

فاعلية التخطيط الإستراتيجي في بلدية مادبا

إعداد

جلال أحمد خليفه المساندة

مدير تنفيذي بلدية مادبا الكبرى

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان فاعلية التخطيط الإستراتيجي في بلدية مادبا، حيث تعد بلدية مادبا من اوائل البلديات التي بدأت في إطلاق الخطة الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية المحلية، فيما يصب في تنفيذ مشروع النهضة الوطني، الذي أساسه التكاملية والشراكة الحقيقية مع الجميع، والذي ينسجم مع رؤيتنا لدولة الانتاج التي تهدف إلى إطلاق طاقات الإنسان الأردني لتحقيق العيش الكريم، وتوظيف كل مواردنا المالية والطبيعية والبشرية لرفع مستوى معيشة المواطن ورفاهه، وتعزز مبدأ الاعتماد على الذات، وتعزيز النمو الاقتصادي. حيث إن اطلاق الخطة هو حصيلة جهد جماعي من كافة الاطراف لإصدار وثيقة ضمن حيز التنفيذ الواقعي، بهدف تحقيق التنمية الشاملة لبلدية مادبا وطموح المواطنين. كما أن الخطة الاستراتيجية على مستوى البلديات في المملكة هو حصيلة جهد جماعي وتشاركية بين القطاعين العام في تحقيق التنمية الشاملة والتكاملية بين كافة القطاعات. وأهم توصيات الدراسة الإنفتاح والإعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة منها التخطيط الإستراتيجي، والعمل المستمر في توفير البيئة المناسبة لزيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي، والإطلاع على تجارب البلديات في المحافظات الأخرى للإستفادة من تجاربها في تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي. الكلمات المفتاحية: الفاعلية، التخطيط الإستراتيجي، بلدية مادبا.

**Effectiveness of strategic planning in Madaba Municipality
Preparation
Jalal Ahmed Khalifa Support
Executive Director of the Greater Madaba Municipality
Absract**

This study aims to measure the effectiveness of strategic planning in the municipality of Madaba, where the municipality of Madaba is one of the first municipalities that began to launch the strategic plan for local economic development, as it flows into the implementation of the national renaissance project, which is based on complementarity and true partnership with everyone, which is in line with our vision For the production state that aims to unleash the energies of the Jordanian human being to achieve a decent life, and to employ all our financial, natural and human resources to raise the citizen's standard of living and well-being, and to promote the principle of self-reliance, and to promote economic growth. As the launch of the plan is the result of a collective effort from all parties to issue a document within the scope of realistic implementation, with the aim of achieving the comprehensive development of the municipality of Madaba and the aspirations of citizens. The strategic plan at the level of municipalities in the Kingdom is the result of a collective and participatory effort between the two public sectors in achieving comprehensive and integrated development between all sectors. The most important recommendations of the study are openness and reliance on modern administrative methods, including strategic planning, and continuous work in providing the appropriate environment to increase the effectiveness of strategic planning, and to look at the experiences of municipalities in other governorates to benefit from their experiences in applying strategic planning.

Keywords: effectiveness, strategic planning, Madaba municipality.

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يتسم القرن العشرين منذ بداياته باتساع المهام والأعمال الواقعة على عاتق الدول والحكومات بشكل متسارع ومتزايد، وذلك لوعي الأفراد والمؤسسات بأهمية التعامل مع التغيرات من حولهم، والتي تساهم في تحقيق أهدافهم، وتقديم الخدمات الأساسية والهامة لهم.

وحتى تستطيع الحكومات تلبية تلك الإحتياجات عملت على استحداث وتطوير الأجهزة الحكومية، ومنها نظام إدارة الحكم المحلي (اللامركزية)، والذي يتميز باستقلالية اتخاذ القرار والعمل على تنفيذه.

وتعتبر البلديات من المؤسسات اللامركزية حيث تتمتع بالشخصية المعنوية ومهامها وصلاحياتها (السلطة)، ومن المهام الموكلة للبلديات حسب قانون البلديات لعام (2015) والمادة (41)، إعداد برامج أعمالها ومتابعة تطبيقها لتحقيق أهدافها التنموية أو بالتشارك مع بلديات أخرى أو أي جهة أخرى ذات اختصاص او من خلال تأسيس شركات تملكها البلديات سواء لوحدها أو بالتعاون مع القطاع الأعمال الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

الأمر الذي يجعل للبلديات دور حقيقي ومتفاعل في تحقيق تنمية المجتمع المحلي المنشود من خلال توفير الموارد المادية والبشرية المتوافرة لديها، وعبر الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي، ببناء خطة إستراتيجية واضحة لتنفيذ برامجها التنموية المستدامة.

وأمام التحديات الاقتصادية والتغيرات الديمغرافية وزيادة وعي المواطن باحتياجاته، مطالباً بخدمات متنوعة تتناسب والتغيرات المحيطة وتكون ذات جودة عالية تشبع حاجاته من تلك البلديات، ومن أجل أداء البلديات لدورها المناط بها بكفاءة وفاعلية، فيقع على عاتقها تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على إحداث التغيير المنشود ومواكبة التغيرات السريعة وتساعد القائمين على قيادة تلك البلديات من تحسين الأداء

العام داخل البلديات، ولا بد لها من المواكبة مع ما يدور حولها من متغيرات مختلفة تؤثر على بيئتها الداخلية والخارجية، مما يؤكد الوجود على البلديات تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي والعمل على ممارسته وتطبيقه بالوسائل المثلى.

والتخطيط الإستراتيجي هو أحد أهم الأدوات الحديثة والمهمة في الإدارات الحديثة، حيث يتمتع التخطيط الإستراتيجي بقدرته على التكيف ومواكبة التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، حيث يجعل من تلك التغيرات فرص نجاح لتحقيق أهداف وغايات المؤسسات، مما يجعل الأمر أكثر إلحاحاً لاستخدام التخطيط الإستراتيجي من خلال الإدارات العليا الخاصة بتلك المؤسسات.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

بعد تزايد أعداد السكان المحليين وأعداد اللاجئين في الأردن، وسرعة التغير التقني والتعقيد السلوكي المستمرين في العالم، مما يفرض على البلديات اليوم تقديم الخدمات المناطة بها بسرعة أكبر وجودة أفضل وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا يتطلب منها استخدام أدوات وأساليب إدارية جديدة ومبتكرة تتلاءم مع التغيرات السريعة من حولها. ومن خلال ملاحظة الباحث، كونه أحد العاملين في البلديات في محافظة مادبا، وجود تطور ملحوظ في تقديم الخدمات للسكان المحليين، مما أوجد الرضا من قبل متلقي خدمات البلدية والتي أدت الى التعاون بين متلقي خدمات البلدية والبلدية، مثل المحافظة على النظافة العامة، والتفاعل البرامج ومشاريع التي تصدر عن البلدية.

ومن خلال ما سبق تسعى الدراسة الحالية في التعرف على فاعلية التخطيط الإستراتيجي في بلدية مادبا. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على فاعلية التخطيط الإستراتيجي في بلدية مادبا

3.1 هدف الدراسة

- تبيان أهمية ودور التخطيط الإستراتيجي في بلدية مادبا.
- الإحاطة بموضوع التخطيط الإستراتيجي على المستوى النظري والعملية لتأسيس قاعدة معرفية للكشف عن مستوى هذا التخطيط في بلدية مادبا.

- توضيح كفاءة الموارد البشرية والمالية في التعامل مع التخطيط الإستراتيجي في بلدية مادبا.
- تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة التي تدعم فاعلية تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل عام في بلدية مادبا.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها أحد الأدوات الإدارية الحديثة نسبيا والهامة في نفس الوقت، وهي التخطيط الإستراتيجي، حيث أن بلدية مادبا تقوم بدور محوري ورئيسي هام جدا من حيث تنظيم وتخطيط المدن والقرى المحيطة بها والحفاظ على نظافتها، وتوفير الإحتياجات الأساسية الإنمائية مما يتطلب منها التفاعل مع البيئة الخارجية بما يتناسب والبيئة الداخلية لها، وتسخير كل الإمكانيات للإستفادة من الفرص المتاحة وتجاوز التحديات والمعوقات، وحتى يتحقق ذلك لا بد من وجود أدوات إدارية قادرة على مواكبة التغير والتعقيد المستمرين، وأحد أهم تلك الأدوات هو التخطيط الإستراتيجي، حتى إذا ما تم تطبيق التخطيط الإستراتيجي في البلديات ستنعكس الخدمات المقدمة للجمهور بشكل إيجابي وتنموي يعود بالإزدهار والتطور للمدن كافة، مساهما في تحقيق التنمية المأمولة والنهضة المنشودة للوطن ككل.

ومن المتوقع والمأمول من هذه الدراسة أن تساهم في بيان فعالية التخطيط الإستراتيجي في بلدية مادبا أولا، ثم بلديات المملكة الأردنية الهاشمية ، ومن خلال استخلاص الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي يمكن الإستعانة بها واستخدامها لصنع القرارات المناسبة المبنية على دراسة ذات منهجية مستندة على التخطيط الإستراتيجي وتنفيذها في هذه البلديات، وتشجيع المختصين في تقديم المزيد من الدراسات الميدانية الخاصة في التخطيط الإستراتيجي للمساهمة في قدرة البلديات لتقوم بواجباتها المناطة بها، متكيضة مع التغيرات المستمرة في داخل وخارج بيئتها.

المبحث الثاني

البلديات

1.1.2 تمهيد

تزايدت في العصر الحديث مهام البلديات للعمل على تنمية شاملة محلية بشكل ملحوظ، وأصبح لها دور واضح ومؤثر على حياة المواطنين، نتيجة زيادة وعيهم ومعلوماتهم وتطلعاتهم لتنمية مجتمعهم، مما يعني أن نتوقع من البلديات دوراً إيجابياً في تحقيق دورها على المستوى الاجتماعي والصحي والتربوي والبيئي.

2.1.2 المهام المنوطة بالبلديات

أضاف قانون البلديات (41/2015) للعمل البلدي المهمة التنموية بالإضافة إلى المهام الفنية والخدمية والإدارية، حيث ركزت المهام التنموية على:

1. التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو عملية منهجية لصنع القرار تركز الإهتمام على القضايا المهمة وكيفية حلها، وتوفر إطاراً عاماً للعمل ومنهجاً شفافاً لتحديد الأولويات واتخاذ خيارات حكيمة وتخصيص الموارد المتاحة والمحدودة مثل (الوقت، الموارد المالية، الموارد البشرية والمتمثلة في المهارات) لتحقيق الأهداف المتفق عليها، وعملية التخطيط الإستراتيجي جعلت كمهمة ذات أولوية في مهام مجلس البلدي بمجملها على أساس أن عمليات التخطيط القائمة على المشاركة المجتمعية تؤدي إلى قرارات أكثر فعالية وكفاءة، وخاصة عند مشاركة الأطراف ذات العلاقة على نطاق واسع في التخطيط الإستراتيجي التنموي، بحيث تشمل جميع قطاعات المجتمع.

يتم التخطيط الإستراتيجي التنموي بمشاركة شمولية تشرك الأطراف ذات العلاقة بشكل مباشر وفعال، من خلال وضع رؤية المستقبل المجتمعي في نطاق محلي متماسياً مع التوجهات الوطنية، وتحديد واختيار مشاريع عملية لتحقيق تلك الرؤية والتي من شأنها أن تحقق مستويات للتنمية على مستوى البلديات، وضمان أن المشاريع والبرامج

الناجمة عن عملية التخطيط الإستراتيجي مدروسة بعناية ومنطقية وتمثل أفضل استخدام للموارد.

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تناول جميع مجالات التخطيط الرئيسية، كونها متشابكة ومتراصة، بما في ذلك: الخدمات العامة، التعليم، الصحة، التخطيط العمراني، النقل، البنية التحتية، تطوير الأعمال التجارية والمبادرات، الموارد الطبيعية، وحماية البيئة، والتخطيط الإستراتيجي يشمل كافة الأطراف ذات العلاقة من القطاعين (الشركات، والأعمال التجارية، والقطاع غير الرسمي، والبنوك)، والعمل (نقابات العمال، والنقابات المهنية)، والمؤسسات الغير حكومية (قادة المجتمعات، والمجموعات الأهلية النسائية، والجماعات البيئية)، عند إدراك كل القطاعات المعنية بأهمية التخطيط الإستراتيجي سيساعد على إيجاد نهج شامل ومتكامل قد يؤدي إلى تنمية واسعة النطاق ومستدامة. (قانون البلديات رقم 41/2015 - المملكة الأردنية الهاشمية).

2. الموازنة وكيفية إعدادها:

يتم إقرار الموازنة السنوية للبلدية بموافقة أغلبية أعضاء المجلس البلدي عليها، بعد أن يتم إعدادها من قبل المختصين ورفعها إلى المجلس البلدي قبل نهاية شهر أيلول الذي سبق السنة المالية للموازنة.

عند إعداد الموازنة يلزم التأكد على ربط الموازنة السنوية مع خطط وبرامج البلدية، وإدراج مؤشرات لقياس الأداء لمتابعة تنفيذها، وشمولها لكافة أعمال ومهام البلدية، ومرونة الموازنة لمواجهة التغيرات الطارئة في النفقات والإيرادات، وإرفاق جدول تشكيلات الموظفين مع الموازنة والذي يضعه المجلس البلدي. (قانون البلديات رقم 41/2015 - المملكة الأردنية الهاشمية).

3. دور البلدية في التنمية المحلية:

4. المشاركة المجتمعية ودور البلدية في تفعيلها:

يشير مفهوم المشاركة المجتمعية إلى إنخراط المواطنين ومشاركتهم في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية بما في ذلك تحديد الأهداف العامة للدولة، لا بد من

هذه العملية القدرة المحلية على اختيار وتنظيم الموارد المحلية والخارجية المطلوبة لإستدامة العمل، حيث يهدف التخطيط التشاركي إلى تقوية القدرة المحلية على تحقيق التنمية المنشودة ، حيث يحدد مستوى النجاح مدى قدرة المجتمعات المحلية واهتمامها بتنمية نظم إدارة موارد أكثر قابلية للإستدامة. (قانون البلديات رقم 41/2015 - المملكة الأردنية الهاشمية).

وبعد شرح المهام التنموية للمجالس البلدية من منظور تنموي سيتم شرح المهام المالية، الفنية، الخدمية، والإستثمارية للمجالس البلدية.

• المهام المالية:

أن إدارة الموارد المالية تعتبر واحدة من المهام الرئيسية للمجلس البلدي لم لها من أهمية في ديمومة العمل البلدي، لذلك فإن المطلوب من أعضاء المجلس البلدي التبصر بالتركيز على دقة إدارة الموارد المالية والإنفاق منها خصوصا من خلال الإطلاع على التقارير المالية الدورية المتعلقة بالنفقات والإيرادات وحسابات البنوك والإحصائيات والتوصيات اللازمة، والرقابة على تحصيل الإيرادات ، والرقابة على إنفاق المخصصات بالموازنة وعدم تجاوزها. (قانون البلديات رقم 41/2015 - المملكة الأردنية الهاشمية).

• المهام الفنية:

استندت للمجلس البلدي مهام فنية حسب المهام الواردة ذكرها في المادة (5) من قانون البلديات (41/2015) من أجل التخطيط الحضري و التنموي لمنطقة عمل البلدية وحسب التالي:

- تحديد إستعمالات الأراضي من خلال اللجنة المحلية وموافقة اللجنة اللوائية وبقرار من مجلس التنظيم العالي.
- بقرار من المجلس يتم تخطيط مناطق البلدية وفتح الشوارع والغاؤها وتعديلها وتعيين عرضها واستقامتها وتعبيدها وإنشاء أرصفتها وصيانتها وتنظيفها وإنارتها وتسميتها

- يجوز للمجلس استخدام المناطق السكنية لغايات إقامة المستشفيات ودور العبادة والفنادق والخدمات العامة بعد موافقة اللجان ذات العلاقة.
- التنسيق مع سلطة المياه في إدارة توزيع المياه وشبكات الصرف الصحي.
- التنسيق مع سلطة الكهرباء في إدارة توزيع الكهرباء.
- تطوير شبكات النقل ضمن حدود البلدية وإنشاء المواقع للمركبات وتنظيمها وتعيين مساراتها.
- إنشاء الحدائق العامة والمنتزهات والحمامات.
- إنشاء المتاحف والمكتبات العامة والنوادي الثقافية.
- المهام الخدمية :

تحت المهام الخدمية للمجلس البلدي يمكن تقسيم هذه المهام الخدمية إلى :

1. مهام ذات صفة تنظيمية :

أ- تنظيم الأسواق العامة وإنشائها :

يقوم المجلس البلدي بالموافقة على إنشاء أسواق الجملة للخضار والفواكه (مكان تخصصه البلدية لبيع المنتوجات الزراعية بالجملة) ويتم تم ذلك بقرار من المجلس البلدي، و تنظيم أشغال محلات السوق ومرافقه بالمزاد العلني من خلال تعليمات يصدرها المجلس البلدي وتصادق من الوزير، ويعين المجلس البلدي محاسباً قانونياً لتدقيق حسابات السوق، ويخصص المجلس البلدي ما نسبته (5%) من إيرادات السوق لإنفاقها على الدراسات المتعلقة بنشاط السوق وتطويره، ويضع المجلس البلدي الشروط لتنظيم بيع اصناف محددة من المنتج الزراعي، ويقوم المجلس بالموافقة على إنشاء المسالخ وأسواق بيع الحيوانات واللحوم ويتم ذلك بقرار مجلس بلدي، ويتولى المجلس إبرام الإتفاقيات مع ذوي الإختصاص لإنشاء وإدارة المسلخ، ويصدر المجلس التعليمات الخاصة بتنظيم المسلخ وتصادق من الوزير، ويحدد المجلس أجور نقل اللحوم بقرار منه. (قانون البلديات رقم 41/2015 - المملكة الأردنية الهاشمية).

ب- تنظيم الحرف والصناعات:

الموافقة على منح رخصة لأي حرفة صناعية.

ترخيص الإعلانات التجارية، يوافق المجلس على منح رخصة للافتات واليافتات للإعلانات التجارية ضمن مناطق البلدية بقرار مجلس بلدي، ويحدد المجلس الرسوم على وسائل الإعلان غير الواردة في النظام.

ترخيص الأكشاك والبسطات والمظلات والباعة المتجولين والخييم الرمضانية، يقوم المجلس بمنح الرخص لهذه النشاطات، وتحديد أماكنها. (قانون البلديات رقم 41/2015 - المملكة الأردنية الهاشمية).

2. مهام ذات صفة صحية و بيئية :

المحافظة على الصحة العامة وإدارة النفايات، لرئيس البلدية أو رئيس المجلس المحلي بناء على تقرير مراقب الصحة الطلب من أي شخص بإزالة المكروهة التي أحدثها خلال المدة أو الطريقة التي يحددها الرئيس أو رئيس المجلس المحلي، يحدد المجلس مقدار الزيادة على رسوم نقل وجمع النفايات للمنشآت أو المحلات أو المؤسسات التي نشاطاتها عالية وتحتاج إلى كلفة أكبر لنقل وجمع نفاياتها، يحدد المجلس قيمة بدل الخدمات السنوية على هذه المنشآت والمؤسسات التي تتناسب مع الكلفة الواقعة على عاتق البلدية في نقل وجمع ومعالجة نفاياتها، للمجلس تخصيص أماكن لتجميع الأخشاب أو الخردة والأثاث المستعمل أو الآلات وتحديد الوقت لطرحها فيه أو نقلها منه، للمجلس بناء على موافقة الوزير المسبقة التشارك مع أي بلدية أخرى أو مجلس خدمات مشتركة أو التعاقد مع أي جهة مختصة أو من خلال تأسيس شركة تملكها البلدية أو بالتعاون مع القطاع الخاص لغايات جمع النفايات ونقلها وفرزها وتخزينها ومعالجتها وتدويرها والتخلص منها وإدارة النفايات الصلبة ومعالجتها، وإتخاذ الإحتياطات لمنع أضرار الفيضانات والسيول والثلوج والحرائق، والمساهمة في إغاثة المنكوبين من الكوارث الطبيعية. (قانون البلديات رقم 41/2015 - المملكة الأردنية الهاشمية).

• المهام الإستثمارية :

يقوم المجلس بترخيص المشاريع الإستثمارية داخل مناطق التنظيمية للبلدية، وتأجير أملاك البلدية من المباني والإنشاءات، وإستثمار أموال البلدية المنقولة وغير المنقولة، والموافقة على إقامة مشاريع بالشراكة مع القطاع الخاص، وعقد الإتفاقيات مع البلديات الأخرى والقطاع الخاص وأية جهات أخرى. (قانون البلديات رقم 41/2015 - المملكة الأردنية الهاشمية).

المبحث الثاني

التخطيط الإستراتيجي

1.2.2 تمهيد

مع التطور العالمي في كل المجالات، ومع نمو البشرية في كل الإتجاهات، تنوعت المنظمات حجما ونوعا وجغرافية وتقنية وتخصصا، وازداد التنافس بينها. ومن خلال ما سبق لا بد من تطور المؤسسات العامة كي تستطيع مواكبة الإتجاهات المعاصرة والتفاعل معها، حيث تعاني الكثير من المؤسسات العامة وبنيتها التحتية وهياكلها التنظيمية من المشكلات البشرية منها، والإدارية، والأساليب والأدوات التقليدية (الجبوري، 2014).

2.2.2 تعريف التخطيط الإستراتيجي

التخطيط هو الجسر الذي يوصل الحاضر بالمستقبل بهدف تحقيق أهداف وغايات مرغوبة. فالتخطيط هو أساس وضع الإستراتيجية الفعّالة، كما أنه أداة مهمة للنجاح في تطبيق الإستراتيجيات. وتناولت عدة تعاريف لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، سيتم إيراد البعض من هذه التعاريف.

عرف سويدان التخطيط الإستراتيجي: " أداة إدارية لتحديد الصورة الذهنية للمنظمة في المستقبل البعيد، وكيفية الوصول إليها" (سويدان، 2018).

وفي نفس السياق عرفها ديفيد عملية فن وعلم صياغة و تطبيق وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها. (David,2011)

والتخطيط الإستراتيجي يعرف بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها " (غنيم،2001).

وقام (Taylor,2018) بتعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه تخطيط طويل المدى، أخذاً بعين الإعتبار كل المؤثرات البيئية بكل أشكالها، والعمل على تحديد جميع الشرائح والمنظمات ذات العلاقة، وكيفية منافستها.

وهناك من يعرفه بأنه " وسائل موضوعة بشكل الذي تقابل فيه تحديات البيئة لتحقيق النهايات المرغوبة أي الأهداف " (الغريري،2018).

يلاحظ مما تقدم أن التخطيط الإستراتيجي لا يقتصر على مفهوم واحد، بل عدّة مفاهيم مما يمكّن المنظمات لتكون أكثر نجاحاً في تحقيق رؤيتها ورسالتها، والقيم، والأهداف الإستراتيجية.

وتستطيع المؤسسات من خلال التخطيط الإستراتيجي تحقيق ما يلي:

1. بناء نظام كامل يتصف بخطوات معروفة مسبقاً.
2. تحديد مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي، بوجود الأهداف الإستراتيجية ضمن الخطة الإستراتيجية والمراحل اللازمة لتحقيقها، وتنسيق الجهود المتعلقة بتخصيص الموارد.
3. التركيز على المجالات الخاصة للخطة الإستراتيجية مستقبلاً، إضافة للأنشطة والأعمال المتعلقة بالخطة الإستراتيجية مستقبلاً.
4. التعرف على جميع نقاط الضعف والقوة في طريقة أداء الخطة الإستراتيجية، والتعرف كذلك على التهديدات البيئية والفرص المتاحة بها، بهدف الوصول للأهداف والغايات التي من أجلها وضعت الخطة الإستراتيجية.
5. يكون التخطيط الإستراتيجي على جميع المستويات، بحيث يعمل على تحديد المطلوب من كل مستوى، ودور كل مستوى في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

(Ashraf,2018).

3.2.2 خصائص التخطيط الإستراتيجي

من خصائص التخطيط الإستراتيجي فيما يلي: (منصوري، 2017).

- إستشراق المستقبل: يمتاز بأنه يكون في المستقبل، ويرسم الأهداف المستقبلية، بعد الإستفادة من دروس الماضي، وقراءة الحاضر.
- العملية: يمتاز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية حيث تحديد الأهداف ثم الوسائل والأدوات الموصلة لها، ووضع الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، والتأكد من سيرعمل الخطة الإستراتيجية لمواجهة أي خلل أو مشكلة.
- التفاعل بين المستويات الإدارية: تعد التغذية الراجعة من مستويات التخطيط (مستوى القرارات الإستراتيجية، مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية، مستوى القرارات التشغيلية)، والتفاعل المستمر بينها من ميزات التخطيط الإستراتيجي.
- تعدد الخيارات وترتيب الأولويات: التخطيط الإستراتيجي يتصف بتعدد الخيارات التي ستنهجها المنظمة في خطته التنفيذية، كما يعمل على ترتيب البرامج التنفيذية وفق أولوياتها وأهميتها.
- الحاجة إلى الكثير من المعلومات: لأنه يصعب الحصول على معلومات دقيقة بسبب أن مصادر المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي تقع في البيئة الخارجية للمنظمة، كما أن التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى معلومات كثيرة الخاصة بالمستقبل.
- المرونة: أي أن تملك المنظمة القدرة على تبني إستراتيجية أخرى في حال مواجهة ظروف بيئية طارئة ومفاجئة.
- مبدأ النظم: تمثل المنظمة نظام فرعي من نظام أكبر هو بيئة المنظمة الخارجية، فالتخطيط الإستراتيجي يحتوي على خطط إستراتيجية طويلة المدى، وخطط رئيسية متوسطة المدى، وخطط تنفيذية قصيرة الأمد، وجميعها تساعد الإدارة العليا لتحقيق الخطة الإستراتيجية.

- شاملة: التخطيط الإستراتيجي يمتاز بتنوع الأنشطة لاتصافه بالموضوعية والتبصر في محاولة لتكوين نظرة شمولية لجميع المتغيرات والمؤثرات.
- الآثار طويلة الأجل: فالتخطيط الإستراتيجي يهدف إلى إيجاد تغييرات جذرية ومهمة في المؤسسة، وهذا يكون من خلال فترة زمنية طويلة، وتكلفة عالية، وجهود كبيرة.
- المخاطرة المحسوبة: لا بد من وجود درجة مقبولة من المخاطرة عند اتخاذ القرارات، حيث الموارد المتاحة التي سيتم تخصيصها للإستراتيجية والفترة الزمنية التي سيتم تغطيتها، وبالتالي تحدد تلك الدرجة.
- عدم التأكد: عدم توفر معلومات كافية عن المتغيرات المستقبلية يجعلها غامضة وصعبة التنبؤ، مما يتطلب التعاون بين المستويات الإدارية للوقوف على نقاط القوة والضعف، ثم التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، حتى تتمكن المنظمة من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية والتغلب عليها، لتحقيق أهدافها، مما يتطلب وجود خطة إستراتيجية تساعد على التخفيف من آثار حالة عدم التأكد.
- الفلسفة: يعتبر التخطيط الإستراتيجي في غاية الأهمية للعملية الإدارية المعاصرة، ولا يتوقف كونه يشكل خطوات وإجراءات ووسائل فقط، بل على المديرين والعاملين في أي منظمة من الإقتناع بفائدته وأهميته، وممارسته من البداية وصولاً للهدف النهائي للمنظمة، وحتى يتم ذلك يجب وجود فلسفة متمكنة لدى المدراء والعاملين في المنظمة للإعتماد على هذا النوع من التخطيط في المؤسسة.

4.2.2 الإستراتيجي

يحقق الإستراتيجي عدة مزايا للمنظمة ، لذلك يعتبر عملية مهمة وذات فعالية لتحقيق أهداف المنظمة، هذه الأهمية تظهر من خلال:

1. التخطيط الإستراتيجي يزود المنظمات بالفكر الرئيسي لها والذي يعد من أهم العناصر داخل المؤسسة لأعميته في تكوين تقييم كل من الأهداف والخطط والبرامج، واعداد الكوادر الوظيفية والمهنية للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم في برامج تدريبية تطويرية وورش عمل لتنمية مهارات التفكير نحو التجديد والإبداع. (الجبوري،2014).

5.2.2 معوقات (محدّات) التخطيط الإستراتيجي

- قلة الالتزام بالتخطيط، بالرغم من الإهتمام بالتخطيط إلا أنه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم.
- التغيير:

2. صعوبات متعلقة بتعقيد عملية التخطيط ذاتها:

قد تتسبب بعض المعوقات عملية التخطيط بالتعقيد وهذه المعوقات ليست مرتبطة بالشخص بل هي خارجة عن سيطرته، وهي المعوقات الموجودة في عملية التخطيط ذاتها مهما كان المخطط جيداً، وهذه المعوقات لا تتعارض مع كل نشاطات التخطيط، إلا أن معرفتها يمنع المثبطات التي قد تحدث خلال عملية التخطيط و تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة:
- إن حالة عدم اليقين المتعلقة بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة ليس بالأمر المتاح بسهولة بسبب تغير العوامل بشكل متسارع مما يشكل صعوبة التنبؤ مع هذا التغير، لذلك عند استخدام أدوات التنبؤ الحديثة تخفف من حدّة الصعوبة، وبالتركيز على البيئة الكلية للمنظمة يؤدي لتقليص هذه الفجوة المعلوماتية.
- مشكلة سرعة التغير:

قد تربك سرعة التغير الذي يحدث في الصناعة العديد من الشركات ، وتحويل المنظمات من مؤسسات صغيرة إلى مؤسسات كبيرة مع التطور السريع للمنتج نفسه قد تجاوز أي توقع.

• عدم المرونة :

قد تؤدي عناصر البيئة الداخلية إلى بعض المشاكل، مثل أن يقوم الموظفون داخل المنظمة بتطوير نماذج سلوكية معينة يصعب تغييرها، وقد يكون من الصعب تغيير السياسات والإجراءات التي يتم تطبيقها في المؤسسة لأن الموظفين قد اعتادوا عليها، كما أن عناصر البيئة الخارجية مثل العوامل السياسية والتكنولوجية والاقتصادية تلعب دوراً مهماً، ولا تملك المنظمة أي سلطة عليها.

• الوقت والنفقة :

تتطلب عملية التنبؤ وقتاً ونفقات لا حدود لها، لذلك فإن المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دامت هناك إيرادات مناسبة متوقعة من هذه النفقات، ومع ذلك، فإن تحديد هذه المسألة ليس بهذه السهولة أيضاً، وعامل الوقت مهم لأنه يجب اتخاذ القرار في وقت معين، وفي بعض الحالات قد يضطر المدير لاتخاذ قرار تحت ضغط معين، حتى في حالة عدم وجود معلومات كافية. (رمضان، 2012)

6.2.2 فعالية التخطيط الاستراتيجي

أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية التنظيمية هو برنارد حيث اعتمد على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفاعلية، حيث عرفها بأنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" وبمعنى آخر فإن المنظمة تتصف بالفاعلية عند قدرتها على تحقيق أهدافها، وفي حال فشلت في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفاعلية، ووفق هذا المفهوم ترتبط الفاعلية أساساً بإمكانية المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات مختلفة.

(الشماع، 2007)

وتعرف الفاعلية أيضاً بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة بالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفاعلية) لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة". (قريشي، 2006)

ولخصّ الفاعوري الجهد الذي قام به الباحثين للتمييز بين مصطلحي الكفاءة و
الفاعلية، فيما يلي:

1. الكفاءة والفاعلية يعدّان من المقاييس المهمة في قياس أداء المؤسسات أو الأعمال التي
تنجزها.

2. رغم أهمية هذين المصطلحين بالنسبة للمؤسسات وتلازم وجودهما إلا أنّهما غير قابلين
للتبادل أو الترادف.

3. تتعمق الفاعلية بمخرجات النظام وتحقيق الأهداف في حين تتعمق الكفاءة باستعمال
الموارد لتحقيق المخرجات (النتائج).

4. الكفاءة مؤشر من المؤشرات المستخدمة لقياس الفاعلية في بعض الأحيان، ولكن مفهوم
الفاعلية أوسع من مفهوم الكفاءة. (الفاعوري، 2012)

بناء على ما سبق ممكن القول أنّ الكفاءة هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة
بينما الفاعلية فهي أداء الأعمال الصحيحة وبذلك تكون الفاعلية مفهوم أوسع وأشمل من
مفهوم الكفاءة، ومفهوم الكفاءة مصاحبا لمفهوم الفاعلية ولكن لا يمكن أن يكون بديلا عنه.
7.2.2 مراحل التخطيط الإستراتيجي

1. التخطيط للتخطيط:

يقرر المسؤولون الإداريون أثناء هذه الخطوة الأشخاص الذين سيكونون ضمن
فريق التخطيط وطول الفترة التي تستغرقها العملية ومن الذي سيقوم بالبحث وتجميع
المعلومات المطلوبة والقضايا الأخرى المشابهة. (السويدان، 2018).

2. استعراض القيم والمبادئ:

من الطبيعي أن تبني القرارات الخاصة بالعمل على الأمور التي تعتبرها المنظمة
ذات قيم (مثلا: النمو، نوع الرقابة، الأخلاقيات)، وتعد القيم من الأولويات الرئيسة في
ثقافة المؤسسة وتتضمن المعتقدات والتقاليد التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المؤسسة
ويسعون إلى وضعها موضع التنفيذ.

عدم الإهتمام بالقيم خلال عملية التخطيط الإستراتيجي يجعل المنظمة عرضة للمشاكل الكبيرة وقد تفشل أيضاً، ففي أثناء استعراض القيم ومتابعتها يخصص فريق التخطيط القيم الشخصية للأفراد حيث تشكل مدير يؤثر السلامة في العمل عن تأثير المدير الذي يقبل، وهدف هذه الخطوة ليس التأثير على الأعضاء لكي يغيروا قيمهم لكن لمساعدتهم في تفهم قيم بعضهم البعض وتأثيرهم على المؤسسة، والقيام بتحديد نوع القيم التي ستبناها المنظمة وتستخدمها في اتخاذ القرار، فمثلاً قد يقررون الإهتمام بزيادة الأرباح أكثر من النمو أو قد يقررون إعطاء الجودة قيمة أكبر من الإهتمام بالربح، إن قيم فريق التخطيط، وقيم المؤسسة، وافتراسات المنظمة حول الأسلوب الذي يعمل به الآخرون وكل ذلك يشكل ثقافة المنظمة، ولكي نحدد ونفهم معنى ثقافة المنظمة، يقوم فريق التخطيط بخص الافتراضات التي تتأسس عليها ثقافة المنظمة وكيف أن تلك الافتراضات حددت قيمها وأنماطها. (السويدان،2018).

3. تحديد الرؤية :

الرؤية هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وعملية تحديد الرؤية ، ويختلف التخطيط الحديث عن القديم بأن الرؤية تحدد أولاً في التخطيط الحديث بينما كانت دراسة الواقع تحدد أولاً في التخطيط القديم ومنها تنبع الرؤية. (السويدان،2018).

4. تشكيل الرسالة (تحديد المهمة) :

رسالة المنظمة تتضح من خلال طبيعة عملها، وهذه الرسالة لا بد أن تكون موجزة وواضحة لكل أعضاء المنظمة، ولكتابة بيان الرسالة لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية :

➤ نوع العمل ؟

➤ لمن العمل ؟

➤ الطريقة خلالها هذا العمل ؟

ويتم تحديد الميزة التي تجعل المنظمة متفردة عن منافسيها. (السويدان،2018).

5. نموذج العمل الإستراتيجي :

في هذه الخطوة يحدد أفراد فريق التخطيط الإتجاه الذي يريدون للمنظمة أن تسير فيه وينظرون في مستقبل المنظمة المنشود محددين أوصافها آنذاك، ولا بد أن يتطابق المستقبل النموذجي مع رسالة المنظمة. (السويدان، 2018).

8. البدائل والخيارات الإستراتيجية:

هي خطط مختصرة لكل أمر احتمال حدوثه قليل ولكن آثاره كبيرة لو حدث فعلا (أي إذا حدث كذا سنفعل ما يلي)، والخطط البديلة ليست مفصلة كأصلية، ثم توضع مؤشرات لبدء الخطة البديلة (إذا حدث مما يلي سيبدأ العمل بالخطة البديلة) وتعمم هذه المؤشرات والخطط البديلة على الجميع.

أما الخيارات الإستراتيجية هي عبارة عن ناتج عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ والقادرة على تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها من خلال الإستفادة من مجالات القوة والحد من مجالات الضعف وفي استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة التي تعترض مسار المؤسسة وتقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بالتعاون مع فريق التخطيط الإستراتيجي بتوليد الإستراتيجيات البديلة ثم تقييمها لاتخاذ القرار لاختيار أفضل البدائل لتنفيذ الإستراتيجية. (الجبوري، 2014)

9. تنفيذ الخطة:

إن تنفيذ الخطة الإستراتيجية هو ثمرة حقيقية لجهود قيمة متواصلة ومشاركة وخطوة جوهرية أنضجت الخيار الإستراتيجي الملائم وتوصلت إلى صياغة خطة إستراتيجية مناسبة لكي تكون قابلة للتنفيذ على أرض الواقع. (الجبوري، 2014). وأوضح (مرسي وآخرون، 2007) أهم المستلزمات الأساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية:

- مراجعة شاملة للخطة الإستراتيجية.
- توفير متطلبات تنفيذ الأهداف الإستراتيجية بعد تحديدها.
- مراجعة رسالة المنظمة وفلسفتها.
- التهيئة العامة للمنظمة استعدادا لتطبيق الخطة الإستراتيجية .

- القيام بتحديد برنامج زمني، وتوزيع المهام والصلاحيات، لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

10. رقابة الخطة الإستراتيجية:

الرقابة الإستراتيجية هي نظام فعال يساعد على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها مع تشخيص المجالات التي تحتاج إلى إهتمام أكبر في التنفيذ، حيث الرقابة أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية تركز في تشخيص المعوقات والانحرافات والمتغيرات غير المتوقعة وإيجاد الحلول اللازمة لها لإجراء ما يلزم لسلامة سير الخطة الإستراتيجية وخلال مدتها الزمنية المحددة. (الجبوري، 2014).

وقد وضع (David, 2001) ثلاث خطوات رئيسة لعملية الرقابة الإستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة هي:

1.مراجعة الأسس المعتمدة في الخطة الإستراتيجية.

وهي مرحلة تتضمن مراجعة عناصر البيئة الداخلية وما فيها من عناصر قوة وضعف والتغلب على مجالات الضعف الظاهرة في بيئة المؤسسة الداخلية والتحقق من استثمار الفرص وتجنب التهديدات من خلال مراجعة عناصر البيئة الخارجية.

2. قياس الأداء المؤسسي.

حيث مقارنة النتائج المتوقعة مسبقا مع النتائج الفعلية الحالية والتعرف على المعوقات والانحرافات عند تطبيق الخطة الإستراتيجية، والتأكد من وجود تقدم نحو الأهداف المقررة.

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وهي مقارنة أداء المؤسسة الفعلي مع ما هو موضوع في إستراتيجية المؤسسة لتشخيص أي إنحرافات ذات دلالة، والإجراءات التصحيحية تضع المؤسسة في وضع أفضل لتستثمر قوتها وتحسن وضعها الداخلي، وتستفيد من فرصها، وتجنب أو تقلل التهديدات الخارجية.

7.2.2 مسؤولية التخطيط الاستراتيجي

إن الإنطلاقة الأولى للتخطيط الاستراتيجي تبدأ من الإدارة العليا للمنظمة فهي التي لديها المبادرة حيث امتلاكها بخصوص خططهم الفرعية ضمن الرؤية الرئيسية للمنظمة، ثم إرجاعها إلى الإدارة العليا للمطالعة، وقد تطلب الإدارة العليا تنفيذ استراتيجيات وسياسات تم الاتفاق عليها أو أتخذ بشأنها قرار على مستوى القمة بحيث يتم تنفيذها على مستوى المنظمة ككل، ومن المتوقع من أفراد الإدارة العليا إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي بصرف النظر عن الأسلوب المتبع في إعداد التخطيط الاستراتيجي بطريقة يمكن جميع المستويات الإدارية من التكامل والتعاون مع بعضها بما يتلاءم مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. (السالم، 2005)

المبحث الثالث

الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

تمهيد

قام الباحث بالإطلاع على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، لتكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في عملية توضيح جوانبها الرئيسية، وفيما يلي سيتم استعراض بعض هذه الدراسات التي تمت في اللغتين العربية والأجنبية.

2.3.2 الدراسات باللغة العربية

دراسة عمر، (2019)، بعنوان: "محددات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة السلام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة السلام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والبالغ عددهم (200) عضو في مختلف الكليات والذي تم أخذ عينه منه (20%) والتي تعدل (40) مفردة تم الحصول

عليها جميعا . وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم البرنامج الاحصائي (spss) في تحليل معلومات الإستبانة والتي اعتمدت كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود دلالة إحصائية على موافقة مرتفعة من أفراد العينة على محددات التخطيط الإستراتيجي بجامعة السلام، وأن عبارة (المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة) جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (77.8%). وتليها في المرتبة الثانية العبارة (الإعتقاد السائد بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط ، وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات) بأهمية نسبية (77%). مما يدل على أهمية هذه العبارات كمحددات أساسية للتخطيط الإستراتيجي في الجامعة. كما اظهرت الدراسة أن العبارة (وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل) جاءت في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية بلغت (54%)، مما يدل على تأثيرها الضعيف كعمق إحداهن التخطيط الاستراتيجي.

دراسة عقيلان، (2016)، بعنوان "معيقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات محافظة الخليل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معيقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات محافظة الخليل . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة واعتمدت على أداتين للدراسة وهما الإستبانة والمقابلة، وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية وأعضاء لجان التخطيط الإستراتيجي البالغ عددهم (593)، وتم اختيار عينة عددها (203) بطريقة العينة القصدية، وتم استرداد (179) إستبانة.

أظهرت النتائج: وجود وعيا عاليا بمفهوم الخطط الإستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، ويوجد مشاركة مرتفعة من العاملين بوضع الخطط الإستراتيجية، ووجود معيقات بدرجة متوسطة تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي في بلديات محافظة الخليل.

وأوصت الدراسة بالعمل على مشاركة المجتمع المحلي لتدارس قضايا التخطيط الإستراتيجي، وإشراك القطاع الخاص في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتحديث الهيكل التنظيمي في البلديات بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الخطط الإستراتيجية. دراسة: ناصر (2013)، بعنوان: "نموذج قبالان في التخطيط التنموي الإستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية من خلال دراسة خطة قبالان التنموية الإستراتيجية وتحليلها. وإظهار المعوقات لعملية التخطيط، ومدى إمكانية تطبيق منهجية التخطيط الخاص للهيئات المحلية الفلسطينية.

ارتكزت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، بالإضافة استخدام أداة المقابلات الشخصية لذوي العلاقة الإختصاص.

أهم النتائج التي توصلت، حداثة تجربة التخطيط التنموي الإستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية وأنها في تقدم وتطور مستمرين، ريادة نموذج قبالان في نهج التخطيط التنموي الإستراتيجي حيث تميزت بالمشاركة المجتمعية، وجود حاجة إلى توصيل هذه المنهجية لباقي الهيئات المحلية الفلسطينية وإن صغر حجمها.

وأوصت الدراسة، بتبني نهج التخطيط التنموي الإستراتيجي لدى الهيئات المحلية والمؤسسات العامة والخاصة، وتفعيل وحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي لتابعة عمليات التخطيط والتقييم والتحديث، وعدم الإعتماد الكلي على التمويل المالي الخارجي، وحيادية خدمات الهيئات المحلية وعدم ربطها بالبيئة الخارجية.

دراسة سعيد، وإسماعيل (2013) بعنوان: "معوقات التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام، وقد اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من (25) فرداً، وقد استخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الإستبانة كأداة

للدراصة، و أشارت النتائج المتعلقة بالمحور الأول عن أهمية التخطيط الإستراتيجي لكلية التربية بجامعة الخرطوم إلى تأكيد عينة الدراصة على أهمية الأخذ بأساليب التخطيط الإستراتيجي في تطوير الكلية، وعلى ضرورة نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وعقد دورات تدريبية لهم بغرض تنمية معارفهم واكسابهم مهارات التخطيط الإستراتيجي، و أشارت نتائج المحور الثاني عن واقع رؤية ورسالة الكلية من حيث الجودة والوضوح إلى أنه على الرغم من وضوح رؤية الكلية إلا أن هناك حاجة لتطويرها في ضوء معايير الجودة إلى إعادة النظر في أهداف الكلية وبرامجها، وأوضحت النتائج والضمان العالمية لكليات التربية، وأوضحت النتائج المتعلقة بالمحور الثالث عن معوقات التخطيط الإستراتيجي لوظائف التعليم الجامعي بالكلية بأن أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مجال التدريس الجامعي بالكلية تتمثل في قلة الإمكانيات المادية فضلا عن قبول أعداد كبيرة من الطلبة سنويا، وضعف البيئة التعليمية بالكلية، وغياب التدريب والتأهيل الخارجي لأعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراصة بزيادة المخصصات المالية، وإيجاد مصادر تمويلية للمساعدة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي، والعمل على زيادة الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي بين العاملين.

دراسة: العتال، (2008)، بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراصة إلى التعرف على مدى الوعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، ودرجة ممارسته، ومدى مساهمة المعنيين للمشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية، ومدى أهمية التخطيط الإستراتيجي في البلديات، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في البلديات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث عمل على تطوير إستبانة، وبعد أن تم التأكد من صدق وثبات الأداة، قام بتوزيع (356) على عينة الدراصة المختارة، ومن ثم قام بتحليل ومعالجة مخرجات الإستبانة إحصائيا مستخدما حزمة العلوم الإجتماعية الإحصائية (S P S S).

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نسبة رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية الذين ينتمون للبلديات التي تلتزم بمفهوم واضح للتخطيط الإستراتيجي بلغت (22.2%)، بينما ينتمي (38.2%) منهم لبلديات تطبق مفهوم يميل إلى وضع الخطة الإستراتيجية من قبل رئيس البلدية بالتالي تطبيق مفهوم المركزية، أما مواقف رؤساء وأعضاء الامجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الإستراتيجي كانت بدرجة عالية، وتبين أنه كلما زادت مواقف رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الإستراتيجي كلما زادت درجة إلتزام البلدية بالخطط الإستراتيجية الموضوعة.

كما أوصت الدراسة بإجراء الإنتخابات بموعدها دون اعتبارات للبيئة الخارجية حرصا على دور البلديات في خدمة الجمهور، مع الإلتزام بإعداد وتنفيذ التخطيط الإستراتيجي دون الإعتماد على التمويل الخارجي.

دراسة: الحسن، والعضيف (2008)، بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الإستراتيجي، وقد تم تصميم إستبانة لهذه الدراسة، حيث وزعت على جميع المديرين وعددهم (292)، وتم استرجاع (227) إستبانة، منها (222) صالحة للتحليل الإحصائي، أي حوالي (76%) من الإستبانات الموزعة.

وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج: وجود اتجاهات ايجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الإستراتيجي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في التخطيط الإستراتيجي.

وأوصت الدراسة لتوفير الموارد المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، وإعادة النظر في التشريعات الإدارية لخدمة التخطيط الإستراتيجي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي بجميع مراحل ومستوياته، وإشراك العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بوضع الخطط الإستراتيجية، وتقديم الحوافز المالية والمعنوية مما ينعكس على أداء وكفاءة العاملين، ودعم المؤسسات الأهلية بالكوادر المؤهلة ذات الخبرة في مجالها وعملها، وتوفير قاعدة بيانات مشتركة بين المؤسسات الأهلية من خلال التشبيك بينها.

وأوصت الدراسة لضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ جميع بنوده ومتابعته وممارسة الرقابة على التنفيذ، وضرورة التنسيق المستمر بين الكليات لضمان نجاح التخطيط الإستراتيجي، وتذليل جميع العوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإستراتيجي، وتوفير الموارد المالية الضرورية لإنفاذ التخطيط الإستراتيجي، وتنمية روح الفريق الواحد لخدمة التخطيط الإستراتيجي، والعمل بشكل مستمر على عملية التقييم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ التخطيط الإستراتيجي، وكذلك عقد الدورات اللازمة للعاملين على إعداد وتنفيذ ومتابعة التخطيط الإستراتيجي.

دراسة: الغزالي (2000)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى الادارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية، ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات، وتأثير بعض العوامل التنظيمية في مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، كذلك اتجاهات مديري المؤسسات العامة نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي وتأثير هذه الاتجاهات في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، من خلال إعداد استبانة وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (S P S S).

اهتمام مدراء الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بالتشريعات القانونية والمالية والعوامل الاقتصادية أكثر من غيرها من العوامل الاجتماعية والنظام التعليمي والمنافسة، ميل مدراء الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية إيجاباً نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات للتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، والتأكيد على توفير الدورات التدريبية للفريق الذي يضع الخطة الاستراتيجية، واعتماد مبدأ المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية داخل المنظمة.

3.3.2 الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Sophia & Owuor, 2015) بعنوان:

"Effects of Strategic Planning on Organizational Growth: A Case Study of Kenya Medical Research Institute, Kemri"

هدفت الدراسة إلى تحديد ومعرفة تأثير أنشطة التخطيط الاستراتيجي على النمو المؤسسي. اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، بلغ عدد مجتمع الدراسة (200) تكون من مجموع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المعهد المذكور أعلاه، تم تقسيم المجتمع إلى أربع مجموعات بحسب المستويات الإدارية (المدراء، رؤساء الدوائر، مدراء المستوى المتوسط، وطاقم العاملين) وتم اختيار (50) منهم بطريقة العينة الطبقية البسيطة. من أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة: التخطيط الاستراتيجي الفعال يعتمد على التنفيذ الجيد، يوجد تخطيط استراتيجي واضح وملائم في المؤسسة يساعدها على تقييم أعمالها من خلال تحديد الأهداف طويلة المدى، مراقبة الأداء، وتخصيص الموارد لتحسين الأداء وضمان نمو المؤسسة. وأوصت الدراسة بأنه من الواجب على المؤسسة إذا أرادت أن تحقق نموا ملحوظا أن تعمل على تطبيق تخطيط إستراتيجي فعال، بهذا تستطيع نمو المؤسسة بشكل أفضل.

دراسة (Julian, 2013) بعنوان:

"Relationship Between Strategic Planning and Organization's Performance in Non-Governmental Organizations (NGOs): A Case of ActionAid, Kenya"

هدفت الدراسة الى تحديد ومعرفة كيفية مساعدة التخطيط الاستراتيجي لمنظمة ActionAid في كينيا على تحسين برامجها. استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة،

واستخدم نوعين من المقابلة التفاعلية كأداة للدراسة: مقابلات منظمة (Structured)، ومقابلات معمقة (In depth)، وقد أجريت هذه المقابلات مع (12) شخص من الطاقم الإداري للمنظمة، وخمس مقابلات أخرى مع الطواقم الإدارية لمنظمات شريكة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إدارة المنظمة تقوم على وضع الخطة الإستراتيجية بناء على مراجعات دورية وبالتنسيق والإنسجام مع الخطة الوطنية للمنطقة، كما أن وحدة المراقبة والتقييم في المنظمة تجري مراجعات دورية من أجل قياس الأثر، ويتم مشاركة النتائج والتقارير مع العاملين وأصحاب المصلحة بغرض إجراء تعديلات مستمرة بناء على التغذية الراجعة ومن أجل الحفاظ على تنفيذ الخطة الإستراتيجية في مسارها الصحيح.

كما خلصت الدراسة إلى وجود فرق بين النتائج والأساليب التي تستخدم لقياس فعالية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، مما يؤكد على ضرورة اختيار المنهج المناسب لقياس العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمة بحذر، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أبرزها: على المنظمة أن تعمق جودة برامجها لتوسيع نطاق التأثير، ويجب أن يتم وضع الخطط السنوية على أساس الدخول المؤكد، كما عليها أن تعيد النظر في تركيزها العام في ضوء عبء العمل على مستوى المبادرات التنموية، ويجب على المنظمة أن تدرك بأن تحقيق استراتيجيتها الطموحة يمثل تحدياً كبيراً.

الإستنتاجات

ويمكن تلخيص أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

- تسعى بلدية مادبا لوضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- تقبل عملية التخطيط الإستراتيجي في بلدية مادبا عند مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في البلديات.
- الخبرة في التحليل البيئي في بلدية مادبا ومراقبة عوامل القوة والضعف واستثمار الفرص وتجنب المخاطر.
- وجود تشاركية في وضع الخطط الإستراتيجية في بلدية مادبا مع الجهات ذات الصلة.
- وجود مخصصات مالية لإعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية في بلدية مادبا.
- وجود كادر يتميز بالخبرة والكفاءة لدى بلدية مادبا.

التوصيات

- الإعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة ومنها التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسات بكل أنواعها على تحقيق أهدافها بسهولة وبكل مرونة.
- تخصيص فريق ذو كفاءة عالية في مجال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للبلديات لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لإستثمارها في تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجه البلديات في تحقيق أهدافها.
- العمل المستمر على تطوير الهيكل التنظيمي للبلديات بما يتناسب مع إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للبلديات.
- الإلتزام بجميع مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي، والعمل على رقابة التنفيذ، والتقييم المستمر.
- العمل على اتساع دائرة المشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي للبلديات من خلال تشجيع المجتمع المحلي والالقطاع الخاص للمساهمة في بناء وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للبلديات، وإمكانية مساهمة القطاع الخاص بتمويل بعض مشاريع البنى التحتية للبلديات.
- عقد الدورات التدريبية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لكافة العاملين في مجال التخطيط.
- تشكيل دائرة خاصة تعنى ببناء وتنفيذ ومتابعة الخطط الإستراتيجية وربطها مع المجلس البلدي.
- توفير الموارد المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، من خلال الإستثمارات الخاصة للبلدية، والمنح الخارجية، والشراكات مع المؤسسات المحلية والدولية.
- الإطلاع والإستفادة من تجارب بلدية مادبا في مجال التخطيط الإستراتيجي.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- إسماعيل، لبيب شائف محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، صنعاء- اليمن؛ مؤسّسة التنمية الشبابية بالشراكة مع منظمة فريدريش ايبيرت، 2013.
- الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفا، 2014.
- جغوبي، فادية، دور التحليل الإستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، الجزائر؛ جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015.
- الحسن، ربحي، العفيف، أمجد، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد1، 2008.
- حلايقة، يوسف حسن حسين، واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، 2007.
- خطاب ، عايد، سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس؛ مصر، 1989.
- ردايدة، شكري علي، التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني، حالة دراسية - الضفة الغربية، 2006.
- السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- سعيد، فيصل، وإسماعيل، عمر، "معوقات التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"، مجلة العلوم التربوية، 2013.
- سويدان، د.طارق، اختبر معلوماتك حول الإستراتيجيات، الإبداع الخليجي.
- سويدان، د.طارق، التخطيط الإستراتيجي الحديث، الإبداع الفكري، الطبعة الثانية، 2018.
- سويدان، د.طارق، العدلوني، د.محمد، كيف تكتب خطة إستراتيجية، الإبداع الفكري، 2011.
- الشماع، خليل محمد حسين، نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2007.
- الشويخ، عاطف عبدالحميد عثمان، واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، 2007.
- صيام، آمال نمر حسن، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، 2010.
- الطالب، د.هشام، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1995.
- العارف، نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مصر: الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2002.

- عبدالفتاح، إيمان جميل ، والدباس، خولة عبدالحليم، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزه، كلية السلط للعلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، ملحق 2، 2019.
- العتال، نبيل محمد عيسى، واقع التخطيط الإستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، 2008.
- عمر، حسب النبي رحمة، محددات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة السلام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، العدد الثالث سبتمبر، 2019.
- العنزلي، سعد علي، عناصر القوة في القيادة، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، 2015.
- عوض، محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- الغريري، هشام عبد الله، دليل فن وعلم ومهارات إعداد خطة استراتيجية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
- الغزالي، كرمة ماجد عباس، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا)، 2000.
- غنيم، عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية ، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- الفاعوري، أسماء، أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية إدارة الأعمال، الأردن، 2012.
- قريشي، نجاة، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة الجزائر، 2006.
- الكرخي، د.مجيد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة القطرية، 2014.
- الكرخي، د.مجيد، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2014.
- مرسي، جمال الدين محمد وادريس، ثابت عبدالرحمن، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مصر :الدار الجامعية، جامعة المنوفية، 2002.
- مصطفى، محمد محمود، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.

- مصطفى، محمد محمود، التسويق الإستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
- منصور رقية، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، مدخل التوافق الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017.
- ناصر، فواز حسين سعيد، نموذج قبالان في التخطيط الإستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، 2013.
- نصيرات، فريد، الخطيب، صالح، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2، 2004.

المراجع باللغة الأجنبية

- Anthony Taylor (16-1-2018), "What is the strategic planning process" www.smestrategy.net, Retrieved, 2018.
- Counselling Competencies Essential for Small Business and Technology.
- Centre. North Carolina State University, 2004.
- David, R .Fred, Strategic Management (Concepts and Cases), Thirteen Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey,2011.
- Julian, Ongonge, Relationship between Strategic Planning and Organizations Performance in NGOs: A Case of ActionAid, Kenya, Master thesis, University of Nairobi, 2013.
- Mohammed Ashraf, " Ten Key Characteristics of Strategic Planning " m.bayt.com, Retrieved, 2018 .
- Mintzberg, Henry (1995), The Fall and Rise of Strategic Planning and Insight Programming, Institute of Public Administration, Vol: 35, Issue 1: Saudi Arabia, (translated by Al-Hamoud, Ahmed).
- Rananufam, L.,Trends in Strategic Planning, W. King & D. Clleland, 1987
- Seibert, Michael Jerrel, The Identification of Strategic Management.
- Sophia, Odongo & Owuor, Datche, Effects of Strategic Planning on Organizational Growth (A Case Study of Kenya Medical Research Institute, Kemri), International Journal of Scientific and Research Publications, vol 5, iss 9, 2015, p 1-15
- Van No strand reinhold, New York, pp611-628.
- Wheelen, Thomas& Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability) , Thirteen edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2012.
- Strategic planning, infoentrepreneurs.org, 2019 Retrieved.