



دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها بالتطبيق على الادارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

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

إعداد الطلاب/

أشواق سليمان الغشام

232002420

فهد عبدالله الشهراني

222000553

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتوى:

4.....	المستخلص Abstract
5.....	الفصل الأول مقدمة الدراسة
5.....	المقدمة:
7.....	- مشكلة الدراسة.
7.....	- أهداف الدراسة.
7.....	- أهمية الدراسة.
8.....	- تساؤلات الدراسة (الفروض).
9.....	فرضيات الدراسة
9.....	الموديل النظري:
10.....	الفصل الثاني
10.....	الإطار النظري
10.....	اولا متغيرات الدراسة:
11.....	- ثانيا الدراسات السابقة.
16.....	ثالثا: الإطار النظري للبحث
16.....	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية.
16.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:
17.....	المطلب الثاني: مستويات ومزايا الإدارة الإستراتيجية.
19.....	المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي.
19.....	المطلب الأول: مفهوم و خصائص التخطيط الاستراتيجي.
20.....	المطلب الثاني: أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي.
21.....	المطلب الثالث: مبررات و مراحل التخطيط الاستراتيجي.
26.....	الفصل الثالث:
26.....	منهجية البحث
26.....	تصميم البحث:
26.....	سمة العينة
27.....	إجراءات جمع البيانات
27.....	طريقة التحليل
27.....	- أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

27	مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).	-
28	الفصل الرابع	
28	النتائج والتوصيات	
28	الخاتمة	
29	نتائج البحث	
30	توصيات البحث	
31	المراجع البحثية:	

المستخلص: Abstract

تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا محوريًا في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير التنظيمي للإدارة العامة في محافظة جدة، وفهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في سياق الإدارة العامة، وتقييم كيفية تسهيل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف مشاريع الإدارة العامة، وتحديد المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الإشكالية، وأظهرت النتائج الدور الكبير للإدارة الاستراتيجية في مستقبل المنظمات من خلال وضع الرؤية المستقبلية وتحديد الرسالة والأهداف، بالإضافة إلى قدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. كما تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الربحية وتحسين المبيعات والإنتاجية، وزيادة الكفاءة والفعالية للمنظمات، فضلاً عن دورها في التفكير والتخطيط المستقبلي وبناء منظمات متوازنة مع بيئتها المحيطة.

وفي ضوء النتائج، تم تقديم توصيات للمنظمات باعتماد مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها، والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات، ومواكبة التغيرات البيئية، والتفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل، ومراجعة الخطط والاستراتيجيات بانتظام، ووضع استراتيجيات لتطوير المهارات، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية بشكل دوري، والاستثمار في تطوير قدرات الموظفين.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

المقدمة:

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، وتنظر 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 وبحثاً 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، ويُسهّم 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 يسهم في تعزيز أدائها وتحقيق نتائج أفضل في بيئة الأعمال المتنافسة. (شنافي وعزيز، 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 رؤى قيمة تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الصائبة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أفضل، وبهذه 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 يسهم 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).

- أهداف 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.

- أهمية الدراسة.

الأهمية النظرية:

1. تعزيز التكامل الإداري: يساعد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع على تعزيز التكامل بين أهداف المشروع وأهداف المؤسسة العامة للتعليم بمحافظه 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: يساهم 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.

- تساؤلات الدراسة (الفروض).

1. ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير التنظيمي للإدارة العامة بمحافظه جدة؟

2. ما ماهية التخطيط الاستراتيجي؟

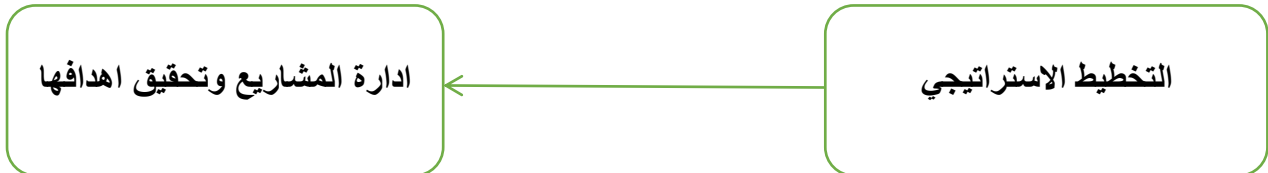
3. كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف مشاريع الإدارة العامة بمحافظة جدة؟

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 بمحافظة 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 بمحافظة جدة هي قلة الوعي بأهميته وتقدير قدرته على التحسين التنظيمي.

الموديل النظري:



الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة:

التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد ترف، بل يعد ضرورة حيوية، حيث يساهم في رفع أداء هذه المؤسسات في الوقت الحاضر والمستقبل، بشرط تطبيقه بشكل جيد. كما ان تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي يوفر مجموعة من الفوائد، من أبرزها تحديد خارطة طريق للمؤسسة وزيادة قدرتها على التنافس في البيئة المحلية والعالمية، وإمكانية امتلاكها ميزة تنافسية مستدامة. كما يسهل التخطيط الاستراتيجي استخدام الموارد بشكل فعال ويوفر فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية، مما يقلل من المقاومة أمام التغيير. وبالإضافة إلى ذلك، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسات التعليمية.

فهو يشير إلى عملية تحديد المستقبل المرغوب للمنشأة، وتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها، مع التركيز على الاستراتيجية الواسعة النطاق. والاستراتيجية هي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج. (السلي ٢٠٠٠).

أولا متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل:

التخطيط الإستراتيجي: "التخطيط الاستراتيجي في السياق الإداري يشمل تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى المتغيرات الخارجية المحيطة، والتي تتضمن الفرص والتهديدات. يتم ذلك من خلال صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها، ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال الفترة الزمنية المحددة، وذلك بالاستفادة الأمثل من جميع الموارد المتاحة. (جغلاف، 2016).

المتغير التابع:

تحقيق أهداف المشاريع:

إدارة المشاريع تعتبر ضرورية جدًا لنجاح المشروع، ولكنها تشكل تحديًا كبيرًا، تتضمن هذه الإدارة عدة جوانب مهمة، منها:

- إدارة الأشخاص: تشمل تنسيق وإدارة أعضاء الفريق المتنوعين بخبراتهم ومهاراتهم المختلفة.
- إدارة المشكلة: يجب تعريف وتحديد المشكلة بشكل واضح قبل بداية المشروع وأثناء تقدمه، وإدارة التطورات التي قد تحدث.
- إدارة الإجراءات: يتعين على المشرفين أن يكونوا قادرين على إدارة الإجراءات المستخدمة لتطوير المشروع، ومتابعة تقدم المشروع والتعامل مع أي مشاكل تطرأ.
- إدارة المشاريع: تتطلب تنظيمًا دقيقًا واستجابة فعالة للتحديات التي قد تطرأ خلال تطوير المشروع.

- ثانيا 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 أُجريت 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 و المتوسطة محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة نسبيا، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والقدرة

التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 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. ونظرًا لكثرة الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، فقد تعددت الأبعاد الخاصة بهذا المتغير حسب طبيعة كل دراسة. لذا اختار الباحث الأوزان الأكبر لأكثر الأبعاد شيوعًا 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 شخصًا 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، فرؤيتها 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 عددا من المقترحات ذات الأهمية التي يمكن أن تحدث تغييرا إيجابيا 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 وعبعيز، 2022). بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة في مؤسسة قديلة 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 قديلة للمياه المعدنية، حيث توصلنا إلى عدم وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة 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.

التعقيب 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. اشتمال الدراسة على متغيرات وعينة بحثية لم تتناولها الدراسات السابقة.

4. استخدام منهجية بحثية مختلفة تجمع بين المنهج الوصفي والتحليلي.

ثالثاً: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.(العارف نادية،2005).

ويرى "جليوك" أن الإدارة الاستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشجيعها إلى مثواها الأخير. ومن ثم، فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة بأفضل استخدام ممكن، بما يتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

يعرف "David" الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية صياغة وتطبيق وتقييم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها في متناول اليد.(فيصل القحطاني،2010).

"تومبسون" و"استركلاند" يعرفون الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية تحديد الأهداف والرؤى على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الذي يتناسب مع تحقيق تلك الأهداف في ضوء الظروف البيئية الداخلية والخارجية. ثم يتم تنفيذ الاستراتيجية المختارة وتقييمها.

تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي، حيث يُعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً أساسياً من مكونات الإدارة الاستراتيجية. وتتعلق الإدارة الاستراتيجية بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما يركز التخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر على تحديد وصياغة الاستراتيجيات نفسها بدقة، دون التركيز بشكل كبير على العمليات الأخرى المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية.

تتعلق الإدارة الاستراتيجية بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف. وبالتالي، فإن الإدارة الاستراتيجية تُعتبر عملية ديناميكية تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة(محفظ جوده،2004).

المطلب الثاني: مستويات ومزايا الإدارة الاستراتيجية.

❖ مستويات الإدارة الاستراتيجية: تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات:

أ- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة:

تركز هذه الاستراتيجية على تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ب- الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال، وتكون مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

ج- الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي:

تتضمن وجود خطة استراتيجية لكل وظيفة من وظائف المنظمة، مثل خطة استراتيجية للتسويق وخطة استراتيجية للموارد البشرية وخطة للإنتاج، حيث تتولى كل خطة استراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف. (أحمد القطامين، 1996).

❖ مزايا الإدارة الاستراتيجية:

أ. تمكن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع استراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاماً عند الاختيار الاستراتيجي.

ب. إمكانية زيادة الربحية، فالدراسات الحديثة أثبتت أن نظام الإدارة الاستراتيجية الفعال والكفء يمكن أن يزيد من الربحية.

ج. تشجيع أعضاء المنظمة على التزام تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد، وهذا يأتي من خلال المشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق بيئة المنظمة بشكل مستمر.

د. تقليل فرص المنظمة للمفاجآت الناجمة عن التغيرات في سوق العمل وتحركات المساهمين، وذلك من خلال التركيز على تقييم بيئة المنظمة بشكل مستمر.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وظيفة الإدارة الاستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة، مما يعمل على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وابتكار الحلول وقدرتهم على المبادرة والخيال.

المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية تُعرف بمرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتُسمى أحياناً مرحلة صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي التي يسبقها عادة مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة.

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

وفقاً لـ"داركر"، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ الخطط الحالية وتوفير المعلومات الكافية حول مستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتحقيقها وقياس نتائج تنفيذها من خلال نظام متكامل للمعلومات. (مياحي صالح، 2000).

يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى القدرة على التنبؤ والتوافق بين الخطط الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية.

تعريف أحمد القطامين يُعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال مُنظَّم من وضعها الحالي إلى وضعها المستقبلي المُستهدف". (عمري سامي، 2006)

وتُعنى هذه العملية بتحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تنفذها المؤسسة، مع مراعاة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت.

- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- 1- التعقيد في البيئة المحيطة: يتسم البيئة الحديثة بالتعقيد وندرة الموارد، مما يتطلب من الإدارة العامة للمنظمات توزيع الموارد وفقاً للأولويات.
- 2- تغيرات في أذواق المستهلكين: تتغير أذواق ورغبات المستهلكين باستمرار، الأمر الذي يتطلب من الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التكيف مع هذه التغيرات لضمان جذب العملاء وتلبية احتياجاتهم.

- 3- التقدم التكنولوجي: يؤدي التقدم التكنولوجي إلى تغيير في استخدامات السلع والخدمات، مما يتطلب من الإدارة الاستراتيجية الابتكار والتطور المستمر لتلبية احتياجات السوق.
- 4- تبني مفهوم تخطيط استراتيجي شمولي: يتطلب اتساع السوق تبني مفهوم تخطيط استراتيجي شمولي يركز على تحليل متغيرات السوق بشكل موضوعي وشامل لتحقيق النجاح في البيئة السائدة.(مدوكي مصطفى، 2013).

المطلب الثاني: أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- 1) يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحديد مقاييس لرصد وتقييم أدائها، مما يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية.
- 2) يقدم التخطيط الاستراتيجي الأفكار الرئيسية التي تساهم في توجيه اتجاهات المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال.
- 3) يعمل التخطيط الاستراتيجي كقناة للتواصل بين أفراد المنظمة، مما يساهم في تحديد ومعالجة المشاكل والتحديات التي تواجهها.
- 4) يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتنمية القيادات الإدارية، مما يمكنها من اتخاذ القرارات بشكل شامل ومتكامل.
- 5) يأخذ التخطيط الاستراتيجي في الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية وتوقعاتها، مما يسمح للمنظمة بالتكيف والاستعداد للتحديات المستقبلية.(الكوبيس محمد، 2012).

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- توحيد الجهود والتوجيهات داخل المؤسسة نحو أهداف مشتركة، مما يعزز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والأفراد.

- تحديد الأهداف والتوجهات اللازمة لتحقيق رؤية المؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء الشامل وتطويره على المدى البعيد.
- زيادة استجابة ووعي المديرين بالتحديات والفرص في البيئة الداخلية والخارجية، مما يمكّنهم من اتخاذ القرارات بشكل أفضل.
- تطوير فهم واضح للمؤسسة وأهدافها، مما يسهل صياغة الخطط والأنشطة التي تساهم في تحقيقها.
- تمكين المديرين من مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في البيئة، وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة.
- جعل الأهداف العامة للمؤسسة واضحة ومحددة، مما يوجه الجهود نحو تحقيقها بشكل متناسق.
- توفير طريقة منظمة لتحديد الفرص والتهديدات وتوزيع الموارد، مما يساهم في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.
- إعطاء المديرين توجيهات واتجاهات موحدة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات بشكل متفق عليه داخل المؤسسة.(عاطف عبد الحميد، 2007).

المطلب الثالث: مبررات و مراحل التخطيط الاستراتيجي.

- مبررات التخطيط الاستراتيجي:
- تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة وزيادة المنافسة بين المنظمات، مما يتطلب تكيف استراتيجيات المؤسسة للبقاء في السوق.
- اكتشاف الأخطاء في أداء المؤسسة وتحديد أسبابها، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار وتحسين الأداء.
- تغير تفضيلات واحتياجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، مما يتطلب من المؤسسة تحديث استراتيجياتها لتلبية تلك التغيرات.
- التقدم التكنولوجي وتأثيره على سلوك المستهلكين واستخدامات المنتجات، مما يستدعي تكيف المنظمة وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

- قلة الموارد التي تفرض التوزيع وفقًا للأولويات المحددة من قبل الإدارة العامة، مما يستدعي تحديد مشاريع ذات جدوى اقتصادية واجتماعية.
- اتساع السوق يتطلب اعتماد استراتيجيات استراتيجية شاملة للتحليل والتخطيط لمواجهة التحديات والفرص في السوق.
- تغيير في الإدارة العامة للمؤسسة يستدعي إعادة النظر في الاستراتيجيات وتحديدها بناءً على رؤية وتوجهات جديدة.

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

1- مرحلة الإعداد :

في هذه المرحلة، يتم التركيز على جعل المنظمة جاهزة لعملية التخطيط الاستراتيجي. يتم تقييم مدى جاهزية المنظمة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، ويتم تشكيل مجموعة عمل مسؤولة عن عملية التخطيط. تطرح هذه المرحلة العديد من الأسئلة الحيوية، مثل: هل المنظمة مستعدة للتخطيط الاستراتيجي؟ ما هي الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ وما الإجراءات التي يجب اتخاذها لجعل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ (رمضان عبدالرازق، 2012).

2- مرحلة التقدير:

تتمثل هذه المرحلة في تقدير وضع المنظمة حاليًا وتحديد المكان الذي وصلت إليه. يتم في هذه الخطوة تقدير تاريخ المنظمة ومشاريعها وهيكلها وثقافتها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يتعين عليك طرح الأسئلة التالية: ما هو تقدير مجلس الإدارة والموظفين والعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة لوضعنا الحالي؟ ما هي النقاط التي نجحنا فيها وما هي النقاط التي لم ننجح فيها؟ ما هي الخطوات التي نحتاج إلى اتخاذها لتعزيز قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟ ما هي الموارد المالية المتاحة؟ كيف يمكننا تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا عدد كافٍ من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يتوافر لدى الموظفين المؤهلات اللازمة؟

3- مرحلة التصور:

في هذه المرحلة الهامة، يتم إيجاد الرؤية والمهمة والقيم للمنظمة. يتم ذلك من خلال عدد من الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، حيث يتم إعادة تقييم العناصر الإرشادية للمنظمة وتحديد أهدافها أو إعادة تحديد تلك العناصر بمشاركة جميع أصحاب المصلحة.

يتعين عليك طرح الأسئلة التالية: لماذا نحن هنا؟ ما هو هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟ يجب أن تكون هذه الجلسات مفتوحة وشاملة، ويجب مشاركة جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة المنظمة، وتأثيرها على المجتمع.

4- مرحلة التكوين:

في هذه المرحلة، يتم وضع أولويات للإستراتيجيات الأساسية للمنظمة وتحديد الأهداف والمخرجات المحددة التي ترغب المنظمة في تحقيقها. تساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب المنظمة في السير عليه، ووضع خارطة طريق لعمل المنظمة خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة، ويجب أن تكون الأهداف التي يتم تحديدها موضوعية وقابلة للقياس، وأن تكون قابلة للتحقيق ومحددة بوضوح. يجب أن تكون محصورة ضمن إطار زمني محدد وتكون مدعومة بالموارد المتاحة. في نهاية هذه المرحلة، يتم كتابة الخطة الإستراتيجية بطريقة شاملة ومتابعتها بسهولة، حيث يتم تضمين كل التفاصيل والاتفاقات التي تم التوصل إليها في المراحل السابقة.

5- مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة، يتم وضع خطط التنفيذ لجعل الخطة الاستراتيجية واقعًا ملموسًا وملموًا في الواقع. يجب إعداد خطط عمل سنوية مفصلة وموازنات مساندة لها، والتي تتيح تحقيق الأهداف المحددة في كل سنة، وتشمل هذه الخطط التشغيلية تفاصيل عملية محددة ومهام محددة، بما في ذلك الأشخاص المسؤولين عن تنفيذها والجدول الزمني والموارد المطلوبة والتكاليف المالية. يتم

تنفيذ هذه الخطط وفقًا للجدول الزمني المحدد، مع مراقبة وتقييم الأداء بانتظام لضمان التقدم المستمر نحو تحقيق الأهداف، يتطلب تنفيذ الخطط التواصل المستمر مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين، مثل مجلس الإدارة والموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الأخرى. يجب عليك أيضًا إشراكهم في عملية التنفيذ وإطلاعهم على تفاصيل الخطط والتقدم المحرز بها. (إبراهيم، 2010).

6- مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة، يتم تقييم جودة الخطة وكفاءة تنفيذها للعمل. يتم ذلك من خلال مراقبة وتقييم عملية التنفيذ وأداء الخطة على المدى القريب والبعيد، وتشمل هذه العملية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة وقياس أداء الأنشطة المنفذة بموجب الخطة. يتم استخدام البيانات والمعلومات التي تم جمعها خلال عملية التقييم لتحسين الخطط المستقبلية واتخاذ القرارات اللازمة، كما يتيح التقييم الدوري والمستمر فرصة لتحديد المشاكل المحتملة وتصحيحها في وقتها، وتحديث الخطط بناءً على الظروف الجديدة والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. هذا يضمن استمرارية تحقيق الأهداف وتحسين أداء المنظمة بشكل مستمر.

خلاصة الفصل:

يجب على المنظمات التماشي مع التغيرات في البيئة المحيطة بها، خاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية للإدارة الاستراتيجية، حيث يساعد في تحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

تعد مرحلة التخطيط الاستراتيجي جزءاً أساسياً من عملية الإدارة الاستراتيجية بعد مرحلة التنظيم، إذ يساعد في توقع الظروف المستقبلية والاستعداد لها. من خلال ترجمة الأهداف إلى خطط قابلة للتنفيذ، يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها الرئيسية والنجاح في بيئة متغيرة.

بالتالي، ينبغي على الإدارة أن تولي اهتماماً خاصاً بالمراحل الإدارية وخاصة مرحلة التخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف المنشودة والنجاح المستمر للمؤسسة.

الفصل الثالث:

منهجية البحث

تصميم البحث:

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).

مجتمع الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، بما في ذلك القيادات الإدارية (مدير عام، مساعدين، رؤساء الأقسام) والموظفين الإداريين والفنيين.

سمة العينة

سوف يتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وسيتم تحديد سمات العينة وفقاً للمعايير التالية

الوظيفة (قيادات إدارية، موظفين إداريين، موظفين فنيين).

المستوى التعليمي.

سنوات الخبرة.

الجنس.

تحديد حجم العينة

-سوف تتكون العينة من عدد 50 مفردة من العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

إجراءات جمع البيانات

- يمكن جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث ستصمم الاستبانة بناءً على أهداف الدراسة ومتغيراتها، وستشمل محاور تغطي التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع وتحقيق الأهداف. كما تم الاستعانة بالكتب والدوريات والابحاث العلمية والرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

طريقة التحليل

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برامج إحصائية مناسبة، مثل SPSS. وسيتم استخدام الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة والإجابات على أسئلة الاستبانة. كما سيتم استخدام الإحصاء الاستدلالي (اختبارات الفرضيات، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل المسار، إلخ) لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن العلاقات بين المتغيرات.

- أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

سوف يقوم الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

- مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).

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

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الخاتمة

تعمل المنظمات حالياً في بيئة سريعة التغير ومعقدة، مما زاد من تحديات خلق ميزة تنافسية مستدامة. لذلك أصبح من الضروري إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية، حيث لم يعد مقبولاً الاعتماد على تحليل الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل امتداد للماضي، أو النظر إلى التغيير على أنه تهديد للمنظمات.

نتيجة لذلك، أصبح التخطيط الاستراتيجي، باعتباره جزءاً مهماً من العملية الإدارية، من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجددًا في عالم الإدارة مؤخرًا. فهو عملية مستمرة تركز على المستقبل، وتستند إلى توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء الماضية والحالية والمستقبلية، وتقييم الفرص والمخاطر من خلال تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية.

أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، حيث لا تكاد تخلو أي مؤسسة أو منظمة عالمية من خطة استراتيجية خاصة بها، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها. ويتطلب ذلك من المنظمات تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية، بما فيها من فرص وقيود وتهديدات، وكذلك رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وضعف. على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسات والرفع من قدرتها التنافسية، إلا أن تطبيقه لا يزال محدودًا، خاصة في الجزائر، بسبب العديد من القيود المرتبطة

أساسًا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، لاسيما محدودية وضعف إمكانياتها المادية والبشرية، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية.

ومن هذه الدراسة نحصل على مجموعة من النتائج والتوصيات التي نذكرها:

نتائج البحث

1. تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا كبيرًا في مستقبل منظمات الأعمال من خلال وضع رؤية مستقبلية وتحديد رسالة وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى قدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.
2. تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا كبيرًا في تحقيق الربحية للمنظمات بالإضافة إلى تحسين المبيعات والإنتاجية.
3. للإدارة الاستراتيجية دور كبير في زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمات.
4. تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا كبيرًا أيضًا في عملية التفكير المستقبلي والتخطيط له.
5. للإدارة الاستراتيجية دورها الرئيسي في بناء المنظمات وجعلها في حالة توازن مع البيئة المحيطة.
6. تساعد الرؤية الاستراتيجية المنظمة على توطيد علاقتها مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي.
7. التحليل الاستراتيجي أداة هامة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لتحديد مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.
8. من الضروري تحديد بدائل استراتيجية مناسبة للمؤسسة واتخاذ قرارات استراتيجية تتماشى مع الخطط الموضوعة.

1. يُنصح جميع المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نشاطها، باعتماد مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها، فهي الطريقة التي تحدد اتجاهات الأنشطة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
2. يجب على الإدارة الاستراتيجية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات، وتطوير أساليب الإنتاج والتسويق والتوزيع، باعتبارها عوامل جوهرية في نجاح أو فشل المنظمة.
3. ينبغي على صانعي الاستراتيجيات مواكبة التغيرات في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وتطوير قدراتهم في إدارة التغيير بكفاءة وفعالية.
4. يجب أن تكون الإدارة الاستراتيجية قادرة على التفكير الاستراتيجي، ورؤية المستقبل، والاستجابة بسرعة لتحديات السوق وتوقعات العملاء.
5. يتعين على الإدارة الاستراتيجية مراجعة خططها واستراتيجياتها بانتظام، والبحث عن استراتيجيات أكثر واقعية وتوافقًا مع احتياجات المنظمة.
6. ينبغي على المنظمة وضع استراتيجية لتطوير المهارات وزيادة الخبرات المعرفية، التي تساهم في تحقيق أهدافها بنجاح.
7. تعزيز ثقافة الابتكار والتجديد: يُوصى بأن تلتزم الشركات بتعزيز ثقافة الابتكار والتجديد داخل منظماتها، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، وتوفير البيئة المناسبة للتجربة والاختبار، مما يساهم في تحسين تنافسية المنظمة وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
8. تحليل البيئة الخارجية والداخلية بشكل دوري: يُنصح بإجراء تحليل مستمر للبيئتين الخارجية والداخلية لفهم التحديات والفرص، وإجراء تقييم دوري لنقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص، واستخدام هذه المعلومات لتحديث وتعديل الاستراتيجيات لتناسب مع التغيرات في السوق والصناعة.
9. الاستثمار في تطوير المهارات والقدرات: ينبغي على المنظمات الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات موظفيها، بما في ذلك القيادات العليا والوسطى والعمال، حيث يساهم ذلك في بناء فريق عمل قوي ومتميز، وتعزيز قدرتهم على تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية وتحقيق أهداف المنظمة.

قائمة المراجع:

- شنافي، دلال وعزيز، رجا. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة- دراسة حالة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر - بسكرة .
- المبارك، منصور علي. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الازهر، (18)
- يعيثي، ابراهيم. (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن - وكالة أدرار . كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير- جامعة أحمد دراية ادرار - الجزائر.
- الحياتي، هيثم عبود سلطان. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة. كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة.
- الأزوري، بواذر خالد. (2022). "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي" (دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة). المجلة العربية للنشر العلمي، (48).
- تخة، حليلة. (2016). اثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في قطاع الصحة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

Midocean University

College of Management

Department/Project Management



Title in English

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

Prepared by:

Ashwaq Suleiman Al-Ghasham

232002420

Fahd Abdullah Al-Shahrani

222000553

Year: 2024