمل على جعل الرسالة أكثر تركيزاً، فالعملية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية عملية معقدة ومتشعبة من المهام والوظائف التي تسعى في النهاية إلى تجميع تنسيق وتوجيه ثم مراقبة مجهودات أفرادها من أجل تحقيق هدف مشترك. وتحقيق هذا الهدف لا يأتي إلا في ظل إدارة حديثة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لرفع كفاءة المنظمة ككل.

قبل التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي علينا الوقوف عند مصطلح مهم وهو الإدارة الإستراتيجية، من منطلق أن التخطيط هو أولى الوظائف الإدارية، وبالتالي علينا إعطاء مفهوم ولو بسيط للإدارة الإستراتيجية.

إن الإدارة الإستراتيجية هي ليست عملية تدريجية خالية من الإشكالات، بل هي عملية تكرارية تعترضها طبيعة "البعثرة"، إلى درجة أنها تقتضي توفر العمل الجاد من قبل معظم الأفراد في المنظمة بهدف الارتقاء بها نحو المستقبل.

ليس مفهوم الإدارة الإستراتيجية جديداً، بل يرجع إلى السبعينات من القرن الماضي حين قصد به قيام أشخاص معينين بالخروج ببرامج إستراتيجية ومن ثم محاولة ترويجها إلى صناع القرار.

وفي عقد التسعينات اختلفت فكرة التخطيط الإستراتيجي عن الإدارة الإستراتيجية حيث أن تعريف Goodstein و Nolan و Pfeiffer للتخطيط الإستراتيجي يبتعد عن كونه مجرد وظيفة من الوظائف العامة التي تقوم بها الكوادر العاملة، بل أنه يركز بنا أكثر عن كونه عملية تقتضي من القادة الكبار للمنظمة أن يحددوا الاتجاه الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

تستخدم المشاريع المعاصرة التخطيط الإستراتيجي كأداة من الأدوات التي تسعى من خلالها إلى إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل، وذلك من خلال تركيزنا على إدارة الموارد المتاحة لنا، والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون وفقاً للأهداف المنشودة، فضلاً عن تعديل وتقويم أداء المشروع وفقاً للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لها. وفي ضوء المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المختلفة، والتي إتسمت بالتعقيدات التي أفرزتها مخرجات العولمة والتطور الذي عمّ كافة المجالات، أخذ مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالتطور والعموم على أغلب المشاريع المعاصرة، وذلك للدور الذي يؤديه التخطيط الإستراتيجي من تحديد الأهداف الإستراتيجية، ومعرفة التوجهات المستقبلية، وكيفية إدارة الموارد المتاحة للمشروع، وذلك من خلال إيجاد صياغة منطقية ومدرسة للرؤية والرسالة والأهداف التي تتبناها الإدارة، وإيجاد تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية مبني على أساس تحميل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات التي تواجه المشروع (وهاب، 2017).

ومن الجدير بالذكر بأن التخطيط الإستراتيجي يقع على عاتق إدارة المشاريع، وذلك نظراً لما يساهم به التخطيط الإستراتيجي من إنجاز وتحقيق الأهداف مسبقاً، وذلك من خلال وضع رؤية إستراتيجية توضح فيها الإدارة مسار المشروع المستقبلي، وكيفية الوصول إلى هذه الرؤية وكيفية تنفيذها، مما يجعل المشروع يحظى بالوصول إلى الأهداف الإستراتيجية التي تمت صياغتها مسبقاً (عزت، 2018).

وفي ضوء ما سبق يتضح بأن التخطيط الإستراتيجي هو إحدى أهم وظائف الإدارة إلى جانب وظيفتي إدارة الموارد البشرية والرقابة الإدارية، وبالتالي لابد البحث حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته وأهدافه وأبعاده، وهذا ما تم تناوله في هذا الجزء من الدراسة.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الحديثة القديمة قدم الإنسان، وقد كان الإنسان يمارس هذا التخطيط بشكلٍ فطري في كيفية تأمينه طعامه وحله وترحاله، إلا أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي هو من المفاهيم التي ظهرت في المجال العسكري، حيث كان يقوم القادة والملوك بالتخطيط أثناء حروبهم ومعاركهم، ويعتبر المصريون القدماء أول من استخدم الخطط العسكرية ضد أعدائهم "استخدمه تحتتمس الثالث في معركة (مجدو) ضد شعوب شرق آسيا، كذلك استخدم رمسيس الثاني التخطيط الإستراتيجي العسكري ضد الحيثيين في معركة (قادش)، وقد أخذ مفهوم التخطيط الإستراتيجي يتطور في المجالات العسكرية حتى بدايات النصف الثاني من القرن العشرين الذي تغير فيه مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتحول من مفهوم يعبر عن التخطيط العسكري إلى مفهوم أعم وأشمل يعبر عن التخطيط لأي مجال من مجالات الحياة. ويعد معهد الدراسات الإستراتيجية في لندن أول من استخدم المفهوم الواسع

للدراستات الإستراتيجية وذلك في عام 1958 ، ومن هنا برز مفهوم التخطيط الإستراتيجي من قبل رجال الأعمال وعلماء الإدارة والمعاهد المتخصصة (رجب، 2014) في حين يرى كل من (Rudolf & Richard, 2006) أن التخطيط الإستراتيجي في المجالات الاقتصادية والإدارية قد بدأ في سبعينيات القرن الماضي في المجال الاقتصادي ثم الإداري، لكونه نشأ تحت مظلة نظرية كبرى يحكمها الأسلوب العقلاني في التفكير، ومما ساهم على انتشاره أيضاً إمكانية مساهمته في تعزيز القدرة على دراسة المتغيرات المختلفة التي تحيط بالمؤسسات والمنظمات، الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات والمنظمات إلى تحقيقها.

وقد أورد الكتاب والباحثون في تعريف التخطيط الإستراتيجي العديد من التعريفات، أخذ كل منها اتجاهه تبعاً للمجتمعات التي يدرسها والنظريات التي استند إليها في تعريف مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وانطلاقاً من تباين الآراء وضعت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي، للوصول إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يخدم أهداف هذه الدراسة ويتفق مع طبيعتها، بدءاً بتعريف الإستراتيجية والتخطيط ككل على حده وعلى النحو الآتي:

عرفت الإستراتيجية (Strategy) أنها: الخطط والأنشطة المنتظمة والتي يتم رسمها بصورة تضمن درجة من التطابق بين الرسالة والأهداف التنظيمية، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة ذات كفاءة عالية (Bandik & Breznik & Dermal, 2014: 614).

أما من وجهة نظر (Asikhia, 2010: 25) فيرى بأن التخطيط الإستراتيجي هو تفكير معمق وشامل للوضع الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل.

أما (Nwokah, 2008) فقد عرفت التخطيط الإستراتيجي بأنه: "اتخاذ القرارات ذات العلاقة بتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف بعيدة الأمد، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة التي تحدد أسلوبها وشخصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة.

في حين لخصّ (Kotler, 2022) مفهوم التخطيط الإستراتيجي باقتصاره على أنه: عملية إدارية تنموية، تحافظ على تناسب أهداف المنظمة ومهاراتها ومواردها وفرص السوق المتغيرة. ويعرف الباحثون في ضوء ما سبق من تعريفات للتخطيط الإستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بأنه: عملية تقوم بها إدارة المشاريع بتحديد أنشطتها طويلة المدى مع تحديد الوسائل والأساليب التي تحقق أهداف المنظمة المستقبلية وفقاً لما قامت به المنظمة من تحميل البيئة الخارجية للمشروع والكشف عن الفرص الاستثمارية والتحديات التنافسية.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في أنه من الأدوات الإدارية التي تحدث نقلة نوعية من ممارسة التخطيط الروتيني إلى ممارسة التخطيط المستدام، وذلك من خلال ربط عملية التخطيط بالمنظور المستقبلي القائم على التكيف مع المتغيرات المستقبلية وكيفية التعامل معها، ومن أهم ما يبرز التخطيط الإستراتيجي أنه يرتبط بالجهود الذهنية القائمة على التجديد والإبداع، والتي باتت لازماً على المنظمات بتبني هذا النوع من التخطيط إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها وتضمن استمرارها وبقائها وعدم تراجع مخرجاتها (أحمد ونصيف، 2108)

ومن جهة أخرى يرى كل من معلا وتوفيق (2103) أن جوهر التخطيط الإستراتيجي يكمن في تركيز نظرة المنظمة على الأولويات المتاحة لها، والاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة وضمان إنجاز العاملين للأعمال المطلوبة بهم وفقاً للأهداف المرسومة، كما أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على ثلاثة أسس رئيسية تتجلى في توليد وتقديم البدائل الإستراتيجية، ومن ثم إجراء الاختيار الإستراتيجي والذي يتضمن اختيار البدائل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات وعادة ما تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية موازنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ومن الجدير بالذكر فإنه من الضروري أنه يلتزم المعنيين بالتخطيط الإستراتيجي على المخططين أن يقدموا التحليلات الرسمية والبيانات اللازمة التي تتطلبها عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال توسعة عملية التفكير في الموضوعات وليس التوصل إلى معرفة الجواب الصحيح، كما يفترض في القائمين على التخطيط أن يكونوا بمثابة محفزين لصنع الإستراتيجيات الحديثة من خلال التعاون مع المديرين في التفكير الإستراتيجي، فالمعنيين بعملية التخطيط يستطيعون أن يكونوا مبرمجين للإستراتيجية عن طريق التعاون في تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ الرؤية (Akinyele, 2010)

أما من وجهة نظر (Kotler, 2002) فيرى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تبرز من المزايا التي يحققها والتي تتمثل في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وتحديد الوسائل والبدائل والتنسيق بين الخطط الموضوعية وبرامج العمل والجهود المبذولة للتعاون والتشاور لتنمية روح الفريق الواحد داخل المنظمة، وتوفير الفهم والإدراك في جوانب العمل لإثراء المعرفة الإدارية بالتخطيط والالتزام بالمتغيرات التي قد تطرأ على الخطة التي يتم إعدادها.

أهداف التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الإستراتيجي من القنوات ذات الأهمية البالغة والتي تهدف إلى تفعيل قنوات الاتصال بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وذلك للتغلب على المشكلات التنظيمية التي تواجه مؤسساتهم، من خلال دعم الإدارة العليا لهم من خلال تدريبهم ليكونوا عاملين ذوي قدرات وكفاءات عالية، وعلى تقوية قدراتهم الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة، كما يساعد اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا (القرشي، 2009)

ويرى كل من النصيرات والخطيب (2015) بأن التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى مساعدة الإدارة العليا على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسة التي تواجه المنظمة، ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء ويؤدي أيضا إلى اتخاذ القرارات بنظام عقلاني وذلك من خلال النقاط الآتية.

- الإجابة عن الأسئلة التي تواجه المنظمة.

- يوفر الإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.

- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.

- يضع أهدافا محددة للإنجاز.

- يزود بأساس لقياس الأداء

- يرفع من كفاءة الاتصال والتواصل الإنساني.

- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.

- يزود بالاحتياجات التدريبية.

عناصر التخطيط الإستراتيجي:

في ضوء تعدد الاحتياجات المؤسسية التي تواجهها المشاريع المعاصرة، والتي تتمثل في التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال من تطور، وظهور العديد من المنتجات الجديدة، والتنافس الحاد بين المشاريع ازدادت الحاجة إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي، ولكي يكون التخطيط الذي تقوم به المنظمات ناجحاً، فلا بد من توافر مجموعة من العناصر التي تساعد المشاريع في وضع وتنفيذ استراتيجياتها، وقد أورد الباحثون والكتاب في علم التخطيط الإستراتيجي العديد من العناصر يمكن استعراضها فيما يأتي:

أورد مساعدة (2013) مجموعة من العناصر التي يتكون منها التخطيط الإستراتيجي، وتتمثل هذه العناصر فيما يأتي:

- رسم إطار عام للاستراتيجيات التنظيمية يحدد فيه الأهداف الإستراتيجية على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

- دراسة المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من فرص وتحديات.

- رسم السياسات الإجرائية للخطة الإستراتيجية، وتحديد البرامج والموازنات المالية، بحيث يتم ترجمة الأهداف طويلة الأمد، إلى أهداف متوسطة الأمد، وقصيرة الأمد ووضعها على شكل برامج زمنية.

- اختيار البدائل الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية في ضوء دراسة المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

- تقييم الأداء الكلي في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

وقد أشارت العارف (2011) إلى أنه في ظل التغيرات البيئية الشديدة من عدم ثبوت واستقرار، استدعت الحاجة إلى أن تسعى المشاريع إلى اعتماد العناصر الآتية كمزايا تدعم نجاح هذه المشاريع والتي يمكن إيجازها بما يأتي:

- توفير مناخ ملائم داخل المشروع للبدء في جهود التخطيط الإستراتيجي.

- تقديم الدافعية والحماس لدى العاملين للقيام بجهود التخطيط الإستراتيجي.

- إيجاد فرق متكاملة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، تتكون من العاملين القادرين على الاستطلاع بمسؤولية هذا التخطيط.

- يحتاج التخطيط الإستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته.

في حين يرى غنيم (2008) ، أن التخطيط الإستراتيجي يتكون من العناصر الرئيسة الآتية:

1- الإطار العام للإستراتيجية.

2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم وتحديد سلبياتها وإيجابياتها على التنظيم

3- تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات البديلة وتقسيمها واختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف المنشودة في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة.

4- رسم السياسات وتحديد البرامج والمشاريع وتجزئة الأهداف العامة أو طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة أو قصيرة الأجل، ووضع برامج التنفيذ الزمنية لها.

5- تحديد الموازنات بأنواعها وتقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الأهداف والخطط في ظل الظروف المحيطة.

6- توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلاءم مع التغيرات المصاحبة والناجمة عن القرارات الإستراتيجية.

في حين يرى كلٌّ من وادي الأشقر (2016) بأن التخطيط الإستراتيجي الذي يتم على أسس علمية إدارية يتألف من أربعة عناصر أساسية هي:

1- المستقبلية في اتخاذ القرارات: وهي ضرورة تحديد البدائل التي يمكن اتباعها مستقبلاً في عملية اتخاذ القرارات، وبعد تحديد البدائل يتم اختيار البديل الأساسي لجميع القرارات التي تؤدي إلى

تكامل المعلومات ذات العلاقة، والتي تعطى المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها، وبذلك فإن العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وآلية تحقيقها.

2- العملية: أي أن التخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف، ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الإستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها؟ ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟ فالتخطيط الإستراتيجي يمثل عملية مستمرة، وذلك نتيجة المتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، والتي تتطلب إجراء بعض التغيرات بما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط.

3- الفلسفة: التخطيط الإستراتيجي، هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمدراء والعاملين في أي منظمة من الاقتناع بأنه مهم ومفيد، ولابد من ممارسته جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

4- الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والإستراتيجيات التشغيلية، وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطة الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

مراحل التخطيط الإستراتيجي

التحليل الإستراتيجي (Strategic Analysis)

تعتبر عملية التحليل الإستراتيجي هي العملية التي من خلالها تقوم المشاريع بتحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها والكشف عن نقاط القوة والضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات. والتحليل البيئي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية. فهو يتطلب تحليل بيئي للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر يتطلب إجراء تدقيق داخلي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (الوليد، 2010).

وقد أشار ماهر (2012) بأن تحصل على مدخلاتها، والمها تقدم مخرجاتها، إضافة إلى أن في البيئة ما يمكن أن يشكل تهديدا لمصالحها، أو يفرز مشكلات تعرقل سير أعمالها، أو يقدم فرصا ذهبية

إذا ما تمكنت من اقتناصها، فيمكنها أن تحقق أهدافها بصورة سريعة، وتتفوق على منافسيها، لذا تعتبر دراسة وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة، والأمور التي من المتوقع أن تتصدى لها في المستقبل، من ضروريات عملية التخطيط الإستراتيجي. لذا من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة وتحليلها، حتى تتمكن المؤسسات من تحديد موقفها الإستراتيجي، ومن ثم تطوير واختيار الإستراتيجيات المناسبة.

وهناك نوعين أساسيين من التحليل البيئي ويمكن إيجازها بما يأتي:

1- تحليل البيئة الخارجية: نوعين من المتغيرات، (البيئة العامة البيئة الخاصة). هذا مع ضرورة ملاحظة أهم ما يميز المتغيرات العامة عن الخاصة، كون أن الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المؤسسة أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة في تحليل PESTEL البيئة العامة وتشمل كل من (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية والقانونية) وتقوم المؤسسة بتحليل أهم العناصر المكونة لها (الصيرفي، 2008).

2- تحليل البيئة الداخلية: تحتل عملية تحليل البيئة الداخلية مرحلة مهمة وفيها تشخيص وتقييم جوانب قوة المنظمة وضعفها، واستغلال الفرص، وتجنب التهديدات أو التكيف معها كل عمل يحتاج إلى تقييم دوري له نقاط القوة والضعف الداخلية في التسويق والمالية والتصنيع والتنظيم والكفاءات، ومن الواضح أنه لا يتعين على الشركة أن تصحح كل مواطن ضعفها، كما لا ينبغي أن تعزز كل نقاط قوتها فلا يقتصر العمل على الفرص التي يمتلكها بل النظر في فرص أفضل لتطوير نقاط القوة لديها. (Koter, 2002).

الرؤية الإستراتيجية (Strategic Vision)

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (المرسي، ولآخرون، 2005).

وبالرغم من أن الرؤية الإستراتيجية هي مصطلح شائع الاستخدام في مجال الفكر الإستراتيجي ، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، وإن ركزت أغلب التعاريف الخاصة بالرؤية على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمؤسسة (Levin, 2010).

وعرفت كذلك على أنها بيان موجز يعبر عن الصورة التي تحمل وترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل خلال فترة محددة (Farrah,Felix, Greenstein, 2011)

ويرى ماهر (2012) الرؤية بأنها تصور لشكل المؤسسة في المستقبل كما يوده المديرون، ويشمل هذا التصور مكانة في المؤسسة من حيث قيمتها، وسمعتها، وإنتاجها وخدماتها، ولا يمكن تحديد

الشكل المثالي للمؤسسة إلا في ضوء استثمار مواطن قوتها، لتحقيق مثاليات وقيم جديدة لنفسها، ولكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

وعند صياغة الرؤية للمؤسسة، يجب مراعاة ما يلي: (الشويخ، 2007)

- أنها عامة (لتبقى حتى في بيئة مستقرة).

- مختصرة، موجزة وواضحة.

- موضحة لتوجهات المؤسسة وغرضها.

- مركزة على مستقبل أفضل.

- عاكسة لمثل عليا.

- يمكن أن تحقق وتحتوي على عنصر التحدي.

- يجب أن تكون الرؤية إيجابية وتعطي قوة محفزة، وتتضمن القدرات المتميزة للمؤسسة.

الرسالة الإستراتيجية (Strategic Message)

تمثل الرسالة عنصراً مهماً، تركز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، حيث عرفها المرسي، وآخرون، (2012) بأنه الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها. ولعل من المفارقات في علم الإدارة بين القديم والحديث أن الشركات والمؤسسات والمعاهد القديمة كانت لها مهمة، أما معاهد الإدارة الحديثة يكون لها رسالة، والفرق بين الاثنين هو أن المهمة عمل فني محدد.

كما تعتبر الرسالة هي محصلة تحليل الخبرات السابقة، والموقف الراهن، والظروف المستقبلية، تعكس فلسفة الإدارة العليا وأولويات المؤسسة مجالاتها الأساسية والصور المستقبلية لها، وتعد بمثابة بطاقة هوية للمؤسسة تحدد سماتها وتوجهاتها الأساسية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة أو المشابهة (LeDoux, et. al, 2005)

وهناك من يخلط بين الرؤية ورسالة المؤسسة علماً بأن الأولى موحية بالحالية المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، وهذا يعني ارتباطها بالأهداف والغايات، أما الثانية فهي أكثر ارتباطاً بطريقة أداء العمل، وفي حين أن الرؤية المستقبلية تتبع من الفلسفة والقيم والمعتقدات الأساسية للمؤسسة، فهي أكثر عمومية وتجريداً من الرسالة، وبالتالي يصعب تحقيقها دون ترجمتها في شكل ملموس، كما أن للرسالة مدى زمنياً معيناً يتم تحقيقها فيه، وبمجرد تحقق ذلك قد تنشأ المؤسسة مهمة أخرى تسعى لتحقيقها (Farrah, Felix, Greenstein, 2011)

الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives)

يشير (Kotler, 2002) أن المديرين يستخدمون مصطلح الأهداف المحددة المتعلقة بالحجم والوقت، وأن تكون الأهداف قابلة للقياس ويسهل تخطيطها من قبل الإدارة وتنفيذها والسيطرة عليها وتكون الأهداف بشكل هرمي لتوجيه المنظمة في الانتقال من الأهداف الكمية، وأن تكون واقعية، وأن تكون متناسقة مع المهام الأخرى.

وتمثل الغايات الإستراتيجية العنصر في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات تساهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، وأن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وتستند الغايات إلى رسالة المنظمة (المرسي، وآخرون 2002).

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

ويمكن القول إن العلاقة بين كل من أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة علاقة ارتباطها لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، نظراً للترابط الطبيعي بينها، لذا لابد من وضع إطار منهجي لصياغة الأهداف، وتطويرها في إطار رسالة المؤسسة وفلسفتها.

وعند كتابة الأهداف، يجب إتباع مجموعة من القواعد، يمكن إجمالها في الآتي : (الشويخ، 2007)

- يصف التغير الذي سيتحقق ولا يصف العمل نفسه.
- كل هدف مستقل عن غيره وغير متداخل فيه، أي أن قيمة تحقيق ذلك الهدف يجب ألا تتأثر بتحقيق الأهداف الأخرى.
- يساهم تحقيق الهدف بصفة أساسية في تحقيق جزء من الغاية المستمد منها، وأن يكون له اتصال مباشر من خلال تلك الغاية ببيان المهمة، ويجب ألا يساهم بغاية لا تتصل به بشكل مباشر.
- يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقق في فترة التخطيط الإستراتيجي، لأنه إذا تم وضع أهداف غير قابلة للتحقق، فإن ذلك سيؤدي إلى اختبار لبرامج ومشاريع بعيدة عن الواقع.

أداء المشاريع:

ترتبط فاعلية أي مشروع بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة وتعتمد الإدارة عليه في تعظيم النتائج، سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى مفهوم الأداء وقياسه وأهميته وتحديد عناصر الأداء وكذلك المحددات وطريقة تحسينه، يهدف التعرف على واقع المستوى العام لأداء العاملين في المنظمات، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

نظراً لأهمية الأداء في المنظمات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها، سيتم التعرف على مفهوم وعلى أهم مؤشرات الدالة عليه، والبحث في أهم المفاهيم المتعلقة به والمرتبطة أو حتى المشابهة، والتطرق لمحدداته التي من خلالها يمكن إثبات أن الأداء جيد أو متوسط أو متدن، أو أنه غير فعال، ومعرفة أهم أساليب قياسه في المنظمات، وكما هو معلوم فإن رواد الفكر الإداري قدموا نظريات متعددة ساهموا من خلالها في تحديد أهم معايير نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.

مفهوم الأداء:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء سنركز هنا على أهمها حيث عرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى" (نعيم، 2012).

ومنهم من عرف الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الصرايرة، 2011).

ويعرفه عربيات بأنه: هو العمل الذي يؤديه الموظفون، بما يساهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني. (عربيات، 2012).

ويعرفه الباحثون في ضوء التعريفات السابقة: بأنه مدى كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ويتضح مما سبق تعدد التعريفات الخاصة بالأداء وأغلب التعريفات تتمحور حول كمية الجهد والطاقة المبذولة من العاملين بما يوكل إليهم من مهام، وخلاصة القول فإن الأداء ينطوي على ما يأتي:

- 1- مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.
- 2- كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد.
- 3- تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له.
- 4- تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين.
- 5- الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
- 6- كمية المخرجات.

ويمكن عرض بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء كما يأتي:

- 1- الفاعلية: هي مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة. (مزهودة، 2001).
- ويعرفها الباحث: هي نسبة ما يتم إنجازه بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف.
- 2- الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد. (صليحة، 2010).

أهمية الأداء

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى المنظمة، ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها (الشريف، 2004)، لذلك أصبح الاهتمام في العصور الأخيرة وبشكل واضح بالعنصر البشري وبتنمية أداء العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية والاهتمام بهم وتحفيزهم للقيام بأعمال المكلفين بها، بحيث ينعكس الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن وجهة نظر (الشريف، 2004) فإن أهمية الأداء تبرز في الآتي:

- 1- للأداء الداخلي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.
- 2- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (صليحة، 2010).

عناصر الأداء:

يتضمن الأداء عدة عناصر أهمها ما يلي: (السكران، 2004).

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

مؤشرات الأداء:

قسم مخيمر (2002) الأداء على عدة مستويات كما يلي:

- 1- الأداء البشري: ويعبر عن الأعمال والممارسات التي يقوم بها الفرد عند القيام بالواجبات والمسؤوليات التي تطلب منه في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يقوم الرئيس المباشر للفرد بتقييم أدائه حسب مجموعة متنوعة من المقاييس تضمن خلالها تقديم أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ومنتجات ذات جودة مناسبة، ومؤشرات القياس الفردي هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية، وتشمل موضوعات القياس، الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة.
- 2- كفاءة العمليات الداخلية: وتشتمل على العمليات والقرارات، والأفعال، والنشاطات التي تحدث داخل الشركة، لذلك على المدير أن يركز على هذه العمليات الداخلية الحرجة حتى تشبع حاجات الزبون. (العواودة، 2007).
- 3- الأداء المؤسسي: وتقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة وأجهزة الرقابة الداخلية، ويتم تقييم الأعمال التي تمارسها الوحدات المؤسسية للقيام بدوره لتحقيق الأهداف التي وضعت لها بناءً على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، وأما مؤشرات القياس لهذا النوع فتشمل: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصال.
- 4- التعلم والإبداع: تتطلب المنافسة العالمية من الشركات الاستمرار في منتجاتها الحالية وفي عملياتها، وامتلاك القدرة على تقديم منتجات جديدة، مع التوسع في قدراتها وقابليتها، حيث ترتبط قدرة الشركة على الإبداع، والتحسين، والتعلم مباشرة بقيمتها،

والذي يتركز حول التعلم التنظيمي والنمو، ويقصد به تحديد، وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبني عليها الشركة فيما يتعلق بالابتكار، والتطوير طويل الأجل. (العواودة، 2007).

5- التكيف و التصميم وفقاً لمتطلبات العميل: تمثل نظرة الزبائن إلى كيفية أداء الشركات أحد أهم أولويات الإدارة العليا؛ لأن الشركة تسترد تكلفة منتجاتها، وتحقيق أرباحها من زبائنها، بالمقابل يجب عليها الوفاء بمتطلبات زبائنها. (العواودة، 2007).

6- الأداء التقني: ومن أهم مؤشرات الأداء التقني هما الإنتاجية ودوران العمل على أساس أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل أنها تؤثر في الموارد الأخرى مثل المورد البشري أو سلوك العامل وبالتالي تؤدي إلى خلق قوة عمل ماهرة، محفزة، و متمكنة بما يؤثر في الأداء التقني والذي سيؤثر بدوره في النتائج، ومن مقاييس الأداء التقني تطوير المنتجات الجديدة وتتلخص بأخذ فكرة معينة وتحويلها إلى تصميم على الورق أو في الحاسوب وبناء نموذج فعلي لها، ومن ثم اختيارها من جوانب متعددة قبل طرح المنتجات في الأسواق، وبعد تقديم منتجات ذات مستوى مناسب أحد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كافة المشروعات لأنه السبيل لإرضاء الزبون والحفاظ على الميزة التنافسية للمشروع.

7- الأداء المالي: وهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها، وهو عبارة عن الناتج المالي وأداء الوحدات المؤسسية إضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، ويقوم بتقييم الأداء المالي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل موضوعات القياس: الفعالية البيئية والفعالية السياسية، وأما مؤشرات الأداء فتشمل درجة قبول المجتمع للقرارات الخاصة بالمؤسسة، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة، كذلك مدى توفر إيديولوجية محددة في العمل ومدى الاستقلالية في عملها.

وقد أشار العواودة (2007) إلى أن مقاييس تحديد الأداء بصفة عامة من وجهة نظر الإدارة المالية في توجه المشاريع نحو الاستمرارية والاستدامة، والتطور وزيادة حصتها السوقية، من خلال العمل على معدل العائد على الاستثمار.

أنواع مؤشرات قياس الأداء:

ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات المستخدمة في عمليات القياس ونوعيتها والشروط المطلوبة لهذه المؤشرات. وهنا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي (العنزي، والعبادي، 2009):

1- مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق أهداف المنظمات وتطويرها وتعتمد هذه المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

2- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في المنظمات، حيث ينطوي في هذه المجموعة نسب التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز. ويبين تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

3- مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق الربط النسبي بين مدخلات ومخرجات هذه الوحدات ويتمشى هذا مع كل من الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.

4- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في المنظمات. ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عام وجودة الخدمات في المنظمات بشكل خاص.

ويضيف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها (العبادي، 2010):

5- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines الذي يقيس قدرة مؤسسة الأعمال على أداء العمل بالطريقة الأمثل وفي الوقت المحدد. والمعيار المحدد في هذه النقطة هو متطلبات العميل.

6- مؤشرات تتعلق بالأمان Safety والذي يقيس كفاءة المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

7- بطاقة الأداء المتوازن: BSC: إطار متعدد الأبعاد لوصف تطبيق الإدارة في جميع المستويات في المنظمة من خلال ربط الأهداف والمبادرات والمؤشرات بإستراتيجية المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وأهم ما يميز الدراسة الحالية عنها، وقد قام الباحث بترتيب هذه المراجع زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات العربية:

(1) دراسة الخالدي (2018) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي وأثره في أداء العاملين بوزارة الشؤون الإسلامية في دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التخطيط الإستراتيجي وأثره في أداء العاملين بوزارة الشؤون الإسلامية في دولة الكويت، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (450) مبحوثاً من العاملين بمستويات الإدارية في وزارة الشؤون الإسلامية بدولة الكويت تم اختيارهم بطريقة العينة الميسرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي وأثره في أداء العاملين بوزارة الشؤون الإسلامية في دولة الكويت في مجالي الرؤية والأهداف، وعدم وجود أثر في مجالي الرسالة والتحليل البيئي.

(2) دراسة الديراوي (2017) بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات، ولإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة، تكونت عينة الدراسة من (227) مبحوثاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة، وتقييم التخطيط الإستراتيجي) وأداء المنظمات الأهلية العامة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعرز للأثر بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات.

(3) دراسة (فارس، 2016) بعنوان: العلاقة بين الخصائص لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الإستراتيجي في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخصائص لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الإستراتيجي في قطاع غزة، وذلك على المدراء في البنوك التجارية، تكونت عينة الدراسة من (164) مديراً من المدراء العاملين في البنوك التجارية، واعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية والتخطيط الإستراتيجي، كما توفر التخطيط الإستراتيجي بنسبة 82.93%، وكان مستوى الخصائص الريادية متوفر بنسبة 77.15%.

(4) دراسة (الزعيبي، 2014) بعنوان:

اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة محمد خضير بسكرة نحو مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي وأثره على مستوى الأداء المؤسسي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة محمد خضير بسكرة نحو مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي وأثره على مستوى الأداء المؤسسي بجامعة محمد خضير بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين بجامعة محمد خضير بسكرة والبالغ عددهم (587)، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، حيث تم توزيع (180) استبانة من خلال زيارات ميدانية، واسترد منها (164) استبانة، وخلصت الدراسة العديد من النتائج كان أهمها: مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة بسكرة مرتفع ومستوى الأداء مرتفع أيضاً كما أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، والخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في الأداء العاملين في الجامعة.

(5) دراسة (جراد ودويكات، 2013) بعنوان: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء بشقه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء بشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليل نظراً لملائمته طبيعة البحث، فمن خلال المنهج الوصفي تم قياس الواقع الفعلي للتخطيط الإستراتيجي ومقوماته في المنشآت الدوائية الفلسطينية، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على المديرين في الصف الأول والثاني كونهم الفئة الأكثر علاقة في التخطيط الإستراتيجي، وهم (رؤساء مجلس الإدارة المدراء العاملين، المدراء المختصون) في الشركات الدوائية الخمسة العاملة في الضفة الغربية، وما تم عمل مسحاً شاملاً للمديرين بنسبة استرداد (72%)، وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: أن هناك أثر إيجابي لمقومات التخطيط الإستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا العاملين ورضا المجتمع، وأن هناك أثر إيجابي على تميز الأداء الكمي من حيث معدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليل الذي يحاول وصف وتقييم واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقيم ويفسر ويقارن أملاً في التوصل إلى تصميمات ذات معنى

يزيد بها رصيد غزة (70) مؤسسة، قام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل لهذه المؤسسات وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، حيث وزعت على (69) مفردة، ووزعت العينة على مدراء المؤسسات الأهلية النسوية أو رؤساء أو أعضاء مجلس الإدارة. وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة إيجابية بين كلاً من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، والتحليل الإستراتيجي البيئي، ووجود توجهات إستراتيجية، ورؤية ورسالة وأهداف المؤسسات وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما أظهرت النتائج أن إدارة المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الإستراتيجي وتشجيع العاملين على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي.

(7) دراسة وادي الأشقر (2010) بعنوان: واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وممارسات وتطبيق هذا المفهوم، مع التعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي كما يراها مدراء المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية على وضوح مفهوم وممارسات التخطيط الإستراتيجي ومدى وجود فروق بين المدراء في هذا الموضوع. حيث تم توزيع (133) استبانة على عينة الدراسة تم استرجاع (109) استبانة وتبين من نتائج الدراسة أن هناك وضوح في مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى المدراء ولكن بنسبة متوسطة وكذلك نسبة متوسطة من ممارسات هذا المفهوم مع وجود معوقات تتمثل في نقص الموارد المادية وضعف الدعم المعنوي من المسؤولين بجانب عدم المشاركة من كافة المستويات في عملية التخطيط الإستراتيجي.

(8) دراسة العواودة (2007) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء الكلي في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وتقديره، وتناولت ثلاثة أبعاد للمرونة الإستراتيجية، هي: مرونة السوق، ومرونة الإنتاج، والمرونة التنافسية، وأربعة أبعاد للأداء الكلي، هي: الأداء المالي، والتصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والإبداع، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان، وعددها (47) شركة، تكونت عينة الدراسة من (101) مبحوثاً، أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي، كما أظهرت النتائج بأن متغير المرونة التنافسية كان الأكثر تأثيراً على مؤشرات الأداء الكلي، تلاه، متغير مرونة الإنتاج، وأخيراً متغير مرونة السوق، كما أظهرت النتائج بأن هناك أثراً ذا دلالة

إحصائية لامتلاك الشركات إستراتيجية عمل واضحة في السوق المحلي والدولي، وكذلك على طبيعة الإستراتيجية الممارسة على المستوى الدولي، وكانت النتائج لصالح الشركات التي تمتلك إستراتيجية عمل واضحة، وتمارس إستراتيجية الجودة.

الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (2017) Song بعنوان:

Does Strategic planning Enhance or Impede innovation and Firm Performance

هل التخطيط الإستراتيجي يعزز أم يعيق الابتكار وأداء الشركة
هدفت الدراسة إلى التعرف فيما إذا كان التخطيط الإستراتيجي يعزز أو يعيق من الابتكار والأداء لدى مشاريع تطوير المنتجات الجديدة (NPD) في الولايات المتحدة الأمريكية، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من كافة الشركات التي تقوم بشكل مستمر بتطوير منتجاتها وخدماتها (NPD) في الولايات المتحدة الأمريكية، والبالغ عددها (227) شركة كبرى، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يحد من الإبداع فيما يعمل على تعزيز أداء الشركات التي تقوم بتطوير منتجاتها وخدماتها على المدى البعيد.

(2) دراسة بعنوان: (2016) Merve & Erdem

A fuzzy sequential model for realization of strategic planning in manufacturing firms
Computers & Industrial Engineering

التخطيط الإستراتيجي كأداة نموذجية في تحقيق الأهداف بعيدة المدى لدى المؤسسات.
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التخطيط الإستراتيجي كأداة نموذجية في تحقيق الأهداف بعيدة المدى لدى الشركات الكبرى في تركيا، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على منهج التحليل العاملي الاستكشافي، حيث ركزت على استكشاف العوامل التي تمكن المؤسسات من تعزيز أداة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف بعيدة المدى التي تسعى إليها الشركات الكبرى، تكونت عينة الدراسة من (120) مديراً من مدراء الشركات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يؤيدون التخطيط الإستراتيجي كأداة وأسلوب مهم في الوصول إلى الأهداف بعيدة المدى
للمؤسسات، كما بينت النتائج أن نموذج التخطيط الإستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسات يجب أن يعتمد على قراءة الأسباب الجذرية والتحليل البيئي الدقيق والتشخيص للمتغيرات في البيئة الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على الوصول إلى تلك الأهداف.

(3) دراسة (Clay & Donald (2016) بعنوان:

Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي ومرونة التخطيط الإستراتيجي والقدرة على الابتكار في أداء الشركة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي ومرونة التخطيط الإستراتيجي والقدرة على الابتكار في أداء الشركات متعددة الصناعات في الولايات المتحدة الأمريكية، تكون مجتمع الدراسة (448) شركة من الشركات متعددة الصناعة، وتكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين فيها، وأظهرت نتائج الدراسة أن عمليات التخطيط الإستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الإستراتيجي ترتبط بعلاقة طردية إيجابية مع أداء الشركات المبحوثة، وأن كلاً منها يرتبط بعلاقة طردية إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الابتكار يتوسط تماماً العلاقة بين أداء الشركات وعمليات التخطيط الإستراتيجية الرسمية ومرونة التخطيط.

(4) دراسة (Yasir & Said (2015) بعنوان:

The mediating role of the strategic planning on the relationship between resources and organizational performance

الدور الوسيط للتخطيط الإستراتيجي في العلاقة بين الموارد والأداء التنظيمي
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الدور الوسيط للتخطيط الإستراتيجي في العلاقة بين الموارد والأداء التنظيمي في المستشفيات الحكومية والخاصة في الإمارات العربية المتحدة، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (102) مستشفى من مستشفيات القطاعين العام والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة، أظهرت نتائج الدراسة أنه بالرغم من ندرة الموارد كان اتساع نطاق التخطيط الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي في المستشفيات المبحوثة.

(5) دراسة (Nartisa & Putans & Muravska (2015) بعنوان:

Strategic planning and Management in public and private Sector Organization in Europe Comparative Analysis and Opportunities for Improvement

التخطيط الإستراتيجي والإدارة في منظمات القطاعين العام والخاص في أوروبا ودوره في تحديد الفرص والتحسين المستمر "دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التخطيط الإستراتيجي وإدارته في منظمات القطاعين العام والخاص في أوروبا ودوره في تحديد الفرص والتحسين المستمر، وإجراء المقارنة فيما بين منظمات القطاع العام والخاص، ولإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي ومنهج التحليل

المقارن، تكونت عينة الدراسة من (22) شركة خاصة و (18) مؤسسة حكومية تعمل في أوروبا، أظهرت النتائج أن المديرين في القطاع الخاص الأوروبي أكثر اهتماماً بعملية التخطيط الإستراتيجي وإدارتها، كما أن النتائج العامة للتخطيط الإستراتيجي في القطاع الخاص كانت أكثر تعبيراً عن تحديد الفرص والتحسين المستمر للأنشطة من منظمات القطاع الخاص.

(6) دراسة (Aldehayyat & Twaissi (2013) بعنوان:

Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business

Firms: Evidence from Middle East Country Context

التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء في الشركات الصغيرة في الشرق الأوسط
هدفت هذه الدراسة على التعرف على خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي في الشركات الصغيرة في الشرق الأوسط، بالإضافة إلى اختبار العلاقة فيما بين خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي وأداء تلك الشركات الصغيرة في بعض بلدان الشرق الأوسط، ولإجراء هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء الشركات الصناعية الصغيرة في الشرق الأوسط.

(7) دراسة (Ilesanmi (2012) بعنوان:

The Impact of Strategic planning on the performance of Nigerian Banks

أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء البنوك النيجيرية
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء البنوك النيجيرية، ولإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من كافة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك النيجيرية والبالغ عددهم (213) عاملاً وعاملة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية والتحليل البيئي الإستراتيجي على الأداء الكلي للبنوك النيجيرية، فيما لم يظهر أي أثر للأهداف والرسالة الإستراتيجية على أداء البنوك النيجيرية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- 1- تبنت هذه الدراسة نظم التخطيط الإستراتيجي، ومجالاتها المختلفة، وأثرها الكلي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض، التي تبحث في نظم التخطيط الإستراتيجي وأثرها على الأداء الكلي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض .
- 2- تقيس هذه الدراسة في الجانب الميداني منها نظم التخطيط الإستراتيجي في مجالات (التحليل الإستراتيجي، والرؤية الإستراتيجية، والرسالة الإستراتيجية، والأهداف الإستراتيجية)، في قطاعات مختلفة ومتعددة، وقد تفيد نتائج هذه الدراسة في بيان مستوى التخطيط الإستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأوجه القصور في ممارسة نظم التخطيط إن وجدت.
- 3- استهدفت هذه الدراسة جميع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض مما يعني أن الدراسة شمولية لجميع القطاعات سواء كانت صناعية أم تجارية أم خدمية أم زراعية، ولم تقتصر على قطاعات معينة.
- 4- تحاول هذه الدراسة -بصفتها دراسة ميدانية - أن تخدم بنتائجها المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض بشكل خاص، والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية بشكل عام، وتزيد من اهتمامها وتحفزها على ممارسة التخطيط الإستراتيجي بجميع مجالاته لمواجهة تراجع مخرجات الأداء الكلي لها والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الجديدة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

1. منهجية الدراسة
2. مجتمع الدراسة
3. ادارة جمع البيانات
4. أسلوب جمع البيانات
5. تحليل النتائج

مقدمة :

يهدف الباحث في هذا الفصل التعرف على البيئة الداخلية وأثرها في كفاءة الجهاز الإداري، والتعرف على أهم المعوقات والايجابيات في كفاءة الجهاز الإداري ومدى تأثير البيئة الداخلية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات من وجهة نظر موظفي المؤسسات بمدينة الرياض من خلال عرض نوع الدراسة ومنهجها ,ومجتمع عينة الدراسة .

منهج الدراسة :

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي.

هذا المنهج يُعتبر مظلة واسعة ومرنة تحتوي على عدة مناهج وأساليب فرعية، مثل المسوح الاجتماعية، ودراسات الحالات، والتطويرية والميدانية. يركز المنهج الوصفي على تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها والعلاقات بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، مما يساعد في فهم وتحليل مشكلة أو ظاهرة معينة في الواقع. بعض الباحثين يرون أن المنهج الوصفي يشمل مختلف المناهج باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، حيث يركز على وصف وتحليل الظواهر، الأمر الذي يمكن أن يكون مشتركاً في أنواع البحوث العلمية المختلفة..

وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات. كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى تحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج.

مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة هو بعض شركات الاتصالات بمدينة الرياض.

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية وبلغ عددهم (50) من مديري ومسؤولي شركات الاتصالات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

أداة جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات في هذه الدراسة على استخدام الاستبانة باعتبارها أفضل وسيلة لجمع المعلومات حول الآراء والاتجاهات ,ولما تتسم به من سهولة في تبويبها وتحليلها ,وما يتبع ذلك من إمكانية إجابة أسئلة البحث واختبار دقيقاً وموضوعياً.

أسلوب تحليل البيانات:

تم استخدام النسبة والتكرار لمعرفة أثر البيئة الداخلية على كفاءة الجهاز الإداري في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

تحليل النتائج

مقدمة :

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على المعلومات وأثرها على كفاءة الجهاز الإداري من بعض موظفي شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض , حيث تم استخدام إستبيانته لتجميع البيانات وكانت آراءهم كالتالي :
أولاً: البيانات الشخصية:

جدول رقم (1)

السن	التكرار	النسبة
30-20	9	18,0
40-30	23	46,0
50-40	15	30,0
60-50	3	6,0
الإجمالي	50	100,0

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى من أفراد الدراسة الذين أعمارهم من 30 - 40 سنة وبلغت نسبتهم (46,0%) يليهم (30,0%) من 40 - 50 سنة , في حين أن نسبة أفراد الدراسة الذين من 30 – 20 سنة بلغت نسبتهم (18.0%) , وهناك (6,0%) ممن أعمارهم من 50 - 60 سنة .

جدول رقم (2)

توزيع أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
46,0	23	ثانوي وأقل
18,0	9	دبلوم بعد الثانوي
30,0	15	جامعي
6,0	3	دراسات عليا
100,0	50	الإجمالي

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى من أفراد الدراسة المديرين في بعض المؤسسات في الرياض مستواهم التعليمي ثانوي وأقل وبلغت نسبتهم (46,0%) ويليهم (30,0%) مستواهم التعليمي جامعي , ف حين أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على الدبلوم ما بعد الثانوي بلغت نسبتهم (18,0%), وهناك (6,0%) من الحاصلين على الدراسات العليا.

ثانياً: آراء الموظفين :

جدول رقم (3)

توزيع أفراد الدراسة وفق الرغبة في الانتقال لمؤسسة أخرى

العمل	التكرار	النسبة
نعم	14	28,0
لا	36	72,0
الإجمالي	50	100,0

ويوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد الدراسة وفق الرغبة في الانتقال لعمل آخر حيث يتضح من النتائج أن النسبة الأقل منهم لديهم الرغبة في الانتقال لمؤسسة أخرى وبلغت نسبتهم (28,0%) بينما أن الذين لديهم الرغبة في البقاء بلغت نسبتهم (72,0%).

جدول رقم (4)

أهم الآثار المترتبة على زيادة كفاءة الجهاز الإداري

الأثر المترتب	نعم	لا	الإجمالي
الديكتاتورية في	12	38	50
التعامل مع	24,0	76,0	100,0
المرؤوسين			
البيئة الداخلية	31	19	50
والتربط بين	62,0	38,0	100,0
الموظفين في الشركة			
البعد عن الأنا	33	17	50
وإظهار روح الجماعة	66,0	34,0	100,0
في الشركة			

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن البيئة الداخلية تؤثر على زيادة كفاءة الجهاز الإداري ويرى ذلك ما يلي :

- 1- البعد عن الأنا وإظهار روح الجماعة في الشركة, ويرى ذلك (66%).
- 2- البيئة الداخلية والتربط بين الموظفين في الشركة, ويرى ذلك (62 %).
- 3- الديكتاتورية في التعامل مع المرؤوسين, ويرى ذلك (24%).

جدول رقم (5)

أهم السياسات والوسائل التي يمكن أن تزيد تطوير البيئة الداخلية في العمل

الأثر المترتب	نعم	لا	الإجمالي
تحسين الظروف	33	17	50
الاجتماعية داخل المؤسسة	66,0	34,0	100,0
إتباع سياسة	31	19	50
لتقليل الفرق بين رواتب الموظفين بالمؤسسة	62,0	38,0	100,0
إتباع سياسة	43	7	50
تحفيزية مادية	86,0	14,0	100,0

يوضح الجدول أعلاه أهم السياسات والوسائل التي يمكن أن تساعد في زيادة تطوير البيئة الداخلية في العمل بالنسبة لموظفي المؤسسات , حيث أن أهم السياسات التي تساعد على ذلك هي مرتبة كالتالي :

- 1- إتباع سياسات تحفيزية مادية ومعنوية ويرى ذلك (86,0%).
- 2- تحسين الظروف الاجتماعية داخل المؤسسة (66,0%).
- 3- إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب الموظفين ويرى ذلك (62,0%).

جدول رقم (6)

مدى التعاون بين الموظفين و أثره على البيئة الداخلية في الشركة

النسبة	التكرار	درجة الرضا
46,0	23	راضي جداً
28,0	14	راضي
20,0	10	غير راضي
4,0	2	غير راضي جداً
2,0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه مدى رضا الموظفين عن التعاون بين الموظفين لديهم حيث أن هناك (46,0 %) من الموظفين راضين جداً وهم بالنسبة الأعلى , ويليهم الراضون عن الأداء الوظيفي لديهم وبلغت نسبتهم (28,0) وفي المقابل بلغت نسبة الغير راضيين (20,0 %) والغير راضيين جداً (4,0%).

جدول رقم (7)

مدى أثر البيئة الداخلية على كفاءة الجهاز الإداري في المؤسسات

النسبة	التكرار	درجة الرضا
42,0	21	موافق بشدة
30,0	15	موافق
16,0	8	غير موافق
8,0	4	غير موافق بشدة
4,0	2	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

ويوضح الجدول السابق مدى أثر البيئة الداخلية على كفاءة الجهاز الإداري في المؤسسات بالنسبة للموظفين حيث أن هناك (42,0%) من الموظفين موافقون بشدة وهم بالنسبة الأعلى . ويليهم الموافقون عن أثر البيئة الداخلية على كفاءة الجهاز الإداري في المؤسسات وبلغت نسبتهم (30,0%) وفي المقابل بلغت نسبة غير موافقون (16,0%) والغير موافقون بشدة (8,0%) وعدد الموظفين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال (4,0%).

جدول رقم (8)

مدى فاعلية البيئة الداخلية الايجابية في زيادة القدرات الشخصية للمدير على إدارة المؤسسة

العمل	التكرار	النسبة
نعم	32	64,0
لا	18	36,0
الإجمالي	50	100,0

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد الدراسة وفق مدى فاعلية البيئة الداخلية الايجابية في زيادة القدرات الشخصية للمدير على إدارة المؤسسة حيث يتضح من النتائج أن النسبة الأكثر منهم أكد على فاعلية البيئة الداخلية الايجابية في تطور أداء المدير ، وبلغت نسبتهم (64,0%) بينما أن الذين ذكروا أن البيئة الداخلية الايجابية لا تؤثر على كفاءة المدير في إدارة المؤسسة بلغت نسبتهم (36,0%)

جدول رقم (9)

هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على تقدم المؤسسة؟

العمل	التكرار	النسبة
نعم	32	64,0
لا	18	36,0
الإجمالي	50	100,0

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد الدراسة وفق أهمية التخطيط للمؤسسة وقد أجاب الأغلبية بنعم وبلغت نسبتهم (64,0%) بينما أن الذين لا يتخذون أن أهمية التخطيط بسبب عدم التعاون بين الموظفين وبث روح التعاون بلغت نسبتهم (36,0%) .

جدول رقم (10)

هل جميع المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار من زملائك يدلون بها بسهولة؟

العمل	التكرار	النسبة
نعم	21	42,0
لا	29	58,0
الإجمالي	50	100,0

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد الدراسة وفق جاهزة المعلومة التي تساعد في اتخاذ القرار من خلال الزملاء في العمل وقد بلغ نسبة الذين أجابوا بنعم (42,0 %) بينما أن الذين أجابوا بلا بلغت نسبتهم (58,0 %).

جدول رقم (11)

هل تستخدم الشركة تقنية حديثة في تطوير أداء البيئة الداخلية من خلال الاطلاع الدائم على أساليب الوظيفية للموظفين ؟

العمل	التكرار	النسبة
نعم	27	54.0
لا	23	46,0
الإجمالي	50	100,0

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد الدراسة وفق استخدام تقنية حديثة في زيادة التطوير الإداري وقد بلغ نسبة الذين أجابوا بنعم (54.0 %)، بينما أن الذين أجابوا بلا بلغت نسبتهم (46,0 %).

جدول رقم (12)

هل أنت راضي عن البيئة الداخلية والتعاون بين الموظفين في الشركة ؟

العمل	التكرار	النسبة
نعم	29	58.0
لا	21	42,0
الإجمالي	50	100,0

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد الدراسة وفق الرضا عن البيئة الداخلية والتعاون بين الموظفين في الشركة, وقد بلغ نسبة الذين أجابوا بنعم (58,0 %), بينما أن الذين أجابوا بلا بلغت نسبتهم (42,0 %).

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

1. النتائج والتوصيات
2. المراجع
3. الملاحق

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- يتطلب نجاح الشركات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي, إذا يعكس المناخ التنظيمي في الشركة شخصيتها .
- تطوير ورفع مستوى الأداء في شركة عادة ما يأخذ عدة أشكال واتجاهات , ومن هذه الاتجاهات الاهتمام بالموظف العامل في هذه الشركة وتهيئته علمياً وعملياً
- أن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على الشركات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .
- يختلف المناخ التنظيمي من شركة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية , ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية الشركة بكل أبعادها .
- إن نجاح تنظيم معين في مجتمع ما يعني نجاحه في مجتمع آخر , وذلك لاختلاف البيئة المحيطة بذلك التنظيم .
- أن نجاح تنظيم معين في أي شركة ما يعني نجاحها في التخطيط الإستراتيجي والإداري لها , وذلك يرجع لاختلاف البيئة المحيطة بتلك الشركة .
- تشمل بيئة العمل على عدة عوامل حيث يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة على الفرد العامل داخل الشركة , لذلك فإنه لا ينشأ تأثير بيئة العمل على الفرد داخل الشركة بسبب عامل معين أو مجموعة من العوامل المنفصلة , وإنما يعود إلى ناتج التفاعل بين العوامل البيئية المتعددة , وإن كان لبعضها التأثير الحاكم على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة .
- إن التعرف على بيئة العمل يعتبر وسيلة مهمة لتحسين ورفع مستوى الأداء ورفع الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

- يتطلب تحديد مستوى الأداء الجماعي داخل الشركة معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها.
- معدل الأداء هو وسيلة للمقارنة بين سرعة أداء موظف معين لعمله وبين أداء موظف متوسط المهارة لنفس ذلك العمل.
- أن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها، بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.
- لقد أصبحت عملية تقييم الأداء الوظيفي إحدى العمليات الأساسية لمهام الإدارة، لذا برز اهتمام الكثير من الباحثين الأكاديميين والتطبيين بتقييم الأداء الوظيفي، واعتبر موضوعاً مهماً لكثير من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت كثيراً من زواياها المتعددة.
- يقدم النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنشأة عدة عناصر تهدف إلى إبراز العلاقة بين التنظيم الإداري بعوامله وأثر ذلك على الأداء

ثانياً: التوصيات:

- ❖ الاستمرار بتدريب وتطوير المهارات العلمية للعاملين لرفع مستوى الأداء.
- ❖ استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة لتطوير بيئة العمل.
- ❖ توفير الجو المناسب لتكوين فريق عمل جيد بين الموظفين.
- ❖ إعطاء فرصة للموظفين وتكليفهم بمهام توازي صلاحياتهم.
- ❖ تنوع معايير نظام الترقية، وإعطاء فرصة للترقية تبتعد عن الجمود والبيروقراطية
- ❖ إعطاء فرصة للموظفين باستخدام التقييم الذاتي، وتوجيههم للمسار الصحيح.
- ❖ دور بيئة العمل في توضيح أنظمة ومسارات الوظيفة، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- ❖ وضع أسس موضوعية ذات مرجعية واضحة لتوزيع الحوافز.
- ❖ ضرورة الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة.
- ❖ مدى فعالية نظام التقييم للأداء الوظيفي في رفع كفاءة الأداء بالشركات.
- ❖ دراسة أثر كلاً من الحوافز المعنوية والمادية على أداء الموظفين بالشركات الحكومية والغير حكومية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- توفيق، عبدالرحمن (2004) الإدارة الإستراتيجية- المبادئ والأدوات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جبر، عبد الرحمن (2010) (الإبداع الإداري وأثره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جراد، دياب ودويكات، سعيد (2013) قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجية والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد1.
- الخالدي، ناصر (2018) التخطيط الإستراتيجي وأثره في أداء العاملين بوزارة الشؤون الإسلامية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الخفاجي، عباس (2004) الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، (ط1) مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الديراوي، محمد (2017) أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات زيادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- رشيد، صالح وجلاب، إحسان (2007) الإدارة الإستراتيجية، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الزعبي، رحمة (2014) أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، جامعة محمد خفي، بسكرة - الجزائر.
- زعبي، رحمة (2014) أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعميم العالي الجزائري (من منظور بطاقة الأداء المتوازن). دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

- السكران، ناصر (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي إدارة مسحية على قطاع قوات الأمن الخاصة المدنية لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة ثابت العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- سليم، حسن (2007) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة بيروت للنشر والتوزيع.
- شامي، صليحة (2010) المناخ التنظيمي وتأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
- الشريف، مازن (2004). إدارة الأداء، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الشويخ، عاطف (2007). واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصرايرة، خالد احمد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق.
- الصيرفي، محمد، (2003) مفاهيم إدارية جديدة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الصميدعي، محمود (2004). استراتيجيات التسوق مدخل كمي وتحليلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- صيام، أمال (2010) تطبيق التخطيط الإستراتيجية وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، رسالة غير منشورة.
- الصيرفي، محمد (2008). التخطيط الإستراتيجية. (ط10) مصر: مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد (2008). الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- الظاهر، نعيم (2009). الإدارة الإستراتيجية: المفهوم – الأهمية- التحديات، جدارا للكتاب العالمي، عمان – الأردن، وعالم الكتب الحديثة، إربد-عمان.
- العارف، نادية (2001). الإدارة الإستراتيجية: " إدارة الألفية الثالثة، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- عربيات، بشير (2012) أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كلية الهندسية التكنولوجية، دراسة حالة، في مجلة الجامعة الإسلامية، للدراسات التربوية والنفسية.
- العنزي، سعد علي، والعبادي، هاشم فوزي (2009). أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العواودة، وليد (2007). أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- غنيم، عثمان (2008). التخطيط: أسس ومبادئ عامة، الطبعة الرابعة- مزودة ومنقحة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- فارس، ندين (2016). العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الإستراتيجي في قطاع غزة، دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القرشي، زينب (2009). التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الكرخي، مجيد (2009). التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي. عمان: دار المناهج للنشر.
- ماهر، أحمد (2002) دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد (2012). دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مخيمر، عبد العزيز (2002). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية المنظمة العربية لتنمية الإدارة، سلسلة أدوات ومؤتمرات، القاهرة.
- مدبولي، محمد (2001). التخطيط المدرسي الإستراتيجية. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- المرسي، نبيل (2005). التقنيات الحديثة للمعلومات. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- مساعدة، ماجد عبد الميدي، (2013)، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم – عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الأردن.

- معلا، ناجي، توفيق، رائق(2003) أصول التسويق مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نصيف، عبد اللطيف، أحمد، فريد حسن (2018). مجلة التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 707
- نصيرات، فريد، والخطيب، صالح (2005). التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع الأدوية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد2، 21-43.
- نعيم، محمود (2012). واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- النمر، صادق اللوس وثناء (2006). التخطيط التسويقي وأثره في تحديد الأهداف التسويقية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية. العدد(3)، ص 128-194.
- ثابت عبدالرحمن إدريس & د. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج وتطبيقات).
- ليلي هاشم ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة .
- احمد بن عبد الكريم غنوم ، ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ،السعودية .
- فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان2000 ، ص 13
- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار الفكر، القاهرة، 1995 ، ص 37.
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، د.م.ج، الجزائر، 1993.
- عبدالحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل ،القاهرة ،ط2 ، 2001 ، ص113.
- سليمان بن عبد الرحمن آل الشيخ ، ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ،السعودية.
- الدورة التدريبية الحادية عشر للتأهيل السياسي ، من 9 إلى 12-12-2006 ، بور سعيد.
- كتاب الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم وحالات تطبيقية) إسماعيل محمد السيد ، الناشر المكتب العربي الحديث عام1993
- كتاب الفكر الإداري المعاصر ، إبراهيم المنيف.
- كتاب الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مدني علاقي

- وادي، رشدي والأشقر، إبراهيم (2006). دراسة واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، مقدم إلى مؤتمر: تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- التقرير السنوي لغرفة التجارة والصناعة لسنة (2018)، فرع إربد، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Clay Dibrell Justin Craig Donald (2016) Linking the formal strategic planning process planning flexibility and innovativeness to firm performance, Journal of Business research, 67.
- Ieva Nartisa, Romans Putans, Tatjana Muravska (2015) Strategic planning and Management in public and private Sector Organization in Europe Comparative Analysis and Opportunities for Improvement, ISSN 1822-8402 EUROPEAN INTEGRATION STUDIES, 2012.6.
- Merve, C. Mehmet B., Erdem, H., T. (2016). A fuzzy sequential model for realization strategic planning in manufacturing firms Computers & Industrial Engineering, December 2016, 512-519.
- Oliver S, Veronique R., Katrin D (2017). Project vs. strategic planning: Promoting a different perspective for sustainable transport policy in European R&D projects. Case Studies on Transport Policy, 5, 1, March, 31-37.
- Sang, Michael (2017) Does Strategic planning Enhance or Impede innovation and Farm Performance,
- Yasir, Fodal and Belal, Barhem and Said, Elbanna (2015), The mediating role of the strategic planning on the relationship between resources and organizational performance, management decision, 53,.5.

- Dolence, M., (2004). The Curriculum- Centered Strategic Planning Model, (Boulder, Colo. EDUCAUSE Center for Applied Research, Research Bulletin, 2004(10(
- Farrah, J. Fellix, R., & Greenstein, J. (2001). Best Practices: Strategic Planning. Foundation for Community Association Research, Alexandria.
- LeDoux, L., Guilbeau R., Kirk, S., & Baker, N. (2005). Strategic Planning: Managing Strategically, Taxes, Workforce Commission
- Lavin, D. (2000). Coupling of Technology Management and Strategic planning processes: The State of the Art. Atlanta.
- Policastro , I. (2013). Introduction to Strategic Planning SPA, US Small Business Administration
- Rudolf, G., & Richard, K. Process- based Strategic Planning, (4th Ed). (2006). Rasmieved from: <http://www.springerlink.com.ezlibrary.jin.edu.jo/content/mlq18580205pp747/7-2401545b5c8d15a9282544ca50fb7e9&pi-1>(2006.(
- Wilkinson, R., Taylor, J., Peterson, A., & Machado, M. (2007). A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education, Educational Policy Institute.
- Akinyele, S.T.(2010). Strategic Marketing Management of Oil and Gas.
- Chicagoexec. (2011). Strategic Marketing Management. Executive Education. (Online) Available at: <http://www.chicagoexec.net/Chicago.nsf>.
- Kotler, P(2002). Marketing Management. Pearson Custom Publishing Hall.
- Nwokah, N. (2008). Strategic Market Orientation and Business Performance: The Study of Food and Beverages Organizations in Nigeria. European Journal Marketing. Vol. 42.pp279-286
- Garland, R., & Brooks bank, R. (2009) Strategic Marketing Practices and Bus Performance in a Sport Context. Anzmac 2009 (online) Available at: [hmoc/www.duplication, net au ANEMACO papers/ANZMAC2009-072](http://www.duplication.net.au/ANEMACO_papers/ANZMAC2009-072).
- Yasit, Fodal and Betal, Barhem and Said, Elbanna (2015), The mediating role of the strategic planning on the relationship between resources and organizational performance, management decision, 53, 5.

- Wright, peter and Kroll, M. and Parnell, J.A. (1998). Strategic Management concepts, prentice Hall International, U.S.A.
- Policastro, Michael, (2003) Introduction to strategic Planning, SBA, U.S. small Business Administration.
- Kuchl, c and lamping.p. (1990) small business planning and management forth worth the Dryden press, New York, London.
- Korhan, Karacaoglu, Ali Bayrakdaroglu and Firat San, (2013): Impact of corporate Entrepreneurship on Firms Financil performance: Evidence Business Research, (6), (1), 163-175.
- Hunger, j. d. and wheelen, 1.1 (1997) strategic managent 6th edition, an imprint of Addison Wesley longman.inc.

الملاحق

أولاً: البيانات الأولية

1 – المتغيرات الشخصية		
(1) السؤال الأول : ما هو سنك ؟		
()	1- 20 – 30 سنة	
()	2- 30 - 40 سنة	
()	3- 40 - 50 سنة	
()	4- 50 - 60 سنة	
(2) السؤال الثاني : ما هو مؤهلك الدراسي ؟		
()	1- ثانوي وأقل	
()	2- دبلوم بعد الثانوي	
()	3- جامعي	
()	4- دراسات عليا	

ثانياً: آراء الموظفين:		
(3) السؤال الثالث : هل لديك خطط حالياً للانتقال إلى مؤسسة أخرى ؟		
()	1- نعم	
()	2- لا	
(4) السؤال الرابع : ما هي برأيك الآثار المترتبة على زيادة كفاءة الجهاز الإداري ؟		
لا	نعم	السؤال
		الديكتاتورية في التعامل مع المرؤوسين .
		البيئة الداخلية والترابط بين الموظفين في الشركة
		البعد عن الأنا وإظهار روح الجماعة في الشركة
(5) السؤال الخامس : أهم السياسات والوسائل التي يمكن أن تزيد تطوير البيئة الداخلية في العمل		
لا	نعم	السؤال
		تحسين الظروف الاجتماعية داخل المؤسسة
		إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب الموظفين
		إتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية
(6) السؤال السادس : ما مدى رضاك عن التعاون بين الموظفين وأثره على البيئة الداخلية في الشركة ؟		
()	1- راضي جداً	

()	2- راضي	
()	3- غير راضي	
()	4 - غير راضي جداً	
(7) السؤال السابع : البيئة الداخلية تزيد من كفاءة الجهاز الإداري في المؤسسات ؟		
()	1- موافق بشدة	
()	2- موافق	
()	3- غير موافق	
()	4 - غير موافق بشدة	
(8) السؤال الثامن: البيئة الداخلية سبباً في زيادة القدرات الشخصية للمدير على إدارة المؤسسة ؟		
()	1- نعم	
()	2- لا	
(9) السؤال التاسع: هل التخطيط الإستراتيجي يساعد على تقدم المؤسسة؟		
()	1- نعم	
()	2- لا	
(10) السؤال العاشر: هل جميع المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار من زملائك يدلون بها بسهولة؟		
()	1- نعم	
()	2- لا	
(11) السؤال الحادي عشر: هل تستخدم الشركة تقنية حديثة في تطوير أداء البيئة الداخلية		

من خلال الاطلاع الدائم على أساليب الوظيفية للموظفين؟		
()	1- نعم	
()	2- لا	
(12) السؤال الثاني عشر: هل أنت راضي عن البيئة الداخلية والتعاون بين الموظفين في الشركة؟		
()	1- نعم	
()	2- لا	

Midocean University

College of Management

Department of project management

The impact of planning management on the performance of employees in small and medium enterprises in Riyadh

Prepared by:

Hamad alshabiebi: 222001949

Maryam al-alawi: 222000637

Reema al-ashqar: 222001218

Supervised by:

Dr.. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq

Dr.. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Year:2023