

**دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها: بالتطبيق
على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة**

**The role of strategic planning in managing projects
and achieving their goals: by application to the
General Administration of Education in Jeddah
Governorate**

مقدم من :

أشواق سليمان الغشام 232002420

فهد عبد الله الشهراني 222000553

العام الدراسي

2024م – 1445هـ

مقدمة

خلال العقود الماضية، شهد العالم تطوراً كبيراً نتيجة للتغيرات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة. كان العالم في الماضي متشككاً إلى مناطق مختلفة، لكن بفضل التقدم في مجال العلوم والتكنولوجيا، أصبح العالم مدينة صغيرة بدون حدود. التقدم العلمي والتكنولوجي أصبح سمة رئيسية في هذا العصر.

أمام هذه التحديات، أصبحت الإدارة التقليدية ووسائلها عاجزة عن مواكبة التطور. المؤسسات والشركات، وحتى الدول والأفراد، لم يعدوا يتخذون قرارات بدون التخطيط المسبق والدراسة الجيدة. هذا الوضع استوجب تغييرات جوهرية في مناهج التخطيط التقليدية.

لم يعد من المقبول الاعتماد فقط على تحليل الأحداث الماضية لتوقع المستقبل. بدلاً من ذلك، يجب على المنظمات أن تعتمد على مناهج إدارية حديثة، وتتنظر إلى التغيير كجزء لا يتجزأ من مسارها التطوري. هذا يتيح لها التعامل مع التحديات والتغلب عليها بفعالية لتحقيق أداء أفضل.

تسعى معظم المؤسسات إلى البقاء في الأسواق والمنافسة من أجل تحقيق الأرباح وضمان الاستقرار والنمو. ومع ذلك، في ظل المنافسة الشديدة، يجب على المنظمات استثمار كل الموارد المتاحة لديها لتحقيق التميز. هذا لن يحدث بشكل تلقائي، بل يتطلب جهوداً مستمرة وبحوثاً دؤوباً لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويأتي التخطيط الاستراتيجي في مقدمة المناهج الحديثة للتخطيط في المنظمات، حيث يُعتبر أحدث صورة من صور التخطيط الإداري. ومن أهم المحاور الأساسية لنجاح المنظمات، حيث تعظم أهميته كأحد الأدوات الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات الإدارية.

يزيد التخطيط الاستراتيجي من فعالية الإدارة في التعامل مع التحديات المتعلقة بتحقيق الأهداف العليا التي وُجِدَت المنظمة من أجلها، ويُساهم في توفير الموارد المالية والبشرية والمادية الضرورية لتنفيذ الأنشطة وتحقيق المشاريع بنجاح. كما يُعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في اختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة، وتحديد أولويات العمل بين العديد من القضايا الهامة التي تواجه متخذي القرار.

لذا، تتطلع المنظمات إلى إمكانية حل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة باستخدام مبادئ ومفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي، مما يساهم في تعزيز أدائها وتحقيق نتائج أفضل في بيئة الأعمال المتنافسة. (شنافي وعبزيز، 2022).

في هذا العصر المتسم بالتغير السريع، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية. يمكن للمسؤولين في المنظمات توجيهها بشكل أفضل من خلال التحول من التركيز على العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، إلى رؤية مختلفة تتناول العوامل الديناميكية الداخلية والخارجية التي قادرة على تغيير البيئة المحيطة بها.

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، حيث يمثل أسلوباً للتفكير والمفاضلة بين الأساليب والطرق المتاحة، لاختيار البدائل الأفضل الملائمة للإمكانات المتاحة وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها.

في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي، نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي، يصبح التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لتحديد الاتجاهات الصحيحة وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

يتطلب التحدث عن التخطيط الاستراتيجي مناقشة الإدارة الاستراتيجية، التي أصبحت ضرورة ملحة وحتمية للمنظمات التي تسعى لزيادة تنافسيتها وتطوير أدائها واستمراريتها، وخاصة بعد زيادة الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

تُعتبر عملية تقييم الأداء وتحليله عملية أساسية في الإدارة الاستراتيجية، حيث يُعتبر التطبيق الناجح لأساليب تقييم الأداء أحد العوامل الرئيسية في نجاح وتطور المنظمة. إذ يساعد تقييم الأداء على تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة وفعالية استراتيجيات العمل، ويوفر رؤية قيمة تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الصائبة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

بهذه الطريقة، تكمل الإدارة الاستراتيجية وتقييم الأداء بعضهما البعض لتسهيل الإدارة الفعالة والتطور المستمر في بيئة العمل المتغيرة والتنافسية. (يعيشي، 2016).

مشكلة الدراسة

رغم إدراك العديد من العاملين في المؤسسات الإدارية لأهمية التخطيط الاستراتيجي، يبدو أنهم يفتقرون إلى التطبيق الصحيح الذي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بالموارد المتاحة. كما أنهم يتجاهلون المشكلات التي قد تنشأ نتيجة لتطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي. وهذا ما

يشكل جوهر مشكلة الدراسة، إذ تتمثل المشكلة البحثية في عدم القدرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشكل الصحيح والمشاكل الناشئة عن ذلك. (المبارك، 2017).

تعاني المؤسسات، بما في ذلك الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، من تحديات في إيصال خدماتها وتنفيذ مهامها المحددة بكفاءة عالية وفاعلية مستمرة. ومن المعروف أن تحقيق هذه الكفاءة والفاعلية يتطلب تطوير عمليات الإدارة والتشغيل بشكل دائم ومستمر. لذا، تبرز مشكلة الدراسة في ضرورة فهم أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع على تحقيق أهداف المؤسسات بشكل فعال ومستدام، وخاصة في سياق الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. (الصمادي، 2015).

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

1. تعزيز التكامل الإداري: يساعد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع على تعزيز التكامل بين أهداف المشروع وأهداف المؤسسة العامة للتعليم بمحافظة جدة. من خلال تحديد الأهداف المشتركة والتأكيد على التنسيق بين مختلف المشاريع، يمكن تحسين كفاءة الإدارة وتحقيق نتائج أفضل.

2. تحسين عملية اتخاذ القرار: يوفر التخطيط الاستراتيجي الهيكل والإطار الذي يمكن من خلاله اتخاذ القرارات بشكل مدروس ومستنير. يساعد هذا على تحديد الأولويات وتوجيه الموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف المشاريع بأفضل الطرق الممكنة.

3. تعزيز الاستدامة: من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن لإدارة التعليم في جدة تطوير استراتيجيات طويلة الأمد لضمان استدامة المشاريع وتحقيق النتائج المستدامة على المدى البعيد.

الأهمية التطبيقية:

1. تحسين تنظيم العمل: يساهم التخطيط الاستراتيجي في تنظيم وتنسيق الأنشطة والموارد المتاحة بشكل أفضل داخل إدارة التعليم بجدة، مما يعزز كفاءة العمل ويقلل من التكاليف الزائدة.

2. تحقيق الأهداف بفعالية: يمكن للتخطيط الاستراتيجي توجيه جهود المشاريع نحو تحقيق الأهداف المحددة بدقة، وبالتالي تحقيق نتائج أكثر كفاءة وفعالية.

3. تعزيز التواصل والتعاون: يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق وأقسام الإدارة المختلفة، مما يعزز التفاهم المشترك ويسهل تحقيق الأهداف بشكل متناغم.

4. تحسين استخدام الموارد: من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن لإدارة التعليم بجدة تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة، وتوجيهها بشكل أفضل نحو تحقيق أهداف المشاريع بأقل تكلفة ممكنة.

اهداف الدراسة

1. تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير التنظيمي للإدارة العامة في محافظة جدة.
2. فهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في سياق الإدارة العامة بمحافظة جدة.
3. تقييم كيفية تسهيل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف مشاريع الإدارة العامة في محافظة جدة.
4. تحديد أبرز المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

اسئلة الدراسة

1. ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير التنظيمي للإدارة العامة بمحافظة جدة؟
2. ما ماهية التخطيط الاستراتيجي؟
3. كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف مشاريع الإدارة العامة بمحافظة جدة؟
4. ما أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟

فرضيات الدراسة

1. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتحقيق التطور التنظيمي في الإدارة العامة بمحافظه جدة.
2. يمكن لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح أن يسهم في تحقيق أهداف مشاريع الإدارة العامة في محافظة جدة.
3. من بين أبرز المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظه جدة هي قلة الوعي بأهميته وتقدير قدرته على التحسين التنظيمي.

الدراسات السابقة

1. دراسة (تخة، 2016) بعنوان اثر التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في قطاع الصحة بورقلة.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مستوى قطاع الصحة إلى الكشف عن اثر التخطيط الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت الطالبة الاستبيان لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ عدد عينة الدراسة 50 مؤسسات صغيرة ومتوسطة في قطاع الصحة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية (Spss) للعلوم الاجتماعية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة نسبياً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وتبين كذلك من خلال النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب المؤسسات والسن .

2. دراسة (الحياتي، 2022). بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة.

يهدف البحث إلى التعرف على طبيعة المشكلة المتمثلة في كيفية إدراك العاملين لطبيعة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي. وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث: "ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي؟".

ويتوقع الباحث وجود مقومات للتميز المؤسسي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة البصرة، ولكنها بحاجة إلى صياغة خطة استراتيجية قادرة على إحداث التميز فيها.

وتم استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين. ونظراً لكثرة الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، فقد تعددت الأبعاد الخاصة بهذا المتغير حسب طبيعة كل دراسة. لذا اختار الباحث الأوزان الأكبر لأكثر الأبعاد شيوعاً بين تلك الدراسات والتي كانت متلائمة مع طبيعة المديرية المبحوثة. ثم تم استعراض الجانب النظري للمتغير المستقل والمتغير التابع.

ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبانة كأداة دراسة موزعة على مجتمع البحث المكون من خمسين شخصاً في مقر المديرية. وتشتمل الاستبانة على أبعاد المتغير المستقل (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم) وأبعاد المتغير المعتمد (القيادة الإدارية، إدارة المشروع، الموارد البشرية، الاستراتيجيات، الشراكة، العمليات). ولمعالجة البيانات استعان الباحث ببرنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد، وتم تخصيص مبحث للجانب التطبيقي تم استعراض فيه نموذج للتخطيط الاستراتيجي الذي يمكن أن تتبعه المديرية.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

1. لكون الدائرة المبحوثة تابعة للشركة العامة والوزارة في بغداد، فرويتها ورسالتها تتوافق مع علاقتها المركزية بالوزارة فضلاً عن الإمكانيات والموارد المتاحة لها. ومن جهة أخرى لديها ارتباط بالحكومة المحلية في محافظة البصرة، فهذا يحتم عليها أن تكون رسالة المديرية منسجمة ومحددة بالمرجعيات الإدارية.

2. إدراك المديرية أهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمديرية وأهمية ذلك التحليل في تحديد أولويات بوصف تلك المشروعات ميزة تنافسية يسعى لأجلها التخطيط الاستراتيجي مشروعات البنى التحتية FTTH وتساعد على تحقيق التميز.

وفي النهاية، استعرض الباحث عدداً من المقترحات ذات الأهمية التي يمكن أن تحدث تغييراً إيجابياً لواقع المديرية أبرزها اعتماد رسالة واضحة ومكتوبة للمديرية مع استحداث شعبة

للتخطيط الاستراتيجي فضلا عن إعادة نظام الحوافز والأرباح للعاملين لتشجيعهم على الأداء المتميز.

3. دراسة (شنافي وعبريز، 2022). بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية –بسكرة..

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قسمت هذه الدراسة إلى جزأين، جزء نظري حاولنا فيه الإلمام بجميع جوانب الموضوع بدءا بالجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية،محاولين إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، و جزء تطبيقي استخدمنا الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قمنا بتوزيع الإستبانة بهدف استطلاع آراء مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، حيث توصلنا إلى عدم وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة.

توصلت الدراسة لنتائج التالية:

لا يوجد أثر للأبعاد المتعلقة بممارسات التخطيط الإستراتيجي(اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، والخطة إستراتيجية، والقرارات الإستراتيجية تحسينية) ووجود أثر للبعد الثاني والمتمثل في التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية على الميزة التنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المقدمة، أود التعليق عليها فيما يتعلق بدراستنا الحالية حول "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها: بالتطبيق على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة" كالتالي:

1. تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام في مؤسسات وقطاعات مختلفة، بينما تركز دراستنا على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها في سياق محدد وهو الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

2. استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في تحديد بعض المتغيرات مثل أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته، إلا أنها اختلفت في منهجية البحث المتبعة والأدوات المستخدمة.
3. أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية والقدرة على الابتكار في المنظمات، وهو ما تسعى دراستنا لاختباره في سياق الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- وبشكل عام فإن الدراسات السابقة قدمت خلفية نظرية وعملية مفيدة لدراستنا، إلا أن دراستنا تتميز بالتركيز على قطاع محدد لم يتم دراسته بعمق فيما يتعلق بموضوع البحث.

استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. الاستفادة من الإطار النظري والمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي التي تناولتها تلك الدراسات.
2. تحديد بعض متغيرات الدراسة الأساسية مثل أبعاد ومراحل التخطيط الاستراتيجي.
3. الاسترشاد بالمنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسات السابقة.
4. بناء أدوات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة.

أما ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة فيتمثل في:

1. التركيز بشكل أساسي على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها.
2. تطبيق الدراسة على قطاع محدد هو الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
3. اشتغال الدراسة على متغيرات وعينة بحثية لم تتناولها الدراسات السابقة.
4. استخدام منهجية بحثية مختلفة تجمع بين المنهج الوصفي والتحليلي.

منهج الدراسة

في هذه الدراسة، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل فحص وتحليل إشكالية البحث، وتفحص أبعادها وجوانبها، وتحليل نتائجها والرد على التساؤلات الفرعية المطروحة، بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات المقترحة. سيتم ذلك من خلال وصف دقيق وتفصيلي لموضوع البحث بأسلوب كمي ونوعي، وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة حول هذا الموضوع. سيتم التركيز على توضيح المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع واكتساب معرفة عميقة بها. (يعيشي، 2016).

ادوات الدراسة

سوف يقوم الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

مجالات الدراسة

المجال الموضوعي: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها، مع التركيز على تطبيقه في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

المجال مكاني: الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

المجال الزمني: العام الدراسي 2024م – 1445هـ

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية

م	المهام البحثية	الفترة الزمنية
1	جمع الدراسات السابقة	أسبوعان
2	صياغة العنوان ومكونات الخطة	أسبوع
3	كتابة خطة البحث	أسبوعان
4	تحديد أدوات البحث وصياغتها وتجهيزها	أسبوع
5	تطبيق النموذج المُعتمد عليه	أسبوع
6	تحليل النتائج وتفسيرها	أسبوع
7	الكتابة النهائية للمشروع	أسبوعان