

اثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية  
(دراسة تطبيقية على قطاع التعليم)

اسم الطالبة

.....

الرقم الجامعي

.....

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة- جامعة ميداووشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميداووشن

الفصل الدراسي الأول-2024

## جدول المحتويات

|                                                                                                   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| مقدمة البحث.....                                                                                  |  |
| مشكلة البحث.....                                                                                  |  |
| الفجوات العملية.....                                                                              |  |
| الفجوات النظرية.....                                                                              |  |
| سؤال البحث الرئيسي.....                                                                           |  |
| أهمية البحث.....                                                                                  |  |
| الأهمية العلمية.....                                                                              |  |
| الأهمية النظرية.....                                                                              |  |
| أسئلة البحث.....                                                                                  |  |
| أهداف البحث.....                                                                                  |  |
| فرضيات البحث.....                                                                                 |  |
| رسم نموذج البحث.....                                                                              |  |
| الدراسة الميدانية.....                                                                            |  |
| مكان التطبيق المقترح للبحث.....                                                                   |  |
| منهجية البحث.....                                                                                 |  |
| هيكل المشروع المقترح.....                                                                         |  |
| رسم المخطط المقترح للمشروع.....                                                                   |  |
| موضوعات البحث.....                                                                                |  |
| المبحث الأول: إطار مفاهيمي عام عن العمليات وإستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية..... |  |
| المطلب الأول: مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.....                                                    |  |

المطلب الثاني: أهمية العمليات واستراتيجية العمليات.....

المطلب الثالث: إدارة المشاريع الاستراتيجية وعوامل نجاحها.....

المبحث الثاني: عناصر الإدارة الإستراتيجية والعمليات الإدارية والمهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم.....

المطلب الأول: عناصر الإدارة الاستراتيجية.....

المطلب الثاني: العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم.....

المطلب الثالث: المهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم.....

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم والتحديات التي تواجه التطبيق.....

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم.....

المطلب الثاني: مجالات تطوير استراتيجية العمليات وأثرها على إدارة المشاريع.....

المطلب الثالث: التحديات التي توجه تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم.....

المراجع.....

الملاحق.....

# الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

## مقدمة البحث:

يعد الفكر الاستراتيجي من أهم الضروريات اللازمة لنجاح المنظمات باختلاف حجمها والقطاعات التي تعمل فيها، نظرا لأن التخطيط الاستراتيجي ومفاهيم الإدارة لم تعد ضرورية وأساسية في العديد من الشركات الكبرى فقط، بل أصبحت متطلب لجميع الأعمال التي تهدف إلى التميز والنجاح وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما دفعها إلى تطبيق هذه المفاهيم في جميع عملياتها وأنشطتها، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها للوصول إلى غايتها، ولذلك يجب على كل منظمة سواء كانت عامة أو خاصة أو خدمية أو تصنيعية، أن تدير عملياتها وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن المنظمات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الأهداف المنشودة. (الطراونة، 2011)

ولقد أدى التأثير السائد للعمليات وإستراتيجياتها في مصير المشاريع وقطاع التعليم إلى قيام عدد من البحوث والدراسات السابقة عن العلاقة الإيجابية بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع، كما أظهرت دراسة (زعيبي، 2014) التي هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة ، وتوصلت إلى أن المتغيرين المستقلين التحليل الاستراتيجي ولخيار الاستراتيجي التابعين للتخطيط الاستراتيجي يؤثران على المتغير التابع في أداء الجامعة، ودراسة (جونسون، 2006) عن إدارة المشاريع والعمليات التجارية نظرة على الاستراتيجية والعمليات والهيكل التنظيمي والمشاريع، واستهدفت الدراسة بيان العلاقة بين عمليا الأعمال وإدارة المشروع، وتظهر أهمية الاستراتيجية من خلال تطوير قدرات العمليات، وهذه الدراسات وغيرها تقدم دعما نظريا للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين العمليات وإدارة المشاريع.

وتعتبر الفجوة الأساسية في اعتقاد بعض كتاب الإدارة أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية تتم في حدود ضعيفة في منظمات الأعمال في الدول النامية، باستثناء المنظمات المتطورة فيها، والتي نجد بعضها في البرازيل والمكسيك وفنزويلا والمملكة العربية السعودية. (تبيدي، 2010)

وتعد دراسة الإدارة الاستراتيجية من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، وبالرغم من إدراك العديد من العاملين بالمؤسسات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنهم يغفلون عن تطبيقه بالطريقة الصحيحة التي تحقق الأهداف المنشودة بالموارد المتاحة، وعدم الوقوف على المشكلات الناجمة عن تطبيق

أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي، ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة من إشكالية التطبيق والمشكلات الناتجة عن التطبيق غير الصحيح للمشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم. (المبارك، 2017)

ويظهر مما سبق أهمية دور العمليات في الإستراتيجية، وضرورة تطوير الاستراتيجية التي تضمن التفاعل بين مجالاتها الواسعة وقدرات العمليات، حيث أن المشروع يسعى لإنجاز أهدافه الرئيسية عن طريق تعزيز قدرة الإدارات على تحقيق أهدافها.

### **مشكلة البحث:**

التخطيط الاستراتيجي مرحلة هامة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل اسلوبا في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، من أجل اختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم يعتبر أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي. (تخة، 2016)

### **الفجوات النظرية:**

يواجه قطاع التعليم تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه استخدام العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية، ويزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها، الأمر الذي يحتم على قطاع التعليم انتهاز اسلوب إداري متقدم لكي يستطيع القطاع التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية والسياسية والتشريعية والقانونية والاجتماعية والثقافية وغيرها، وتتركز مشكلة البحث في مدى تأثير استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع التعليم. (الباي، 2015)

### **الفجوات العملية:**

الافتقار إلى الأبحاث العلمية حول تحديد أثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم، وتعد من مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إلى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، خاصة التي تؤثر في أداء العمل، حيث أن منظمات اليوم أصبحت تتعرض للكثير من المخاطر، بسبب عدم التأكد خاصة في البيئة

الخارجية، ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورة للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة. (ازهر، 2020)

### سؤال البحث الرئيسي:

تتناوب هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير استخدام العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم؟"

### أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كون التخطيط الاستراتيجي محور أساسي لأي مؤسسة تسعى للبقاء والنمو، فمعظم المؤسسات الناجحة هي التي تطبق التخطيط الاستراتيجي، كما أن قطاع التعليم يتطلب التخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة لإحداث التطوير التنظيمي به. (سليطين، 2007)

### الأهمية النظرية:

- يعتبر تطبيق العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية ضرورة ملحة لأهمية القطاع التعليمي خاصة أنه يشكل الركيزة الأساسية الشاملة للتنمية.
- أهمية تطبيق وممارسة إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم، لما يحققه من مزايا وفوائد يمكن أن تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع.

### الأهمية العلمية:

- يعد علم إدارة المشاريع الاستراتيجية حديث العهد في الدول النامية ولا يزال يصاحبه بعض الغموض، فإن البحوث والدراسات تظهره إلى حيز التطبيق وتعطيه أهمية من خلال التعرف على مفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، والسعي لممارستها وتطبيقها في القطاع التعليم لمعرفة الأثر المتوقع من هذه الممارسة.

- افتقار مجال الإدارة الاستراتيجية إلى الكثير من الدراسات والبحوث التطبيقية والعلمية، ويمكن أن يعد هذا البحث مساهمة أكاديمية وتطبيقية تفيد الممارسين والباحثين، وتفتح الطريق أمام مشروعات لبحوث ودراسات مستقبلية.

## أسئلة البحث:

تكمّن أسئلة البحث فيما يلي :

1. ما هي أهم العمليات المستخدمة في إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم في دولة قطر؟
2. ما العلاقة بين استراتيجيات العمليات بأبعادها الثلاثة (تكنولوجيا العمليات - تخطيط الانتاج والرقابة – الإدارة والتنظيم) وإدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم القطري؟
3. ما أثر تكنولوجيا العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم في دولة قطر؟
4. ما أثر تخطيط الانتاج والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم في دولة قطر؟
5. ما أثر الإدارة والتنظيم على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم في دولة قطر؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

1. التعرف على أهم العمليات الاستراتيجية المستخدمة في قطاع التعليم في دولة قطر.
2. التعرف على العلاقة بين تكنولوجيا العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم.
3. التعرف على العلاقة بين تخطيط الانتاج والرقابة وإدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم.
4. التعرف على العلاقة بين الإدارة والتنظيم وإدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم.
5. التعرف على تأثيرات استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم.

## فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.
2. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط الانتاج والرقابة وإدارة المشاريع الاستراتيجية.
3. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة والتنظيم وإدارة المشاريع الاستراتيجية.
4. يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم.
5. توجد فروق ذات دلالة معنوية في استراتيجيات العمليات بأبعادها الثلاثة في قطاع التعليم تعزي لمتغيرات (الجنس – الجنسية – المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).
6. توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم تعزي لمتغيرات (الجنس – الجنسية – المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).

## نموذج البحث:

المتغير التابع

إدارة  
المشاريع  
الاستراتيجية

1. الزمن

2. الجودة

3. الجمهور

4. التكلفة

5. الموارد

المتغير المستقل:

العمليات

1. تكنولوجيا  
العمليات

2. تخطيط الإنتاج  
والرقابة

3. الإدارة والتنظيم

## نطاق الدراسة:

تتخصر الدراسة في دولة قطر – مدينة الدوحة - قطاع التعليم القطري، الجامعات والمدارس القطرية.

## مخطط المشروع:

يمكن رسم مخطط المشروع من خلال تقسيمه إلى ما يلي :

1. المبحث الأول: بعنوان ( إطار مفاهيمي عام عن العمليات وإستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية)، وينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث يكون المطلب الأول بعنوان (مفاهيم الإدارة الاستراتيجية) والمطلب الثاني بعنوان (أهمية العمليات واستراتيجية العمليات) والمطلب الثالث بعنوان (إدارة المشاريع الاستراتيجية وعوامل نجاحها)
2. المبحث الثاني: بعنوان (عناصر الإدارة الإستراتيجية والعمليات الإدارية والمهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم ) ، وينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ، حيث يكون المطلب الأول بعنوان (عناصر الإدارة الاستراتيجية) ، بينما المطلب الثاني بعنوان (العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم) ، بينما المطلب الثالث بعنوان (المهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم).
3. المبحث الثالث: بعنوان (متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم والتحديات التي تواجه التطبيق) ، وينقسم المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث يكون المطلب الأول بعنوان (متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم ) بينما المطلب الثاني بعنوان ( مجالات تطوير استراتيجيات العمليات) ، بينما المطلب الثالث بعنوان ( التحديات التي توجه تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم ).

## الفصل الثانى: الدراسات السابقة

## 1. الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع الاستراتيجية:

دراسة سلطين، (2007)، بعنوان: "مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية والأداء فيها"، وتوصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن عدد محدود جدا من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جدا، كما تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وبتأثير ذلك على أهدافها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر دواعي كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدلائل الاستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقه.

دراسة الحسن والعفيف (2010)، بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية" واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتوفير المخصصات المالية اللازمة واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وإعادة النظر في التشريعات الإدارية لخدمة التخطيط الاستراتيجي.

دراسة العتيبي، عامر ذاب، (2012)، بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، والتعرف على تأثير التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وجاءت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي أولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر، وتدرك إدارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة، وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وأن المؤسسات الكويتية المستقلة حققت التعادل لتحقيق الأهداف.

دراسة أبو نصيب وآخرين (2013) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية"، تم جراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين، كما أن الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية فضلا عن التدريب غير الفعال، وقدمت الدراسة مجموعة من النصائح أهمها أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الاستراتيجية، كما عليها أن تفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء.

دراسة زعبي (2014) بعنوان معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، وهدفت الدراسة إلى اختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المتغيرين المستقلين وهما التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي، التابعين للتخطيط الاستراتيجي، يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها أنه على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، وأيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

دراسة (Rippon, 2002) بعنوان "الأسلوب الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح" حيث ركزت الدراسة على تطوير الأسلوب الاستراتيجي للمنظمات الأهلية في جنوب أفريقيا بهدف تزويد المدراء ومتخذي القرارات في المؤسسات الأهلية بأداة لتحويل مبادئ وعناصر الإدارة الاستراتيجية إلى التطبيق الفعلي لإنجاح إدارة المنظمات الأهلية، وإدارة مؤسساتهم بصورة أكثر فاعلية، وقامت الدراسة بمراجعة وتحليل لمحتوى كل ما تمكن الحصول عليه من دراسات وأوراق عمل وخطط استراتيجية وخطط لبرامج ومشاريع ذات علاقة بموضوع الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في كثير من الأحوال تدار من خلال أفراد يستغلونها لمصالحهم الشخصية مما يجعلهم يسيئون إدارتها، كما أشارت الدراسة إلى الحاجة لوجود إطار لمساعدة المدراء ومتخذي القرارات لتلك المؤسسات بأداة

لتحويل مبادئ وعملية الإدارة الاستراتيجية إلى تطبيق عملي، وقدكت نموذج إداري لمساعدتهم في ذلك.

دراسة (French & Other, 2004) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة"، حيث قامت الدراسة بالتطبيق على منشآت الخدمات المهنية الصغيرة، حيث تم دراسة العلاقة بين أداء المنشأة وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي، حيث تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة مثل رؤية واضحة ورسالة وطاقات كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية، وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي (بدون تخطيط)، وتخطيط رسمي وغير رسمي والتخطيط المتطور ومن خلال استخدام مقاييس متعددة لتقييم العلاقة بين العناصر السابقة وتصنيفات التخطيط وأداء المنشأة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة هامة بين الربح والتخطيط الغير الرسمي، ظهرت من خلال الدراسة.

دراسة (Hoffman, 2007) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء"، حيث هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر، وخاصة أنه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات، وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

## 2. الدراسات المتعلقة باستخدام العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية في التعليم:

دراسة القرني، عبد الخالق محمد مانع، (2012)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة المدرسية، والتعرف على مدى اهتمام مدير وإدارة المدرسة بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، والتوصير لتصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وجاءت نتائج الدراسة تشير إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف

الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة، ويسعة التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر، وأن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة، وضرورة الاهتمام بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة نور الدين، مازن سليم محمود، (2008)، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، غزة، فلسطين، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية، وتقديم مقترحات لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية، وتقديم مقترحات لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أظهرت أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 86.36%، وأظهرت النتائج أهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 85.26%، وأظهرت دور صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 86.36%، وأظهرت دور صياغة الرؤية المستقبلية للرؤية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 84.75%، وأهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 86.36%.

دراسة عبد العال، راند فؤاد محمد، (2009)، بعنوان: "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير في أصول التربية، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأساليب إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لأساليب إدارة الأزمات وبين درجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي، والتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن مديرو المدارس يمارسوا أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة بنسبة 85.99%، ويمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون في إدارة الأزمة بنسبة

85.48%، ويمارسوا اسلوب المواجهة بنسبة 82.87%، ويمارسوا اسلوب الهروب بنسبة 61.98%، بينما اسلوب عمليا التخطيط الاستراتيجي بنسبة 84.83%.

دراسة الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان، (2007)، بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، وهدفت الدراسة إلى استعراض دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني، وإبراز مدر ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في الكلية، وتوضيح كفاءة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بتوافر برامج تدريب وتأهيل متواصلة، ورصد المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية في محافظات غزة وأسبابه الحقيقية وسبل مواجهتها، وجاءت النتائج أظهرت أن لدى إدارة الكلية فهما واضحا وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي وأنها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية، ولدى الكليات خطط قصيرة وطويلة المدى وأن لها رؤية ورسالة وغايات واضحة، وأن تشارك وتطلع إدارة الكلية العاملين فيها بخططها المستقبلية، وتعزز إدارة الكلية مبدا التخطيط الاستراتيجي في كافة المستويات التنظيمية، وتوجد في الكلية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، ويتوافر في الكليات التقنية كفاءات علمية وتقنية وإدارية لديها معرفة وقدرة على التخطيط الاستراتيجي، ولديهم الخبرة على تعديل الخطط بما يتناسب وتطور الكليات، وتقدم إدارة الكلية التدريب الكافي في مجال التخطيط الاستراتيجي للعاملين فيها.

دراسة العلى والأمين (2012) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في الجامعات" توصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن أكبر خمسة معوقات يجب الوقوف عندها وتذليلها باتخاذ القرارات المناسبة عدم وضوح سياسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى بعض العاملين بالجامعة، والمركزية في اتخاذ القرار داخل الجامعة الناشئة، بجانب نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، والاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسئولية الجميع، بالإضافة الروتين والتعقيد الإداري بالجامعة، وأشارت النتائج لوجود معوقين لا يشكلان عقبة أمام طريق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة وهما عدم قابلية الأهداف الاستراتيجية بالجامعة للقياس، ونقص الموارد المالية لتنفيذ مشاريع وبرامج الخطة الاستراتيجية.

دراسة معوض، صلاح الدين إبراهيم، وحناء، تودري مرقص، ووحيش منى أحمد البهي السيد، (2017) بعنوان: "استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر"، وهدفت الدراسة إلى توضيح أهم مهارات العمليات الخاصة باستخدام الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر من حيث مدى توافرها ومدى أهميتها بالنسبة لهم ثم توضيح أهم المتطلبات اللازمة لرفع كفاءتهم باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية، وقد استخدمت الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينو بلغ عددها 452 من أفراد الإدارة العليا، متضمنة عدد من أفراد الإدارة العليا من رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة وعميد الكلية ووكيل الكلية ورئيس القسم، في الجامعات المصرية شاملة كليات عملية ونظرية ببعض محافظات مصر، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها أن المهارات الخاصة بعمليات الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا التخطيط ووضع الأهداف وصنع القرار واتخاذ والتغيير والتنظيم والتحليل واختيار البدائل والمتابعة والتقييم، تتوافر بنسبة متوسطة بينما تتضح أهميتها بصورة عالية كما أوضحت أهمية المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا باستخدام الإدارة الاستراتيجية وهي توافر التفكير الاستراتيجي ونظم معلومات استراتيجية والثقافة التنظيمية المناسبة وموارد مادية مناسبة والحوكمة الإدارية.

دراسة Akyel (2012) بعنوان "استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعة ومعايير أداء الجامعة"، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن هناك استراتيجية في الجامعة تشمل مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول أداء الجامعة بصورة شاملة متكاملة، وتضم خططا طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى، كما أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير أداء الجامعة، كما يوجد تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الجامعة، كما أشارت النتائج إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات أو نوعا من الاستجابة لضغوط معينة، كما أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا في تحسين مؤشرات أداء البيئة الأكاديمية، من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في الجامعة.

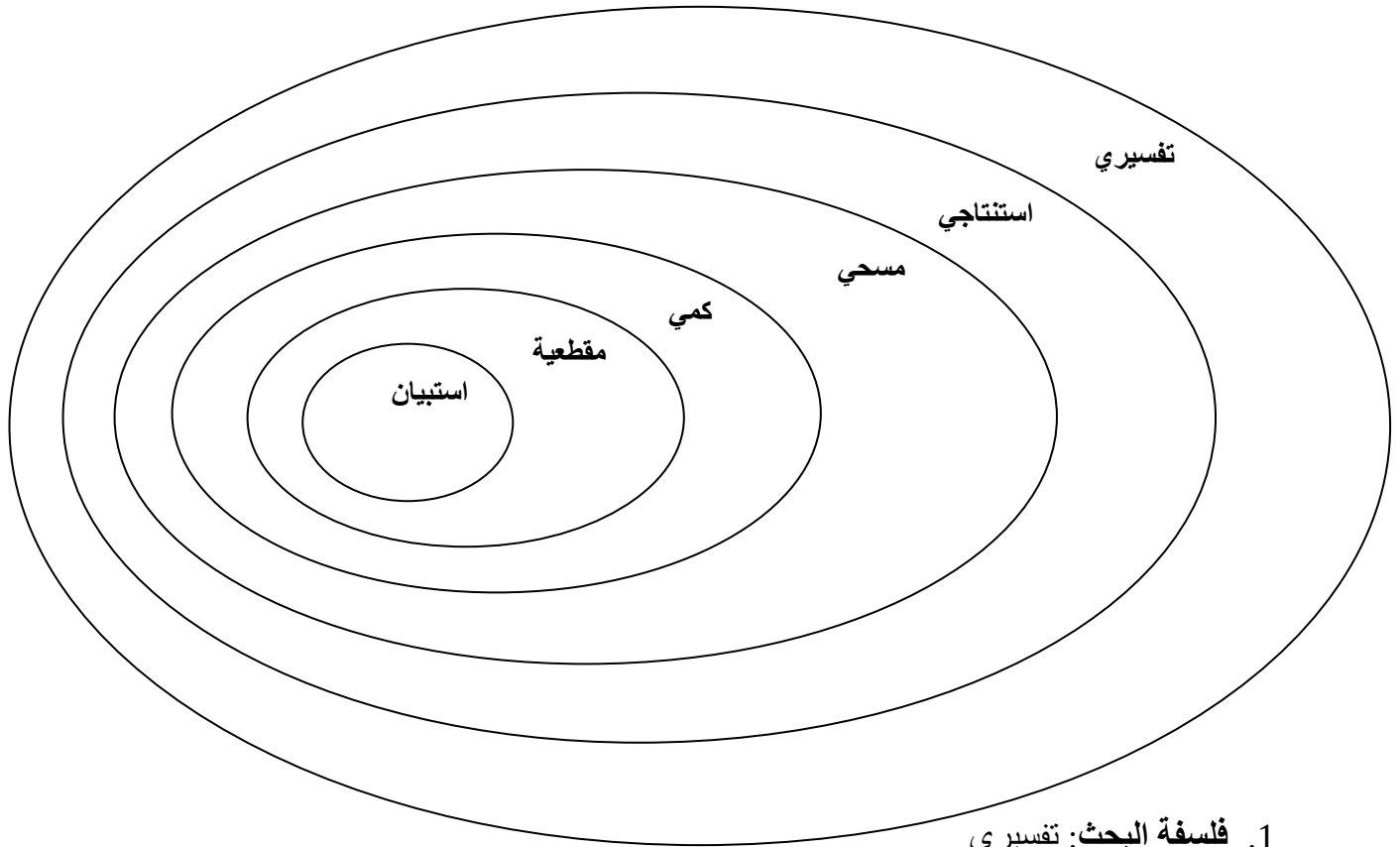
دراسة محمد (2014) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في الجامعة المصرية" وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن التخطيط الاستراتيجي يواجه العديد من المعوقات بالجامعة المصرية ومن بينها ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتدني مستوى التمويل وانخفاض جودة إدارة الجامعات، كما أن هناك العديد من المقترحات التي تسهم في التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية ومن بينها تهيئة وإعداد وتأهيل كوادر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مجال التخطيط الاستراتيجي، طباعة ونشر وكتب ومراجع ونشرات وملصقات تسهم في الوعي بالتخطيط الاستراتيجي، وعقد ندوات وورش عمل ومؤتمرات في مجال التخطيط الاستراتيجي والبحث عن مصادر تمويل متنوعة للجامعات.

دراسة الشثري (2016) بعنوان "درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية"، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج فقد جاءت متوسطة وفي مقدمتها تباين استراتيجيات الجامعات مع استراتيجيات وزارة التعليم ومع الخطط التنموية بالمملكة، كما جاءت درجة متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات لتحسين قدرتها التنافسية مرتفعة، وكان في مقدمة هذه المتطلبات توافر الاعتمادات المادية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتدعم الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات والتي تحد من تحسين قدرتها التنافسية المرتفعة جدا وفي مقدمتها سرعة التغيرات الكمية والنوعية في البيئة الداخلية للجامعات.

## الفصل الثالث: نموذج البحث

## نموذج البحث

يتم تحديد منهجية البحث من خلال استخدام البوصلة التالي:



1. فلسفة البحث: تفسيري

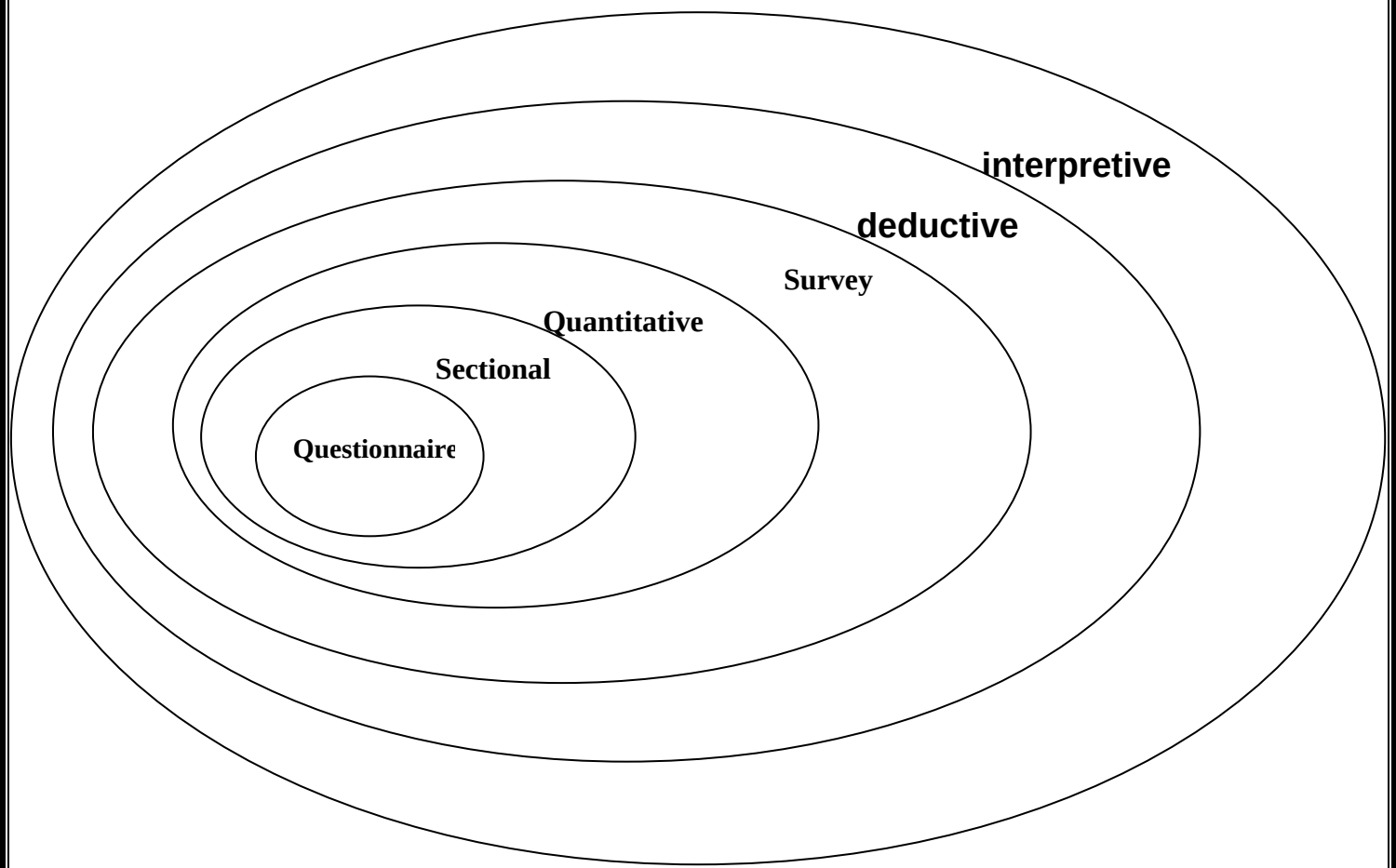
2. منهج البحث: استنتاجي

3. استراتيجية البحث: مسخي

4. نوع البحث: كمي

5. الأفق الزمني: المقطعية

6. طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات



**1. Research philosophy:** interpretive

**2. Research method:** deductive

**3. Search strategy:** survey

**4. Research type:** quantitative

**5. Time horizon:** cross-sectional

**6. Methods of collecting and analyzing data:** questionnaire

## مصطلحات البحث:

### الاستراتيجية:

هي تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف، وهي نمطاً ونموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة أو مخططة، ويعني ذلك أن الاستراتيجية هي تخطيط وعمل مقصود ومعتمد، وهي موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة، ونموذج للعمل يتم فيها بكيفية معينة، وتتحدد في شكل مهيكّل ومحدد ومناورة لتحقيق هدف معين وتصور لمستقبل. (ازهر،

(2020)

## المشاريع:

هي تنظيم علمي للوسائل والمراحل بحيث تسمح بالتحقيق الأمثل للأهداف، والمشروع هو تجميع للموارد التي تنظم لتحقيق أهداف محددة في مواعيد محددة، وهو جهد جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من المهام. (الباي، 2015)

## المشاريع الاستراتيجية:

هي مجموعة من الخطط الموجهة التي تساعد الغدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخط والبرامج المحددة، وعلى المستوى التنظيمي تعرف الاستراتيجية بأنها التوجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح. (المبارك، 2017)

## قطاع التعليم:

هو مجال أو فرع أو ميدان أو منظمة تهدف إلى اكتساب الشخص المتعلم للأسس العامة البانية للمعرفة، ويتم ذلك بطريقة منظمة ومقصودة وبأهداف محددة ومعروفة، والتعليم هو عبار عن نقل المعلومات بشكل منسق للطالب، بالإضافة إلى المارف والخبرات والمهارات، هو العملية التي تجعل الفرد يتعلم علما محددًا أو صنعة معينة، وهو تصميم يساعد الفرد المتلقي على إحداث التغيير الذي يرغب فيه من خلال علمه، وهو العملية التي يسعى المعلم من خلالها توجيه الطالب لتحقيق أهدافه التي يسعى إليها وينجز أعماله.

## المبحث الأول

### إطار مفاهيمي عام عن العمليات وإستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية

#### المطلب الأول: مفاهيم الإدارة الاستراتيجية

##### أولاً: مفهوم الإدارة

تعرف الإدارة بأنها عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة، وتعرف أيضاً بأنها علم وفن توظيف موارد بشرية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية خلال فترة محددة، وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة على بلوغها، وهي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة، ويعني ذلك أن الإدارة نشاط إنساني هادف تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة بهدف التوصل إلى نتائج محددة وتم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (تبيدي، 2020)

##### ثانياً: مفهوم الاستراتيجية

تعرف الاستراتيجية بأنها تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس وصول المنظمة إلى هذا الوضع، وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها ، وتتصل هذه الخيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقرارات الهامة والنمو العائد وتخصيص الموارد في المنظمة، ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة، فالاستراتيجية لها أبعاد وهي ما يلي:

1. الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع قد تكون منتجات أو خدمات أو دعم، وقد تصبح غاية تستخدم لقياس مستوى الأداء داخل المنظمة ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومحددة ودقيقة.
2. الاستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها. (ازهر، 2020)

### ثالثاً: مفهوم المشاريع

يمكن تعريف المشاريع بأنها تنظيم علمي للوسائل والمراحل بحيث تسمح بالتحقيق الأمثل للأهداف، وهي تجميع للموارد التي تنظم لتحقيق أهجاف محددة في مواعيد محددة، وهي أيضا جهد جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من المهام، والمشروع هو عبارة عن مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد لمرة واحدة وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم عادة إنجاز هذا المشروع في خلال فترة زمنية محددة. (البابي، 2015)

### رابعاً: مفهوم إدارة العمليات

تعني إدارة العمليات كيفية انتاج وتسليم المنظمة للسلع والخدمات المطلوبة، والتي هي السبب في وجودها، وتوصف العمليات بأنها ذلك الجزء من المنظمة المختص بنشاطات الانتاج والتسليم والخدمات، وتعد على أنها عملية وطريقة في التفكير ويرى slack أن إدارة العمليات هي الأنشطة والقرارات والمسئوليات لإدارة الموارد التي تخصص لإنتاج وتسليم السلع والخدمات.

### المطلب الثاني: أهمية العمليات واستراتيجية العمليات

تنطوي إدارة العمليات على عمليات التخطيط والتصميم وتشغيل نظم الانتاج لتحقيق أهداف المنظمة، فينظر إلى نجاح العمليات في تحقيق أهدافها من زاوية قدرتها على توفير متطلبات المجتمع المنتوجات، فالأهداف الرئيسية للأعمال تتمثل في كسب تدفق ثابت ومتزايد من الأرباح وفي المحافظة على استمرارية الطلب بعيد المدى لمنتجاتها، فالتركيز ينبغي أن يتم على الأهداف النهائية وليس فقط الأخذ بعين الاعتبار بهدف تخفيض التكلفة والمغالاة في التركيز عليه ، مما يمكن أن يؤدي إلى قرارات تتناقض مع أهداف المنظمة، مما يعني أنه يجب اتخاذ قرارات العمليات وتنفيذها على نحو يحقق الأهداف الشاملة والكلية المنظمة كالربحية والنمو، وعرف (جبرين، 2006) أهداف العمليات بأنها "الأشياء التي يتعين على وظيفة العمليات تنفيذها بطريقة صحيحة، والتي عندما يتم ضمها إلى جهود الوظائف الأخرى ستساعد المنظمة على التفوق في تحقيق الأهداف العامة لها".

يجب أن يكون لكل منظمة بعد استراتيجي يعكس مهمة المنظمة ويحدد أهدافها التنظيمية وسياساتها ومعايير الأداء لديها، فالاستراتيجية الجيدة التصميم تساعد المنظمة على تنسيق عناصرها التنظيمية وعلى تزويدها بالتوجهات بحيث تساهم كافة الفعاليات في تحقيق الأهداف، ويثبت (جبرين، 2011) أنه يجب تطوير استراتيجية المنظمة واستراتيجية العمليات معاً، لأن عملية الاختيار والتحديد للمنتجات والأسواق أبعاد الفوز

من الممكن أن تدار من خلال العوامل التشغيلية وبالاتجاه نفسه، وتحديد أهداف وظائف العمليات والتي تعرف بالمهمات الاستراتيجية للإنتاج، لتقوم الخطة الاستراتيجية بتوجيه السياسات واستراتيجيات الوحدات الوظيفية وترفعها استراتيجية العمليات بتوجيه القرارات المتعلقة بتصميم وتخطيط وتشغيل نظم الإنتاج مع توافقها واتساقها مع استراتيجية التسويق. (الطراونة، 2011)

### **المطلب الثالث: إدارة المشاريع الاستراتيجية وعوامل نجاحها**

#### **أولاً: إدارة المشاريع الاستراتيجية**

لقد ظهرت الحاجة إلى إدارة المشاريع كمدخل مهم لدعم الأداء المنظمي نحو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر التغيير على الأفراد وردود أفعالهم ومخاوفهم بشأن المستقبل، والتي تعمل على كبح وتقييد عملية التغيير، والاهتمام بواقع بيئة العمل، وتتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بمراحل وهي:

1. مرحلة بدء المشروع: يتم فيها التعرف على فرصة العمل وتحديد خيارات الحلول المتاحة وإجراء دراسة الجدوى بهدف تحديد قدرة كل خيار على تحقيق الفوائد وتفحص التكاليف المتوقعة واختيار أحد الحلول.

2. مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع: ومن خلالها يتم التركيز على خطة المشروع ، خطة الموارد، الخطة المالية، خطة الجودة، خطة إدارة المخاطرة، خطة الاتصال، خطة للتوريد.

3. مرحلة تنفيذ المشروع: وتتضمن تنفيذ الأنشطة والمهام التي تم تحديدها في خطة المشروع مع متابعة المراقبة والتحكم.

4. مرحلة إغلاق المشروع وتتضمن تسليم المخرجات النهائية للعميل وتسليم المستندات وإغلاق كل تعاقدات الموردين وتسليم موارد المشروع وإغلاق المشروع مع إجراء مراجعة نهائية للنجاح الكلي للمشروع.

وهناك تعريف لإدارة المشاريع وعلاقتها بالفكر الاستراتيجي على أنها عملية ديناميكية تنفذ في بيئة تنطوي على مجموعة من القيود تستخدم الموارد المناسبة بطريقة هيكلية وتخضع للرقابة لتحقيق الأهداف المحددة التي تعرف بالحاجات الاستراتيجية، مما يركز على المواءمة بين استراتيجية الأعمال والمشروع من خلال عدة جوانب وهي:-

1. التوافق الاستراتيجي للمشاريع: وتشير إلى المدى الذي يضمن للمنظمة أن المشاريع التي تختار ترتبط بشكل مباشر بالاستراتيجية التنظيمية.

2. إدارة محفظة المشروع: وتشير إلى تحديد وتصنيف مخطط مشروع استثماري لمساعدة المنظمة مع إعطاء الأولوية للمشاريع وأن إدارة المحافظ للمشروع تشكل واحدة من اللبنات الأساسية في المشاريع المتعلقة بالاستراتيجية ويمكن اعتباره عامل أساسي لمواءمة المشاريع أو البرامج مع الأهداف التنظيمية.

3. إدارة البرامج: يطلق عليه الإدارة المركزية المنسقة لمجموعة من المشاريع لتحقيق الفوائد والأهداف الاستراتيجية للبرامج.

4. نتائج الأعمال للمشاريع: نظرا لأن المشاريع هي استثمارات مالية وينبغي للمنظمات تقدير وقياس تأثيرات المشروع على منظمات الأعمال من منظور النتائج.

#### ثانيا: عوامل التفوق في إدارة المشاريع الاستراتيجية

تشمل الأبعاد التي يجب تنفيذها إذا أرادت المنظمة تحقيق أهدافها على المدى البعيد ، ومن الأبعاد الهامة التخطيط والموارد والوقت وآليات الاتصال وهي من العوامل الأساسية لنجاح إدارة المشاريع، ومهمة لقياس استراتيجية إدارة المشاريع، وهناك اتجاهات هامة يجب التركيز عليها وهي:

1. **العوامل النوعية:** التفوق في إدارة المشروع يعني استمرار سيران المشروع نحو الإنجاز وتحقيق النجاح ونجاح المشاريع يعني تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود التالي:

- الوقت: تخصيص وقت بداية ونهاية المشروع.
- الجودة: الأداء المطلوب يجب أن يكون على المستوى التقني أو المواصفات المحددة، والالتزام بمعايير الجودة كما يتم تحديدها من قبل الزبائن أو المستخدمين.
- حد أدنى متفق عليه للتغيرات في نطاق المشروع.
- الثقافة: ضرورة المحافظة على ثقافة المنظمة وقيمها المتبعة فيها.
- التنظيم والإدارة: ضرورة المحافظة على تدفق عمل المنظمة المعتاد.

2. **العوامل التنظيمية:** إن تنسيق السلوك التنظيمي في إدارة المشروع يعتبر موقفا حساسا للغاية، حيث أن إدارة المشاريع تركز على المدراء التنفيذيين الذي هم المفتاح لإدارة المشاريع ونجاحها، إلا أنه

مخول بممارسة السلطة اتداه المديرين التنفيذيين المعنيين ، ومديرو المشاريع والمديرون التنفيذيون على قدم المساواة يشتركان في إدارة المشروع، ويتقاسمون السلطة والمسئولية والمساءلة عن نجاح المشروع ومن الواضح أن تقاسم السلطة يجعل اتخاذ القرار أسهل ومنهجية إدارة المشاريع يجب أن تحاسب على المساواة المشتركة، ويرى الاتجاه المعاصر لإدارة المشاريع الاستراتيجية اهتمام منظمات الأعمال لتحقيق مبدأ الصلاحية، ومبدأ التوجيه، واستخدام أفضل الموارد.

**ومن المهارات التي يجب أن يتصف بها مدراء المشاريع هي العلاقة بإدارة شئون الأشخاص مع الالتزام بما يلي:**

- السلطة: يجب اعتبار أنه من المهم التأكد من أن جميع من في فريق المشروع لديهم ما يحتاجونه للقيام بعملهم على الشكل المطلوب.
- القيادة والإدارة: من الضروري أن يقوم بممارسة القيادة والمهارات الإدارية.
- بناء الفريق: حيث يلقي الفريق استحسان المنظمات ذات الهيكل المصفوفي، التي يكون أعضاء فريق المشروع هم في الواقع أعضاء في جماعات وظيفية ويتبعون لمدراء العمل الخاص بهم ولكن يعملون ويرسلون تقاريرهم إلى مدير المشروع على أساس أهم ضمن فريق المشروع ، وتتم من خلال اتخاذ القرار بما يجب القيام به باستخدام هيكل تجزية العمل وتعريف المشكلة وأدوات التخطيط الأخرى، وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة من الموظفين لإنجاز المهام، واستكمال خطة المشروع الخاصة من خلال مشاركة أعضاء الفريق، وتجنييد أعضاء فريق المشروع.

**3. العوامل الكمية:** وهو م عوامل تحقيق التميز في إدارة المشاريع، من خلال قبول وتنفيذ أدوات إدارة المشاريع لدعم المنهجية، فهناك بعض المنظمات سريعة التنفيذ لأدوات CPM- PERT بالرغم من أن الكثير منهم غير راغبين في قبول برامج لتخطيط المشاريع وتقدير تكلفة المشروع، ومشروع التحكم في التكلفة ووضع ميزانية للتكاليف وجدولة الموارد وتتبع المشاريع، ومراجعة الحسابات أو قبول أنظمة إدارة معلومات المشاريع، ويتمثل الإطار الرئيسي لأدوات إدارة المشاريع في استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة المشروع الكلي للمنظمة ولكنها لم تحقق جدوى بسبب ما يلي:

- الإدارة العليا قد لا تحب واقع المخرجات أحيانا.
- الإدارة العليا تستخدم تقنيات خاصة بهم بدلا من نظام لوضع الميزانية والتخطيط وعملية صنع القرار.

- الإدارة العليا لم تثبت الدعم والالتزام بالتدريب.
  - استخدام المجموعات للحزم المركزية المتطورة يتطلب خطوط اتصال قوية داعمة.
  - الافتقار إلى التقارير الواضحة الموجزة وعدم توفر المعلومات الفورية عند الضرورة.
  - عدم وجود معيير متبعة لكيان الأعمال في إدارة المشاريع إلى ما قبل التنفيذ.
  - قد يسلط التنفيذ الضوء على قلو الخبرة لدى الإدارة الوسطى وتخطيط المشاريع والمهارات التنظيمية.
  - الموارد اللازمة واسعة النطاق قد لا تكون متوفرة من الموظفين والمعدات وغيرها.
  - بيئة الأعمال والهيكل التنظيمي لا تكون مناسبة لتلبية إدارة المشاريع والتخطيط.
  - استخدام البرمجيات كبديل عن مهارات الأشخاص والتفاوض المطلوبة من قبل إدارة المشروع.
  - كيان الأعمال لم يكن لديه تحديد مسبق لمدى الاستخدام الملائم للبرامد داخل المنظمة.
- (الطراونة، 2011)

## المبحث الثاني

### عناصر الإدارة الإستراتيجية والعمليات الإدارية والمهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم

#### المطلب الأول: عناصر الإدارة الاستراتيجية

1. الرؤية الاستراتيجية: حيث أن الرؤية الاستراتيجية تجعلنا نحدد تطلعاتنا على المدى البعيد، وتكنم الخطوة الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة ، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن غيرها، ويحدد الغرض من وجودها، وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، ومن أهم خصائص الرؤية الاستراتيجية ما يلي: (تبيدي، 2010)

- أن تتصف بالوضوح.
  - أن تكون ذات معنى ومغزى.
  - أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها.
  - أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل.
  - أن تستهدف حفز العاملين والعلماء.
  - أن تتصف بالإيجاز والتحدي والانجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر.
- وتتمثل عناصر الرؤية الاستراتيجية للمنظمة في تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.

2. رسالة المنظمة: هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي أيضا غاياتها المحددة التي تميزها عن المنظمات الأخرى المشابهة لها، وتوضح الرسالة أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب أن تفعله، وهناك أبعاد تميز رسالة المنظمة وهي:

- أن الرسالة تمثل الخصائص المميزة للمنظمة والتي تشكل تفردا وتميزا وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.

- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.

- أن الرؤية والرسالة هما الأساس في بناء الغايات ووضع الأهداف الاستراتيجية.

- أن التعبير عن الرؤية الاستراتيجية والرسالة يجب أن يتم بشكل مجمل وليس بصورة تفصيلية.

وتكمن أهمية رسالة المنظمة الواضحة في تحقيق إدارة استراتيجية فعالة، وضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم، وتقديم أسس ومعايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم، وإيجاد مناخ تنظيمي موحد، وتحديد القيم والاتجاهات التنظيمية، وتوفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظي والحد من الجهود المناوئة أو المعاكسة، وتسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسؤوليات، وتحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقا لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء مما يسهل من عمليات التقييم والرقابة، والإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي، ويجب أن تتمتع رسالة المنظمة بخصائص وهي القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات، الواقعية والموضوعية، التكيف مع البيئة، التوجه نحو حاجات العملاء، الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج ، تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة، الوضوح والدقة، الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة، الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلا. (تبيدي، 2010)

### 3. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية: فالغايات هي النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد

الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، بينما الأهداف هي ما سوف يتم انجازه في فترة زمنية محددة ووفقا لجدول زمني محدد، ومن أهمية الأهداف أنها من أهم عناصر التخطيط، تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات، تساعد الغايات المستويات العليا علة وضع الأهداف في المستويات الدنيا والمتوسطة ، يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية، تسهم الأهداف في تفويض السلطة، تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها، وتساهم في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء، وتساعد في تقييم أداء الأفراد، ومن العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف المؤثرات الخارجية، طبيعة النشاط، الثقافة التنظيمية، توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح. (تبيدي، 2010)

## **المطلب الثاني: العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم**

هناك العديد من العمليات الضرورية المستخدمة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية ، ولذلك سوف نركز على بعض هذه العمليات التي لاقت اهتمام كبير في الوقت الحاضر والتي يمكن تطبيقها على قطاع التعليم، ولذلك فمن العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم ما يلي:

4. التخطيط ووضع الأهداف

5. التنظيم

6. عملية صنع القرار واتخاذ

7. التحليل واختيار البدائل

8. عملية التغيير والتكيف

9. الرقابة والتقييم

## **المطلب الثالث: المهارات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية على قطاع التعليم**

يمكن تحديد المهارات الإدارية اللازمة للقيادات الاستراتيجية والصفات القيادية التي تساهم في رفع كفاءة أفراد قطاع التعليم وتطوير المؤسسات التعليمية، إلا أنها قد ظهر اختلاف في نوعية هذه المهارات، وهي ما يلي:

1. المهارات التصورية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على قطاع التعليم: ومن أهمها استلهم رؤية مستقبلية مشتركة، المهارة في اتخاذ القرار، تقديم أفكار إبداعية جديدة في الآراء، تبني التغيير وتنفيذ الأفكار الإبداعية، التفكير المنظم.

2. المهارات الإنسانية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على قطاع التعليم: ومن أهمها استخدام استراتيجيات متنوعة من الاتصال وتحتوي على عدد من المهارات منها مهارة الاستماع، مهارة الانعاز، مهارة حل الصراع، مهارة الاستجابة للجماعات المختلفة ووضع اهتمامهم في الاعتبار ، وثقة القادة في قدراتهم كقادة تفيذين.

3. المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على قطاع التعليم: ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى نوعين وهما مهارات تتعلق بمجال التدريس ومنها إعداد المعلومات وتوصيلها وإدارة الوقت

وفن البحث العلمي وإعداد مادة علمية جيدة، ومهارات متعلقة بإنجاز المهام والواجبات الإدارية مثل مهارات اتخاذ القرار والمتابعة والإشراف والتنظيم والتنسيق وتوجيه فريق العمل بمرونة بما يتناسب مع متطلبات التغيير، ولذلك فإن عمليات الإدارة الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها على قطاع التعليم هي مهارات التخطيط ووضع الأهداف، مهارات صنع القرار واتخاذها، مهارات التغيير، مهارات التنظيم، مهارات التحليل واختيار البدائل، مهارات المتابعة والتقييم. (جبرين، الطراونة،

(2015)

### المبحث الثالث

#### متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم والتحديات التي تواجه التطبيق

#### المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم

#### من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة قطاع التعليم ما يلي:

1. **توافر التفكير الاستراتيجي:** ويتطلب توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية، تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنا للمفكرين والمبدعين في المؤسسة التعليمية ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم، وتطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال الإنصات للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم قطاع التعليم، تأسيس ثقافة التقاطع الفكري من خلال سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة لأن التفكير الاستراتيجي يتطب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة، تحديد سقفا زمنيا لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع، تشخيص مستوى أداء المؤسسة من خلال المقارنة المرجعية بأداء مؤسسات رائدة وقائدة.
2. **توافر نظم المعلومات الاستراتيجية:** ويتمحور نظام المعلومات الاستراتيجية في كونه نظام محوسب يستخدم في أي مستوى من مستويات المنظمة المختلفة لدعم استراتيجية المنظمة، ويهدف إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم وتطوير خدمات تعطي المنظمة الميزة التنافسية على القوة المنافسة، ويزود الإدارة العليا بالمعلومات الاستراتيجية عن الخدمات المنافسة والمعلومات عن البيئة المنافسة.
3. **توافر الثقافة التنظيمية المناسبة:** وهي مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجها وتنميتها داخل مجموعة العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم ونتاجيتهم. (جبرين، 2011)
4. **توافر موارد مادية مناسبة:** يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية نظام جيد للإدارة المالية حيث أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة، وتلعب الموارد المادية دور حيوي في نجاح قطاع التعليم إذ أن التمويل هو الأساس في العملية التعليمية، وهناك عدد من المتطلبات لزيادة هذه الموارد وهي:

- قيام بعض الوحدات الأكاديمية بمشروعات إنتاجية.

- العمل على رفع كفاءة وجودة استغلال التخصيص المالي من الحكومة.
- تفعيل دور شراكة مؤسسات المجتمع المدني من خلال إنشاء مشاريع تعليمية وخدمية برأس مال مشترك.
- تفعيل أنشطة أندية أعضاء هيئة التدريس لزيادة مشاركة الأعضاء في خدمة المجتمع ومن ثم زيادة الشراكة المجتمعية.
- إعادة النظر في هيكلة الهليكل التنظيمي للجامعة والمدارس وتصميمه حسب الاحتياجات الفعلية للأعباء الإدارية والتعليمية والبحثية. (وحيش، 2017)
- رفع القيود على الاستيراد من الخارج، وإعفاء الجامعة من رسوم الجمارك على المواد والآلات والأجهزة ذات الصلة التعليمية والثقافية.
- تفعيل تكنولوجيا المعلومات في النظام الإداري والتعليمي بالجامعة والمدارس مما يقلل من النفقات ويزيد من جودة وكفاءة الجامعة والمدارس.
- زيادة تفعيل الرقابة المالية على موارد الجامعة واتخاذ القرارات الخاصة بالنفقات والترشيد.
- مراجعة أداء تنفيذ الميزانية وزيادة استقلالية الجامعة والمدارس في إدارة شئونها المالية.

5. **توافر الحوكمة الإدارية:** وهي القدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة، والحوكمة في الجامعات عبارة عن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الجودة وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة، ويقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سمات للحكم الرشيد وهي المشاركة الفعالة وسيادة القانون والشفافية والاستجابة والتوجيه، نحو بناء توافق للآراء والإنصاف والفعالية والكفاءة والمساءلة والرؤية الاستراتيجية، وهذه السمات يجب أن يؤخذ بها بشكل متزامن ومتوازي لكي تحقق الهدف المرجو، وهناك مجموعة من الخصائص المرتبطة بالحوكمة والتي يجب أن تتوفر في سلوكيات الأفراد بقطاع التعليم وهي:

- تحقيق الشفافية في العمليات وصنع القرار وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية لما يحدث داخل المنظمة.
- إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

- الاستقلالية وتلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط.
- الانضباط واتباع الأسلوب الأخلاقي المناسب والصحيح.
- المسؤولية الاجتماعية والنظر إلى المنظمة كفرد صالح.
- العدالة واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع المنظمة.
- التركيز السليم على القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة.
- القدرة على الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة. (وحيش، 2017)

## المطلب الثاني: مجالات تطوير استراتيجية العمليات وأثرها على إدارة المشاريع

تتمحور الأهمية باستراتيجية العمليات من خلال أبعاد مجالاتها التي تؤثر وبشكل مباشر في الأداء الكلي للمنظمة، على أنها استراتيجية وظيفية يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الكلية للمنظمة لأنها المسؤولة عن الجزء الأكبر من موجودات المنظمة، وهناك دورين أساسيين لاستراتيجية العمليات يتمثلان في توفير الدعم والمساندة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وتعزيز وتحسين القدرات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية تتطلع إليها المنظمات، ويعد الدور الحيوي والمؤثر لاستراتيجية العمليات هو ما يشير إلى أن أهمية استراتيجية العمليات يتعدى البعد التقليدي للمسؤوليات والمهام التي تسيطر عليها الوظيفة، ويتحقق البعد الاستراتيجي ويضيف قدرات مميزة لصالح المنظمة، على أن القدرة التنافسية تتكون من المهارات والتقنيات والقدرة على التكامل والتنسيق الوظيفي، ولذلك فإن تطبيق هذه المبادئ والأفكار يزيد من قدرة المشاريع الاستراتيجية على تحقيق ما يلي: (جبرين، 2011)

- تحويل أي مشكلة أو فرصة إلى أهداف وخطط واضحة يمكن اقتناصها وتطبيقها بسهولة لصالح المنظمة.
- الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي لكي يتوافق مع استراتيجية المنظمة الكلية والأهداف والرؤى.
- التواصل لبناء فهم مشترك ودعم ومسؤولية أصحاب المصالح المشتركة وفرق المشروع والداعمين له.
- الكشف والتنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها.
- تنظيم الوظائف وقوى العمل والإلتزام بفاعلية الفرق حول توضيح مهام كل طرف ومتى وكيف يمكن ويجب تحقيقها.
- تحسين علاقات العمل وتخفيض النزاعات وتوضيح الأدوار.
- زيادة الإنتاجية والأداء وتعظيم الربح مع توفير الوقت والجهد والمال. (جبرين، 2011)

### المطلب الثالث: التحديات التي توجه تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم

تتضح أهمية استخدام قطاع التعليم لمدخل الإدارة الاستراتيجية كأحد المداخل الإدارية الحديثة والمتطورة والتي تستخدم العديد من الطرق في تعاملها مع كثير من التحديات التي تواجه قطاع التعليم والمؤسسات التعليمية في قطر، إلا أنه بالرغم من ذلك فقد يظهر العديد من التحديات والمعوقات نظرا لسرعة وتطور الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم، ومن أهم هذه التحديات التي تواجه قطاع التعليم في ممارسة أعماله ما يلي: (وحيش، 2017)

1. زيادة معدلات التغير
2. شدة المنافسة المحلية والعالمية
3. عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا
4. التغيرات التكنولوجية
5. عجز الموارد المتاحة وندرتها
6. عدم استقرار سوق العمل والأوضاع الاقتصادية
7. ظهور عصر المعلوماتية والمعرفة
8. تغير طبيعة قوى العمل
9. زيادة دور جماعات الضغط
10. تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية وتداخلها

وهناك بعض المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في قطاع التعليم ومنها ما يلي:

1. ضعف الإمكانيات المالية للجامعات والمدارس.
2. عدم رغبة المستويات الإدارية العليا لسبب أو لآخر، وعدم تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري داخل الجامعة والمدارس.
3. ميل الإدارة العليا إلى تقبل الإدارة الاستراتيجية في أوقات الأزمات وإهماله والعودة إلى الأوضاع التقليدية بعد انتهاء الأزمات.

4. عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط والإدارة الاستراتيجية هي مسؤولية هيئة أو فئة معينة وليس مسؤولية الإدارة في مختلف المستويات.
5. عدم توفير نظام للمعلومات في الجامعة والمدارس يساعد في توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط للجامعة والمدارس.
6. عدم توفر الوقت وانشغال الجسم الإداري بأعباء العمل اليومية.
7. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والبيئة الداخلية.
8. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي مما قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
9. ضعف الإدارة السياسية للسير في طريق التغيير الاستراتيجي.
10. الاعتماد على نظم الاختيار والترقية التي تعتمد على الأقدمية وليس الكفاءة والقدرة.
11. قلة توافر المهارات الأساسية واللازمة للقيادات في استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير الأداء التعليمي في الجامعة والمدارس.
12. الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وبالتالي يشعر بعض العاملين بأنهم وصلوا إلى القمة.
13. الانخراط في المشاكل الحالية التي تواجه الجامعة والمدارس وعدم تخصيص وقت لوضع استراتيجية مستقبلية لها.
14. افتقار الجامعة والمدارس لإعداد برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز الفكر الاستراتيجي وتغيير سلوك العاملين وتشكيل مناخ جيد يشجع على تبني التغيير والمشاركة فيه.
15. ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في هذه المؤسسات وضعف التنظيم الحكومي للعمل الاستراتيجي. (وحيش، 2017)

## قائمة المراجع:

### الدراسات العربية:

1. أبو نصب، عرفة جبريل، يوسف، محمد مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، ع1، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2013.
2. الحسن، ربحي والعفيف، أمجد، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.. دراسة ميدانية، مجلة دراسات، عمان، الجامعة الأردنية كلية الأعمال، مج37، ع1، 2010.
3. دراسة محمد ، أحمد، معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية، رؤية تربوية، مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر العربي العاشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز التعليم المفتوح بجامعة عين شمس بعنوان "تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، الجامعة الدول العربية، القاهرة، 2014.
4. زعيبي، رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
5. سليطين، سوما علي، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال.. دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج29، ع1، 2007.
6. الشثري، عبد العزيز، واقع متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدراتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، (6)، 2016.
7. الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

8. عبد العال، رائد فؤاد محمد، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في أصول التربية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، 2009.
9. العتيبي، عامر ذايب، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
10. العسكر، خلود بنت عبد العزيز بن بدر ، البصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية، جاعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط، 2018.
11. العلي، فهد، والأمين، طارق، معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2012.
12. القرني، عبد الخالق محمد مانع، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح) ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
13. معوض، صلاح الدين إبراهيم، وآخرون، استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر، سالة دكتوراه، جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، ع48، 2017.
14. نور الدين، مازن سليم محمود، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، غزة، فلسطين، 2008.
15. وحيش، منى أحمد البهي السيد، وآخرون، استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، رسالة دكتوراه، 2017.

1. Rippon, A. E., A Strategic Approach for Not-For-Profit Organizations, Dissertation, Johannesburg, South Africa, 2002 .
2. French, SNJ, Kelly, SJ & Harrison, JL, "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms", a research note, Journal of Management Development, Vol. 23, No. 8, 2004
3. Hoffman, R. C., "The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?", Journal of Business Strategies, 2007
4. Nermin, Akyel; Tulay, Korkusuz; Polat, Seher Arslankay. Strategic Planning in Institutions of Higher Education: A Case Study of Sakarya University, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 2012

## فصل الملاحق

## الاستبيان

تحية طيبة وبعد،،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف اتمام أطروحة بعنوان "أثر استخدام العمليات على إدارة المشاريع – قطاع التعليم"، والذي نسعى من خلاله الى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان، والتي نوضح مدلولاتها فيما يلي:

**العمليات:** وتوصف العمليات بأنها الجزء من المنظمة المعني بأنشطة الانتاج والتسليم للسلع والخدمات، وهي الأنشطة والقرارات والمسؤوليات لإدارة الموارد التي تخصص لانتاج وتسليم السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة أو المؤسسة، حيث يكون لكل منظمة بعد استراتيجي يعكس مهمة المنظمة ويحدد أهدافها التنظيمية. إدارة المشاريع: هي مجموعة من الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي تم اختياره والاستفادة من الفرص المحيطة بها وكذلك مواجهة التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات خلال سعيها لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

من اجل ذلك نرجو من سيادتكم التكرم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي، مع الإشارة الى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

## الأسئلة الشخصية

|                      |  |                            |                                          |                                         |                                              |
|----------------------|--|----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. النوع             |  | ذكر ( )                    |                                          | انثى ( )                                |                                              |
| 2. الجنسية           |  | قطري ( )                   |                                          | غير قطري ( )                            |                                              |
| 3. العمر             |  | أقل من 25 سنة<br>( )       | من 25-34<br>( )                          | من 35-44<br>( )                         | من 45 - 54<br>( )                            |
| 4. الحالة الاجتماعية |  | أعزب<br>( )                | متزوج<br>( )                             | مطلق<br>( )                             | أرمل<br>( )                                  |
| 5. المستوى التعليمي  |  | الثانوية<br>( )            |                                          | جامعة<br>( )                            | ماجستير<br>( )                               |
| 6. عدد سنوات الخبرة  |  | أقل من 5 سنوات<br>( )      | من 5 - 9 سنوات<br>( )                    | من 10 - 14 سنة<br>( )                   | 15 سنة فأكثر<br>( )                          |
| 7. الدخل الشهري      |  | أقل من 10 آلاف ريال<br>( ) | من 10 آلاف إلى أقل من 20 ألف ريال<br>( ) | من 20 ألف إلى أقل من 30 ألف ريال<br>( ) | من 30 ألف ريال إلى أقل من 40 ألف ريال<br>( ) |

## التعريف بأسئلة الاستبيان للمتغير الأول

| المتغير                               | أبعاد المتغير                        | عدد البيانات | المصدر                                                                                              |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير الأول:<br>استراتيجية العمليات | البعد الأول: تكنولوجيا العمليات      | 5            | يوسف ياسين الطراونة<br>(2011)<br>"أثر استراتيجية<br>العمليات على إدارة<br>المشاريع<br>الاستراتيجية" |
|                                       | البعد الثاني: تخطيط الانتاج والرقابة | 5            |                                                                                                     |
|                                       | البعد الثالث: الإدارة والتنظيم       | 4            |                                                                                                     |

## **الأسئلة الخاصة بالمتغير الأول: استراتيجية العمليات**

1. ما هي أهم العمليات المستخدمة في إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم في دولة قطر؟
2. ما العلاقة بين استراتيجيات العمليات بأبعادها الثلاثة (تكنولوجيا العمليات - تخطيط الانتاج والرقابة - الإدارة والتنظيم) وإدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم القطري؟
3. ما أثر تكنولوجيا العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم في دولة قطر؟
4. ما أثر تخطيط الانتاج والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم في دولة قطر؟
5. ما أثر الإدارة والتنظيم على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم في دولة قطر؟

## التعريف بأسئلة الاستبيان للمتغير الثاني

| المتغير                           | أبعاد المتغير                    | عدد البيانات | المصدر                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|----------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير الثاني:<br>إدارة المشاريع | البعد الأول: الزمن               | 3            | علي هادي جبرين،<br>ويوسف ياسين الطراونة<br>(2015)<br>" أثر استراتيجية<br>العمليات على إدارة<br>المشروعات<br>الاستراتيجية - دراسة<br>تطبيقية على مجموعة<br>نُقل الصناعية" |
|                                   | البعد الثاني: الجودة             | 3            |                                                                                                                                                                          |
|                                   | البعد الثالث: الجمهور (المستهلك) | 3            |                                                                                                                                                                          |
|                                   | البعد الرابع: التكلفة            | 3            |                                                                                                                                                                          |
|                                   | البعد الخامس: الموارد            | 4            |                                                                                                                                                                          |

## **الأسئلة الخاصة بالمتغير الثاني: إدارة المشاريع الاستراتيجية**

1. ما العلاقة بين استراتيجيات العمليات بأبعادها الثلاثة (تكنولوجيا العمليات - تخطيط الانتاج والرقابة - الإدارة والتنظيم) وإدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم القطري؟
2. ما أثر تكنولوجيا العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم في دولة قطر؟
3. ما أثر تخطيط الانتاج والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم في دولة قطر؟
4. ما أثر الإدارة والتنظيم على إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع التعليم في دولة قطر؟

## جدول أدوات البحث

| م                                                            | العبارة                                                                                        | موافق بدرجة |       |        |            |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|--------|------------|
|                                                              |                                                                                                | كبيرة جداً  | كبيرة | متوسطة | قليلة جداً |
| استراتيجية العمليات:<br>البعد الأول: تكنولوجيا العمليات      |                                                                                                |             |       |        |            |
| 1                                                            | تحرص المؤسسة على إستخدام تقنيات واساليب تكنولوجيا حديثة.                                       |             |       |        |            |
| 2                                                            | تستخدم المؤسسة الحاسوب والبرامج الجاهزة.                                                       |             |       |        |            |
| 3                                                            | تراعي المؤسسة تحقيق التكامل بين توظيف الكفاءات والتكنولوجيا المستخدمة فيها.                    |             |       |        |            |
| 4                                                            | تراعي المؤسسة المحافظة على العناصر الفنية ذات الخبرة                                           |             |       |        |            |
| 5                                                            | يتوفر لدى المؤسسة تكنولوجيا عمليات توفر لها ميزة تنافسية                                       |             |       |        |            |
| استراتيجية العمليات:<br>البعد الثاني: تخطيط الإنتاج والرقابة |                                                                                                |             |       |        |            |
| 6                                                            | يتميز نظام تخطيط ورقابة العمليات في المؤسسة بالتخطيط الشامل والبعيد المدى للطاقة الإنتاجية.    |             |       |        |            |
| 7                                                            | تقوم المؤسسة بالمعالجة السريعة للتوقعات في مسار عمليات الانتاج.                                |             |       |        |            |
| 8                                                            | تحافظ المؤسسة على التقيد بأسس الرقابة على جودة المخرجات.                                       |             |       |        |            |
| 9                                                            | تستخدم المؤسسة معايير واضحة ومكتوبة لتقييم أداء عمليات الانتاج.                                |             |       |        |            |
| 10                                                           | تستخدم المؤسسة انظمة الرقابة الآلية (الحاسوب) على مسار عمليات الانتاج.                         |             |       |        |            |
| استراتيجية العمليات:<br>البعد الثالث: الإدارة والتنظيم       |                                                                                                |             |       |        |            |
| 11                                                           | تركز المؤسسة على مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار.                                          |             |       |        |            |
| 12                                                           | تعمل المؤسسة على تحقيق التكامل العمودي.                                                        |             |       |        |            |
| 13                                                           | تحافظ ادارة المؤسسة على تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية (المالية، التسويق، العمليات). |             |       |        |            |
| 14                                                           | تهتم المؤسسة بتحليل المخاطر المستقبلية المحتملة وادارتها.                                      |             |       |        |            |

| م  | العبارة                                                                                                         | موافق بدرجة |       |        |       |            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|--------|-------|------------|
|    |                                                                                                                 | كبيرة جداً  | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|    | <b>إدارة المشاريع الاستراتيجية: البعد الأول: الزمن</b>                                                          |             |       |        |       |            |
| 1  | تحرص إدارة المشاريع على استخدام اساليب البحوث لتقليل الزمن المطلوب في العمليات.                                 |             |       |        |       |            |
| 2  | يراعى عند وضع خطة التنفيذ للمشاريع الإطار الزمني اللازم للتنفيذ ويحدد وقت البداية ووقت النهاية للمشروع.         |             |       |        |       |            |
| 3  | يتم مطابقة الإنجاز للأعمال ومراقبتها بحيث تتفق مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشروع.                            |             |       |        |       |            |
|    | <b>إدارة المشاريع الاستراتيجية: البعد الثاني: الجودة</b>                                                        |             |       |        |       |            |
| 5  | تلتزم إدارة المشاريع بمعايير الجودة وتعتبرها من الأولويات.                                                      |             |       |        |       |            |
| 5  | تتقيد ادارة المشاريع بدرجات الجوده المتبعة.                                                                     |             |       |        |       |            |
| 6  | يراعى تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخول المستهلكين.                                                     |             |       |        |       |            |
|    | <b>إدارة المشاريع الاستراتيجية: البعد الثالث: الجمهور (المستهلك)</b>                                            |             |       |        |       |            |
| 7  | تراعى إدارة المشروع إحتياجات ورغبات الجمهور، من منطلق أن الزبون هو الأساس.                                      |             |       |        |       |            |
| 8  | تحافظ إدارة المشروع على بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى المستهلك.                                             |             |       |        |       |            |
| 9  | تلتزم المؤسسة بإعداد وتنفيذ جداول تسليم دقيقة.                                                                  |             |       |        |       |            |
|    | <b>إدارة المشاريع الاستراتيجية: البعد الرابع: التكلفة</b>                                                       |             |       |        |       |            |
| 10 | تستخدم المؤسسة أنظمة رقابة فعالة في إدارة مشاريعها لخفض تكاليف عمليات الإنتاج.                                  |             |       |        |       |            |
| 11 | تقوم المؤسسة بالتخطيط لإيجاد الطاقة البديلة لغايات خفض التكلفة.                                                 |             |       |        |       |            |
| 12 | تستخدم المشاريع تكنولوجيا متطورة لتقليل التكلفة.                                                                |             |       |        |       |            |
|    | <b>إدارة المشاريع الاستراتيجية: البعد الخامس: الموارد</b>                                                       |             |       |        |       |            |
| 13 | تهتم المؤسسة بإيجاد الموارد التي تحقق لها ميزة تنافسية.                                                         |             |       |        |       |            |
| 14 | تهتم ادارة المشاريع بالبحث عن الموارد الملائمة لتحقيق الأهداف.                                                  |             |       |        |       |            |
| 15 | تهتم المؤسسة من خلال مشاريعها بالمحافظة على الموارد غير الملموسة (الثقافة التنظيمية والسمعة والعلامة التجارية). |             |       |        |       |            |
| 16 | تمتلك المؤسسة موارد رئيسة غير متوفرة لدى الوزارات الأخرى.                                                       |             |       |        |       |            |