

العنوان باللغة العربية

التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على المنظمات

إعداد الطلبة/

عبير العطاس

إبراهيم الذياب

إشراف/

د.

العام الدراسي:

2023

فهرس المحتوى:

1. المقدمة.

2. إشكالية الدراسة.

3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
6. خصائص التخطيط الاستراتيجي.
7. عناصر التخطيط الاستراتيجي.
8. أهداف التخطيط الاستراتيجي.
9. الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
10. التوصيات.
11. المراجع والمصادر.

قائمة الجداول :

المستخلص : Abstract

يعتمد نجاح المنظمات بشكل كبير على التخطيط المسبق الذي

الابتكار: بحيث يمكنها من ابتكار الحلول وفتح آفاق وأسواق جديدة واكتساب ميزات تنافسية جديدة.

وعلى النقيض من ذلك، فإن الافتقار إلى خط وتخطيط استراتيجي واضح يؤدي بالمنظمة إلى عدة تحديات ومخاطر ويؤدي إلى الارتباك والأداء الغير مترابط وانعدام فعالية استخدام الموارد المتاحة وسوء إدارة الوقت. وفي الملخص أدناه أبرز المخاطر المرتبطة بانعدام التخطيط أو ضعفه أو عدم وضوحه من عدة منظورات:

الخطة الاستراتيجية هي وثيقة شاملة تتناول عدة مجالات وبدونها تكون ال

الفصل الأول

المقدمة:

مما لا شك فيه أن التخطيط الاستراتيجي هو من أبرز الجوانب الإدارية التي تدعم المنظمات بشكل كبير وتساهم في تحقيق الاستمرارية والنجاح والتميز، كما تسهم في الحد من التأثيرات الخارجية والمخاطر المحتملة.

ونظراً إلى أن طبيعة أغلب المنظمات معقدة ومتشابكة من عدة جوانب مجالات، فإن التخطيط الاستراتيجي يعد حاجة ماسة وذلك لإسهامه بشكل كبير في التنبؤ بالظروف المستقبلية والتحضير المسبق لها وإعداد الخطط لمواجهة المخاطر المحتملة والاستمرار بتحقيق المستهدفات وفقاً لذلك.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

وترجع مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إلى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، التي تؤثر في أداء العمل، إذ إن منظمات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لعدم التأكد خصوصاً في البيئة الخارجية، ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة.

ويؤثر التخطيط الإستراتيجي في المنظمة من خلال ثلاث أبعاد أساسية (البعد الهيكلي المتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والبعد البشري المتعلق بالعاملين، والبعد التقني المتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل).

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

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، والذي أصبح يلقي اهتماماً كبيراً من الباحثين خصوصاً مع ظهور العولمة والابتكارات الحديثة، والتي خلقت الحاجة إلى دراسة مستقبل المنظمات، وإيجاد الحلول الملائمة لمواكبة تطورات وتغيرات المستقبل.

ويرجع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى منتصف الخمسينيات من القرن العشرين عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة تطوير أنظمة التخطيط بعيد المدى لديها، حيث كان ذلك إيداناً ببدء الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، الذي بدأ يتبلور بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة، ومنذ ذلك الحين بدأ ظهور هذا المفهوم وأخذت وسائله وأدواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف أحجامها، وفي العديد من دول العالم، وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل أحد أهم الأسباب لانتشار هذا النوع من التخطيط الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه، كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه.

• مشكلة الدراسة

افتقار بعض المنظمات للإدارة الاستراتيجية قد يكون سبب جوهري في عدم تحقيق الأهداف وعلى الرغم من أن بعض المنظمات قد يكون لديها جميع الأسس والموارد اللازمة من أجل الوصول إلى أهدافها، فإن عدم التخطيط الدقيق وتوضيح الرؤية والتوجهات من أجل تحقيقها قد يكون عائق رئيسي يحول دون الوصول إلى تلك الأهداف.

في ظل المنافسة الكبيرة التي أصبحت تحيط ببيئة العمل الإداري في عالم اليوم، خصوصاً في ظل التنامي غير المسبوق في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أدت إلى خلق العديد من التحديات لمنظمات الأعمال خاصة في العالم العربي وهو ما يجعل التخطيط الاستراتيجي يأتي على رأس قائمة المفاهيم والإجراءات الإدارية، التي يعول عليها في تطوير أداء المنظمات.

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

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

• أهمية الدراسة

تسلط الدراسة الضوء على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في مستقبل المنظمات كونه يرسم رؤية مستقبلية وخارطة طريق لتحقيق الأهداف وتحليلها ودراستها القرارات وصناعتها.

يعتبر تطبيق المنظمات للتخطيط الإستراتيجي بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وحتمية وذلك لأهمية، وتأتي أهمية تلك الدراسة من أنها تتناول موضوعاً من الموضوعات الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

• أهداف الدراسة

- توضيح الصعوبات التي تحول بين الإدارات وبين تطوير الاستراتيجيات.
- المساعدة على تقديم تصور علمي واضح ودقيق لكيفية التعامل مع معوقات الإدارة الاستراتيجية.
- الكشف عن أهم المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطوير الإدارة الإستراتيجية في البيئة الإدارية.
- قياس درجة الوعي الذي يتمتع به العاملون في المنظمات حول الإدارة الإستراتيجية وكذلك معرفتهم للمعوقات التي تقف أمامها.
- التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات الفعال للإستراتيجيات فيها.
- التعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات.

• تساؤلات الدراسة (الفروض)

• الدراسات السابقة

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة بحثية المصدر: مجلة بحوث الشرق الأوسط المجلد 2020، العدد 58 – نوفمبر 2020.
2. التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2023 – جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2018.
3. دراسة ميدانية (دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي).
4. التخطيط الاستراتيجي في تقنية المعلومات – حالة دراسية.

- المنهجية وطرق البحث
- أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات) البحث استبانات
- مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني)
بشري / زمني

• مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

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

وهناك من يري أن الإستراتيجية يقصد بها الخطة الكلية للمشروع لإنجاز الأهداف في ضوء العوامل الخارجية فقط لمحيط المشروع، وهنا يتم التفريق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي حيث أن الأول يغطي فترة زمنية أطول ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة، يتم التركيز فيها عادة على توزيع واستخدام الموارد البشرية والمادية داخل المشروع، وذلك لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية.

ومن حيث المفهوم يعد التخطيط الاستراتيجي Planning Strategic أحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الذي يرتبط بمستقبل منظمات الأعمال، إذ ظهر هذا المفهوم انعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي نتيجة التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة والبيئة والاستراتيجيات المصاغة.

كما يعرف بأنه عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام موارد لتحقيق تلك الأهداف.

وكذلك فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الإستراتيجي طبقاً لذلك التعريف يتضمن:

- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

- رؤية رسالة المنظمة مستقبلاً.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة.

ويتضح من التعريفات السابقة بأن التخطيط الإستراتيجي هو "عبارة عن عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها" وبالتالي تلعب البيئة المحيطة بالمنظمات دوراً رئيسياً في هذه العملية لكون هذه البيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على هذه المنظمات.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية، وذلك أن المفهوم الاصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها "عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة الشركة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالشركة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والاختيارات".

• خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم وهي العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، أصبح العالم يواجه معها مزيداً من التحديات التي تفرض مزيداً من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات.
- الأمر الذي دفع بالخبراء والمختصين في المنظمات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي كضرورة، وذلك لكونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط، والتي تتمثل بالآتي:
- المستقبلية في اتخاذ القرارات: حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل، واستقراره بدءاً من الحاضر مع ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد، الوسائل المستخدمة لتحقيقها.
- العملية: فعملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الاستراتيجيات، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان ما هي؟ متى سننفذها؟ كيف سننفذها؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ؟
- الفلسفة: يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي كفلسفة ومنهج حياة.
- الشمولية: يعد التخطيط الاستراتيجي نشاطاً يشمل المنظمة ككل، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، كما أنه نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التميز للمنظمة، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية لعاملين،

وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها.

- عدم التأكد: يبني التخطيط الاستراتيجي على حالة عدم التأكد، حيث إن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض والأخطار لعدم توفر المعلومات الكافية بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية لتحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص التهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد.

- المرونة: وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغيير الظروف البيئية وهذا يتطلب المرونة الاستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة.

- الهيكلية: ذكرنا أن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية، والاستراتيجيات والسياسات، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الرئيسية.

وبالتالي يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط وهي الخطط الاستراتيجية والخطط والبرامج متوسطة المدى، فالتخطيط والخطط والبرامج قصيرة الأمد الاستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة بل يتضمن مراحل عدة حتى يصل إلى شكله النهائي، ولذلك لا بد من ربط كل هذه الأنواع من الخطط ضمن هيكلية معينة حتى يصل إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي.

• عناصر التخطيط الاستراتيجي:

تنقسم الخطة الاستراتيجية إلى عناصر عدة وهي:

العنصر الأول: الرؤية

تمثل التصور العام للمنظمة والطموحات التي ترغب المنظمة في تحقيقها مستقبلاً، وعادة تكون من جملة واضحة يتم اختيار كلماتها بعناية ووضوح، كما تمثل الرؤية للصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في ترسيخها في أذهان موظفيها وعملائها.

العنصر الثاني: الرسالة

تمثل الغرض من إنشاء المنظمة وأهدافها العامة التي ترغب في الوصول إليها خلال الفترة الحالية، كما تضع الرسالة الخطوط العريضة لمهام المنظمة والأهداف التي نشأت من أجلها، وتكتب الرسالة بعناية في فقرة مختصرة، وتتضمن معلومات مثل هوية المنظمة، والخدمات، والجهات المستفيدة.

العنصر الثالث: القيم

تتمثل في المبادئ العامة والقيم الأخلاقية التي تتعهد المنظمة في الالتزام بها، وهي وسيلة لإظهار مدى التزام المنظمة بالمعايير والضوابط الأخلاقية تجاه المجتمع، ولا توجد صيغة موحدة للقيم ولكن دائماً ما تكون مرتبطة بالمبادئ السامية التي تحكم العلاقة بين الإدارة والموظف والعملاء.

العنصر الرابع: الأهداف الاستراتيجية

تأتي مرحلة الأهداف الاستراتيجية بعد الاتفاق على رؤية المنظمة والموقع الذي تريد الوصول إليه مستقبلاً، ويتم وضع الأهداف بدقة عالية لتراعي نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص المتاحة.

العنصر الخامس: الأهداف المرحلية

يحدد بعد وضع الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها مع الأخذ في الاعتبار وضع المنظمة الحالي وأهدافها المستقبلية، وبدء مرحلة تنفيذها على أرض الواقع، حيث تظهر الحاجة إلى وضع أهداف قصيرة المدى تختلف أغراضها ولكنها ضرورية وتصب في النهاية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويعتبر تحقيق تلك الأهداف مؤشر جيد على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعادة لا تزيد المدة المسموحة لتحقيق تلك الأهداف عن عام واحد، ولذلك يتم تجديدها في خطة العمل السنوية.

• هل التخطيط الاستراتيجي يختص بالمنظمات الكبرى فقط؟

يناسب التخطيط الاستراتيجي لكل أنواع المنظمات سواء كانت صغيرة، متوسطة، أو كبيرة، وأيضا تصلح للدول، وعلى حسب حجم المنظمة، ويختلف معدل الجهد المبذول لوضع خطتها الاستراتيجية.

• أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة.

• الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي في المنظمة:

تكمن الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي، في أنه يؤدي إلى تحقيق الأغراض التالية:

- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة (فعالية الإدارة الإستراتيجية).

- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات قواعد وأنظمة للعمل.

الملخص: Summary

التوصيات:

- يجب على إدارة المنظمة أن تهتم بعملية التخطيط الإستراتيجي وتضعها على قمة أولوياتها لما لها من أهمية في الإدارة الحديثة، وقد تم ذلم من خلال عقد دورات تدريبية للإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي.
- الاهتمام بتوضيح رؤية ورسالة المنظمة وشرحها لجميع العاملين وتوزيعها مكتوبة عليهم.
- تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالهيئة وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي.
- الحرص على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية ومحاول مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية.
- مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل.
- الاعتماد على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج.
- ضرورة النظر إلى التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاته.

المراجع والمصادر:

- عسكر، سمير، أصول الإدارة ، دبي: دار القلم، ١٩٨٧.
- صبري، داليا خالد، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ٢٠١٠.
- العارف، ناديا، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
- الضمور، موفق محمد ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراة، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، 2008.
- العنين، عبدالشافي محمد، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة هبة الغدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٤.
- الحسن، ربيجي و العفيف، أمجد ، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، عمان، الجامعة الأردنية كلية الأعمال، المجلد ٣٧، العدد ١، ٢٠١٠.
- زعيني، رحمة، أثر التخطيط الإستراتيجي 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 التيسير، ٢٠١٤.
- أبو بكر، مصطفى محمود ، التفكير الإستراتيجي وأعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

قائمة الاستبيان:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات ، يرجى مراعاة الدقة والموضوعية عند اختيار الرقم الذي يعبر عن إجابتك حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، ورقم (٢) غير موافق ، ورقم (٣) غير متأكد، ورقم (٤) موافق، ورقم (٥) موافق على الإطلاق.

يرجى وضع علامة أمام الإجابة التي تعبر بشكل دقيق عن إجابتك

درجة الموافقة					البيان
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					لدى المنظمة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة
					يتم إعداد ونشر رؤية ورسالة المنظمة من خلال خبراء واستشاريون متخصصون
					أشعر بأن رؤية المنظمة ورسالتها تمثلني وتتوافق مع أرائي
					لدى المنظمة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها
					تتصف رؤية المنظمة ورسالتها بالنظرة المستقبلية
					يتم تحديد نقاط الضعف والقوة لخطة العمل
					تحرص المنظمة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية
					يتم إشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة المنظمة
					تحرص إدارة المنظمة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل
					تتبنى المنظمة عملية التخطيط الاستراتيجي باستمرار
					تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات والندوات العلمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي
					تحرص الإدارة على تطوير وتأهيل العاملين
					تسعى الإدارة باستمرار إلى جعل المنظمة في مكانة متميزة
					يوجد خطة تنفيذية سنوية تسعى المنظمة إلى إنجازها
					تحرص المنظمة على تنفيذ الخطة طبقاً لرؤيتها ورسالتها
					تقوم المنظمة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة
					تستقطب المنظمة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها
					تعتمد المنظمة على التعاون المشترك بين الأقسام والادارات لتنفيذ الخطط
					تعتمد المنظمة على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج

College of Management

Department of Management

Title in English

Strategic Planning and its Effect on the Organizations

Prepared by:

Abeer AlAttas

Ibrahim Al Theyab

Supervised by:

Year: 2023