

بحث بعنوان

التخطيط الاستراتيجي بين الخصائص والعمليات

الباحث

محمد سعد احمد محمد

باحث ماجستير بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

التخطيط الاستراتيجي بين الخصائص والعمليات

إن التوجه الرئيسي لأي استراتيجية وظيفية يجب أن ينبع من استراتيجية المؤسسة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة. ولكي تنجح الاستراتيجية الوظيفية لابد أن تبنى على مجالات جدارة متميزة في الوظيفة ذات العلاقة وعلى الرغم من أن تبني التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بدأ متأخراً ، إلا أنه أثبت في مطلع التسعينيات مناسبتة وفعاليتة .

وللتعرف على التخطيط الاستراتيجي سيعرض هذا الفصل إلي ماهية التخطيط الاستراتيجي وتطوره ، ثم خصائص التخطيط الاستراتيجي ، مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي ، وشرح مبادئ التخطيط الاستراتيجي ، ثم عمليات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي والتي تشمل مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي و نماذج ومستويات التخطيط الاستراتيجي ،

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي

Abstract

Strategic planning between characteristics and processes

The main orientation of any functional strategy should stem from the strategy of the parent organization or business unit pursued by this function. In order for the career strategy to succeed, it must be based on distinct merit areas in the relevant job, and although the adoption of strategic planning in higher education institutions began late, it proved its relevance and effectiveness in the early nineties .

To learn about strategic planning, this chapter will present what strategic planning is and its development, then the characteristics of strategic planning, the advantages and obstacles of strategic planning , and explain the principles of strategic planning, and then the strategic planning processes in higher education institutions, which include the stages of applying strategic planning in higher education institutions and models and levels of strategic planning

Keywords :

Strategic planning

مدخل لمشكلة الدراسة:

من الحقائق المؤكدة أن المجتمعات لا تعتمد في نهوضها وتقدمها على الصدفة أو على الجهود الارتجالية ، فمثل هذه الجهود تنهار أمام العمل القائم على أساس من التخطيط الاستراتيجي المدروس والوعي والحركة والشعور بالتقاء المصلحة بين الدولة وبين المواطنين . ويعتبر التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحاضر ضرورة لا غنى عنه للنهوض بالمجتمعات، فعن طريقه يمكن معالجة مشكلات التخلف، وتحقيق معدلات سريعة للتنمية في أقصر وقت مستطاع وبأقل تكلفة ممكنة، وبأدنى قدر من الضياع في الموارد المادية والبشرية، مع ضمان التكامل والتوازن بين مختلف القطاعات، في كافة المجالات، وعلى كل المستويات. (1)

وتأخذ الدول النامية بنظام التخطيط الاستراتيجي لاقتناعها بأنه المنهج الضروري لتحقيق تنمية سريعة، وهذه الضرورة توجبها طبيعة العصر الذي أصبح يطلق عليه عصر العلم وعصر التخطيط الاستراتيجي كما توجبها أيضا ظروف البلاد النامية، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي العلمي هو الأسلوب الوحيد الذي يضمن تخليصها من مشكلات التي ترسبت عبر السنين، والتي أصبحت تتمثل في خصائص البلاد النامية ذاتها. ولم يعد يقتصر مفهوم التخطيط الاستراتيجي على الدول النامية فقط، بل أخذت به الدول المتقدمة أيضا حيث ترى هذه الدول في إتباعه ضرورة لاستثمار مواردها لمزيد من التقدم وتحقيق الأهداف.

بناء على ذلك فقد احتل التخطيط الاستراتيجي مكانة بارزة في عصرنا الحاضر، ولم يعد ينظر إليه عملا عارضا أو إجراء استثنائيا تلجا إليه الدول في الظروف الاستثنائية بل أصبح أسلوبا للحياة العادية ونشاطا متواصلا يشمل كل الأنشطة الحيوية بالدولة. (2) ومر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصا مستقلا بذاته في أبعديات إدارة الأعمال ويمكن أن نوجز تلك المراحل في ثلاث مراحل: المرحلة الأولى : الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي:

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديما في الفكر البشري , اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية وهي strategic والتي تعني علم الجنرال وهي مكونة من أبعاد وهي:-
الجنرال: هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد لتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص.

ومصطلح الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقة في التصرف واتخاذ القرارات. كما انه ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ومتى يجب أن يتصرف ؟ وهو يدرس خطته وتحركاته الاستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة بحيث تعطي النتائج المرغوبة. (3)
المرحلة الثانية :- مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد الحرب العالمية الثانية:

برز المفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداء من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة , وذلك تحت مسمى "الاستراتيجية الإدارية". وفي فترة ما بين 1961 - 1965 م استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي وأحدث نجاحا كبيرا مما دعا الرئيس الأمريكي ليندون جونسون إلى إصدار توجيهات في شهر أغسطس عام 1965م بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم "نظام التخطيط الاستراتيجي والبرامج والموازنة". وفي نفس الستينات أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسات الإدارية" وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينات ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينات إلى كل من أوروبا والدول النامية. (4)
المرحلة الثالثة:- مرحلة ما بعد الستينات:

في عام 1976م عرض وهلين وهنجر مفهومهما للتخطيط الاستراتيجي من خلال بحث أجرياه وانتهيا فيه إلى نموذج شامل للمفهوم أي: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

وجاء كمبر و تربجو بفلسفة الدفع أي: مصادر القوة لشركة تساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة مع الأخذ في الاعتبار أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة comprehensive strategy وأهداف الوحدات المكونة لها.

ثم جاء الأستاذ أومايا وأصدر كتابه " العقل الاستراتيجي " الذي أحدث نقلة كبيرة في نمو وتطور المنهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة وذلك في عام 1985م.

ثم جاءت نظرية جون ثومبسون حول تطوير الوعي الاستراتيجي strategic awareness انطلاقاً من تشخيص التغير الشامل للمنظمة المرتبطة بصياغة الاستراتيجية وتمحورها حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف مؤكداً أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة. (5)

وفي نفس العام أصدر الأستاذ لينش أوهامي مع مجموعة من العلماء كتاباً بعنوان " الاستراتيجية : التخطيط الاستراتيجي " توصلوا إلى أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن تتم من منطلق المستفيدين وليس من منطلق التغلب على المنافسين , ويتركز فكرة الاستراتيجية المعاصرة على صقل وتكريس واستغلال مواهب المؤسسة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة. (6)

وبعد هذا التاريخ بعام أصدر الأستاذ جورج يب- وهو أستاذ في جامعة كاليفورنيا - كتاباً انتقد فيه المنظمات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تملك استراتيجية شاملة , وانتهى إلى ضرورة قيام هذه المنظمات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع المؤسسات في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي. (7)

وأخيراً تجربة شركة general electric حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد أن تولى

قيادتها جاكويلش حيث دعا إلى النقاط التالية:

* تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات .

* التخلي عن التقنية المتدنية المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضیعة.

*الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة .
*فهم معادلات احتياجات المواطنين الحديثة والمعقدة .
*التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.
*اعتماد مبدأ منظمات بلا حدود حيث يسمح بفتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الاجتماعية. (8)
ويمكن أن يصنف بطريقة أخرى مراحل تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وذلك في أربع مراحل:

الأولى : مرحلة التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على الأساس المالي أعداد وتنفيذ الموازنة السنوية ويتكون من الأهداف المالية في الإيرادات والتكاليف.

الثانية : مرحلة التخطيط الاستراتيجي الذي يستند على التنبؤ لسنوات قادمة وتزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة الاستخدام الأمثل للموارد في إدارة المراكز التنافسية للمنظمة.

الثالثة:- مرحلة التخطيط الاستراتيجي الموجه خارجيا أي محاولة فهم حقيقة المجتمع العالمي وواقعيته

وظواهره بالاعتماد المحوري على التنبؤ بالأساليب الأكثر استجابة للمستفيدين.

الرابعة:- المرحلة التكاملية بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وتتسم تلك المرحلة بالموصفات الآتية:-

-عمومية التفكير الاستراتيجي في جميع المستويات الإدارية .

-عملية التخطيط الاستراتيجي المكتشف والعميق والمرن والخالق .

-وجود القيم المساعدة أو المساندة بروح الفريق والاتصال المفتوح بغية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. (9)

ثانيا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

1- أن التخطيط الاستراتيجي كتنظيم للنشاط الاقتصادي والاجتماعي في مجموعة، يتطلب وجود هيئة مركزية مسئولة تقوم بتحديد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع، وباختيار الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، كما تقوم بالتنسيق بين الأهداف الجزئية للقطاعات المختلفة بحيث تتكامل جميعاً مع الأهداف العامة للخطة.

2- أن التخطيط الاستراتيجي كعملية مواءمة بين الحاجات الاجتماعية ، والموارد المجتمعية وموازنة بين ما يمكن تحقيقه من إشباع في الحاضر، وما يمكن الحصول عليه في المستقبل كل هذا يتطلب توفر المقاييس التي يمكن أن يتحدد بواسطتها الطلب الاجتماعي Social Demand أي الحاجات الاجتماعية ، ويستلزم تحديد الأسس التي يمكن بها حساب موارد المجتمع وطاقاته، ذلك أن التخطيط الاستراتيجي في غياب هذه المقاييس وتلك الأسس يصبح مجرد قرارات بيروقراطية إدارية تكون فيها احتمالات الخطأ أكبر. (10)

3- وإذا نظرنا للتخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة للتنظيم الشامل لموارد المجتمع لتحقيق أهدافه فإن ذلك يتطلب أن تحدد أهداف القطاعات المختلفة التي تتميز إليها النشاطات الاقتصادية والاجتماعية، في ضوء الأهداف العامة للمجتمع، فلا تكون مجرد تجميع لبرامج قطاعية منعزلة لكل منها غرض قد يختلف عن أغراض الأخرى، وإنما يجب أن تكون أهداف مكملة لبعضها ومتممة للخطة الشاملة.

4- أنه على الرغم من أهمية وجود جهاز مركزي يحدد الأهداف العامة للمجتمع والوسائل الكفيلة بتحقيقها فإن التخطيط الاستراتيجي الشامل لا يعنى بالضرورة أن تصدر كافة القرارات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي والاجتماعي عن جهاز مركزي واحد وأن مدى المركزية أو اللامركزية في التخطيط الاستراتيجي يختلف من دولة لأخرى طبقاً للظروف السائدة في كل. (11)

ثالثاً: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

مزايا التخطيط الاستراتيجي:

يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا او الفوائد تتمثل في ما يلي:

- 1-تبنى فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
 - 2-يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
 - 3-أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة. (12)
 - 4-تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات.
 - 5-الإتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة. (13)
- معوقات التخطيط الاستراتيجي:
- يمكن إبراز معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:
- 1-ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
 - 2- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية. (14)
 - 3-جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة.
 - 4-التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.
 - 5-عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية. (15)

رابعا: مبادئ التخطيط الاستراتيجي

(1) مبدأ الواقعية:

يتوقف تصميم الخطة وتنفيذها بنجاح على مدى اتقادها مع مبدأ الواقعية؛ ومعنى الواقعية هو أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على أساس طبيعة البناء الاجتماعي والتحليل الوظيفي لهذا البناء؛ ووفقا لاحتياجات الجماعة الفعلية ومواردها الحقيقية وتتأفي فكرة الواقعية

يقصد بالمرونة في التخطيط الاستراتيجي أن يراعى في إعداد الخطة وتصميمها قابليتها لمواجهة الظروف الزمنية والمكانية في المجتمع موضوع التخطيط الاستراتيجي. ويقصد بالمرونة الزمنية أن تراعى إمكانيات التغيير الاجتماعي التلقائي الذي قد يحدث خلال المجال الزمني المحدد لتنفيذ الخطة. أما المرونة المكانية فالمقصود بها أن يكون التخطيط الاستراتيجي الذي يوضع على المستوى القومي مثلاً قابلاً للتنفيذ في المستوى المحلي مع تعديلات طفيفة تستلزمها ظروف المجتمع المحلي أو خصائصه المميزة له. وبالمثل يمكن للتخطيط الاستراتيجي الذي يوضع على المستوى المحلي أن تراعى فيه الظروف والخصائص العامة للمجتمع الأكبر وهو الإقليم أو الدولة بحيث يكون قابلاً للتنفيذ مع إدخال التعديلات الطفيفة التي تفتضيها ظروف المجتمعات المحلية الأخرى، في حدود الإطار العام للخطة التي روعي في إعدادها وتصميمها الاعتبارات المكانية التي تضم الوطن الواحد. (18)

(4) مبدأ الشمول والتكامل:

يعتبر مبدأ الشمول من أهم مستلزمات التخطيط الاستراتيجي، ومعنى ذلك أن على المخطط أن يضع في اعتباره أهمية التكامل بين عناصر المشكلة الواحدة من جانب، وأهمية التكامل بين المشاكل الاجتماعية من جانب آخر.

فإذا أخذنا على سبيل المثال تخطيط استراتيجي في شؤون الإسكان، فإن مبدأ الشمول يقتضي أن لا ينظر إلى موضوع الإسكان بوصفه مسألة هندسية عمرانية فحسب، بل من الضروري أن يدخل المخطط الاجتماعي في اعتباره أهمية امتزاج مشكلات الإسكان بكل المشكلات الصحية والمشكلات الاقتصادية وغير ذلك من المشكلات التي تؤثر في الحالة السكنية. ولهذا فمن الضروري أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على مبدأ الشمول والترابط بين الموضوع الأصلي للتخطيط وبين الموضوعات الأخرى المتصلة بهذا الموضوع بصورة مباشرة أو غير مباشرة. (19)

(5) مبدأ التنسيق:

عرفنا أن التخطيط الاستراتيجي هو نوع من العمل التعاوني الشامل، يقوم على المنهج العلمي في البحث بقص رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود إمكانيات الهيئة القائمة بالتخطيط الاستراتيجي، وتبيننا أن المبادئ الأساسية للتخطيط تقوم على الواقعية والاستمرار والشمول والمرونة، هذه المبادئ الأربعة يربطها ويتوجها مبدأ أساسي خامس هو مبدأ التنسيق. لم يكن إرجاؤنا للتعرف بهذا المبدأ إغفالا منا لأهميته أو خطورته بالنسبة للخطة الاجتماعية، وإنما عمدنا إلى هذا الأجراء حتى يتضح أنه لا قيام للتخطيط الناجح دون التنسيق بين الميادين والسياسات المختلفة المتصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي. والتنسيق - بمعناه الواسع - يعنى إدراك أفضل للحاجات الحقيقية للبيئة والمواطنين في كافة نواحي النشاط الإنساني، كما أنه تحديد أفضل للوارد المختلفة التي يمكن استغلالها لإشباع هذه الحاجات. (20)

ومبدأ التنسيق في التخطيط الاستراتيجي معناه:

أ) إزالة كافة العقبات التي تحول دون ربط الأجهزة لمختلفة في الجوانب الاقتصادية والعمرائية والاجتماعية عن طريق إعداد الأخصائيين في كافة ميادين المعرفة.

ب) تنمية الشعور بالمسؤولية الأخلاقية لدى الهيئات والأفراد الذين يرتبطون بصورة مباشرة أو غير مباشرة بأجهزة التخطيط الاستراتيجي.

ج) تأكيد أهمية تبادل المعلومات كدعامة لا غنى عنها في عملية التخطيط الاستراتيجي.

د) اعتبار السياسات المختلفة في الدول بمثابة شائعات تتلاقى في بؤرة واحدة. ومثالا لذلك فإن السياسة الضريبية، وسياسة تنمية الصناعات القومية وسياسة تشغيل الأيدي العاملة وسياسة التنمية الاجتماعية وغير ذلك، يجب أن تتلاقى جميعا في بؤرة واحدة، تلك البؤرة هي دعامة عملية التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى معيشة الطبقات الكادحة. (21)

وأى تخطيط لا يقوم علي مبدأ التنسيق يظل مبتورا غير مستكمل لأهم عناصره. فإذا أعدنا خطة للتنمية الاجتماعية في مجال الأسرة؛ بمعنى إثارة الوعي الأسرى لدى المواطنين والاعتزاز بالروابط الزوجية والعمل على القيام الأسرة علي روابط المحبة والوفاق للحيلولة دون

تهدمها بالطلاق أو تعدد الزوجات؛ كل هذا يستلزم التنسيق بين ميادين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبين الشرائع الدينية والوضع والسياسات المختلفة المتصلة بأغراض التخطيط الاستراتيجي في ميدان الأسرة على النحو الآتي:

1- التنسيق بين برامج الوعي الأسرى وبين البرامج التربوية والثقافية في المدارس والجامعات والهيئات والنقابات بحيث يتحقق لهذه البرامج الاتصال المستمر بالمجتمع الأسرى الصغير ومجتمع المدرسة والمجتمع القومي الكبير.

2- التنسيق بين برامج الوعي الأسرى وتراث الماضي من عادات وتقاليد واحتياجات المستقبل لمواجهة التقدم الفني في كافة المجالات. إذ أن إحداث تغير اجتماعي إداري في شئون الأسرة يستلزم التنسيق بين الماضي والحاضر والمستقبل في وحدة واحدة شاملة.

3- التنسيق بين برامج الوعي الأسرى وبين السياسة الاقتصادية القائمة فقد أثبتت التجارب أن هناك ارتباط قويا بين الروابط الأسرية وبين البطالة فإن العامل الذي يشعر بعجزه عن الكسب، يشعر بالنقص ويفقد سيطرته التي يعتز بها والتي تعتبر من أهم خصائص الأسرة العربية.

4- التنسيق بين برامج الوعي الأسرى وبين المعتقدات الدينية السائدة فالتربية الدينية الواعية تعتبر من أهم أركان التخطيط الاستراتيجي في شئون الأسرة. والتفسير السليم لإجازة الطلاق أو تعدد الزوجات يعاون برامج الوعي الأسرى وينميها.

5- التنسيق بين برامج الوعي الأسرى وبين التشريعات القائمة من حيث حقوق الأبوة وواجباتها، وحالات سلب الولاية عن النفس أو المال وغير ذلك من التشريعات المتصلة بشئون الأسرة اتصالا مباشرا أو غير مباشر. (22)

خامسا: عمليات التخطيط الاستراتيجي

1- مستويات التخطيط الاستراتيجي:

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز مستويات التخطيط الاستراتيجي:-

أ-التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:

كما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها على أهداف المؤسسة كلها وعليه تتأثر المؤسسة كلها بها. ويركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المؤسسة من خدمات وعمليات وطلاب ومجتمع وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الاستراتيجية طويلة الأجل.

ب-التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال:

يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ونجاحها.

ج-التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.⁽²³⁾

2-مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تصنف مراحل التخطيط الاستراتيجي عموما إلى خمسة مراحل وهي: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي والتي تتلخص فيما يلي:-

أ-الرؤية الاستراتيجية:

هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها والرؤية لا يجب

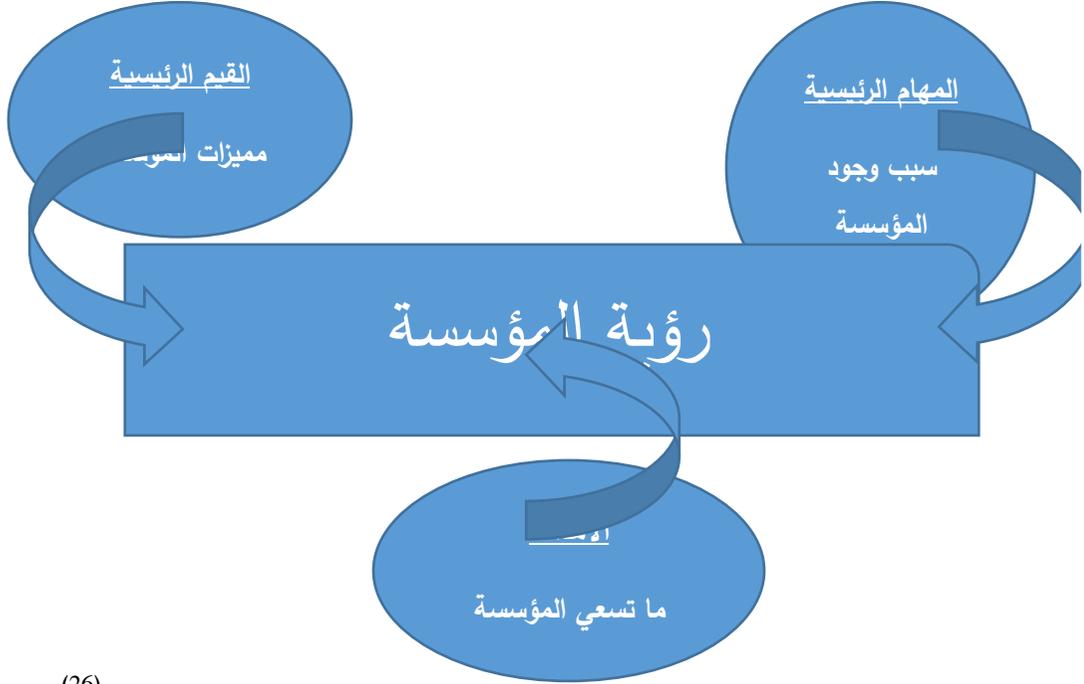
أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها المؤسسة مستقبلا، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي العمل تجاهه وبالتالي فإن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة.⁽²⁴⁾ وعليه فالرؤية الاستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقا

للتميز عن الآخرين لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الاستراتيجية في المؤسسة ثم إن ممارسة الرؤية الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بمعرفة اتجاهاتها وكذلك معرفة العناصر التي تمكنها من بلوغ مرادها من تلك العناصر التي تعيقها على ذلك وفي هذا السياق يشير كوتلر Kotler إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية:-

- الخيالية والتركيز: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها تكون واضحة وفقا لمواردها.
- المرونة والجاذبية: تتصف بالعمومية والشمولية وتجذب المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم.
- متجذرة وجماعية: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها يشارك في وضعها جميع العاملين.
- اعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.⁽²⁵⁾

تتكون الرؤية الاستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما يظهرها الشكل التالي:

المكونات الرئيسية للرؤية



(26)

شكل رقم (1)

ب- الرسالة الاستراتيجية:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها"

تكمّن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي.⁽²⁷⁾

-خصائص الرسالة الفعالة:
وهناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي :
1- أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها.
2- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المؤسسة مع عدم المبالغة فيها.
3- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.
4- أن كون الرسالة بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة المؤسسة.⁽²⁸⁾

-مكونات وأبعاد رسالة المؤسسة: نجد أن مكونات رسالة المؤسسة تتمثل بالآتي:
1- مجال عمل المؤسسة :تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة تسمح بالتطور
2- عملاء المؤسسة :إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآتي بل وباحتمالية زيادة هذا العدد.
3-المنتجات والخدمات :تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم وتلبي حاجة العملاء.
4-أسواق المؤسسة :أين تنافس المؤسسة، وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة.
5 -التكنولوجيا :تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة.
6-الموردون :أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار

المواد اللازمة لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المؤسسة ورسالتها. (29)

ج- الأهداف أو الغايات الاستراتيجية:

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللاهداف دور كبير في اصدار القرارات الاستراتيجية وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

في حين عرفها القوامين على أنها : النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبّر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟ (30)

خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

وعلى العموم، فإن الأهداف الجيدة تتميز بالخصائص التالية :

1- أن تكون محددة بدقة: قابلة للقياس وقابلة للتحقق.

2- وضوح الأهداف الفرعية: يجب أن تكون متوافقة، ومتكاملة، وغير متعارضة، حتى تحقق الهدف الرئيس.

3- المرنة: أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات، غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة.

4- القابلية للفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد

ستولون تحقيقها. (31)

ه- التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة: مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.

وعرف ايضا التحليل الاستراتيجي أنه: ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية وما هو فرصة الآن قد يزول غدا وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجياتها أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها.⁽³²⁾ ويشمل التحليل الاستراتيجي على:

1- تحليل البيئة الداخلية:

تقوم المؤسسة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا وتأخذ شكلين:

- نقاط القوة: تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي.

- نقاط الضعف: هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول الى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.⁽³³⁾

مكونات البيئة الداخلية:

وتتمثل عناصر القوة والضعف: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها:- الهيكل التنظيمي: من خلاله يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

-الثقافة التنظيمية: تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى.

- الموارد: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز للمدراء الاستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك

الخطط والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير.⁽³⁴⁾

2-تحليل البيئة الخارجية:

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها.

وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين

البيئة الخارجية العامة: وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الاقتصادية السياسية.. إلخ.

- البيئة الخارجية الخاصة: وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة كالعلاء الحاليين وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات.

ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما:

1-الفرص: تلك الظروف المحيطة في مكان معين من وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2-التحديات: تلك الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمؤسسة.(35)

ي-الخيار الاستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحدها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابق وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل "SWOT" وفقا للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التحديات المحتملة.

ويتم اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية :
-يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة.
-يساعد في التغلب على نقاط ضعف المؤسسة.

-الذي يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة .
-الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وامكاناتها.

- الذي يحقق الأهداف المرجوة.
- الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.

كلمة SWOT هي اختصار لأربع كلمات بالإنجليزية تمثل العناصر الأربع التي تقوم عليها عملية التحليل

نموذج تحليل مصفوفة: (SWOT) او (TOWS)

نقاط ضعف (W)	نقاط القوة (S)	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
--------------	----------------	--------------------------------------

أصنع استراتيجيات (WO) معالجة نقاط الضعف وانتهاز واستثمار الفرص المتاحة	أصنع استراتيجيات (SO) استعمال واستخدام نقاط القوة وانتهاز واستثمار الفرص المتاحة	الفرص (O)
أصنع استراتيجيات (WT) تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات	أصنع استراتيجيات (ST) استعمال نقاط القوة وتقليل وتجنب التهديدات	التهديدات (T)

Strengths-1 = نقاط القوة واختصارها (S) = Weaknesses-2

نقاط الضعف واختصارها (W)

Opportunities-3 = الفرص واختصارها (O) = Threats-4

التهديدات واختصارها (T).⁽³⁶⁾

3- نماذج التخطيط الاستراتيجي:

يستخدم التخطيط الاستراتيجي نماذج مختلفة نذكر منها ما يلي:-

أ- نموذج دافيز برنت، ولندا أليسون :

وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط ومنها خطط مؤسسات التعليم إلى عامين أو ثلاثة أعوام وقد كان مفهوم "خطة التطوير" متوافقاً مع المنحى الجديد - حينئذ- لكون مؤسسات التعليم العالي وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفاعلية ويوضح الشكل التالي أبعاد نموذج دافيز وأليسون للتخطيط الاستراتيجي ذي المراحل الثلاث:-

النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي لدافيز وأليسون

التعليم المستقبل من 15-عاماً	لمستقبل	سيناريوهات	• وضع	استشراف
				• إسقاطات خطية للوضع الراهن
				5
				• استطلاع رأي الخبراء (ذلفاي
والرسالة البعيد من 5		الرؤية		• صياغة
				المدى
				• تحديد الأهداف الاستراتيجية
				3 - أعوام
المدى والقريب من 3 (37)				• تحديد الأولويات
				المتوسط
				• تخصيص الموارد
				1 - أعوام.
شكل				• وضع خطة تنفيذية والمتابعة
				رقم (2)

-وتتبع أهمية المرحلة الأولى: في كونها تضيف إلى الخطة بعدا مستقبليا من خلال مجموعة متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبلات.

-أما المرحلة الثانية: مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية فتستهدف الإجابة عن سؤال حول دور مؤسسات التعليم العالي في مواجهة تحديات ذلك في المستقبل ورؤيتها للدور والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد كما تستهدف مجموعة الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.

-وتأتي المرحلة الثالثة: والتي تمثل التخطيط متوسط المدى وقريب المدى لتتضمن مجموعة الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الاستراتيجية.⁽³⁸⁾

ب- نموذج وست- برنهام:
يوضح برنهام النموذج في مجموعة من النقاط التالية :
- تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل مؤسسات التعليم العالي وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين دوراً محورياً في توجيه أنشطة مؤسسات التعليم العالي.
- المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام لكن قد يستجد من ظروف تقضي
أفعال معينة وفي كل الأحوال فإن مسؤولية ذلك التخطيط تقع على عاتق القيادات العليا بمؤسسات التعليم العالي.
- باعتماد الاستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات بمؤسسات التعليم العالي التي تعمل ترجمتها وتكون تلك السياسات بمثابة الأسس لعمليات صنع القرارات واتخاذها وكذلك في عمليات تنمية كفاءة العاملين وعمليات إعداد الميزانية... إلخ.
- يعني التخطيط متوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال وهو ما يتم غالباً وبشكل نوعي من خلال
الخطط السنوية لتطويع مؤسسات التعليم العالي ومن خلال تخصيص الموارد والميزانيات وتوزيع المهام.⁽³⁹⁾
- بناء على الخطة متوسطة المدى يتم التفاوض حول أهداف الخطة قصيرة المدى وحول الأدوات الفردية الرامية إلى تحقيقها.
- بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة وأداءات فإن نظام التقويم يستند إلى مدى مطابقة تلك الأداءات للمعايير ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية.
مميزات هذا النموذج:-
يلاحظ على هذا النموذج: كونه يركز على تحديد المهام التخطيطية والتنفيذية في كل مرحلة.

كما يلاحظ اهتمامه: بالربط التبادلي بين مستويات التخطيط الثلاثة فهو يعبر عن عمليات التغذية الراجعة بالحركة الدورانية للأسهم مما يعد تقدما يحسب لهذا النموذج للتغلب على عيوب الهرمية والتراتب التي تميز نماذج أخرى مشابهة.⁽⁴⁰⁾

خاتمة:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذلك ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير بالديناميكية والتغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال مما نتج عنه اختلاف تعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الاستراتيجي إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمؤسسة بإنشاء ميزتها التنافسية وهو ما يبرز للتخطيط الاستراتيجي مراحل عديدة تبدأ بوضع الرؤية الاستراتيجية ثم مرحلة الرسالة الاستراتيجية وصولا إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تحليل "SOWT" وأخيرا تطبيق الخيار الاستراتيجي.

المراجع

- 1- هاريسون، ديفيد: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ترجمة ناظريه علاء الدين، عمان الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص 31.
- 2- فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري: الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2010، ص 8.
- 3 -David McKean: « IT Strategy & Technology Innovation», 2012, pp: 10-11.
- 4- طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي: الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007، ص 104.
- 5- سالم عبد العزيز محمود: التخطيط الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، المجلد الأول، العدد الأول والثاني، 1993، ص 39.
- 6- Robert M.Moroney: Social Planning, Encyclopedia of Social work, N. Y.N.A.S.W XVIII Edition, 2000, p78.
- 7- Reginald O. York: Human Service Planning, Concepts, Tools and Methods, N. Y., University of North Carolina, Press Chapel Hill, 2002, p131.
- 8- Friedman & Hudson: Knowledge and Action, A GUIDE of Planning Theory, (journal of the American, Institute of Planners, 2000).
- 9- محروس محمود خليفة: التخطيط و السياسة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة، 2003، ص 56.
- 10- منى عطية خزام خليل : التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر , الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2011 ، ص 23.

- 11 - ماجد عبد المهدي: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ط1، ص 83، 82.
- 12 - حمدان خالد محمد ، وائل محمد صبحي: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص16.
- 13 - فريد راغب النجار: التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي -آليات استشراف المستقبل عام 2050، الإسكندرية، مصر. الدار الجامعية، 2010، ص75.
- 14 - عامر ذايب العتيبي: أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012، ص19.
- 15 - موفق محمد الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 57، 56.
- 16- مايكل اليسون جود كاي ، ترجمة : مروان الحموي: التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية ، مراجعة: عبد المطلب يوسف جابر ، الرياض ، السعودية ، مكتبة العبيكان، 2006، ص 65.
- 17- إبراهيم عبد الهادي المليجي وآخرون : التخطيط للتنمية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2004، ص 87.
- 18- احمد ماهر: التخطيط الاستراتيجي ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص39.
- 19- نيفيل ليك ، ترجمة هدى فؤاد : المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية، 2007 ، ص 90.
- 20- إبراهيم الأشقر: دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006، ص49.

- 21- مايكل اليسون جود كاي , ترجمة : مروان الحموي: مرجع سبق ذكره, ص 69.
- 22- إبراهيم الأشقر: مرجع سبق ذكره , ص 51.
- 23 - احمد ماهر: دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي , الإسكندرية, مصر, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, 2009, ط1, ص26.
- 24 - محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي-كيف تربط بين الحاضر والمستقبل, مصر, دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية, 2008, ص 13.
- 25- وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن, عمان, الأردن, دار وائل, 2009, ص76.
- 26 - مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي, عمان الأردن, دار المناهج للنشر والتوزيع, 2009, ص82.
- 27 - عادل منصور سليمان: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة, الجامعة الاسلامية, غزة, كلية التجارة, 2007, ص22.
- 28 - رائد فؤاد محمد عبدالعال: أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاسلامية غزة, كلية التربية, قسم أصول التربية- إدارة تربية, 2009, ص77.
- 29 - حنان بنت عبد الرحمان السليمانى: رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, قسم الإدارة التربوية والتخطيط, كلية التربية, المملكة العربية السعودية, 2012, ص34-35.
- 30 - أحمد القطامين: الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية, عمان الأردن, دار مجدلاوي للنشر والتوزيع, 2002, ط1, ص 65.
- 31 - رائد فؤاد محمد عبدالعال: أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي, رسالة ماجستير غير منشورة, مرجع سبق ذكره, ص 77.

32 - نزيه حسن حسين يونس: توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية/الادارة التربوية، غزة، فلسطين، 2009، ص87.

33 - زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص124.

34 - ريم سهيل الصباح: معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2013، ص 19.

35 - عبير حسون كرشامه: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العراق، 2010، ع19، ص 13.

36 - الهام فخري طلبه: استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي، عمان، الأردن، اثناء للنشر والتوزيع، 2012، ط1، ص25.

37 - محمد خليل ابو هاشم: واقع التخطيط الاستراتيجي وسبل تطويره، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، 2007، ص 39.

38 - محمد خليل ابو هاشم: مرجع سابق، ص40.

39 - محمد عبد الخالق مدبولي: نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة كلية التربية، الإمارات، مج 16، ع 2001، ص18، ص236.

40 - محمد عبد الخالق مدبولي: مرجع سابق، ص210.