



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة
المستقبل
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم إدارة أعمال

(أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للشركات التجارية) " دراسة استطلاعية "

مشروع تخرج لاستكمال متطلبات الحصول على البكالوريوس
في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور :
جميل الجويد

إعداد الباحثون /

- 1- بلال ربيد
- 2- معاذ ربيد
- 3- عدنان السلمي
- 4- عمر البركاني
- 5- خالد طامش

العام الجامعي :
2020 - 2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ
أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذُكُرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

صَلَّى
عَلَيْهِ
وَالْحَمْدُ
لِلَّهِ
الْعَظِيمِ

(سورة ، البقرة : الآية 269)

الإهداء

الى....

من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة الى نبي الرحمة ونور العالمين محمد (صلى الله عليه وسلم وعلى آله واصحابه اجمعين) .. الى من مد لي يد العون والمساعدة ودعمي بكل اخلاص وتفاني واعانني بكل المعلومات والبيانات والمصادر العلمية من اجل استكمال مشروع بحثنا هذا ... أتقدم اليهم جميعا بالشكر والثناء على تعاونهم معنا فلهم منا كل الحب والشكر والتقدير

الباحثون

رقم الصفحة	فهرست المحتويات	م
	▪ عنوان الدراسة.	1
	▪ ملخص الدراسة.	2
4	▪ فهرست المحتويات.	3
24	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الفصل الاول: الإطار العام للدراسة (الإطار المنهجي للدراسة) ، ويتضمن:- - مقدمة الدراسة. - مشكلة الدراسة وتساؤلاتها. - فرضيات الدراسة. - أهداف الدراسة. - أهمية الدراسة - منهجية الدراسة - حدود الدراسة - مصادر ووسائل جمع المعلومات والبيانات - مجتمع وعينة الدراسة - مصطلحات الدراسة. 	4
36	▪ الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.	5
49	▪ الفصل الثالث: اهداف التخطيط الاستراتيجي	6
64	▪ نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات.	9
66	▪ قائمة المراجع باللغة العربية والأجنبية.	10
	▪ الملاحق	11

مقدمة

اعتقد المديرون أن رفع فعالية التشغيل يخفض تكلفة الإنتاج ويزيد الكمية المنتجة وبالتالي يرفع أرباح الشركة . وهذه نصف الحقيقة ، أما نصف الحقيقة الآخر الذي لم يدركه المديرون فهو أن الشركات التي اتخذت فعالية التشغيل أساسا للمنافسة واجهت صعوبات جمة للبقاء والمحافظة علي مراكزها التنافسية حيث استطاع منافسوها وبسرعة تقليد ومحاكاة برامجها وأساليبها الإدارية

وظهرت المنافسة المفرطة المدمرة دون أن يحدث تحسن نسبي في المراكز التنافسية.

لإدارة الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفعالية مع إعطاءها ميزة تنافسية عن المنظمات العاملة في نفس المجال والقطاع ،ومن ضمن مراحل الإدارة الاستراتيجية وضع التخطيط الاستراتيجي اللازم من أجل ترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر، ومن خلال استقراء واقع التخطيط في كثير

من المنظمات فإنه يمكن أن نقول أن التخطيط الاستراتيجي قد لا يؤكد النجاح
بيدا أن غيابه يؤكد الفشل (أبو النصر، 2009م . 13).

تتطلع معظم المنظمات اليوم باختلاف أنواعها إلى تحقيق التطور والتميز في
جميع عملياتها وأنشطتها، وتتسابق من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها، الأمر
الذي لم يعد مناسباً معه استخدام أساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ
وتحليل الأحداث التاريخية بل يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية
واضحة، تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل، والغالبية العظمى من
المنظمات تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها فالتخطيط
الاستراتيجي يساهم في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات حتى تقوم بتنفيذ
أعمالها على أكمل وجه، وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن
أعضائها يعملون نحو تحقيق هدف واحد (العريقي، 2009).

تعتبر المنظمة او المؤسسات التجارية الخاصة او الحكومية اللبنة الأساسية
في المجتمع، حيث تكتسب هذه المنظمات اهميتها المعاصرة من كونها الخلية
الأساسية لتكوين الثروة في المجتمع لتحقيق النمو الاقتصادي الذي تتطلع اليه
كافة المجتمعات، فالمنظمات هي نواة الحركة الاقتصادية داخل بيئة اجتماعية
مهما اختلفت طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات، حيث انه من الممكن ان

يكون هذا في أي مجالات الصناعة او العلوم او الزراعة او الموصلات او الاتصالات او التجارة او غير ذلك (الطيبي،2013: 26)

مشكلة الدراسة:

باعتبار التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل لمواجهة كل التحديات والصعوبات التي تواجهها كافة المنظمات، اصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات ويتطلب ذلك توافر القدرات والمهارات الضرورية لوضع الخطط المستقبلية وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية وربطها وتكاملها مع الاداء المؤسسي، فان المشكلة التي واجهت الباحثون اثناء اعداد الدراسة تمثلت في بيان اهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاداء المؤسسي من خلال تقييم اظهار الميزة التنافسية لدى الشركات التجارية .

وعليه تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات التجارية اليمينية . ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مدى تطبيق الشركات التجارية اليمينية لتطبيق الميزة التنافسية وجذب العملاء ؟ .

2. ما طبيعة العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية من منظور الشركات التجارية ؟

فرضيات الدراسة:

بناءً على الهدف العام للدراسة صيغت هذه الفرضيات.

الفرضية الاولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل، الخبرة).

الفرضية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء المبحوثين في مستوى الاداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن بأبعاده الاربعة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل الخبرة).

الفرضية الثالثة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده

الخمسة والأداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن.

-

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي ذاته في بداية من اعداد بيان الرؤية والرسالة والتقييم لها وذلك عن طريق الاستعداد بأسلوب علمي لمواجهة متطلبات المستقبل، والذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة في معظم عالم المنظمات الربحية سواءً كانت أو غير الربحية، فبنا الخطط يحتاج الى تفكير ابتكاري وتعمق وقدرة على التحليل، والتفسير، والربط بين العوامل والمتغيرات والموارد والإمكانيات ، لما لها من أهمية في تطوير أو تحسين أو زيادة أو ورفع كفاءة الأداء المؤسسي ومساعدة المنظمات في تحقيق رسالتها وأهدافها.

كما ستلقت هذه الدراسة نظر ادراك المنظمات الى ضرورة مواكبة الانظمة المعاصرة في ظل العولمة اجراء تغييرات في المؤشرات والمقاييس التقليدية في تقويم الاداء الى تقويم الاداء الشامل لمنشآت الاعمال من منظور بطاقة الاداء المتوازن ونظر لما تستخدمه بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها المختلفة من

معلومات مفيدة في تقييم الاستراتيجيات وربطها بالأداء الفعلي بغرض صناعة القرارات الاستراتيجية القادرة على الارتقاء بمستوى الاداء المطلوب وتحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة من خلال التطوير والتميز في الاداء.

ترجع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونه يتعلق بمجال عمله الرئيسي، وكذلك هذه الدراسة ستساعده في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلي:

1- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في شركة كمران للصناعة والاستثمار.

2- التعرف على مستوى الاداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن في شركة كمران للصناعة والاستثمار.

3- التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ودورة في تطوير الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كماً وكيفاً، حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها بينما يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها (عبيدات، 2006، 307).

نموذج الدراسة:

المتغير التابع : تحقيق الميزة التنافسية للشركات التجارية

المتغير المستقل : التخطيط الاستراتيجي.

مجتمع الدراسة:

تتكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال التي تمارس النشاط الصناعي.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من شركة كمران للصناعة والاستثمار وفروعها امانة

العاصمة.

أداة الدراسة:

بنأ على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى مجتمع الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المتاحة وجد الباحث ان الأدوات الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستبيان).

المعالجة الإحصائية للدراسة:

تم الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

مصادر جمع المعلومات وأدوات جمع البيانات:-

1 مصادر أولية : تتمثل في بيانات ومعلومات الدراسة العملية أو الميدانية (ملاحظة ، مقابلة ، استبيان).

2 مصادر ثانوية: الكتب والمؤلفات ، الدوريات ، التقارير ، والوثائق الحكومية ، والمجلات العلمية .

دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

-مبررات ذاتية: أما فيما يتعلق بالدوافع الذاتية، ميولي الشخصية لمثل هذه الدراسات المعاصرة وبحكم تخصصي في هذا المجال العلمي الإداري ، وأيضا رغبة الباحثة في التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للشركات التجارية " .

ب. مبررات موضوعية: وبالنسبة للأسباب التي دفعت بي لاختيار مثل هذه المواضيع يعود في الأساس إلى دوافع موضوعية متعلقة برغبة الباحث في

الاهتمام بالمواضيع العلمية لاسيما التركيز على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للشركات التجارية

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اقتصر هذه الدراسة على موضوع محدد هو دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي.

الحدود المكانية:

اقتصر هذه الدراسة على شركة كمران للصناعة والاستثمار وفروعها في اليمن.

الحدود البشرية:

اقتصر هذه الدراسة على (مدراء العموم، مدراء الادارات، ورؤساء الأقسام).

الحدود الزمانية:

اقتصر هذه الدراسة على الفترة: 2019-2020م.

مصطلحات الدراسة

تعريف التخطيط :

التخطيط هو عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تنطوي على الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلى
(أبو النصر 2009م).

- الاستراتيجية:

يعرف شاندر Chandler الاستراتيجية بانها تحديد المنظمة لأغراضها
واهدافها الرئيسية وغايتها على المدى البعيد وتبني ادوار عمل معينة، وتحديد
وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الاغراض والغايات (احمد 2012،
31)

-التخطيط الاستراتيجي :

1. التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة
الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلية ومن ثم أسلوب
العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبل ووضعه موضع التنفيذ (أبو
النصر ، 2009 - 84)

10-التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن الوسائل المستخدمة في استشراف المستقبل وتحديد الأهداف
وطرق إنجازها.

التطوير: يرى زكي هاشم التطوير انه إشارة الى مختلف العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الادارية نحو الانفتاح والصدق (الصوفي 2006)،

عرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة

دراسة: يحيى علي قحوان (2013)، دراسة بعنوان :التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية على شركة يمن موبايل للاتصالات (اليمن).

هدفت الي الدراسة إلى :

- 1- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعلى أهميته.
- 2- معرفة التحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وعلى عناصر التخطيط الاستراتيجي وعلى الميزة التنافسية وأهميتها وعناصرها الأساسية.

توصلت هذه الدراسة إلى :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية .

3- وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ... وعلية يتم قبول الفرضية القائلة :-أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة التخطيط الاستراتيجي ورسالة المنظمة وأهداف المنظمة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة: ياسين قائد غالب (2016م)

دراسة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارات الأزمات دراسة ميدانية على جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء
هدفت هذه الدراسة إلى :

التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات بجامعة العلوم والتكنولوجيا . وظائف القيادات الإدارية في الجامعة فقد تم استبعاد فئة (الأكاديميين) وفئة (الأمن والخدمات) واقتصر البحث على فئة الإداريين.

توصلت هذه الدراسة إلى :

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لممارسة التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات .

2. عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين متغيرات النوع والعمر والمؤهل والتخصص العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة فيما يتعلق بـ(التحليل البيئي) (الرؤية) (الرسالة) (الأهداف الاستراتيجية) (البدائل الاستراتيجية) (الخيار الاستراتيجي) (إدارة الأزمات).

دراسة: منال جباره (2015)

بغنوان (التخطيط الاستراتيجي واثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط)
دراسة حالة (شركة سودابت)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أجاء الموارد البشرية لقطاع وقد احتوى البحث على ثلاثة فروض لأثبتها فى البحث وعلاقته ا بواقع التخطيط الاستراتيجي فى شركة سودابت.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأثبتات الفروض، وقام الباحث بالتحليل الإحصائي باستخدام الرضا الوظيفي، حيث كان عدد أفراد العينة 100 موظف من مجتمع العينة شركة سودابت ، و توصلت الباحث الى وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة ، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة

الاستراتيجية ، ومدى مرونة الشركة فى التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

(2) دراسة: سعيد ثابت الزكري (2015م)

دراسة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في أمانة العاصمة .

هدفت هذه الدراسة الي :

3. التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات في بعض

البنوك الإسلامية في أمانة العاصمة بنك سبأ الإسلامي، بنك التضامن

الإسلامي بنك كاك بنك الإسلامي، مصرف الكريمي، مصرف البحرين

الشامل وذلك من خلال وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وأثره

على إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والإدارة والوحدات.

4. مدى ممارسة وتطبيق هذا المفهوم لدى هذه البنوك ، وكذلك توضيح كيف

يمكن للتخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات.

توصلت هذه الدراسة إلى:

أظهرت الدراسة أن هناك تحليل للبيئة العامة.

أظهرت النتائج أن هناك تحليل للبيئة الخاصة

أظهرت النتائج أن هناك تحليل للبيئة العامة الداخلية

أظهرت النتائج أن هناك تحليل صياغة الاستراتيجية (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف السنوية) .

(3) دراسة :عبد الرحمن رياض محمد(2014م)، دراسة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمة المجتمع المدني.

هدفت هذه الدراسة الي :

1- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات المجتمع المدني.

2- تحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ومدى ممارستها وتطبيقها في منظمات المجتمع المدني في أمانة العاصمة.

توصلت هذه الدراسة إلى:

1- أظهرت الدراسة أن منظمات المجتمع المدني في أمانة العاصمة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية .

2- أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بمحاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي ، والعملاء ، والعمليات الداخلية ، والتعليم والنمو) أنه بإمكان منظمات المجتمع المدني أن تطبق منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

1- توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وممارسة المنظمات للتخطيط الاستراتيجي كما أشارت نتائج معامل بيرسون.

2- دراسة: هويدا عامر (2014) بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنشآت وفي تخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف اي منشأة. لأن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنشآت وغيرها على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، كذلك يوضح التخطيط الاستراتيجي صورة المنشأة أمام كافة جماعة أصحاب العمل وغيرها من المبررات التي جعلت يتطرق لهذا الموضوع لأهميته القصوى.

وتمثلت مشكلة الدراسة من أن تجاهل المنشآت للتخطيط الاستراتيجي الذي يؤدي إلى انخفاض في كفاءة أداء كثير من المنشآت، وذلك لنقص خبرة العاملين الذين يقومون بعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت ومعرفة العقبات التي تعترض مسار التخطيط الاستراتيجي وتحول دون الاستفادة منه. وتتبع

أهمية الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا كبيرا في ترجمة الرسالة والرؤيا الواضحة للمنشأة مما يؤدي إلي تحسين أداء العمل في المنشأة. وقد تمثلت فروض الدراسة في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الاستراتيجي وكفاءة أداء المنشأة وأيضا هنالك علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة.

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي، وتمثلت أدوات جمع البيانات في الاستبانة والتي كان عدد 100 استبانة والتي تم أخذها عشوائياً من شركة سوداني للاتصالات ولقد تم تحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS. بالإضافة لأداتي المقابلات والملاحظة.

توصلت الدراسة إلي أنه يصعب تحقيق رقابة إيجابية بدون تخطيط سليم، وأن التخطيط الجيد والسليم يحدد معايير الأداء التي علي ضوءها يساعد في تسهيل عملية الرقابة ووجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة. أوصت الدراسة بضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية معروفة تؤدي إلي تغذية وتقوية ثقافة الشركة تجاه التخطيط الاستراتيجي . كما أوصت الدراسة بالعمل على اكتشاف مدى قدرة ومرونة الهيكل التنظيمي للشركة علي تحقيق أهدافها وإن ازل استراتيجيتها علي أرض الواقع.

دراسة: اسيل الشبخلي (2013) بعنوان (أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة

أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء

المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن)

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي وكانت أداة البحث استبانة

وزعت على عينة البحث لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات

غير الربحية العاملة في الأردن.

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي

للمؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن. وجود أثر ذي دلالة إحصائية

لتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في

الأردن بوجود التوجه الريادي.

أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

من حيث الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي

في تطوير الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن في شركة كمران

للصناعة والاستثمار، في حين هدفت الدراسات السابقة إلى معرفة اثر او دور
او واقع التخطيط الاستراتيجي على جودة او فاعلية المنظمة أو الميزة التنافسية
وغيرها.

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة (الإطار المنهجي

لدراسة)

تمهيد:

اتسم العقدان الأخيران بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها الأمر الذي لم يعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المبنية على التنبؤ والخبرة بناء على تحليل الأحداث التاريخية فقط فهذه الآليات أصبحت غير قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة هذا بالإضافة إلى انخفاض المعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها أفضل المنظمات الاستراتيجية العالمية (الحاج، 2013: 50).

لقد أشارت النتائج والدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها الإدارة الاستراتيجية إلى أن المؤسسات لها علاقة إيجابية تربطها فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدار استراتيجيا تمتعت بأداء يفوق تلك المؤسسات التي لا تدار استراتيجيا. إن نتائج هذه

الدراسات تعني أن الإدارة الاستراتيجية كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات تعتبر مسؤولة عن تحسين أداؤها وضمان تعاملها الفعال مع بيئتها المتغيرة (القطامين، 1996:35).

ولذلك يعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة لغرض تنفيذ أعمالها ومشروعاتها بصورة جيدة وذلك من خلال توجيه وتركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين يسيرون في اتجاه تحقيق نفس أهداف الأنشطة الاستراتيجية إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية (ابونصيب و يوسف 2013، 75)ا.

في إطار هذا الفصل سيقوم الباحث بعرض الأدبيات المتعلقة بالتخطيط والاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالمبحث الأول وفي المبحث الثاني سيقوم الباحث بعرض الأدبيات المتعلقة بالأداء المؤسسي وبطاقة الأداء المتوازن وفي المبحث الثالث سيتم عرض نبذة تعريفية عن شركة كمران للصناعة والاستثمار التي ستكون الدراسة عليها.

المبحث الأول: الاستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للشركة

هناك ثلاث أسس لتحديد الوضع الاستراتيجي :

اساس تشكيلة المنتجات : إنتاج مجموعة محددة من المنتجات باست
مجموعة محددة من الانشطة (تخصص دقيق) .

اساس الحاجات : حيث تفاضل الشركة بين تلبية جميع أو معظم أو
بعض تلك الحاجات للعملاء اساس طرق الوصول للعملاء : وهو أقل الأسس
شيوعا ويتبع عندما تتباين أساليب الوصول للعملاء .

إعادة اكتشاف للشركة

تجنب أسباب الفشل: يتجنب بعض المديرين اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفشل
بعض الشركات في وضع استراتيجية لها وذلك لافتقاد الرؤية الكلية والخوف
من التغير وعدم المخاطرة

أولا : مفهوم التخطيط :

معنى التخطيط إجمالاً هو: وسيلة لإدارة الموارد وآلية للتنسيق بين القرارات أو
التصرفات التي تتخذها جهات أو وحدات في مختلف مستويات صنع القرار
(الحكومة، إدارة منشأة، ..). (عامر 2014، 13).

أما التخطيط تفصيلاً: هو نشاط علمي ينطوي على تدخل إداري من جانب هيئة
مركزية في مجريات الأمور الاقتصادية والاجتماعية بقصد التأثير عليها ودفعها

في مسار معين يعد مرغوباً فيه. انطلاقاً من نظرة استراتيجية شاملة بغية تحقيق أهداف مخصوصة. (عامر 2014، 13).

ويعرفه محمد طلعت عيسى: التخطيط هو نوعا من العمل التعاوني الشامل يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الامكانيات والموارد القابلة للاستثمار (النصر 2009، 28).

وعرفه صالح ابو اصبع: التخطيط هو عملية تحديد الاهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل واجراءات التنفيذ واعداد الميزانيات التقديرية للانشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الاهداف الموضوعية (ابوالنصر 2009، 28)

ان التخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطوير وتغيير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو ايضا يمثل الجوهر في تطوير نظام الادارة (الغالبى و الدريس 2007، 6)

ثانيا: أنواع التخطيط:

تمارس المنظمات أنواعا مختلفة من الخطط، ويمكن تصنيف هذه الأنواع استنادا للأسس الآتية : (حريم 2010، 116)

1. الفترة الزمنية التي تشملها الخطة هناك ثلاثة أنواع وفق هذا المعيار:

أ- تخطيط طويل الأجل

يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة، يصعب تحديدها، وقد تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها، ولكن غالبا ما تغطي فترة ما بين 3-5 سنوات.

ب. تخطيط متوسط المدى /الأجل

يغطي هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، قد تمتد من سنة الى ثلاث سنوات، وعادة ما توضع الخطط متوسطة المدى اس تنادا للخطط طويلة المدى، وتشمل على تفاصيل أكثر وتسعى إلى تحقيق الأهداف التي تضمنتها الخطط طويلة المدى.

ج. التخطيط قصير المدى

يغطي التخطيط قصير الأمد فترة زمنية تمتد من شهور الى سنة، وتشكل هذه الخطط عادة أداة والية تنفيذية لتحقيق الاهداف الواردة في الخطط متوسطة الأمد، وهي أكثر تفصيلا من الخطط السابقة.

ح. نطاق / شمولية الخطة

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط وفق هذا المعيار وهي:

أ- التخطيط الاستراتيجي

يغطي هذا التخطيط مدة زمنية طويلة، وفيه يتم تحديد أهداف بعيدة المدى لتحقيق الصورة التي يراد أن تكون عليها المنظمة مستقبلا، ولذلك فهو يتناول مجالات نشاط المنظمة الرئيسية، ويوضح المسبل الكفيلة لتحقيق رسالتها ومن هنا يركز هذا النوع من التخطيط على دراسة وفحص المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على أهداف المنظمة ونشاطها، ومن أمثلة التخطيط الاستراتيجي تنويع الإنتاج أو توسعته، وفتح أسواق جديدة، ويتولى القيام بهذا النوع من التخطيط عادة المستويات الإدارية العليا.

ب- التخطيط التكتيكي

تقوم المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة بترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تكتيكية متوسطة المدى، لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط الاستراتيجية، ويشمل هذا النوع من التخطيط جميع نشاطات ووظائف المنظمة من إنتاج وتسويق، ومالية، وموارد بشرية، وغيرها. ويقع التخطيط التكتيكي ما بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، ويغطي فترة متوسطة.

التخطيط التشغيلي

يتم إنجاز هذا النوع من التخطيط من قبل مديري الخط الأول من رؤساء أقسام ومشرفين ومراقبين، هي خطط تفصيلية مركزة ومحددة، وتتم فيها

ترجمة العموميات في الخطة الاستراتيجية الى أرقام واضحة وخطوات محددة وأهداف قابلة للقياس على المدى القصير، ويركز هذا النوع من التخطيط على الموازنات، وكميات الإنتاج وجداول العمل، ويتضمن معايير وأرقام تسح بقياس النتائج لمقارنتها بالأهداف، ويكون المدى الزمني لهذه الخطط قصيرا.

خ. التخطيط على أساس تكرار الاستعمال

تصنف الخطط وفق هذا المعيار الى نوعين:

أ- التخطيط لمرة واحدة

يستخدم هذا النوع من الخطط لمرة واحدة، وتوضع لم واجهة حالات أو مواقف طارئة، ويس تفاد منها لفترة زمنية واضحة، وتتضمن أهدافا تفصيلية، ولكن هذه الخطة تصبح عديمة الفائدة عندما يتم تحقيق الأهداف.

ب- تخطيط متكرر الاستعمال تتصف هذه الخطط باستمرارية التطبيق في

المنظمة. (حلوب 2015، 15).

ثالثا: الاستراتيجية.

مصطلح استراتيجية يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة لإغريقية Strato وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية

لقديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب (سلامة، تحليل العلاقات الدولية 2012).

الاستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عال مستوى، فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق لأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، تعني الطريق أو الاستراتيجية فهي علم فن التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة في شتى مناح الحياة العامة (جباره 2015، 70).

وقد لا يوجد اجماع حول معنى الاستراتيجية في مجال الاعمال، وهناك مجموعة من التعاريف لمفهوم الاستراتيجية منها:

- الاستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة
- الاستراتيجية تشير الى القرارات التوجيهية الاساسية، أي بمعنى الاغراض والرسالة والمقاصد الاساسية.
- الاستراتيجية تتألف من مجمل الافعال والاجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجهات.
- الاستراتيجية المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة ان تفعل.

○ الاستراتيجية تشير الى الغايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وكيف يتسنى

لها ذلك (حمدان و ادريس 2007، 167)

رابعا : مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: فن وعلم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات

الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. (العارف، الإدارة

الإستراتيجية 2005، 6)

وتعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: تتعلق بعملية وضع أهداف المنظمة على

المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، و

بالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق

رسالة المنظمة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة (جودة 2004، 171).

وبمعنى اشمل هي الاتجاه او المجال scope الذي تتبناه المنظمة على المدى

الطويل الذي يحقق لها المزايا، من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة،

بغرض تحقيق اهداف اصحاب المصالح (م. العريقي 2011، 27).

خامسا: مستويات الادارة الاستراتيجية:

هناك عادة ثلاثة مستويات للاستراتيجية.

- الاستراتيجية على مستوى المنظمة

- الاستراتيجية على مستوى القطاع (الاعمال)

- الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

وفي ما يلي توضيح لكل نوع: (م. العريقي 2011، 29-30):

الاستراتيجية على مستوى المنظمة

هي الاستراتيجية التي تركز على المنظمة كلها. ويتركز الاهتمام الاساس لها في تحديد مجال الاعمال (الانشطة) التي يتعين على المنظمة ان تشارك فيها، هل تركز على نشاط او صناعة واحدة (الاغذية فقط) او تركز على عدة أنشطة مرتبطة وغير مرتبة (اغذية، ملابس، الكترونيات، سيارات...الخ)، والمسؤولية الكبرى في وضعها تقع على الادارة العليا، واطارها الزمني طويل المدى.

الاستراتيجية على مستوى القطاع (الاعمال)

هي الاستراتيجية التي تركز على قطاع معين من قطاعات الاعمال كلسيارات فقط ، وتهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع (السيارات)، وتهتم بتحسين الموقف التنافسي في جزء من السوق (سوق ذوي الدخل الكبيرة مثلا)، ومجال عملها محدود نسبيا مقارنة باستراتيجية المنظمة، وتطبق على وحدة اعمال مفردة (قسم مفردا)، او وحدة اعمال استراتيجية (يضم مجموعة من الاقسام).

أ. الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

هي تلك الاستراتيجيات التي تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الأساسية للمنظمة (إنتاج، تسويق...الخ)، وتحقق فعاليات وظائف المنظمة من خلال وضع استراتيجيات لكل وظيفة لتحقيق الكفاءة Efficiency والجودة Quality والتحديث التجديد Ennovation والاستجابة للعملاء Responsiveness على مستوى كل وظيفة من الوظائف، وباختصار فان استراتيجية كل وظيفة هي الاستراتيجية التي تهتم بخلق مزايا تنافسية للوظائف.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للدراسة.

تمهيد :

يختلف التخطيط الاستراتيجي اختلافا كثيرا عن التخطيط العادي فالتخطيط يبدأ في الحاضر ويحلل المتغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية ولكن التخطيط الاستراتيجي لا تحده الاتجاهات الحالية وهو يبدأ بقفزه إلى المستقبل وقد لا تكون ذات علاقة قريبة بالاتجاهات الحالية للمؤسسة بل تعكس المتغيرات المتوقعة في البيئة (ابوالنصر 2009، 85)

ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقييد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من اهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من متوسطة وقصيرة المدى وتحليلها الى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الاساس في حياة منظمات الاعمال حيث تقوم المنظمات بتحليل الازواج السائدة محليا وعالميا، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على اعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات كما تقوم المنظمة بتشخيص قدرتها وامكاناتها الداخلية لتعرف على مواقع القوة والضعف فيها بعدها تسعى منظمات الاعمال من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولا بها لتبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها (حمدان و ادريس 2007، 5). يعتقد دوريس وآخرون (2004) أن التخطيط الاستراتيجي لا يزال مفهوم نسبي جديد في الإدارة. وقد حدد هؤلاء المؤلفين ظهور التخطيط الاستراتيجي في فترة ما بين 1950 و1970. وقد وجدوا أن العقود الماضية كانت فترة ازدهار التخطيط الاستراتيجي. عندما اكتسب التخطيط الاستراتيجي شعبية بدأ الباحثون بالمزيد من الاهتمام لتعريف التخطيط الاستراتيجي. فقد عرف بريسون التخطيط الاستراتيجي بأنه جهد منضبط لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية في شكل توجيه المنظمة وما تقوم به ولماذا قامت به (Bryson 2004، 6).

لقد وضعت مجموعة بريك تعريفاً للتخطيط الاستراتيجي بأنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها أساساً للمستقبل مع عدم إهمال الماضي وهو ما يعني مهارة النظر للمستقبل مع إدراك الموضع الذي تقف فيه منشأتهم وبما يمكنهم من تجنب أخطاء الماضي (رمضان 1994، 73).

ويعرف بأنه أداة إدارية تساعد على رفع كفاءة المؤسسة إلى أقصى درجة ممكنة، وذلك عن طريق حسن استثمار طاقات العاملين بها بطريقة جيدة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تتم عملية المتابعة والتقييم بشكل مستمر للمؤسسة في ضوء الأهداف، والتحديات البيئية والمنافسة في المؤسسات الأخرى (احمد 2012، 38)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي تتمكن المنظمات بواسطته من تحديد أهدافها والاعمال اللازم لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق الاعمال والأنشطة وتقييم التقدم و النتائج المحدد (الحسيني 2000، ص 27).

وأيضاً يمكن تعريفه بأنه عملية اختيار غايات المنظمة وتحديد السياسات والبرامج الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف محددة للوصول إلى الغايات ووضع الأساليب اللازمة لضمان أن السياسات والبرامج الاستراتيجية قد تم تنفيذها (عامر 2014، 23)

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها، الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي الى موقف مستقبلي مستهدف (القطامين، 2002:85).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي انه عباره عن التبصر بالشكل المثالي في المستقبل من خلال التنبؤ برسالتها وأهدافها ومساها (السائح 2009، 243).
وعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منظمة توضح وتضئ الطريق إلى ضمان دائم للإجاز في منشآت الأعمال ولتحقيق المرامي والأهداف بصورة تقود إلى نجاحها تقدمها ويفيد ذلك بأن التخطيط الاستراتيجي من المهام الدقيقة ذات القوة الدافعة للمنشأة لأجل تحقيقها لأهدافها على مدى من المعرفة فعمليات التخطيط الاستراتيجي هي العقل المدبر للمنشأة وروحها وبالتالي هي من صميم مسؤوليات الإدارة العليا لأنها تعبر وبدقة عن المضامين والأهداف التي قامت

من أجلها المنشأة. وبهذا المفهوم التخطيط الاستراتيجي فهو يقود الإدارة نحو النظر والبحث متطلبات التطوير (عامر 2014، 22).

ويعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي (ز. ثابت 2006، 4):

1- مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإسفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديدًا للوسائل المؤدية إليه.

2- التخطيط كعملية:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير

على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3- التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4- التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

فوائد التخطيط الاستراتيجي.

هناك العديد من الفوائد العديد من الفوائد والايجابيات للتخطيط الاستراتيجي نورد منها:

1) التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحديد رؤيتها المستقبلية

والاجابة عن السؤال الاستراتيجي الي اين نحن ذاهبون؟.. وتحديد

الصورة النهائية او المستقبلية للمنظمة امر في غاية الاهمية فهو يساعد جميع العاملين والمستفيدين من المنظمة على تعرف ما تصبو لتحقيقه المنظمة، وبالتالي تعرف الادوار المتوقعة منهم لتحقيق هذه الصورة او تحقيق هذا الحلم وبطبيعة الحال لا يمكن لاي منظمة ما تحقيق احلامها وطموحاتها بمعزل عن واقعها فالواقع هو نقطة الانطلاقة والحلم هو نقطة الوصول وتحليل الواقع وتعرف ايجابياته وسلبياته امر في غاية الاهمية في طريق الوصول للحلم.

(2) التخطيط الاستراتيجي يوجد علاقة منطقية ومنهجية بين الغايات والاهداف الكلية وبين الخطط التنفيذية التفصيلية.

(3) التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد اتجاه ومسار المنظمة.

(4) التخطيط الاستراتيجي يلغي النجومية الفردية ويتبنى بضرورة النجومية الجماعية.

(5) التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تعرف البيت من الداخل بايجابياته وسلبياته وتعرف الوضع الخارجي سواء في المجتمع المحيط او سوق العمل او المنافسين وبذلك يمكن للمنظمة الموازنة بين التركيز على البناء الداخلي والخارجي للمنظمة.

6) التخطيط الاستراتيجي يساعد على الاستعداد للمستقبل ومحاولة تشكيله بدلا من الانتظار والتاثر به دون حراك وهذه تعد من اصعب العمليات وهي اتخاذ قرارات الحاضر تساعدنا على التعامل مع المستقبل.

7) التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على الاستفادة من خبراتها التراكمية عبر السنوات واستخلاص اهم النتائج الايجابية والسلبية واستيعاب الحاضر بعملياته ومتغيراته وتوظيف ذلك لاستشراف المستقبل.

8) التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على التفكير الايجابي وذلك بالنظر للمشكلات كتحديات والموارد المتوفرة والمطلوب كمعطيات ومن ثم التوظيف والاستخدام الامثل لها لتحقيق الاهداف المطلوبة.

9) التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد الاولويات وفق احتياجات الافراد والمنظمة والمجتمع والمحيط وسوق العمل فتحديد الاولويات يجب ان يتم بطريقة علمية منهجية متوازنة لتحقيق افضل النتائج (الحر 2009، 28).

ثانيا:- خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي.

من اهم خصائص التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1-التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المستقبل وهذا يؤدي الى صياغة المستقبل او بنائه، ويجب التوجه للتفكير من انشاء مركز يسمى مركز ادارة المستقبل في كل مؤسسة.

2-يتبنى التخطيط الاستراتيجي تحقيق الاهداف المستقبلية للمؤسسة ورؤيتها ورسالتها.

3-التخطيط مرن أي مع اختلاف الظروف بتواجد سيناريوهات مختلفة ووضع اكثر من سيناريو حتى يسهل التعامل مع كل موقف.

4-التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يعتمد على خطوات علمية منظمة.

5-يتطلب التخطيط الاستراتيجي وقت اطول من أي نوع من انواع التخطيط الاخرى.

أ.التخطيط الاستراتيجي نشاط يخص الادارة العليا، وذلك لأنها الادارة التي تمتلك الرؤيا لاتخاذ أي قرار متصل بالتنظيم، وان تلتزم بعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لتوصيل هذا الالتزام للمستويات الادارية التالية الوسطى والتنفيذية.

ب. تحليل البيانات الداخلية والخارجية للمؤسسة حاليا، والتوقع بما ستكون عليه في المستقبل.

ت. رسم صورة مبكرة ومرنة للمستقبل في ضوء الظروف المحيطة
بالمؤسسة.

ث. يهتم بالتحليل الكيفي اكثر من التحليل الكمي.

ج. يعتمد على التحليل الذاتي Self-Analysis والمستمر والديناميكي
للمؤسسة.

ح. يركز على العمل الجماعي أي العمل بروح الفريق.

خ. ترتيب الاولويات المطلوب تنفيذها لتطوير المؤسسة.

د. التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستنفذ فيها الخطة
(احمد 2012، 40-41).

وللتخطيط استراتيجي مجموعة من المزايا او ، ومن أهمها: (Kapucu
2016, 6)

1- التنظيم الإداري تطوير الشعور بفعالية استخدام الموارد المتاحة، وجعلها
من الأولويات الرئيسية

2- توفير قاعدةٍ تساعد على تغيير آلية العمل عند الحاجة لذلك.

3- الاعتماد على مجموعةٍ من المؤشرات التي تساعد على تقييم فعالية
العمل، ودراسة البيانات بالاعتماد على وضعها في نطاقاتٍ معينة

- 4- الربط بين استراتيجية التخطيط في المؤسسة والبيئة الخارجية؛ لأنه من الممكن أن تتغير البيئة المحيطة في المؤسسات مع مرور الوقت.
- 5- تقديم وسيلة للتفكير بطرق منهجية تُساعد على مراجعة اتجاه العمل المؤسسي (Kapucu 2016, 6).
- 6- تبنى فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
- 7- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- 8- أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة؛ (حمدان وخالد، 2007)

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي للأسباب التالية : (الشويح 2007)

- 1.يركز على دراسة وفهم العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 2.ينتج صوب عمليات الاستعداد والتهيؤ لمواجهة التغيرات والاحتمالات المستقبلية.
- 3.يتعامل مع درجة التعقيد العالية والدينامية (التغيرات المتسارعة) في الظروف الحالية.

4يستند إلى استخدام سياسات وبرامج وهياكل تنظيمية مرنة.

5يعطي مجالاً واسعاً للإبداع والابتكار، بهدف توفير إمكانية التكيف مع

متطلبات العصر.

الفصل الثالث:

اهداف التخطيط الاستراتيجي

أولاً: الأهداف الاستراتيجية:

وعلى الرغم من أن البعض لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف إلا أن آخرين يفرقون بينما على أساس أن الغايات تشير إلى الأهداف التي تتميز الغايات النهائية الواجب تحقيقها ولهذا يشار إليها بـ **Long-run-open-ended** ، مثل هدف تعظيم الربحية، أما الأهداف فتشير إلى الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها، فالأهداف قد تشمل مستويات الربح المرغوبة، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات.... الخ (المغربي، 1999: 92).

كما تعرف الأهداف الاستراتيجية وهي التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها، ولأهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف

موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق. (عبد العال، 2008، ص77).

وتعرف الأهداف بأنها: الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويتوافق هذا التعريف مع المرسي في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، وطلق عليها الأهداف الاستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة (العبد، 2003: 118).

لقد تطورت اليات وطرق تحديد الاهداف عبر الزمن في ضوء هذا التطور الحاصل في فلسفات وطرق ممارسة الادارة في منظمات الاعمال يمكن تطوير الاهداف بطرق عيدة وان كل منظمة تستخدم العملية الاكثر ملائمة لأسلوب عملها وفي ادناه احدى طرق تطوير الاهداف والمتمثلة بالخطوات التالية:

1-مراجعة الرسالة والغايات الاستراتيجية والتي تتطلب

التحقق من استكمال عملية وضع رسالة واضحة لمنظمة الاعمال

التحقق من استكمال عملية التعرف على العملاء والمتعاملين

التحقق من وجود فهم واضح للقصد من وراء الغايات الاستراتيجية.

2- تحديد النتائج المطلوبة والتي تتطلب:

تحديد حجم ما يمكن انجازه ضمن فترة التخطيط في حال توفر الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية .

ما هي الجوانب المحددة التي يمكن تحقيقها ، وهل هناك نتائج مختلفة او عملاء او خدمات ضمن غاية محددة؟

ما هي التغيرات والعوامل التي يمكن ان تؤثر في النتيجة؟

هل هناك مستويات محددة من الانجازات او الحلول المصرح بها فعلا من قبل عناصر خارجية؟

هل ان النتائج المقترحة تتماشى مع سياسات وقم واولويات منظمة الاعمال؟

3- تحديد السقف الزمني لتحقيق النتائج ، والتي تتطلب

ماهي الفترة الزمنية المناسبة لتحقيق النتائج المطلوبة؟

ما هي الفرص التي تدفع الى المباشرة بالعمل الان وليس لاحقا؟

ما هي النتائج المترتبة على المباشرة بالعمل؟

4- ترسيخ المسؤولية والتي تتطلب

مراجعة مقاييس ومستويات الاداء المستهدفة المحددة اصلا

للغايات

التعرف على مقاييس اداء اضافية للأهداف

تحديد مستويات الاداء المستهدفة من كل هدف

تقييم الكيفية التي سيقاس بها سير التقدم ، التهيؤ لجمع

المعلومات المناسبة عرفت القيم بانها مجموعة من المعتقدات

والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات او وسائل

يختارها هؤلاء المديرون لانهم يؤمنون بصحتها وتحدد النهج

الذي ينتهجونه في انجازهم لأعمالهم وادارتهم لمنظماتهم واتخاذ

القرارات

وتتلخص القيم بما يلي:

تعمل كمعايير لتوجيه عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات

الادارية. تعتبر ادوات مؤثرة لتغيير الثقافة المؤسسية السائدة.

تعمل على تحفيز العاملين والتزامهم بالعمل.

تعبّر عن المتقدات الاساسية حول افضل الممارسات التي يجب

اداءها من قبل العاملين.

توجه القادة نحو بناء الهياكل وتصميم وتطوير الانظمة والمهارات المطلوبة من اجل تحقيق الرؤية المستقبلية(حمدان، وإدريس، 2007:153-154)..

رابعا : أهمية الأهداف الاستراتيجية:

1. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.
2. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها الإدارة العليا.
3. تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
4. تزود الأهداف بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ ومقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، في إطار زمني متناسب وإمكانية تحقيق الهدف (الدوري، 2005 :58).

5.

خامسا: صياغة الأهداف

يُجد الكثير صعوبةً في صياغة الأهداف فيقع البعض في مآهات الصياغة العامة والعبارات الفضفاضة، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى، وللصياغة المنهجية للأهداف مراحل عديدة هي (مرعي، 1999: 76-77):

1- البحث عن الأهداف المتاحة في المؤسسة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا منفصلاً ذلك عن الدراسات التي تقوم على كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويتضح العمل في هذه الحالة بشكل أكبر في البحث عن الممكن عبر منهجيات الإبداع والابتكار.

2- عمليات الأهداف: حيث من المناسب إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرانها بالقيم المطلوب بلوغها والوقت المطلوب للإنجاز.

3- تحليل العلاقات بين الأهداف: بحيث نتجه في التحليل أولاً بتوضيح العلاقة بين الأهداف، سواء كانت علاقات تكاملية، أو علاقات مستقلة، أو علاقات متناقضة، وهنا نستبعد العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات

لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.

4- تحليل الصيغة الممكنة لتحقيق في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، حيث يجب معرفة ما نمتلكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف.

خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

1. القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كمياً تحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف. (المغربي، 1999: 98)

2. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرونة وفق إطار محدد

للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته.

3. التحفز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقق. (المرسى، وآخرون، 2002: 144).

4. الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة. (غنيمة، 2005: 468)

5. التوازن والتكامل: بحيث تختلف صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة، (السلمي، 2000: 51).

6. المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المدبرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول نتيجة للمشاركة وبفضل أن تمتد القبول لشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة (السلمي، 2000: 52).

سادسا : التحليل الاستراتيجي

أ. مفهوم التحليل الاستراتيجي

ب. أبعاد التحليل الاستراتيجي

يتضمن التحليل الاستراتيجي بعدين هما :

3-تحليل البيئة الخارجية

الواقع ان منظمات الاعمال تعمل اليوم في بيئة ديناميكية سريعة ومتسارعة التغيير فما كان يحدث في الماضي من تطورات في مئات السنين يحدث الان في اسابيع وشهور فبين عصر الفحم

وعصر الكهرباء ثم عصر الذرة مئات السنين اما الان فما بين
عصر الحاسبات وعصر الفضاء وعصر الهندسة الوراثية سنوات
تعد على اصابع اليد وحتى في أي من تلك المجالات الثلاث
الاخيرة فان الاختراعات والابتكار تتوالى على مدى ساعات وحتى
دقائق وايضا على الساحة العالمية الاقتصادية والسياسية فان ما
حدث من تطورات في العشر سنوات الاخيرة يفوق في نطاقه
واثاره ما حدث في معظم القرن العشرين اذن فنحن نعيش عالما
سريع التغيير وربما وجدت انك عندما توشك على الانتهاء من
تصميم اهدافك فان بعضها يكون قد تقادم(ابو النصر،
2009،ص143)

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة
والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد
الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في
مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة
من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتحديد
التحديات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً

سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في
أذواق المستهلكين. (الدوري، 2005: 158).

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطية والمؤثرة
بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة
بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق
أهدافها (كرماشه 2010).

وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين (الرجي و ملكاوي
2012، 305):

أولاً: 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، والعوامل السياسية، العوامل السكانية،
والعوامل الاجتماعية... إلخ.

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة: وتتضمن العوامل البيئية ذات
التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل:
العملاء الحاليون والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع

أو الخدمات البديلة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات.

ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما: (الدوري
(2005:158،

الفرص: تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

التهديدات: تلك الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب اخطاراً أو آثار سلبية للمنظمة.

4-تحليل البيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف. (إدريس ومرسي، 2002 : 70).

وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها، حيث (صباح 2013، 91)

الهيكل التنظيمي: فموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المنظمة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد 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: هي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى، لذلك بصمة المنظمة وهويتها الخاصة.

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 المنظمة لتمويل تلك الخطط. والموارد المتاحة في المنظمة تمثل

ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير.

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها. ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية: العوامل المادية، والعوامل البشرية، والعوامل المعنوية. (المغربي، 1999: 133)..

(تحليل SWOT): ويعتبر أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمنظمة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي، وتشمل جوانب القوة والمهارات والاستعدادات التي تساعد المنظمة في التفوق على الوحدات الأخرى في مناخ المنافسة، أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات والإمكانات مقارنة مع

إمكانيات الوحدات المنافسة. أما الفرص فتتمثل بالظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي في المنظمة، وعكس هذه الفرص هي التهديدات التي تتمثل بالتغيرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أعمال المنظمة (ابو النصر، 2009، ص152).

وبداية التعرف على المواقف الحقيقية للمؤسسة هي نقطة البداية لاعداد تخطيط استراتيجي سليم واعداد مقاييس لاداء مستقبلا بشكل دقيق يتفق مع الوضع الحالي القائم وما ترغب ان تكون عليه مستقبلا وعادة يتم اعداد هذا التوصيف من خلال ما يعرف بتحليل SWOT وهو تحليل يعتمد على دراسة الوضع القائم للمنشأة وتحديد عناصر القوة وعناصر الضعف ثم تحديد المخاطر المحيطة بالمنشأة واخيرا معرفة الفرص المتاحة امام المنشأة (يوسف 2005، 110).

الخاتمة:

- نتائج البحث.
- توصيات البحث.

▪ نتائج البحث.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم المعلومات الإدارية، وأثرها على أداء العاملين في شركة النفط اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات لمشكلة البحث كالتالي وهي على محورين أساسيين هما:

- ماهي النظم المساندة للقرار وما هي مجالات استخدامها ؟

- هل تقتصر النظم المساندة للقرار على النظم المبنية على الحاسوب؟

- ماهو دور الاساليب الرياضية والاحصائية في عملية دعم اتخاذ القرار ؟

- هل يمكن استخدام برمجة الاهداف في اتخاذ القرارات الاستثمارية ؟

بعد إجراء هذه الدراسة التي تهدف إلى دراسة دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات الحكومية. والتي خلصت إلى دور نظم المعلومات تساهم وتساند في اتخاذ القرارات الإدارية تحقيق (سرعة الإنجاز، دقة العمل، رفع الإنتاجية، تقليل تكلفة الوقت، الكفاءة والفاعلية)،

قائمة المراجع :

- 1- ابراهيم الشامسي. التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فاعلية العاملين . عمان: رسالة ماجستير جامعة السلطان قابوس عمان.، 2008م.
- 2- ابراهيم حسن محمد. التخطيط الاستراتيجي وأثره في المنطقة الحرة عدن. عدن : رسالة ماجستير جامعة عدن، 3009.
- 3- إجلال حافظ، ، و سوسن وهب. أصول الإدارة ، مدخل متكامل. مصر: جامعة عين شمس، 2003.
- 4- أحمد عبدالله دارس. واقع التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للاستثمار . صنعاء: رسالة ماجستير جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2013.
- 5- احمد ماهر. الدليل العملي للمديرين في الادارة الاستراتيجية . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2007.
- 6- . الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية،. مصر: الدار الجامعية، 2009.
- 7 - احمد محمد قحوان. أثر التخطيط على ادارة الأزمات مصنع أسمنت عمران . صنعاء: رسالة ماجستير جامعة العلوم والتكنولوجي، 2014.
- 9- اسماعيل الغزالي. لتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة . عدن: رسالة ماجستير جامعة عدن، 2000.
- 10- اسيل الشخلي. أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودورالتوجه الريادي . عمان: رسالة ماجستير غير منشورة ، 2013.
- 11- السعيد قاسمي. التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . سطيف - الجزائر: رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2012.

- 12- المجلة العلمية تجارة وتمويل . "استخدام مقياس الاداء المتوازن بناء نظم لقياس الاداء الاستراتيجي في بيئة الاعمال المصرية". المجلة العلمية تجارة وتمويل ، 2003: 1-2.
- 13- انعام زويلف. "دور التحليل الاستراتيجي لابعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات." مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، 2005: 1-20.
- 14- اياد الدجني. دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي . دمشق: رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة دمشق ، 2011.
- 15- إياد الدجني. دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي. دمشق: رسالة دكتوراه منشورة جامعة دمشق، 2011م.
- 16- بريش السعيد، و نعيمة يحيوي . " ، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات." أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها. الجزائر: جامعة ورقلة ، الجزائر، 2011. ص298.
- 17- بعيجي خولة. دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة. بسكرة: مذكر مقدمة لنيل شهادة الماجستير في جامعة محمد خضير بسكرة، 2016.
- 18- بوزيان جواهر. واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة مؤسسة WOUROUD لصناعة العطور - الوادي). ورقلة الجزائر : رسالة ماجستير غير منشورة ، 2011.