



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام

دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

إعداد:

ميسم جهاد البابا

إشراف

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

1440هـ-2019م

إجازة الرسالة

التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام

دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات




إعداد الطالبة

ميسم جهاد البابا

إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ 2019/3/28م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة التالية
اسماؤهم:

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	د. محمد الجعبري / مشرفاً ورئيساً
	د. محمد عمرو / ممتحناً خارجياً
	د. أسامه شهوان / ممتحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

1440 هـ - 2019 م

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

والدي العزيز

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

أمي الحبيبة

أمي يا ملاكي يا حبي الباقي إلى الأبد... ولا تزل يدك أرجوحتي ولا أزل ولد... يرنو إلى شهر وينطوي ربيع ... أمي وأنت زهر في عطره أضيع ... وإذ أقول أمي أفتن بي أطيرو... أمي يا ملاكي يا حبي الباقي إلى الأبد

إخوتي

أخوي ما هو على ضلع الوسامة أمير... يرقى على ضلع المراجل ملك... يكفي لقالوا اسمه رفعت راسي

وقلت هذا أخوي وعزوتي وتاج راسي

زوجي العزيز

تسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي تستحقه... إليك يا من دعمتني لإكمال مسيرتي وتطويري لذاتي ... إليك يا من بذلت ولم تنتظر العطاء... إليك أهدي عبارات الشكر والتقدير على كل ما مر وسيمر في حياتي.

يافا .. فرات

ابنتاي أنتما سعادتني وأنتما فرحتي أنتما من زرع ابتسامات الحب على شفتي أنتما من حلق قلبي إلى سماء السعادة درجات في عش قلبي ذكرياتي الحلوة ونسماتي الدافئة وأنتما فرحة قلبي وبهجة عمري، أحمد الله وأشكر فضله من أول يوم قدمتما إلي حياتي احتفل الأمل في أرجاء قلبي بقدمكما كيف لا أحبكما يا زهور حياتي.

إقرار:

أقر أنا مُعدت الرسالة بأنها قدمت لجامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

ميسم جهاد البابا

التاريخ: / / 2019م

شكر وتقدير

"إِنِ اسْتَطَعْتَ فَكُنْ عَالِمًا ، فَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعْ فَكُنْ مُتَعَلِّمًا ، وَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعْ فَأَجِبْهُمْ ، وَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعْ فَلَا تَبْغِضْهُمْ"

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وإمتهانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيمًا لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم .

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام هذه الدراسة المتواضعة أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح إكمال الدراسات العليا .

كما لا يسعني إلا أن أخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير دكتورتي ومشرفي "د. محمد الجعبري" لما قدمه لي من جهد ونصح ومعرفة طيلة انجاز هذه الدراسة، الذي لن تكفي الحروف لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذه الدراسة.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل صديقاتي وزملائي وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذه الدراسة.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

فهرس المحتويات

إجازة الرسالة	1
الإهداء	أ
إقرار:	ب
شكر وتقدير	ت
فهرس المحتويات	ث
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	خ
ملخص الدراسة باللغة العربية	د
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ذ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1

1.1 مقدمة الدراسة	2
2.1 مشكلة الدراسة	3
3.1 أهداف الدراسة	5
4.1 أسئلة الدراسة	5
5.1 أهمية الدراسة	6
6.1 حدود الدراسة	6
7.1 مصطلحات الدراسة:	7

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة 9

1.2 الإطار النظري	10
1.1.2 التخطيط الاستراتيجي:	10
1.1.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجية:	12
2.1.1.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي:	14
3.1.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجية:	15
2.2 مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	17
1.2.2 أشكال المؤسسات العامة:	20
3.2 وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	20
1.3.2 الإطار القانوني:	20
2.3.2 التشريعات ذات العلاقة بمجالات عمل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الصادرة في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية:	21
3.3.2 التخطيط في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:	25

25	3.3.2.1 منهجية وآلية العمل
26	3.3.2.2 قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
28	3.3.2.3 قطاع البريد
30	3.3.2.4 واقع قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد في المحافل الدولية
31	4.2 الدراسات السابقة
31	1.4.2 الدراسات العربية
40	2.4.2 الدراسات الأجنبية:
45	3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة.

47 الفصل الثالث: منهجية البحث.

48	1.3 مقدمة
48	2.3 منهج الدراسة
48	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
50	4.3 أدوات الدراسة
50	1.4.3 الاستبانة
56	2.4.3 المقابلة:
56	5.3 إجراءات الدراسة
56	6.3 الأساليب الإحصائية

57 الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة

58	1.4 مقدمة
58	2.4 نتائج الاستبانة:
69	3.4 نتائج تحليل المقابلات

74 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

75	1.5 ملخص النتائج
76	2.5 الاستنتاجات
78	3.5 التوصيات
78	4.5 آلية تنفيذ التوصيات
80	المصادر والمراجع
80	أولاً: المراجع العربية
84	ثانياً المراجع الأجنبية:
86	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (1.3): الخصائص الديموغرافي لعينة الدراسة 49
- جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال. 51
- جدول (3.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس. 53
- جدول (4.3): معاملات الثبات لمقياس جودة الحياة 54
- جدول (5.3): معيار الحكم على درجة الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة 55
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. 58
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. 59
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى تحليل بيئة الأعمال الداخلية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. 61
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى تحليل بيئة الأعمال الخارجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. 63
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى توافر ووضوح الرؤية كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. 64
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى توافر ووضوح الرسالة كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. 65
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى توافر ووضوح الأهداف كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. 67
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للإشكاليات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التخطيط الاستراتيجي. 68

فهرس الملاحق

- 87 ملحق رقم (1): الاستبانة
- 93 ملحق رقم (2): صحيفة المقابلة
- 95 ملحق رقم (3): قائمة بأسماء السادة المحكمين

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث استخدمت الدراسة استبانة مكونة من خمس مجالات هي (التخطيط الاستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية)، والإشكاليات والعوائق التي تحد من وضع الخطة الاستراتيجية) وهي من إعداد الباحثة، كما استخدمت المقابلة الهيكلية كأدوات لجمع بيانات الدراسة. وبعد التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق والثبات) تم تطبيق الأدوات على مجتمع الدراسة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية والبالغ عددهم (135) موظف وموظفة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، كذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع الإدارات العليا في الوزارة والبالغ عددهم (15) مديراً عاماً والقائم بأعمال المدير العام، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، ومدى توافر ووضوح الرؤية، والرسالة والأهداف في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كانت جميعها بدرجة متوسطة
- تبين أن الإشكاليات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة. وتمثلت بشكل رئيسي في استمرار الانقسام السياسي بين شقي الوطن، وسيطرة الاحتلال على الترددات وجوانب أخرى تقنية ضرورية لعمل الوزارة.
- ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
- العمل على توفير الموارد والإمكانات الأساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- إعلان رؤية الوزارة ورسالتها، وتعليقها في مكان بارز في مدخل المبنى حتى يتمكن كل الموظفين وجمهور المراجعين من رؤيتها.
- إشراك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة لما لها من دور في تفاعل العاملين مع الخطة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

Abstract:

The study aimed to identify strategic planning in the public sector institutions. Case study: Ministry of TeleCommunications and Information Technology. The researcher used the descriptive approach. The study used a questionnaire consisting of five fields (strategic planning, internal environment analysis, external environment analysis, strategy formulation (Vision, mission, strategic objectives), and the problems and constrains that limit and suspend the development of the strategic plan) prepared by the researcher. The structural interview was also used as data collection tools. After check the psychometric properties of the study tools (validity and reliability), tools were applied to the study population. The study population consisted of all 135 employees of the Ministry of Communications and Information Technology in the West Bank. The survey method was used beside the researcher interviewed 15 senior managers of the ministry and the acting director general. The study found the following results:

- The reality of strategic planning and level of strategic planning, analysis of the internal and external environment, availability and clarity of vision, mission and strategic objectives in the Ministry of TeleCommunication and Information Technology were all had medium average.
- The problems and constrains faced the Ministry of TeleCommunication and Information Technology in the formulating strategic planning had high averages. It was mainly represented in the political division between Gaza strip and West bank in Palestine state, and the control of the occupation on frequencies and other aspects of technical necessary for ministry usual work.

Through the findings of the study, the researcher recommends the following:

- To provide the necessary resources and resources for the implementation of the Strategic Plan.
- Announce the ministry's vision and mission, and place it in a prominent place at the entrance to the building so that it can the staff and the audience of reviewers see it.
- Involve the staff in the formulation of vision and mission because of their role in the interaction of workers with the plan.

Keywords: Strategic Planning, Ministry of Communications and Information Technology

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 مقدمة الدراسة .
- 2-1 مشكلة الدراسة.
- 3-1 أهداف الدراسة.
- 4-1 أسئلة الدراسة.
- 5-1 أهمية الدراسة.
- 6-1 حدود الدراسة.
- 7-1 محددات الدراسة.
- 8-1 مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كما لم يفرض لغة أي قرن آخر، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل، والتجارة الحرة، أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة لإيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها واستمراريتها في النشاط، وحتى التوسع والدخول إلى أسواق جديدة (زعبي، 2014)، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة (السعيد، 2015).

إضافة إلى التطور التكنولوجي الذي شمل كافة مناحي الحياة المرتبطة من قريب أو من بعيد بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح ركن أساسي من حياة الفرد الشخصية والعملية كما وهو سبب قوي لنشوء واستمرارية أي مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية (أبو حلوب، 2015).

فقد ساهمت هذه التغيرات في بروز الكثير من المتغيرات البيئية التي تلعب دورا رئيسيا في تحديد توجه المنظمة المستقبلي، وكذلك عملية اختيار البديل الاستراتيجي لها من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالقرار الاستراتيجي هنا يمثل أفضل هذه البدائل التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، لأنه يمثل اختيار مجال أو نشاط معين تقوم به المنظمة، ويتطلب توظيف معظم

الموجودات والموارد التي بحوزتها بغية الحصول على أعظم نتائج ممكنة خلال فترة زمنية معينة، وهذا بحد ذاته يعني مدى نجاح أو إخفاق المنظمات في تحقيق أهدافها (غالوية، 2015).

وهنا يبرز الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في المرحلة الحالية، بهدف التغلب على المعوقات والتحديات التي يفرضها علينا النظام العالمي الجديد باستغلال هذه الآليات الجديدة والتنظيمات المؤسسية المستحدثة، مما يؤكد حاجتنا الماسة إلى الاعتماد على الدراسات الإستراتيجية في مسعانا الحثيث للنهوض بمجتمعنا وتنميته وتطويره .

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن أيضا في تحديد كيفية وصول المؤسسات إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها، الأمر الذي يتم من خلال تفهمها لمتغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتعرفها على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها (زعيبي، 2014).

فالتخطيط الاستراتيجي اقرب ما يكون لتنظيم الفرد لحياته اليومية مع بعض التغييرات ، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية ، باعتباره يمثل منهجا في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانات المتاحة والأهداف المرجو تحقيقها (شنن، 2011).

2.1 مشكلة الدراسة

ساهم العديد من التطورات التكنولوجية في بروز الكثير من المتغيرات البيئية التي تلعب دورا رئيسيا في تحديد توجه المنظمة المستقبلي، وكذلك عملية اختيار البديل الاستراتيجي لها من بين البدائل المتاحة، والقرار الاستراتيجي هنا يمثل أفضل هذه البدائل التي تمكن المنظمة من تحقيق

أهدافها، لأنه يمثل اختيار مجال أو نشاط معين تقوم به المنظمة، ويتطلب توظيف معظم الموجودات والموارد التي بجوزتها بغية الحصول على أعظم نتائج ممكنة خلال فترة زمنية معينة، وهذا بحد ذاته يعني مدى نجاح أو إخفاق المنظمات في تحقيق أهدافها. وبالتالي إن المنظمات ستكون أكثر نجاحا إذا استطاعت التحكم في عملية اتخاذ قراراتها الاستراتيجية (غالية، 2015). إضافة الى المتغيرات المؤثرة في اداء المنظمات على مستوى العالم فان هناك بعض المتغيرات التي تختص فيها فلسطين نظرا للظروف السياسية التي تمر فيها وتأثيراتها على العديد من القرارات الادارية والنتائج المتوقعة لاي منظمة.

تواجه مؤسسات القطاع العام والخاص موجه من التغييرات والتحديات الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية والثقافية والتقنية ، وقد ترتب على هذه المتغيرات زيادة في اهتمام المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي(عناية ،2011)، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي عنوان للمؤسسات المختلفة، كونه يمثل الرؤية والهدف التي تحاول هذه المؤسسة الوصول إليه من خلال معرفة واقع المؤسسة الآن والواقع المأمول وكيفية الوصول إليه(غانم، 2017)، وتمثل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إحدى هذه المؤسسات التي تحاول الوصول إلى الأهداف من خلال رسم مسار يحتوي على الاستراتيجيات والأنشطة التي تصب في تحقيق الأهداف والغايات.

ومن هنا ترغب الباحثة كونها تعمل في هذا القطاع بدراسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث قامت بعمل أكثر من خطة استراتيجية كانت آخرها الخطة الاستراتيجية القطاعية لعام 2017-2022 وهي ما تنوي الباحثة دراستها وتقييم عناصرها.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على:

1. رؤية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
2. رسالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
3. البيئة الخارجية التي تمت دراستها من قبل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
4. البيئة الداخلية التي تمت دراستها من قبل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
5. تحليل الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى ومدى مطابقتها للخطة.
6. تحديد التحديات والعوائق التي تواجه هذه الخطة وعمل التوصيات للتغلب عليها.

4.1 أسئلة الدراسة

للتعمق ودراسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام وخصوصا وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تسعى الدراسة للإجابة عن:

- 1- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
- 2- ما مدى توافر ووضوح الرؤية كأحد أفضل عناصر الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
- 3- ما مدى توافر ووضوح الرسالة كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
- 4- ما مدى توافر ووضوح الأهداف كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

5- ما مدى واقعية تحليل بيئة الأعمال الداخلية من أجل الوصول إلى نقاط القوة والضعف الكامنة

وبالتالي الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية؟

6- ما مدى واقعية تحليل بيئة الأعمال الخارجية من أجل الوصول إلى التهديدات والفرص الكامنة

وبالتالي الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية؟

7- ما هي الإشكاليات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التخطيط

الاستراتيجي؟

5.1 أهمية الدراسة

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ومقدار الفائدة الممكن

تحقيقها أثر التطبيق العلمي السليم واستخدام التخطيط الاستراتيجي .

2. نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الفلسطينية عامة ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا

المعلومات خاصة .

3. تعريف المؤسسات المختلفة بأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في اتخاذ القرارات

السليمة.

6.1 حدود الدراسة

• الحدود المكانية للدراسة: طبقت الدراسة على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات – رام الله.

• الحدود الزمانية للدراسة: العام الأكاديمي 2017-2018.

7.1 مصطلحات الدراسة:

التخطيط:

هو عملية رسم الاهداف التي يراد التوصل اليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الامكانيات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج (الكرخي ، 2014).

التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الاعمال وهو يختص بتحديد الاهداف والوسائل والامكانيات المطلوبة لتحقيقها وتوضيح دور كل فرد وقطاع في تنفيذ أهداف الخطة، وهو عبارة عن أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها في محاولة التحكم في الاحداث باتباع سياسات مدروسة محددة الاهداف والنتائج (عبيد، 2016).

التخطيط الاستراتيجي:

عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل (زعيبي، 2014).

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة مدى توفر الرؤية والرسالة والأهداف وبيئة الأعمال الداخلية وبيئة الأعمال الخارجية لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

الخطة الاستراتيجية:

وثيقة أو تقرير يوثق مراحل ومخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي التي تنفذها المؤسسة، وعلى مستوى المؤسسات الأهلية ترتبط مدة الخطة الاستراتيجية بتطور عمر المؤسسة. فالمؤسسات صغيرة الحجم أو الحديثة وذات الموارد المحدودة، ينبغي أن تزيد مدة الخطة الاستراتيجية لها عن

3 سنوات، والمؤسسات متوسطة الحجم وذات الموارد المحدودة المعقولة ولكنها ليست كافية أو مستدامة وذات الموارد الجيدة تكون مدة الخطة الاستراتيجية لها 4 سنوات، والمؤسسة ذات الحجم الكبير نسبياً والمستدامة تكون مدة الخطة الاستراتيجية لها 5 سنوات.(مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية، 2015).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

1.2 الإطار النظري

1.1.2 التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو تحديد وتخطيط لمستقبل المؤسسة، في حين أن برايسون (Bryson, 2011) يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه جهد منظم للمساعدة في تشكيل الإجراءات والقرارات اللازمة للمؤسسة والأدلة على عملها وأسبابها، وأن التخطيط الإستراتيجي بمثابة خارطة طريق. يتطلب التخطيط الإستراتيجي أن ننظر إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتساعد في تركيز اهتمامها على التحديات والقضايا المهمة. كما يساعد قادة المنظمات على تركيز انتباههم واتخاذ قرار بشأن تلك القضايا (Rana et al., 2017).

ومن وجهة نظر (Wheelen, Hunger, 2012:p5) فإن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تحدد الأداء طويل المدى للمؤسسة. حيث تتضمن هذه الإدارة المسح الكامل للبيئة المحيطة بالمؤسسة (الداخلية والخارجية)، صياغة الخطة الإستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، التقييم والمراقبة.

إن المؤسسات تواجه العديد من التحديات لذلك يجب أن يتم تحديد أهداف كل مؤسسة والغرض منها من خلال التخطيط الجيد. هناك العديد من فوائد التخطيط الإستراتيجي، مثل تشجيع إدارة المؤسسة والموظفين على تحسين عمليات اتخاذ القرار والتصرف بحكمة وعلى أسس علمية. عملية التخطيط الإستراتيجي تجبر إدارة المؤسسة على التفكير في مستقبل مؤسساتهم وحل المشاكل التي تواجهها بأقل الإمكانيات المتوفرة وأقل الخسائر الممكنة حفظاً على مسيرتها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية. كما أنه يحفز المؤسسات على الاستجابة للبيئة الخارجية بما

يتناسب مع خطتها واستغلال المهددات لصالحها. التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسات أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية في التواصل مع قيمها، رؤيتها ومهمتها (Cothran & Clouser, 2006)

تتميز الخصائص الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر (غنيم، 2001) بالشمول والتكامل الناتج عن التعرف على الظروف البيئية المحيطة ودراسة وتحديد أثرها على التنظيم، بالإضافة الى اتسامه بالمرونة والديناميكية بناء على المعلومات الواردة من البيئة المحيطة والتكيف مع كل جديد وطارئ، ومن الخصائص الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي أنه يقوم على مبدأ النظم أي أنه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارية والمؤسسات بأنواعها المختلفة ، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموعة من الأنظمة الصغيرة المترابطة مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة وكذلك الحال مع البيئة المحيطة. كما أن عملية التخطيط الإستراتيجي تقوم على مبدأ التفاعل المستمر واعتماده على التغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة أخرى، ويعتمد التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات المختلفة في التنظيم سواء أكانت تلك المستويات تتعلق بمستوى السياسة الأساسية او العامة أو مستوى السياسات والقرارات الوظيفية.

ويرى (السالم، 2015)؛ و(عبد المطلب، 2010) أن للتخطيط الإستراتيجي ثلاثة مستويات

موضحة كالتالي:

التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة : ويعرّف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه

المنظمة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه.

التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية(استراتيجية النشاط): وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي، تتمكن المنظمة من العمل بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتقع مسؤولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة.

التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانبا وظيفياً محدداً، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من : الإنتاج ، التسويق ، التمويل والأفراد . وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية يظهر التخطيط الإستراتيجي الوظيفي، هذا مع ملاحظة أن التخطيط على المستوى الوظيفي لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدد داخل المنظمة، ولكن يتم وضع إطار عام للتوجيه، كما تتجدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات، وذلك من خلال وضع التزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

1.1.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجية:

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها ، ولتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الإجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية.

كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة فريدة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها، ويوفر الشكل المطلوب من التوجيه المثمر للمجهودات الجماعية بالمؤسسة (اللوح، 2007).

يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد الأساس في هذه الوظائف فعدم وجود خطة لدى الإدارة يعني أنها لن تستطيع ممارسة الوظائف الإدارية الأخرى، ومن خلال الاطلاع على ما كتب في موضوع التخطيط الاستراتيجي، نجد أن هناك أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي، حسب ما ورد عن كثير من الكتاب والباحثين في هذا الموضوع ، ونذكر بعضاً منها (شراب، 2011):

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة المرشد حول ما الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه.
- يعمل على تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل.
- يحقق التفاعل البناء بين المستويات الادارية المختلفة في المؤسسة.
- يزود المنظمة بالفكر الاستراتيجي الذي يفيد في تكوين الاهداف والخطط والسياسات.
- يعمل على تقليل الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، ويساهم في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
- يساعد على توقع وقيادة التغيير لبعض القضايا الاستراتيجية.

- التخطيط الاستراتيجي يزيد وعي المدراء تجاه التهديدات والفرص المحيطة.
- ينظم تسلسل الجهود التخطيطية عبر المستويات الادارية المختلفة.
- يحسن من قدرة المنظمة على توجيه وتنسيق وتكامل كافة الأنشطة الادارية والتنفيذية.
- يقدم الأساس الموضوعي لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد وذلك من حيث التكلفة والعائد للبدائل الاستثمارية المتاحة للمؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي له اهمية كبيرة في نجاح المؤسسات.
- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التكيف معها.
- التخطيط الاستراتيجي يوضح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب المصالح.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في جعل المؤسسة مبتكرة ومباردة لصنع الأحداث وليس متلقية لها.

2.1.1.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي:

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية متعددة العناصر تتمازج فيما بينها بصورة تكاملية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. وفي هذا الجانب يركز ضحاوي والمليجي (2011) في تناولهما لعناصر التخطيط الاستراتيجي على:
- الرؤية: على اعتبار أنها العنصر الأول في التخطيط الاستراتيجي.
 - الرسالة: وهي تمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

• الأهداف: وهي تعبر عن نية المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف.

في حين أن الهاللي (2008) يضع ثمانية عناصر للتخطيط الاستراتيجي وهي:

1. المعتقدات: تمثل القيم والعقائد والالتزامات بالنسبة للمؤسسة.
2. الرسالة: وهي تعبر عن الهدف والوظيفة المميزين للمؤسسة.
3. السياسات: وهي تعني توفير الحدود التي تعمل المؤسسة في نطاقها.
4. التحليل الداخلي: ويمثل ثلاثة جوانب في المؤسسة وهي جوانب القوة، والضعف، بالإضافة إلى التنظيم.
5. التحليل الخارجي: ويغطي هذا التحليل الجوانب الخارجية للمؤسسة من الناحية الاجتماعية، والسكانية، والاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والعلمية.
6. المنافسة: وتتمثل في قياس المنافسة بين المؤسسات التي تقدم الخدمة نفسها في المنطقة.
7. الأهداف: وتعكس التزام المؤسسة في تحقيق نتائج قابلة للقياس، وتحويل الرسالة إلى مخرجات.
8. الاستراتيجيات وخطط العمل: وهي الطريقة التي تحقق المؤسسة من خلالها الهدف.

3.1.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجية:

تعد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي أو خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي من المحاور الرئيسية عند الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تم الاطلاع من قبل الباحثة على العديد من الكتب والمراجع ذات العلاقة وقد تبين أنه لا يوجد قالب موحد يجمع عليه كافة الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، وإنما هناك

العديد من الطرق والأساليب المتبعة في تحديد هذه الخطوات أو المراحل نذكر بعضاً منها وذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- تهيئة المناخ التنظيمي المحابي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة: ويتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية.
- تحديد الاتجاه الاستراتيجي: ويتضمن الرسالة والرؤية والأهداف.
- صياغة الاستراتيجية المناسبة: وتتضمن تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار السياسات المناسبة التي ستترجم الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية
- المتابعة والمراقبة للأداء (صيام، 2010).

ويصنف الكرخي (2014) مراحل التخطيط الاستراتيجي في أربع مراحل وهي على النحو

التالي:

- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: وهي مرحلة تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما. ولا تستخدم هذه العناصر كمدخلات في مراحل لاحقه بحيث تشمل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو المخاطر فيها وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية.
- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: وهي مرحلة تتضمن القيام بأنشطة متعاقبة تتمثل في صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها المختلفة.
- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والاجراءات التنفيذية المختلفة.

- مرحلة الرقابة الاستراتيجية: وتتضمن هذه المرحلة تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ وفق ما خطط لها . وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء، وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

2.2 مؤسسات القطاع العام الفلسطيني

نشأت المؤسسات/ السلطات العامة نتيجة التطورات المتلاحقة، الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية. وتهدف هذه المؤسسات إلى خلق المناخ المناسب لاستثمار المصادر والطاقات الوطنية، اجتذاب أموال المستثمرين للإسهام في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتأكيد على تحقيق النفع العام والمصلحة العامة .إلى جانب الإدارات الحكومية المركزية (الوزارات)، تنشئ السلطة التنفيذية في الدولة المؤسسات/ السلطات العامة، كشكل من أشكال اللامركزية الإدارية، وكصورة من صور إدارة المرافق العامة(إدعيس، 2003).

وتقوم المؤسسة العامة بدورها بإدارة المرفق العام وفق أسس مختلفة عن تلك المطبقة في الإدارات الحكومية المركزية، وبالاستقلال عنها غير أن استقلال هذه المؤسسات عن الإدارات الحكومية المركزية لا يعني عدم خضوعها للرقابة. فهي تبقى خاضعة لما يطلق عليه "بالوصاية الإدارية"، أي الرقابة التي تمارس من قبل السلطات المركزية في الدولة على وحدات الإدارة اللامركزية .لقد عمدت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ قدومها على إنشاء عشرات المؤسسات/ الهيئات العامة. لكن إنشاء هذه المؤسسات لم يتم دائماً وفق أسس قانونية موحدة أو سليمة. ولم توضح الأعمال القانونية المنشئة (قرارات، مراسيم، قوانين) مختلف الجوانب المتعلقة بها. كما لم تتضح طبيعة العلاقة التي تربط هذه المؤسسات بالسلطات المركزية في السلطة التنفيذية. وبرزت نتيجة لذلك إشكالات كثيرة، تمثلت في ظروف إنشاء هذه المؤسسات العامة، إدارتها، تحديد

اختصاصاتها، علاقتها بالمؤسسات أو الجهات الرسمية المركزية المختلفة، والنظام القانوني الذي يحكم عمل الموظفين فيها. (إدعيس ، 2003)

لم يرد في التشريعات الفلسطينية تعريف محدد أو موحد للمؤسسة العامة . لكن بعض التشريعات الفلسطينية أوردت تعاريف للمؤسسات العامة تتسجم مع الغاية التي سعى المشرع إلى تحقيقها.

فقد عرفت المادة(1) من قانون سلطة النقد رقم (2) لسنة 1997 المؤسسة العامة على أنها: "كل سلطة أو هيئة أو أي جهة عامة أخرى في فلسطين تتمتع بالشخصية الاعتبارية"، أما قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية رقم (7) لسنة 1998 فقد فرق في التعريف بين المؤسسات التي تدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة والسلطة الوطنية والمؤسسات التي لا تدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة . فأطلق على المؤسسات التي تدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة إسم "المؤسسة العامة"، وعرفها على أنها " أية سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة في فلسطين تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة والسلطة الوطنية". بينما أطلق على المؤسسات التي لا تدرج موازنتها ضمن الموازنة العامة إسم " المؤسسة"، وعرفها على أنها ": أية سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية الاعتبارية وذات إستقلال مالي وإداري ولا تدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة والسلطة الوطنية ". كما أدرج قانون اللوازم العامة وقانون العطاءات للأشغال العامة المؤسسة العامة ضمن مفهوم الدائرة الحكومية التي تخضع لأحكامهما. كذلك الأمر بالنسبة إلى قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 الذي أخضع المؤسسة أو السلطة العامة التي تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة لأحكامه.

ومن وجهة نظر أخرى تعرف المؤسسة العامة بأنها: مرفق إداري منح الشخصية المعنوية، ليتوفر له بعض الاستقلال المالي والإداري، بما يكفل له ممارسة مهامه، والغاية التي وجد لأجلها على النحو المطلوب.

ووفقا لهذا التعريف، فلا بد من توافر مجموعة من الأركان الرئيسية في المؤسسة، حتى يتسنى اعتبارها مؤسسة عامة، وتتلخص هذه الأركان بما يلي:

إدارة مرفق عام، فالمؤسسة العامة طريقة من طرق إدارة المرفق العام، وترتبط معه وجودا وعدما. وأسلوب المؤسسة العامة ليس هدفا بحد ذاته، وإنما هو مجرد وسيلة لتحقيق غاية معينة ألا وهي تحرير المرفق العام من الروتين الحكومي، حين يتبين أن إدارة مرفق معين ، ستكون أفضل فيما لو فصل نشاط المرفق، ومنح قدرا معينا من الاستقلال القانوني والمالي والاداري.

التمتع بالشخصية الاعتبارية (المعنوية) فهي ركن أساس وجوهري، لقيام المؤسسة العامة، ولا يمكن للمرفق العام أ، يكسب صفة المؤسسة إلا إذا تمتع بشخصية معنوية مستقلة، لهذا تحرص القوانين عادة على النص صراحة، على تمتع المؤسسات العامة بهذه الشخصية.

التخصص فالمؤسسة العامة تتولى إدارة نشاط معين ومحدد، أو عدة أنشطة متقاربة ومتكاملة ، وتحدد قوانين المؤسسات العامة تخصص هذه المؤسسات ، أي أنها تبين المهام والمسؤوليات التي تناط بالمؤسسة للقيام بها، وتظهر أداءها للجمهور.(البرغوثي، 2007)

1.2.2 أشكال المؤسسات العامة:

يختلف تصنيف المؤسسات العامة باختلاف معيار التصنيف المتبّع من جهة، وبإختلاف الغاية المرجوة من جهة أخرى. كما ويمكن تصنيف المؤسسات العامة إما بحسب المدى الإقليمي لنشاطها، أو طبيعة النشاط الذي تؤديه، أو القانون الذي تخضع له (قانون عام أو قانون خاص). بحسب المدى الإقليمي، تقسم المؤسسات العامة إلى المؤسسات العامة الوطنية، التي يمتد نشاطها إلى جميع أجزاء إقليم الدولة أو التي يستفيد معظم السكان من الخدمات التي تقدمها، والمؤسسات العامة المحلية، التي يقتصر نشاطها على دائرة إقليمية محددة.

أما بحسب طبيعة النشاط الذي تؤديه، فقد تكون هذه المؤسسات إدارية أو إقتصادية أو علمية أو تكنولوجية أو إجتماعية أو مالية. وتصنّف المؤسسات العامة، ثالثاً، بحسب القانون الذي تخضع له إلى مؤسسات عامة إدارية تخضع لأحكام القانون العام، ومؤسسات عامة صناعية وتجارية تخضع لأحكام القانون الخاص (إدعيس، 2003).

3.2 وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

1.3.2 الإطار القانوني:

تسلمت وزارة البريد والاتصالات مهامها عام 1994م، واستمرت بالعمل كوزارة إلى أن صدر المرسوم الرئاسي رقم (17) لسنة 2002م القاضي بتشكيل مجلس الوزراء بتاريخ 2002/10/29م (الجريدة الرسمية، العدد الخامس والأربعون، 2003/5/24م).، حيث ألغيت وزارة البريد والاتصالات، وعدلت إلى هيئة البريد والاتصالات.

ومن ثم أعيدت الوزارة تحت تسمية وزارة الاتصالات والتكنولوجيا بموجب المرسوم الرئاسي رقم (21) لسنة 2003م القاضي بتشكيل مجلس الوزراء (الجريدة الرسمية، العدد الثامن والأربعون، 2003/8/16م).

وينظم قطاع الاتصالات قانون "الاتصالات السلكية واللاسلكية رقم (3) لسنة 1996م" الصادر بتاريخ 1996/1/18م (الجريدة الرسمية، العدد الثاني عشر، 1996/4/23م).

واللائحة التنفيذية (نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الصادرة بقرار وزير البريد والاتصالات رقم (1) لسنة 1996م بتاريخ 1996/7/21م (الجريدة الرسمية، العدد الرابع عشر، 1996/8/27م).

2.3.2 التشريعات ذات العلاقة بمجالات عمل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الصادرة في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية:

➤ القوانين:

قانون بشأن الاتصالات السلكية واللاسلكية رقم (3) لسنة 1996م (الجريدة الرسمية، العدد الثاني عشر، 1996/4/24م).

➤ الأنظمة واللوائح:

- قرار وزير البريد والاتصالات بشأن نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية رقم (1) لسنة 1996م (الجريدة الرسمية، العدد الرابع عشر، 1996/8/27م).

- قرار مجلس الوزراء رقم (182) لسنة 2004م بشأن نظام ترخيص المحطات الإذاعية والتلفزيونية والفضائية واللاسلكية (الجريدة الرسمية، العدد الرابع والخمسون، 2005/4/23م).

➤ القرارات

- قرار وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات رقم (1) لسنة 2004م بشأن استيراد الأجهزة المعدة للاتصالات اللاسلكية أو صنعها أو الاتجار بها وإنشاء وتشغيل شبكات الاتصالات (الجريدة الرسمية، العدد الخمسون، 2004/8/29م).
- قرار مجلس الوزراء بشأن منع بيع وتسويق خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات والبريد السريع رقم (3) لسنة 2004م (الجريدة الرسمية، العدد التاسع والأربعون، 2004/6/17م).
- قرار مجلس الوزراء بشأن إنشاء الشبكة الحكومية المستقلة للاتصالات رقم (34) لسنة 2004م (الجريدة الرسمية، العدد الخمسون، 2004/8/29م).
- قرار مجلس الوزراء بشأن النفاذ إلى الشبكة العالمية (الإنترنت) والبريد الإلكتروني عبر مركز الحاسوب الحكومي رقم (35) لسنة 2004م (الجريدة الرسمية، العدد الخمسون، 2004/8/29م).
- قرار مجلس الوزراء بإعادة تشكيل الهيئة الوطنية الفلسطينية لمسميات الإنترنت (بنينا) رقم (203) لسنة 2004م (الجريدة الرسمية، العدد الخمسون، 2004/8/29م).
- قرار مجلس الوزراء بتعرفة عوائد وأجور الترددات وحرف ومهن الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد السريع رقم (223) لسنة 2004م (الجريدة الرسمية، العدد الخامس والخمسون، 2005/6/27م).

- المهام والصلاحيات

- وفقاً لنص المادة (5) من قانون الاتصالات السلكية واللاسلكية رقم (3) لسنة 1996م تختص وزارة البريد والاتصالات بإنشاء وإدارة وتشغيل شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية في

الأراضي الفلسطينية وربطها بالمجال الدولي في إطار الخطة السياسية والاقتصادية العامة للسلطة. وقد حددت المادة (6) من قانون الاتصالات السلكية واللاسلكية رقم (3) لسنة 1996م على مهام وزارة البريد والاتصالات بما يلي:

- إعداد السياسة العامة لقطاع الاتصالات في السلطة وعرضها على مجلس الوزراء لإقرارها، والعمل على تطوير هذه السياسة من أجل توسيع رقعة انتشار شبكات الاتصالات بشكل يلبي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

- وضع الخطط التي تساعد على تشجيع الاستثمار في قطاع الاتصالات في السلطة وخلق جو من المنافسة بين مقدمي هذه الخدمات بما يكفل توفير خدمات اتصالات متطورة بكلفة مقبولة وبأسعار مناسبة.

- متابعة قيام الجهات ذات العلاقة بتنفيذ التزامات السلطة وتعهداتها الدولية في قطاع الاتصالات.
- رعاية مصالح السلطة لدى الدول والمنظمات الإقليمية والدولية والاتحادات واللجان المختصة بشؤون الاتصالات وتمثيل السلطة لدى تلك الجهات بالتعاون مع الوزارات والدوائر المعنية.

- تنظيم قطاع الاتصالات في السلطة بما يواكب تطور تكنولوجيا الاتصالات.
- نشر الوعي العام لأهمية مرفق الاتصالات والعمل على توفير خدمات الاتصالات بأنواعها.
- حماية مصالح المستفيدين من خدمات الاتصالات ومراقبة أداء الجهات المرخصة لتقديم خدمات الاتصالات واتخاذ الإجراءات اللازمة لإلزام تلك الجهات بالتقيد بشروط الترخيص بما في ذلك نوعية ومستوى الخدمات والعمل على تطويرها (<http://palestinecabinet.gov.ps>).

وفيما يتعلق بصلاحيات الوزارة فقد نصت المادة (7) من قانون الاتصالات السلكية واللاسلكية رقم (3) لسنة 1996 للوزارة في سبيل تحقيق مهامها وأهدافها أن تقوم بما يلي:-

- تنفيذ السياسة الرسمية المتعلقة بالاتصالات.
- الإشراف والرقابة الإدارية والفنية والمالية على أي شركة عامة للهاتف مستقبلاً وتحدد موجباتها وشروط عملها بمراقبة، التقيد بالأنظمة وتقديم الاقتراحات إلى مجلس الوزراء لمنح الترخيص وشروطها، وتقيد المستثمرين من القطاع الخاص ببنود وشروط الترخيص وسياسة المرفق العالمي للتعريف.
- التنسيب لمجلس الوزراء بمنح الرخص اللازمة لإنشاء وتشغيل وإدارة شبكات اتصالات عامة وتقديم خدمات الاتصالات للمستخدمين.
- منح التصاريح لإنشاء شبكات الاتصالات الخاصة وتشغيلها وإدارتها ووضع الشروط اللازمة لمنحها والإعلان عنها.
- منح الرخص اللازمة لاستعمال الموجات الراديوية المخصصة في مجالات الاتصالات.
- وضع المعايير والأسس والمعدلات لتحديد أسعار الخدمات المقدمة من المرخص لهم للمستخدمين والتنسيب لمجلس الوزراء لاعتماد تلك المعايير والأسس والمعدلات وتحديد أسعار الخدمات في حالة عدم وجود المنافسة.
- إصدار التوصيات المتعلقة باستملاك الأراضي لمصلحة المرخص لهم وفقاً للقانون.
- وضع ميزانية الوزارة ورفعها إلى مجلس الوزراء للموافقة عليها.
- تعيين اللجان الاستشارية اللازمة لمساعدة الوزارة في تنفيذ واجباتها.
- النظر في الاعتراضات المقدمة إلى الوزارة ووضع الحلول لها .
- اعتماد مواصفات ومقاييس فنية لربط وتوصيل أجهزة ومعدات الاتصال بشبكات الاتصالات العامة.
- اعتماد خطة ترقيم وطنية لخدمات الاتصالات العامة بما يتفق مع أحكام هذا القانون.

- تحديد أجور الخدمات التي تقدمها الوزارة.
- تنظيم إدخال واستعمال أجهزة اتصالات متعددة الأطراف للاستعمالات الفردية والخاصة أو في مناطق محددة وكذلك مراقبة استخدامات هذه الأجهزة ومنح الموافقات اللازمة.
- مراقبة استخدامات الموجات الراديوية المختلفة وضبطها ومراقبة الأجهزة المتعلقة بالاتصالات الراديوية بما يتفق مع المعايير المعتمدة من الهيئات والجهات الدولية التي تعني بمواصفات ومقاييس الاتصالات ومراعاة الالتزامات الدولية في هذا الشأن.
- اعتماد المواصفات والمقاييس الفنية الخاصة بأجهزة الاتصال الطرفية التي تربط بشبكات الاتصال العامة أو أجهزة الاتصالات بواسطة الترددات الكهرومغناطيسية.
- إصدار تقرير سنوي يبين نشاطات الوزارة وإنجازاتها والتطور الذي طرأ على خدمات الاتصالات وخطط الوزارة المستقبلية.
- التنسيب إلى الوزير لإعلان قائمة بالمصطلحات الفنية المستخدمة في قطاع الاتصالات ومدلولاتها المعتمدة في السلطة ونشرها في الجريدة الرسمية.

3.3.2 التخطيط في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:

3.3.2.1 منهجية وآلية العمل

لقد تم متابعة العمل وصولاً إلى هذه الاستراتيجية عبر:

1. قرار معالي وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أ. د علام موسى رقم (89) ملحق رقم (4) بشأن تشكيل فريق داخلي برئاسة السيد باسم حمودي لإعداد الاستراتيجية القطاعية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد بالتواصل مع الشركاء من القطاع ضمن شراكة متكاملة بالتنسيق مع الشركاء لإعداد وثيقة الإستراتيجية.

2. عقد اجتماعات يومية وورشات عمل لأعضاء الفريق وصولاً إلى مكونات الاستراتيجية

القطاعية

3. إشراك وزارة المالية والتخطيط في الاجتماعات التي ناقشت الإستراتيجية بمراحل إعدادها.

4. مراجعة الإستراتيجية الوطنية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد للأعوام

2011 - 2013 و 2014-2016.

5. مراجعة دليل إعداد الاستراتيجية القطاعية ومراجعة البيان السياسي للبرامج.

6. اشراك الادارات العامة ومدراء البرامج في وضع وصقل الأهداف الاستراتيجية والسياسات

والأنشطة التي تتفق مع البيان السياساتي للبرامج ومع دور ومهام عمل الوزارة المنصوص

عليها في القوانين والأنظمة المنظمة لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد.

1) أعدت هذه الإستراتيجية بناءً على منهجية شاركت فيها جميع الأطراف المعنية الحكومية والقطاع

الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والجامعات بحيث جرت مشاورات موسعة من خلال سلسلة

من ورش العمل والاجتماعات والمناقشات حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التطورات والتحديات

والتعديلات التي طرأت في هذا المجال (<http://www.mtit.pna.ps>).

3.3.2.2 قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

يواكب العالم اليوم ثورة حقيقية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ولم يعد بإمكان

أي دولة تتطلع إلى الإنجاز والتطوير بهدف تحقيق التنمية المستدامة على كافة الأصعدة أن تحقق

ذلك، دون أن يكون هذا القطاع أحد ركائزها الأساسية، وقد قامت الحكومة الفلسطينية ممثلةً بوزارة

الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمسؤولة عن هذا القطاع والتي بدأت عملها لتطويره منذ عام

1994، بتخصيص وتحرير قطاع الاتصالات وفتح سوق الاتصالات للمنافسة، واتجهت الوزارة

نحو سياسة فتح السوق في خدمات النطاق العريض نتيجة الطلب المتزايد على خدمات الإنترنت وتم ذلك من خلال منح رخصة النطاق العريض لعدة شركات للمساهمة في فتح السوق وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتخفيض الأسعار، وواصلت الوزارة سياستها في تحرير سوق الاتصالات من خلال اعتماد نموذج ال BSA والذي وفر للمشارك خيارات عدة للإنترنت مع الإبقاء على خط النفاذ من خلال المشغل الثابت.

(2) خطت الحكومة خطوات لدعم قطاع تكنولوجيا المعلومات بدءاً بمشروع الحكومة الالكترونية والعمل على بناء البوابة الالكترونية الحكومية لتقديم الخدمات للمواطن وقطاع الاعمال، وتجهيز البنية التحتية لتطوير الخدمات الالكترونية وبناء ناقل البيانات الحكومي "X-Road"، وإنشاء خوادم حماية Security Servers للمؤسسات الحكومية وخادم شهادات المصادقة الالكترونية Certificate Authority، لتسهيل وتبادل البيانات بين المؤسسات المختلفة، حيث تم تبادل 19 خدمة حكومية "من حكومة إلى حكومة G2G" وجاري العمل على خدمات أخرى لباقي المؤسسات، للوصول للحكومة الالكترونية المتكاملة والتي تؤدي إلى زيادة الشفافية وتحسين الأداء الحكومي ليصبح أكثر كفاءة وفاعلية في إدارة الدولة، وكذلك العمل على إعداد السياسات الخاصة لقطاع تكنولوجيا المعلومات باعتباره أحد القطاعات الرئيسية التي تساهم في بناء الاقتصاد الفلسطيني وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة من خلال الدور الهام الذي تلعبه باعتبارها من البنى التحتية اللازمة لتطوير العمل الحكومي والحكومة الالكترونية والخدمات البريدية (<http://www.mtit.pna.ps>).

أما في الجانب التشريعي فقد أنجزت الوزارة قانون المعاملات الالكترونية، حيث تم اعتماده من قبل مجلس الوزراء، وتعمل الوزارة مع الشركاء لإنجاز حزمة من القوانين ذات الصلة كقانون الجرائم الالكترونية وقانون حماية البيانات والخصوصية وغيرها، وبخصوص الناحية الإدارية

والتنظيمية فقد تم اعتماد لجنة وزارية وفريق وطني مركزي للحكومة الالكترونية ولجنة دائمة لزنار، وعلى صعيد المضي قدماً لتقديم خدمات حكومية للمواطن G2C فقد تم بناء نظام لحصر الخدمات الحكومية وبوابة الخدمات الالكترونية.

قامت الوزارة بمجموعة خطوات لدعم وتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات منها للذكر لا للحصر:

1. تشكيل فريق فلسطين للاستجابة للكوارث الحاسوبية ليكون مصدراً موثقاً لحماية البيانات والتعامل مع الانتهاكات والخروقات في حال حدوثها.
2. ربط عدة مؤسسات بناقل البيانات الحكومي لتبادل البيانات فيما بينها مما يسهل من الاجراءات للحصول على الخدمة، وتقليص زمن تقديم الخدمة.
3. التحضير لإطلاق عشرة خدمات حكومية محوسبة للمواطن G2C.
4. إنشاء مركز بيانات وطني National Data Center.

كما قامت الوزارة في الفترة الماضية بإطلاق مشروع التدقيق على الشركات العاملة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وتحديد نسبة 7% المترتبة على الشركات لصالح الخزينة العامة. كما تم إصداراً بقرار مجلس الوزراء تعفي فيه بعض الشركات العاملة في قطاع الاتصالات من دفع عوائد الـ 7% (خمس سنوات)، كذلك تم إعداد دراسة على تقييم سوق الاتصالات في فلسطين بالتعاون مع الاتحاد الدولي للاتصالات والبنك الدولي.

3.3.2.3 قطاع البريد

مر البريد الفلسطيني وما يزال يمر بمراحل صعبة بسبب العراقيل التي وضعها الاحتلال الإسرائيلي في طريق تقديم الخدمات البريدية، ومع اصرار الحكومة ممثلة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تدير هذا القطاع ، استطاعت جزئياً النهوض بقطاع البريد ، وخطت

خطوات متقدمة على سبيل تحقيق نقلة نوعية بالخدمات البريدية كما ونوعاً وإعادة تفعيل البريد الفلسطيني كأحد عناوين السيادة لإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة واستطاعت الحكومة احراز تقدم من حيث تحقيق ما يلي:-

◀ تطوير وتحسين الخدمات كماً ونوعاً واعتماد شعار سيادي، واعتماد البريد مركزاً لتقديم الخدمات الحكومية وناقلاً للبريد الحكومي.

◀ إضافة خدمات بريدية جديدة تلبي بعض احتياجات المواطنين.

◀ إدخال الروح التجارية والتنافسية في الخدمات البريدية بترخيص 15 شركة ووكالة بريدية.

◀ اطلاق بعض الخدمات الحكومية المتعددة من بعض مكاتب البريد(النوافذ الموحدة) .

◀ دخول فلسطين إلى قائمة الدول التي تتمتع برمز بريدي دولي.

◀ التبادل البريدي المباشر عبر الاردن ليصبح التبادل البريدي مباشرة الى فلسطين.

◀ توجيه أنظار الدول العربية الشقيقة والدولية الصديقة لتوقيع اتفاقيات عمل مشترك مع البريد.

يقدم قطاع البريد الخدمات التالية:

1. بريد الرسائل، الطرود البريدية، البريد العاجل الدولي، البريد الدعائي والبريد الحكومي.

2. الخدمات المالية وتشمل: هواة الطوابع، طوابع إيرادات مالية، وصرف مستحقات وتسديد فواتير

لجهات عديدة.

3. تقديم خدمات النافذة الواحدة في بعض فروع البريد لكل من وزارة النقل والمواصلات، وزارة

العدل ووزارة الداخلية.

(3) خدمة إصدارات الطوابع (99 طابع بريدي حتى عام 2015) (<http://www.palpost.ps>)

3.3.2.4 واقع قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد في المحافل الدولية

لقد شكل حصول دولة فلسطين على عضوية مراقب في الامم المتحدة في التاسع والعشرون من شهر تشرين ثاني لعام 2012 مرحلة هامة في مسيرة النضال الوطني نحو الحرية بإنهاء الاحتلال وإنجاز الاستقلال، تستوجب فيها حشد وتوحيد كل طاقات الشعب الفلسطيني لإنجاز هذا الاستحقاق الوطني الكبير، واستثمار دعم ومناصرة وتأييد دول العالم التي وقفت الى جانب فلسطين ودافعا للحكومة بكافة قطاعات العمل فيها ومن ضمنها قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد لرفع مستوى التمثيل في المحافل الدولية وخاصة الأمم المتحدة وما يتفرع عنها من مؤسسات مهنية متخصصة مثل الاتحاد الدولي للاتصالات والاتحاد البريدي العالمي حيث ما زالت فلسطين ممثلة القطاع تتبوأ فيها العضوية بصفة مراقب.

وقامت وزارة الاتصالات ممثلة عن الحكومة ببذل كافة الجهود والعمل عربياً واقليمياً ودولياً لاستصدار القرارات الدولية الداعمة لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد في فلسطين كقرار حق فلسطين في ادارة طيفه الترددي وقرار وتجنييد كافة اشكال الدعم لقطاع الاتصالات في فلسطين الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) وقرار منح فلسطين الرمز البريدي الدولي الصادر عن الاتحاد البريدي العالمي (UPU)، وكثفت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بصفتها قائدا للقطاع من حضورها للمؤتمرات والاجتماعات الدولية لتجنييد الدعم وبكافة اشكاله وحشد مزيدا من التأييد الدولي لنصرة قضايا القطاع بنزاعه المستمر مع الاحتلال بسبب السيطرة والهيمنة الاسرائيلية على المعابر والحدود والطيف الترددي وسيطرته على جميع مناحي الحياة للمواطن الأمر الذي يعيق من حصوله على كافة الخدمات اسوة بدول العالم .

4.2 الدراسات السابقة

إن التخطيط الاستراتيجي من أهم الموضوعات الادارية التي يجب أن تستند اليه المؤسسة، وستقوم الباحثة باستعراض عدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال، وذلك لما توفره الدراسات السابقة من خبرات وتجارب الباحثين السابقين، وتُغني الدراسة الحالية، وقد تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

1.4.2 الدراسات العربية

1. دراسة علان (2017) بعنوان: انعكاس الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية

(4102-4102) على محافظة الخليل

هدفت الدراسة إلى دراسة الواقع الصحي في محافظة الخليل وتحليله ومعرفة من خلال المؤشرات الصحية والخدمات الصحية المقدمة في هذه المحافظة المرتبطة بأهداف الخطة الصحية الاستراتيجية، لمعرفة مدى انعكاس تنفيذ الوزارة للبرامج والأهداف الواردة في الخطة الصحية الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية (2014-2016) على محافظة الخليل.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة أسلوب تحليل المحتوى لتحليل المقابلات، ومدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للخطة الصحية الاستراتيجية لوزارة الصحة (2014 - 2016) حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلات غير مهيكلة مع عينة قصديه ممن لديهم الخبرة في مجال إعداد الخطة الاستراتيجية، ثم قامت الباحثة بإجراء مقابلات مهيكلة مع مجتمع الدراسة، وتكون من مديري المؤسسات الصحية الحكومية بالمحافظة، وتم حصر المؤسسات الصحية الحكومية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية في المحافظة في أربع مديريات صحية حكومية، وثلاثة مستشفيات حكومية وتم اعتماد أسلوب المسح الشامل حيث

أخذت الباحثة مجتمع الدراسة كاملا كعينة للدراسة، وتكون من 21 مؤسسة صحية، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

وجود تحسن في تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية، ووجود تحسن في انتشار عيادات الرعاية الصحية في المناطق النائية مقارنة مع السنوات الماضية. عدم توفير الموازنات المالية الكافية لنجاح تعزيز الرعاية الصحية الوقائية، وعدم تنفيذ الوزارة لنظام السجل الوطني للأمراض المزمنة. وجود ضغط كبير على المؤسسات الصحية في المحافظة، وكذلك على الكوادر الطبية المتوفرة، ووجود نقص في توفير المعدات اللازمة، مما ينعكس سلبا على تحقيق الجودة التي تشكل دورا رئيسا للمتابعة والتقييم ومن ثم المساءلة والتصحيح للوصول إلى الرضا الطبي لسكان المحافظة. عدم وجود نظام رقابي مركزي دوري في المحافظة، وعدم وجود كادر متخصص بالمحافظة للقيام بالرقابة اللازمة لتحسين الأداء وتعديل الأخطاء.

2. دراسة جعفر (2017) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، على والتعرف أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات وذلك بهدف، التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظف.

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلا على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة. وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات. تبين أيضا من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

3. دراسة أبو حلوب (2016) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي " دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الانتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير "

هدفت الدراسة الي التعرف على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الانتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير في قاع غزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وصممت استبانة خصيصا لجمع البيانات، حيث وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في المنشآت الصناعية في محافظات غزة والبالغ عددهم(153) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي. واطهرت النتائج التالية :

أن هناك علاقة طردية قوية بين تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي(الرؤية- الرسالة- الأهداف السياسات والخطط والبرامج - الاستراتيجيات البديلة) والابتكار التنظيمي، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدارسة يعتمد بدرجة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى الابتكار

التنظيمي، كما كشفت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) ،ماعدا العمر حيث لا توجد فروق في استجابة افراد عينة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي تعزى لمتغير عمر العاملين. وأظهرت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة منظمات أفراد العينة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي تعزى للمتغيرات التنظيمية التالية (عمر المنظمة - أرس المال المسجل - عدد العاملين).

5. دراسة السعيد (2015) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي . دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات (IT) والكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تقنية المعلومات والمؤثرة على كفاءة انتاجيتهم، بالإضافة الي التعرف على مدى مشاركة القيادات في هذه الشركات في وضع الخطط الإستراتيجية والكشف عن أبرز المعوقات التخطيط الإستراتيجي في شركات تقنية المعلومات.

توصلت هذه الدراسة فيما يتعلق بخصائص الإستراتيجي في شركات المعلومات، تبين أن أكثر الخصائص توفراً وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق للتخطيط الإستراتيجي وذلك بنسبة (82.8%) وأقل الخصائص توفراً تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الشركة لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها وذلك بنسبة (59%) .

6.دراسة زعيبي (2014) بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (103) استبانة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية .

7.دراسة الحافي (2014) بعنوان : التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات

غزة وعلاقته بالميزة التنافسية

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي. الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى الى المتغيرات: (الجامعة - سنوات الخدمة - الرتبة العلمية). ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: ان المتوسط الحسابي (3.79) لمحور صياغة الرؤية والرسالة وهذا

يدل على مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى عينة الدراسة، ويلاحظ هنا ان افراد العينة لديهم ميل بدرجة مرتفعة جدا نحو المفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة. وبلغ المتوسط الحسابي (3.640) لمجال الميزة التنافسية وهي نسبة جيدة وان هناك قصور في بعض الجوانب مثل توفير البيئة التنافسية وتقديم خدمات منافسة للجامعات.

8.دراسة أبو عيشة وآخرون (2014) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة: دراسة ميدانية على محافظات قطاع غزة.

هدفت الدراسة الى توضيح اثر ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة على تحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة وذلك من خلال فحص العلاقة بين ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف الإنمائية ، ولهذا اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن استخدام الأسلوب المكتبي والميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وتحليلها احصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال استرداد (69) استبانة من العاملين في مؤسسات التمويل الأصغر باستخدام طريقة المسح الشامل، و استرداد (231) استبانة من المنتفعين من خدمات التمويل الأصغر كعينة طبقية عشوائية تمثيلية لمجتمع الدراسة.

واظهرت نتائج الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر يؤثر تأثيرا ايجابيا ذا دلالة احصائية بشكل عام، وبدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف الإنمائية ، كما تؤثر صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والرقابة والتقييم تأثيرا ايجابيا، وبدرجة مرتفعة جدا على تحقيق الأهداف الإنمائية ، بينما لا تؤثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على

تحقيق الأهداف الائتمانية. ايضا أظهرت النتائج أن خدمات التمويل الأصغر تؤثر تأثيرا ايجابيا، وبدرجة مرتفعة على تحقيق هدف تخفيف حدة الفقر، وهدف تمكين النساء اقتصاديا واجتماعيا، وهدف المحافظة على البيئة ، وتؤثر تأثيرا ايجابيا ، وبدرجة متوسطة على تحقيق هدف تحسين مستوى التعليم ، وهدف تحسين مستوى الصحة، لدى المنتفعين من خدمات التمويل الأصغر .

9.دراسة بلقيوم (2013) بعنوان : اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة(NTC) على

التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي في ظل التنامي الواسع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كذلك الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الإستراتيجية. واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة (فيما يتعلق بظهور الاقتصاد الجديد "الاقتصاد المعرفي") وأهمية التسيير الاستراتيجي للمنظمات ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تمكين هذه الاخيرة من تحقيق مزايا تنافسية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات:

ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة او عامة لأسلوب التسيير الاستراتيجي بشكل جدي اصبح ضرورة ملحة وحتمية ان ارادت زيادة قدرتها التنافسية والذي اصبح الطريقة الوحيدة التي تضمن بها بقائها واستمرارها في سوق تعصف بها رياح التنافس من كل جهة. والمنظمة يجب ان تقوم وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة ما هي نقاط

قوتها وكيف تستفيد منها ، وماهي نقاط ضعفها وكيف تعالجها او تتخلص منها. كذلك توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال يؤدي الى زيادة ايراداتها وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.

10. الحسن العفيف (2010) بعنوان : أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في

الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية

هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية ، واستهدفت الادارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي. تم تصميم استبانة لهذه الدراسة حيث وزعت على الجميع المديرين وعددهم (292) وتم استرجاع (227) استبانة منها (222) صالحة للتحليل الاحصائي.

وقد توصلت هذه الدراسة الى وجود اتجاهات ايجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي ، والى وجود اثر ذي دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في التخطيط.

11.دراسة صيام (2010) بعنوان : تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات

الأهلية النسوية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصا لجمع البيانات، حيث وزعت 69 استبانه واستردت 67 استبانة أي ما نسبته 97% وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات ومجموعة مركزة واحدة مع مدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الادارة ، وظهرت الدراسة النتائج التالية:

وجود علاقة ايجابية بين كلا من (دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي ، وجود توجهات استراتيجية " رؤية ورسالة وأهداف " ، وجود خطة استراتيجية ، تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية)، وبين اداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج ان ادارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خططاً إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

12. الضمور (2008) بعنوان : واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام

الأردني

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة . وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته

(50%) من مجتمع الدراسة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول يقيس العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين ، والثاني يقيس الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية ، والثالث والأخير فيقيس ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية).

2.4.2 الدراسات الأجنبية:

1.دراسة رانا وآخرون (Rana et al., 2017) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية.

Strategic Planning role in nonprofit organizations

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على تأثير ودور التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية وكذلك تسليط الضوء على دور القادة في التخطيط الاستراتيجي.

من أبرز النتائج التي توصلت لها : إن التخطيط الاستراتيجي ضروري ومهم للغاية لجميع نجاح المنظمات بغض النظر عن المنظمات الربحية أو المنظمات غير الربحية. فهو يساعد المنظمات للوصول إلى رسالتها وأهدافها وغاياتها وتحسين أدائها بكفاءة وفعالية. على الرغم من أن هذا الإجراء يستغرق وقتاً طويلاً وشاملاً لكنه يوفر أفكاراً وطاقت جديدة وأعمالاً جماعية محسنة فضلاً عن المساءلة التنظيمية والتوجيه والرؤية. كما يوفر فرصاً لموظفي المؤسسة في تحقيق الأهداف والأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة. ويؤدي القادة الفعالون دورهم في صياغة استراتيجيات للمنظمات ، كما أن تنفيذها الناجح يساعد المؤسسات على النجاح في بيئة تنافسية. يساعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً المنظمات على العمل في بيئة متغيرة وصياغة استراتيجيات وفقاً للمواقف الجديدة. إنها ليست عملية ثابتة في الواقع إنها عملية مستمرة تستمر في التركيز على التغييرات البيئية واستراتيجيات التخطيط وفقاً للبيئة. في التخطيط الاستراتيجي القصير هو أداة أساسية للنجاح التنظيمي.

2.دراسة ألفورد وجريف (Alford & Greve, 2017) بعنوان: الاستراتيجية في القطاعين

العام والخاص: أوجه التشابه ، الاختلاف والتغييرات.

Strategy in public and private sectors: Similarities, differences and changes.

هدفت هذه الدراسة إلى التمييز بين القطاعين العام والخاص في الاستراتيجية عن طريق تحليل حالتين (إدارة الإصلاح في نيوزيلندا New Zealand's Department of Correction ، وإيقاف التشغيل الدانمركي Danish Decommissioning). واقترح تحليل استراتيجية إدارة الإصلاح النيوزيلندية أن الإدارة الحكومية تصرفت تحت قيود مختلفة عما كان يمكن أن تواجهه إحدى مؤسسات القطاع الخاص ، وأن هناك العديد من الردود التي يمكن للإدارة اختيارها، ولكن

في نهاية المطاف كان عليها إشراك أصحاب المصلحة الآخرين فيها لأغراض الشرعية. في الأنشطة الإصلاحية ، يمكن معايرة المحاذاة من طرق أقل إلى أكثر مثالية لمعالجة المشكلة، ولكن هذه الطرق البديلة لها صدى مختلف عن البيئة المعتمدة من قبل الإدارة. وقد تعين على الإدارة وسبل الموازنة بين القيمة المحتملة للجمهور وبين القيود المفروضة على كل من بيئة الترخيص والقدرات الإنتاجية. أظهر تحليل القضية ايقاف التشغيل الدانمركي الى ما يلي: تنتقل الإستراتيجية في القطاع العام من كونها في الغالب حول نماذج تخطيط الشركات في مؤسسات القطاع العام الفردية في الآلية الوقائية الوطنية (الإدارة العامة الجديدة) - إلى نشاط أوسع وأكثر انتشارًا يشارك فيه العديد من المديرين والمنظمات. أصبح المديرون الآن أقل تركيزًا على محتوى الاستراتيجية بمعنى العثور على الأداء المناسب والنتيجة المحسنة وبدلاً من ذلك ، يجب على المدراء العاميين إبداء المزيد من الاهتمام لتشكيل مقترحات القيمة العامة وصياغتها والتعاطي مع أصحاب المصلحة الآخرين والمشاركين من المواطنين في القيام بذلك. ويلعب كل من السياسيين وأصحاب المصلحة والمواطنين دورًا في تحقيق أهداف الإستراتيجية. لذلك ، فإن الطريق الأكثر توازنًا للمدراء العاميين هو النظر إلى أنفسهم كشركاء في خلق القيمة العامة.

3.دراسة دبريل وآخرون (Dibrell et al., 2014) بعنوان: الربط بين عملية التخطيط

الاستراتيجي الرسمي والمرونة الاستراتيجية والابداع مع أداء الشركة.

Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance.

تهدف هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين الأداء المالي وعملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي ، التخطيط المرونة ، والابتكار من خلال دراسة عينة كونه من 448 شركة صناعية. تشير النتائج

إلى أن الشركات الرسمية ترتبط بشكل إيجابي عمليات التخطيط الاستراتيجي ومرونة التخطيط ، ويرتبط كل منها بشكل إيجابي الابتكار. بالإضافة إلى ذلك ، تتطور القدرة على الابتكار بشكل كامل للعلاقات بين أداء الشركة وعملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط.

4.دراسة نارتيزا وآخرون (Nartisa, et al., 2012) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي والإدارة

في منظمات القطاعين العام والخاص في أوروبا: التحليل بالمقارن واستغلال تحسين الفرص.

Strategic planning and management in public and private sector organizations in Europe: comparative analysis and opportunities for improvement.

تهدف من هذه الدراسة الى تحليل التخطيط الاستراتيجي والإدارة والقيادة في ممارسة القطاع العام والخاص وبالتالي تحديد الفرص لتحسين أداء القطاعات الأخرى. للقيام بذلك ، قام الباحثون بتحليل التخطيط الاستراتيجي والإدارة والريادة في القطاع العام، وتحليل التخطيط الاستراتيجي والإدارة والريادة في مجال ريادة الأعمال، وإجراء تحليلات مقارنة لعمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية في كلا القطاعين، ووضع استنتاجات وتقديم اقتراحات لتحسين أداء القطاع الحكومي والخاص. واستخدم الباحثون في أبحاثهم عدة طرق: طريقة تحليل محتوى المعلومات ، طريقة التحليل البنائية المنطقية ، طريقة تحليل الحالة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنه في القطاع العام هناك تركيز كبير على جزء التخطيط الاستراتيجي في عملية الإدارة ، ولكن التأخير في تنفيذ خطة لتوضيح الأنشطة يعيق الحصول على نتائج صحيحة.

- يميل رجال الأعمال في القطاع الخاص إلى النظر على المدى القصير ، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج في أعمال صغيرة كل يوم ، لكنهم يفتقرون إلى رؤية أكبر للمستقبل ، وهناك فرصة لنمو أكبر.
- يجب على الحكومة تنفيذ نهج موجه نحو العملاء باستخدام أفضل الأمثلة من عالم ريادة الأعمال.
- ينبغي أن يتعلم القطاع الخاص كيفية إنشاء خطط ملموسة طويلة الأجل ، وتقويض الواجبات وعدم خلط المسؤوليات في المؤسسة لتحقيق نتائج أكبر.
- يجب أن يتعلم كلا القطاعين المشار إليهما من بعضهما البعض وبالتالي تحسين قدرته التنافسية وأداؤه من أجل الانضمام المشترك نحو تحقيق أهداف إستراتيجية الاتحاد الأوروبي 2020.

5.دراسة بويستر (Poister, 2010) بعنوان: مستقبل التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام: ربط الإدارة الاستراتيجية والأداء

The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance

تهدف هذه الدراسة لدراسة مستقبل التخطيط في القطاع العام من منظور إداري خلال العقد القادم حتى عام 2020. وبعد مراجعة الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي في الوكالات العامة، فإنه يركز على ثلاث حركات ذات صلة بالانتقال: من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية. والتحول من قياس الأداء إلى إدارة الأداء. والربط الأوثق بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء. والتي ستكون ضرورية من أجل التخطيط الاستراتيجي للاضطلاع بدور أكثر وضوحًا في الولايات المتحدة خلال العشرة أعوام القادمة سنوات.

تم دراسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات بولاية بنسلفانيا وشركة ريفر فالي ترانزيت (RVT) ، وهي وكالة تابعة لمدينة ويليامسبورت بولاية بنسلفانيا من اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : على الرغم من التخطيط الاستراتيجي أصبح ممارسة تقليدية في القطاع العام على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية ، الا أن التخطيط الاستراتيجي سيحتاج إلى لعب دور أكثر أهمية في عام 2020 مما هو عليه في الوقت الحالي إذا كان المديرون العموميون يتوقعون ويديرون التغيير بإصرار ويعالجون قضايا جديدة تظهر بسرعة متزايدة. كما أن التخطيط الاستراتيجي لا يهدف دائماً إلى تحسين أداء البرامج الجارية والادارات القائمة حيث انه في كثير من الأحيان ، يعمل على إعادة الأداء لمواجهة التحديات الجديدة ، ولكن يجب أن يركز دائماً على تحديد أنواع النتائج التي يجب تحقيقها والاستراتيجيات لتحقيقها. وأفضل ما تخدمه الوكالات العامة هو نظم التخطيط الاستراتيجي "الذكية" التي تركز بشكل انتقائي للغاية على تحديد وحل أكثر القضايا التي تواجهها إلحاحاً حيث أنها تواصل مراقبة الظروف الداخلية والخارجية وتفحص البيئة لتمييز القضايا الناشئة التي قد تتطلب استجابات استراتيجية جديدة. تماشياً مع ذلك ، يجب ألا يُنظر إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها مسألة إدارة دقيقة لفرض التوحيد عبر الأقسام التشغيلية ، بل تعمل على ضمان أن تكون القرارات والإجراءات على جميع المستويات مدفوعة بضع استراتيجيات أساسية مهمة للنجاح على المدى الطويل.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة.

من خلال إلقاء نظرة سريعة على الدراسات السابقة على حد سواء باللغة العربية واللغة الانجليزية نجد أن منها التي اهتمت بقياس مدى إدراك المديرين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته وعلاقة هذه الممارسة ببعض العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات ، فهي تلتقي مع هذه الدراسة في المضمون ولكنها تختلف معها من حيث مجتمع الدراسة الذي اهتمت

به. ونجد هناك دراسات تلتقي مع هذه الدراسة من حيث أنها تتناول أيضا للتخطيط الاستراتيجي، ولكن مجتمعات الدراسة لها كانت المنظمات التعليمية او شركات خاصة ، ونجد هناك دراسات اهتمت بالممارسات الإدارية ومعوقات الأداء الإداري في المنظمات في قطاع الحكومي او المؤسسات غير الربحية. وبالتالي فهي تلتقي مع هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة وتختلف معها من حيث المضمون كما أن هذه الدراسات تناولت الأداء الإداري بشكل عام في حين أن هذه الدراسة اهتمت فقط بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع العام بشكل خاص.

أهم ما يميز الدراسة الحالية.

من أهم مميزات الدراسة هو تعمقها في دراسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام عموما وفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات خصوصاً، كما ان هناك نقص في الدراسات ذات العلاقة فيما يخص مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، جاءت هذه الدراسة لدراسة وتقويم الخطة الاستراتيجية الخاصة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتوضيح نقاط القوة والضعف فيها وطريقة وضعها ومدى تطبيقها .

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها. تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى النتائج، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع الإحصائي للدراسة يتألف من جميع موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية والبالغ عددهم (135) موظفاً وموظفةً وتم استخدام أسلوب المسح الشامل حيث تكونت عينة الدراسة من (135) من موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة

الغربية وقد تم استرداد (104) استبانة وزعت على مجتمع الدراسة بنسبة استجابة (77%) ومقبولة للتحليل من أصل (135) استبانة وزعت على مجتمع الدراسة، ولقد استخدم الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، الجدول التالي يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (1.3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	72	69.2
	أنثى	32	30.8
	المجموع	104	100.0
العمر	25 سنة فأقل	37	35.5
	26-35 سنة	39	37.5
	36-45 سنة	14	13.5
	46 سنة فأكثر	14	13.5
	المجموع	104	100.0
المؤهل العلمي	دكتورة	1	0.01
	ماجستير	18	17.3
	بكالوريوس	75	72.1
	دبلوم	10	9.6
	المجموع	104	100.0
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	34	32.7
	نائب مدير دائرة	39	37.5
	رئيس قسم	9	8.6
	رئيس شعبة	22	21.2
	المجموع	104	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	38	36.5
	5-10 سنوات	31	29.8
	11-15 سنة	16	15.4
	16 سنة فأكثر	19	18.3
	المجموع	104	100.0

يوضح الجدول (1.3) أن النسبة الأعلى من المبحوثين من موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (69.2%)، وفيما يتعلق بالعمر فكانت النسبة الأعلى للموظفين الذين أعمارهم (26-35) سنة، حيث بلغت نسبتهم (37.5%)، تلاهم

الموظفين الذين أعمارهم (25 سنة فأقل) بنسبة مئوية بلغت (35.5%)، وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت النسبة الأعلى من نصيب حملة الماجستير وحملة البكالوريوس، حيث بلغت نسبة الموظفين حملة الماجستير (42.3%)، تلاهم حملة البكالوريوس بنسبة (36.5%). وأما بالنسبة للمسمى الوظيفي للمبحوثين فكانت النسبة الأعلى للمسمى (نائب مدير دائرة) بنسبة مئوية بلغت (37.5%)، تلاه المسمى الوظيفي (مدير دائرة) بنسبة مئوية بلغت (32.7%)، كذلك يتضح من المعطيات الواردة في الجدول أن (36.5%) سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، و(29.8%) سنوات خدمتهم (5-10) سنوات.

4.3 أدوات الدراسة

1.4.3 الاستبانة

تم تصميم استبانة من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من (52) فقرة تدرس هذه الفقرات المحاور التالية:

1. التخطيط الاستراتيجي.
2. تحليل البيئة الداخلية.
3. تحليل البيئة الخارجية.
4. صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف).
5. الاشكاليات التي تحد من وضع الخطة الاستراتيجية.

1- صدق المقياس:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قامت الباحثة بعرض المقياس على (5) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس أنظر ملحق رقم (3).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (2.3)

جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي			
1.	تختار الوزارة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	0.75**	0.00
2.	يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحقيق أهداف بعيدة المدى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	0.80**	0.00
3.	يمكن التخطيط الاستراتيجي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.	0.83**	0.00
4.	يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الإدارات العليا والوسطى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات باختيارها لأفضل البدائل والخيارات المتاحة.	0.82**	0.00
5.	يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير قرارات لدى الإدارات العليا والوسطى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل.	0.83**	0.00
6.	تشرك الوزارة الإداريون ذوي الاختصاص عند وضع وتقييم الخطة الاستراتيجية.	0.58**	0.00
7.	يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة التعاون والتنسيق بين الإدارات العليا والوسطى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (خصوصاً تدفق المعلومات، واتخاذ القرارات).	0.71**	0.00
8.	يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى ربط وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالبيئة الخارجية استجابة للمتغيرات المستمرة.	0.69**	0.00
9.	يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة تلجأ إليه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلاً.	0.76**	0.00
10.	يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة وفعالية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	0.70**	0.00
11.	يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الخدمات التي تقدمها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	0.83**	0.00
المجال الثاني: تحليل البيئة الداخلية			
1.	يعمل فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تحليل نقاط القوة في الأنشطة والخدمات الحالية والمستقبلية للوزارة.	0.76**	0.00
2.	يعمل فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تحليل نقاط الضعف في الأنشطة والخدمات الحالية والمستقبلية للوزارة.	0.83**	0.00

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
3.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للوزارة بشكل واضح.	0.83**	0.00
4.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الداخلية من حيث الحفاظ على نقاط القوة والعمل على تطويرها.	0.85**	0.00
5.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الداخلية من حيث وضع الخطط لمعالجة نقاط الضعف وتحولها الى نقاط القوة.	0.70**	0.00
المجال الثالث: تحليل البيئة الخارجية			
1.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالوقوف على الفرص المتاحة للوزارة عند وضع الخطط الاستراتيجية	0.83**	0.00
2.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالوقوف على التهديدات المحيطة بالوزارة عند وضع الخطط الاستراتيجية	0.71**	0.00
3.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة في البيئة الخارجية للوزارة بشكل واضح.	0.69**	0.00
4.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الخارجية من حيث استغلال الفرص المتاحة.	0.77**	0.00
5.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الخارجية من حيث وضع خطط لتفادي التهديدات المحيطة.	0.71	0.00
6.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.	0.78**	0.00
المجال الرابع: صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)			
أولاً: الرؤية			
1.	رؤية الوزارة واضحة من قبل العاملين داخلها.	0.66**	0.00
2.	يستطيع المستفيدون ذوي العلاقة الاطلاع على رؤية الوزارة.	0.71**	0.00
3.	تحدد الوزارة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية.	0.75**	0.00
4.	الرؤية طموحة وهادفة.	0.80**	0.00
5.	تقوم الرؤية ببناء صورة ذهنية ايجابية عن المشاريع لدى الاطراف أصحاب العلاقة.	0.74**	0.00
6.	تتفق الأهداف مع رؤية الوزارة وترتبط بها بوضوح من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي.	0.71**	0.00
ثانياً: الرسالة			
1.	تضع الوزارة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.	0.78**	0.00
2.	تتميز الرسالة بالمرونة والوضوح.	0.78**	0.00
3.	رسالة الوزارة معروفة للموظف.	0.89**	0.00
4.	تنسجم رسالة الوزارة بالواقعية.	0.86**	0.00
5.	تتفق الصيغة التي وضعت بها الرسالة مع طبيعة عمل الوزارة، وما يتوقع منها.	0.87**	0.00
6.	تعكس الصيغة التي وضعت بها رسالة الوزارة احتياجات المجتمع الذي تخدمه الوزارة.	0.89**	0.00
7.	تتفق التوجهات التي حددتها صيغة الرسالة مع الاحتياجات الاقتصادية والثقافية للمجتمع.	0.83**	0.00
8.	ترسم الرسالة الخطوط العريضة اللازمة لتوجيه عملية اتخاذ القرار.	0.80**	0.00
ثالثاً: الأهداف			
1.	تضع الوزارة أهدافاً محددة وواضحة.	0.85**	0.00
2.	الأهداف الاستراتيجية للوزارة واقعية قابلة للتحقيق.	0.74**	0.00
3.	الأهداف الاستراتيجية للوزارة تنسجم بالشمولية.	0.80**	0.00
4.	تراعى الوزارة عند وضع الأهداف الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية.	0.80**	0.00
5.	تراعى الوزارة عند وضعها للأهداف الاستراتيجية ضرورة انسجام هذه الأهداف مع طبيعة المجتمع الفلسطيني وثقافته.	0.72**	0.00
6.	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني عند صياغة الأهداف	0.88**	0.00

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	الاستراتيجية.		
7.	تنسجم الأهداف الاستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للوزارة.	0.65**	0.00
8.	تنسجم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة.	0.71**	0.00
المجال الخامس: الإشكاليات التي تحد من وضع الخطة الاستراتيجية			
1.	الاحتلال الاسرائيلي وعدم استقرار المنطقة سياسياً وأمنياً.	0.79**	0.00
2.	استمرار الانقسام السياسي بين شقي الوطن.	0.74**	0.00
3.	سيطرة الاحتلال على الترددات وجوانب أخرى تقنية ضرورية لعمل الوزارة.	0.64**	0.00
4.	قرصنة الشركات الاسرائيلية للأسواق الفلسطينية.	0.67**	0.00
5.	حجم التمويل المقدم لفلسطين مرتبط بالمتغيرات والمواقف السياسية وهذا يؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	0.61**	0.00
6.	جمود التشريعات السارية وعدم مواكبة التطور في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	0.80**	0.00
7.	السوق الموازية: السوق التي تعمل دون ترخيص أو اذونات العمل.	0.70**	0.00
8.	عدم تعاون الوزارات الشريكة لإنجاز المشاريع والمبادرات المشتركة.	0.66**	0.00
9.	تواضع الاستثمارات وندرة الصناعات في مجال تصنيع التكنولوجيا.	0.75**	0.00

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع

الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا

بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين

درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (3.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التخطيط الاستراتيجي* الدرجة الكلية	0.86**	0.00
تحليل البيئة الداخلية* الدرجة الكلية	0.93**	0.00
تحليل البيئة الخارجية* الدرجة الكلية	0.83**	0.00
صياغة الاستراتيجية* الدرجة الكلية	0.84**	0.00
الإشكاليات التي تحد من وضع الخطة الاستراتيجية* الدرجة الكلية	0.91**	0.00

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة

الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث أن معامل ارتباط

بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

2- الثبات:

قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3).

جدول (4.3): معاملات الثبات لمقياس جودة الحياة

التجزئة النصفية			كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المتغيرات
معامل جتمان	معامل سبيرمان براون المصحح	معامل الارتباط	معامل الثبات		
*0.937	0.942	0.890	0.950	11	التخطيط الاستراتيجي
*0.894	0.915	0.938	0.943	5	تحليل البيئة الداخلية
0.946	**0.949	0.904	0.957	6	تحليل البيئة الخارجية
0.878	**0.878	0.783	0.968	22	صياغة الاستراتيجية
*0.845	0.864	0.759	0.918	9	الإشكاليات التي تحد من وضع الخطة الاستراتيجية
*0.901	0.903	0.824	0.980	53	الدرجة الكلية للمقياس

(*) يتم اعتماد معامل جتمان في حال عدم تساوي نصفي المقياس // (***) يتم اعتماد معامل سبيرمان براون في حال تساوي نصفي المقياس

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات المقياس بين (0.918 - 0.968)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.980)، كذلك تم التحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية للمقياس (0.903). مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة، مما يعطى الباحثة درجة من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للقياس في البحث الحالي، ويعد مؤشراً على أن المقياس يمكن أن يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة نفسها وفي ظروف التطبيق نفسها.

تصحيح المقياس:

وزعت درجات الإجابة على فقرات المقياس بطريقة ليكرت Likert حيث يحصل المستجيب على 5 درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة جداً)، 4 درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة)، 3 درجات عندما يجيب (بدرجة متوسطة)، ودرجتان عندما يجيب (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة عندما يجيب (بدرجة قليلة جداً).

معيار الحكم على درجة الموافقة (مفتاح التصحيح):

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 إلى 5) تم حساب الفرق بين أدنى قيمة وهي (1)، وأعلى قيمة وهي (5) كما يلي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد الفئات وهي (3) فئات، لنحصل على طول الفئة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = 4 \div 3 = 1.33$$

وبالتالي نقوم بزيادة هذه القيمة للحد الأدنى، ونستمر في زيادة هذه القيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (5.3): معيار الحكم على درجة الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة

التخطيط الاستراتيجي	فئات المتوسط الحسابي
درجة الموافقة	
قليلة	1.00 – 2.33
متوسطة	2.34 – 3.67
كبيرة	3.68 – 5.00

2.4.3 المقابلة:

- قامت الباحثة بتصميم مقابلة هيكلية مكونة من (5) أسئلة (أنظر ملحق رقم(2))، وتم إجراء المقابلات مع ممثلين عن الإدارات العامة في الوزارة، وعددهم (15) مدير عام/ ق.أ مدير عام.

5.3 إجراءات الدراسة

1. تم الرجوع إلى ما أتى من الأدب النظري، المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحثة على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.

2. تم الرجوع إلى الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء أدوات الدراسة.

3. قامت الباحثة بتجهيز المقاييس التي استخدمتها لجمع البيانات. وذلك بعد الحصول على الموافقات الخاصة ببدء تنفيذ توزيع المقاييس، ومن ثم تم جمعها وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

6.3 الأساليب الإحصائية

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات دراسته بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية،

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (24)

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والأوزان النسبية.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون لمعرفة الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة.

2.4 نتائج الاستبانة:

السؤال الرئيس: ما واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لبيانات الأداة الأولى (الاستبانة)، وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	التخطيط الاستراتيجي	3.49	0.80	69.8	2	متوسطة
2	تحليل البيئة الداخلية	3.21	0.94	64.2	4	متوسطة
3	تحليل البيئة الخارجية	3.11	0.94	62.2	5	متوسطة
4	صياغة الاستراتيجية	3.42	0.77	68.6	3	متوسطة
5	الإشكاليات التي تحد من وضع الخطة الاستراتيجية	3.84	0.74	76.8	1	كبيرة
الدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي		3.42	0.84	68.4	متوسطة	

يتضح من الجدول (1.4) أن واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي (3.42) ونسبة مئوية بلغت (68.4%)، حيث جاءت الإشكاليات التي تحد من وضع الخطة الاستراتيجية في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.84) ونسبة مئوية بلغت (76.8%) وبدرجة موافقة كبيرة. في حين جاء تحليل البيئة الخارجية في المركز الخامس والأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.11) ونسبة مئوية بلغت (62.2%) وبدرجة موافقة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم قبول للمجالات المطروحة اعتماداً على ترابطهم وانتمائهم مع بعضهم ومع الدرجة الكلية مما يدل على أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تتوفر لديها العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي. كما ترى الباحثة أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تهتم بالتخطيط الاستراتيجي، وتمارسه بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة، بالرغم من الإشكاليات والمعوقات التي تحد من وضعهم للخطة الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الضمور، 2008) التي بينت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. كذلك اتفقت مع دراسة (صيام، 2010) التي بينت أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

السؤال الأول: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	تختار الوزارة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	3.60	0.95	72.0	3	متوسطة
2	يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحقيق أهداف بعيدة المدى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	3.62	0.87	72.4	2	متوسطة
3	يمكن التخطيط الاستراتيجي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.	3.66	0.90	73.2	1	متوسطة
4	يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الإدارات العليا والوسطى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات باختيارها لأفضل البدائل والخيارات المتاحة.	3.52	0.94	70.4	4	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
5	يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير قرارات لدى الادارات العليا والوسطى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل.	3.47	0.96	69.4	7	متوسطة
6	تشرك الوزارة الاداريون ذوي الاختصاص عند وضع وتقييم الخطة الاستراتيجية.	3.43	1.09	68.6	8	متوسطة
7	يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة التعاون والتنسيق بين الادارات العليا والوسطى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (خصوصا تدفق المعلومات، واتخاذ القرارات).	3.32	1.03	66.4	10	متوسطة
8	يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى ربط وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالبيئة الخارجية استجابة للمتغيرات المستمرة.	3.48	0.94	69.6	6	متوسطة
9	يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة تلجأ إليه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلا.	3.33	1.07	66.6	9	متوسطة
10	يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة وفعالية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	3.49	0.99	69.8	5	متوسطة
11	يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الخدمات التي تقدمها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	3.47	0.98	69.4	7	متوسطة
الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي		3.49	0.98	69.8		متوسطة

يتضح من الجدول (2.4) أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي (3.49) ونسبة مئوية بلغت (69.8%)، حيث أن أعلى درجة موافقة كانت نحو الفقرة (3) بمتوسط حسابي مقداره (3.66) ونسبة مئوية بلغت (73.2%) وبدرجة موافقة متوسطة. والتي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يمكّن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية. في حين أن أقل درجة موافقة كانت نحو الفقرة (7) بمتوسط حسابي مقداره (3.32) ونسبة مئوية بلغت (66.4%) وبدرجة موافقة متوسطة، والتي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في زيادة التعاون والتنسيق بين الادارات العليا والوسطى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (خصوصا تدفق المعلومات، واتخاذ القرارات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تحديد الوزارة للإمكانيات والاحتياجات الحالية والمستقبلية يكون منسجماً مع التقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم، ولكن تنفيذ ذلك يحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة، كذلك يحتاج إلى وضع سياسي وأمني مستقر، وكوننا لا نتمتع بحقوق الدولة المستقلة ذات السيادة فإن مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جاء متوسطاً بسبب الظروف الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني كونه يزرع تحت الاحتلال.

السؤال الثاني: ما مدى تحليل بيئة الأعمال الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى تحليل بيئة الأعمال الداخلية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعمل فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تحليل نقاط القوة في الأنشطة والخدمات الحالية والمستقبلية للوزارة.	3.31	1.02	66.2	1	متوسطة
2	يعمل فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تحليل نقاط الضعف في الأنشطة والخدمات الحالية والمستقبلية للوزارة.	3.23	0.96	64.6	2	متوسطة
3	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للوزارة بشكل واضح.	3.15	1.03	63.0	5	متوسطة
4	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الداخلية من حيث الحفاظ على نقاط القوة والعمل على تطويرها.	3.19	1.08	63.8	3	متوسطة
5	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الداخلية من حيث وضع الخطط لمعالجة نقاط الضعف وتحويلها الى نقاط القوة.	3.18	1.10	63.6	4	متوسطة
الدرجة الكلية لتحليل بيئة الأعمال الداخلية		3.21	1.04	64.2		متوسطة

يتضح من الجدول (3.4) أن تحليل البيئة الداخلية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتحليل البيئة الداخلية (3.21) ونسبة مئوية بلغت (64.2%)، حيث أن أعلى درجة موافقة كانت نحو الفقرة (1) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) ونسبة مئوية بلغت (66.2%) وبدرجة موافقة متوسطة. والتي أظهرت أن فريق التخطيط الاستراتيجي يعمل في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تحليل نقاط القوة في الأنشطة والخدمات الحالية والمستقبلية للوزارة. في حين أن أقل درجة موافقة كانت نحو الفقرة (3) بمتوسط حسابي مقداره (3.15) ونسبة مئوية بلغت (63.0%) وبدرجة موافقة متوسطة، والتي أظهرت أن فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للوزارة بشكل واضح.

وترى الباحثة أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تهتم بتحليل البيئة الداخلية، ولكن بسبب الظروف المتقلبة التي يمر بها الشعب الفلسطيني بشكل عام باستمرار، ونتيجة التقلب السياسي والاقتصادي المستمر، مما جعلها تركز على الاهتمام بمتابعة بيئتها الداخلية بما يتلاءم مع البيئة الخارجية المتقلبة.

السؤال الثالث: ما مدى تحليل بيئة الأعمال الخارجية من أجل الوصول إلى التهديدات الكامنة والفرص المتاحة وبالتالي الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى تحليل بيئة الأعمال الخارجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالوقوف على الفرص المتاحة للوزارة عند وضع الخطط الاستراتيجية	3.21	1.00	64.2	1	متوسطة
2	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالوقوف على التهديدات المحيطة بالوزارة عند وضع الخطط الاستراتيجية	3.13	1.09	62.6	4	متوسطة
3	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة في البيئة الخارجية للوزارة بشكل واضح.	3.14	1.14	62.8	3	متوسطة
4	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الخارجية من حيث استغلال الفرص المتاحة.	3.15	1.01	63.0	2	متوسطة
5	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الخارجية من حيث وضع خطط لتفادي التهديدات المحيطة.	3.03	0.97	60.6	5	متوسطة
6	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.	2.99	0.98	59.8	6	متوسطة
الدرجة الكلية لتحليل بيئة الأعمال الخارجية		3.11	1.03	62.2	متوسطة	

يتضح من الجدول (4.4) أن تحليل البيئة الخارجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتحليل البيئة الخارجية (3.11) ونسبة مئوية بلغت (62.2%)، حيث أن أعلى درجة موافقة كانت نحو الفقرة (1) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) ونسبة مئوية بلغت (64.2%) وبدرجة موافقة متوسطة. والتي أظهرت أن فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يقوم بالوقوف على الفرص المتاحة للوزارة عند وضع الخطط الاستراتيجية. في حين أن أقل درجة موافقة كانت نحو الفقرة (6) بمتوسط حسابي مقداره (2.99) ونسبة مئوية بلغت (59.8%) وبدرجة موافقة متوسطة، والتي أظهرت أن فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يقوم بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.

السؤال الرابع: ما مدى توافر ووضوح الرؤية كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك كما هو موضح في الجدول (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى توافر ووضوح الرؤية كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	رؤية الوزارة واضحة من قبل العاملين داخلها.	3.39	1.07	67.8	3	متوسطة
2	يستطيع المستفيدون ذوي العلاقة الاطلاع على رؤية الوزارة.	3.66	1.02	73.2	1	متوسطة
3	تحدد الوزارة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية.	3.50	0.93	70.0	2	متوسطة
4	الرؤية طموحة وهادفة.	3.50	1.00	70.0	2	متوسطة
5	تقوم الرؤية ببناء صورة ذهنية ايجابية عن المشاريع لدى الاطراف أصحاب العلاقة.	3.39	1.03	67.8	3	متوسطة
6	تتفق الأهداف مع رؤية الوزارة وترتبط بها بوضوح من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي.	3.23	1.10	64.6	4	متوسطة
الدرجة الكلية لوضوح الرؤية		3.45	1.03	69.0		متوسطة

يتضح من الجدول (5.4) أن مدى توافر ووضوح الرؤية كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لوضوح الرؤية (3.45) ونسبة مئوية بلغت (69.0%)، حيث أن أعلى درجة موافقة كانت نحو الفقرة (2) بمتوسط حسابي مقداره (3.66) ونسبة مئوية بلغت (73.2%) وبدرجة موافقة متوسطة. والتي أظهرت أن المستفيدون ذوي العلاقة يستطيعون الاطلاع على رؤية الوزارة. في حين أن أقل درجة موافقة كانت نحو الفقرة (6) بمتوسط حسابي مقداره (3.23) ونسبة مئوية بلغت (64.6%) وبدرجة موافقة متوسطة، والتي أظهرت أن الأهداف تتفق مع رؤية الوزارة وترتبط بها بوضوح من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي.

وترى الباحثة أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تولي اهتماماً في تحديد رؤيتها بشكل جيد والذي يعد من أحد المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، وبما أن الوزارة قادرة على تحديد رؤيتها، فهذا يدل على أنها تقوم بتحليل موقفها البيئي بشكل يمكنها من وضع رؤيتها بالاعتماد على خبرات وتجارب الدول الأخرى، وكذلك بالاعتماد على خبرات العاملين في الوزارة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحافي، 2014) التي توصلت إلى أن صياغة الرؤية في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة كبيرة.

السؤال الخامس: ما مدى توافر ووضوح الرسالة كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك كما هو موضح في الجدول (6.4).

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى توافر ووضوح الرسالة كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	تضع الوزارة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.	3.34	1.12	66.8	6	متوسطة
2	تتميز الرسالة بالمرونة والوضوح.	3.37	1.05	67.4	5	متوسطة
3	رسالة الوزارة معروفة للموظف.	3.40	0.99	68.0	4	متوسطة
4	تنسجم رسالة الوزارة بالواقعية.	3.46	0.90	69.2	2	متوسطة
5	تتنفق الصيغة التي وضعت بها الرسالة مع طبيعة عمل الوزارة، وما يتوقع منها.	3.49	0.92	69.8	1	متوسطة
6	تعكس الصيغة التي وضعت بها رسالة الوزارة احتياجات المجتمع الذي تخدمه الوزارة.	3.46	0.97	69.2	2	متوسطة
7	تتنفق التوجهات التي حددتها صيغة الرسالة مع الاحتياجات الاقتصادية والثقافية للمجتمع.	3.34	0.96	66.8	6	متوسطة
8	ترسم الرسالة الخطوط العريضة اللازمة لتوجيه عملية اتخاذ القرار.	3.42	1.03	68.4	3	متوسطة
الدرجة الكلية لوضوح الرسالة		3.41	0.99	68.2		متوسطة

يتضح من الجدول (6.4) أن مدى توافر ووضوح الرسالة كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لوضوح

الرسالة (3.41) ونسبة مئوية بلغت (68.2%)، حيث أن أعلى درجة موافقة كانت نحو الفقرة (5) بمتوسط حسابي مقداره (3.49) ونسبة مئوية بلغت (69.8%) وبدرجة موافقة متوسطة. والتي أظهرت أن الصيغة التي وضعت بها الرسالة تتفق مع طبيعة عمل الوزارة، وما يتوقع منها. في حين أن أقل درجة موافقة كانت نحو الفقرتين (1، 7) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) ونسبة مئوية بلغت (66.8%) وبدرجة موافقة متوسطة، والتي أظهرت أن الوزارة تضع رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها، وكذلك تتفق التوجهات التي حددتها صيغة الرسالة مع الاحتياجات الاقتصادية والثقافية للمجتمع.

وترى الباحثة أن هذا يدل على أن الخبرة ومعرفة الموقف البيئي والبيانات المتوفرة منه، ووجود رؤية واضحة يساعد وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تحديد رؤيتها، كذلك تبين أن الوزارة تولي اهتماماً جيداً في تحديد رسالتها بشكل جيد، والذي يعد من أحد المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحافي، 2014) التي توصلت إلى أن تحديد الرسالة في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة كبيرة.

السؤال السابع: ما مدى توافر ووضوح الأهداف كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك كما هو موضح في الجدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى توافر ووضوح الأهداف كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	تضع الوزارة أهدافاً محددة وواضحة.	3.48	0.89	69.6	2	متوسطة
2	الأهداف الاستراتيجية للوزارة واقعية قابلة للتحقيق.	3.38	1.00	67.6	5	متوسطة
3	الأهداف الاستراتيجية للوزارة تتسم بالشمولية.	3.40	0.95	68.0	4	متوسطة
4	تراعى الوزارة عند وضع الأهداف الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية.	3.45	0.96	69.0	3	متوسطة
5	تراعى الوزارة عند وضعها للأهداف الاستراتيجية ضرورة انسجام هذه الأهداف مع طبيعة المجتمع الفلسطيني وثقافته.	3.37	1.03	67.4	6	متوسطة
6	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.	3.35	1.04	67.0	7	متوسطة
7	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للوزارة.	3.29	1.05	65.8	8	متوسطة
8	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة.	3.72	1.07	74.4	1	كبيرة
الدرجة الكلية لوضوح الأهداف		3.43	1.00	68.6		متوسطة

يتضح من الجدول (7.4) أن مدى توافر ووضوح الأهداف كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لوضوح الأهداف (3.43) ونسبة مئوية بلغت (68.6%)، حيث أن أعلى درجة موافقة كانت نحو الفقرة (8) بمتوسط حسابي مقداره (3.72) ونسبة مئوية بلغت (74.4%) وبدرجة موافقة كبيرة. والتي أظهرت أن الأهداف الاستراتيجية تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة. في حين أن أقل درجة موافقة كانت نحو الفقرة (7) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) ونسبة مئوية بلغت (65.8%) وبدرجة موافقة متوسطة، والتي أظهرت أن الأهداف الاستراتيجية تتسم بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للوزارة.

وترى الباحثة أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تضع أهدافاً منبثقة عن رسالتها ومرتبطة بتحقيق أهدافها، وهذا يدل على أن وضوح الرسالة لدى الوزارة يساعدها على وضع أهدافها بشكل واضح وسليم. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عيشة وآخرون، 2014) التي

توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر يؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بشكل عام، وبدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف الإنمائية.

السؤال الثامن: ما هي الإشكاليات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التخطيط الاستراتيجي؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للإشكاليات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التخطيط الاستراتيجي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	الاحتلال الإسرائيلي وعدم استقرار المنطقة سياسياً وأمنياً.	3.91	0.91	78.2	3	كبيرة
2	استمرار الانقسام السياسي بين شقي الوطن.	4.05	0.95	81.0	1	كبيرة
3	سيطرة الاحتلال على الترددات وجوانب أخرى تقنية ضرورية لعمل الوزارة.	4.05	1.01	81.0	1	كبيرة
4	قرصنة الشركات الإسرائيلية للأسواق الفلسطينية.	3.93	0.90	78.6	2	كبيرة
5	حجم التمويل المقدم لفلسطين مرتبط بالمتغيرات والمواقف السياسية وهذا يؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.83	1.04	76.6	4	كبيرة
6	جمود التشريعات السارية وعدم مواكبة التطور في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	3.76	0.99	75.2	7	كبيرة
7	السوق الموازية: السوق التي تعمل دون ترخيص أو اذونات العمل.	3.80	0.99	76.0	5	كبيرة
8	عدم تعاون الوزارات الشريكة لإنجاز المشاريع والمبادرات المشتركة.	3.77	0.95	75.4	6	كبيرة
9	تواضع الاستثمارات وندرة الصناعات في مجال تصنيع التكنولوجيا.	3.48	0.87	69.6	8	متوسطة
	الدرجة الكلية للإشكاليات التي تواجه الوزارة في التخطيط الاستراتيجي	3.84	0.96	76.8		كبيرة

يتضح من الجدول (8.4) أن الإشكاليات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في

التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإشكاليات (3.84)

ونسبة مئوية بلغت (76.8%)، حيث أن أعلى درجة موافقة كانت نحو الفقرتين (2، 3) بمتوسط

حسابي مقداره (4.05) ونسبة مئوية بلغت (81.0%) وبدرجة موافقة كبيرة. والتي أظهرت أن

استمرار الانقسام السياسي بين شقي الوطن، وسيطرة الاحتلال على الترددات وجوانب أخرى تقنية

ضرورية لعمل الوزارة، كانت من أهم الإشكاليات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التخطيط الاستراتيجي. في حين أن أقل درجة موافقة كانت نحو الفقرة (9) بمتوسط حسابي مقداره (3.48) ونسبة مئوية بلغت (69.6%) وبدرجة موافقة متوسطة، والتي أظهرت أن تواضع الاستثمارات وندرة الصناعات في مجال تصنيع التكنولوجيا كانت من أقل المشكلات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التخطيط الاستراتيجي.

وترى الباحثة أن الانقسام الفلسطيني الداخلي وسيطرة الاحتلال على الترددات وعلى كل جوانب الحياة للشعب الفلسطيني من أهم الإشكالات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ورغم ذلك فإن الوزارة قادرة على تحديد بدائل استراتيجية، وهذا يدل على أنها على وعي كامل بأهدافها التي تسعى لتحقيقها، وعلى دراية بما يحيط بها من بيئة خارجية وبيئة داخلية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السعيد، 2015) التي بينت أن أبرز معوقات التخطيط الإستراتيجي في شركات تقنية المعلومات كانت وضع خطط طويلة الأمد في الشركة لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها.

3.4 نتائج تحليل المقابلات

نتائج إجابة عينة الدراسة الخاصة بالمقابلة:

1. ما واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

اتضح من خلال المقابلات التي أجريت أن المسؤولين عن التخطيط في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أن التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هو جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للسلطة الوطنية الفلسطينية، حيث يعتمدون مبدأ الشراكة والتنسيق مع مختلف مكونات القطاع من مؤسسات حكومية وأكاديمية ومؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص، على قاعدة شعارنا الذي رفعناه "شركاء في التخطيط... شركاء في

العمل ... شركاء في الإنجاز"، وذلك ايماناً منهم بأن تنمية هذا القطاع وتعظيم دوره وأثره الاجتماعي والاقتصادي هي مهمة جماعية وهدف مشترك لكافة مكونات القطاع، وأنه ليس بمقدور الوزارة لوحدها تحقيق خطط وبرامج ذات بعد استراتيجي.

2. ما هي الطرق المستخدمة لديكم عند تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية أثناء عملية

التخطيط الاستراتيجي؟

تتم عملية تحليل الوضع القائم سواء على المستوى الداخلي او الخارجي من خلال تحديد مواضع القوة والضعف والفرص والمخاطر لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد. أيضاً عقد ورشات عمل بين فريق التخطيط الاستراتيجي وبين الشركاء، واستخدام تحليل SWOT لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات، ودراسة الواقع.

3. توضيح كيف يقوم الاستراتيجيون بتوليد بدائل استراتيجية بناء على تحليل بيئة الأعمال

الداخلية والخارجية، وما هي معايير اختيار البديل الاستراتيجي؟

يواجه قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين العديد من التحديات والصعوبات ومن اجل مواجهتها بطريقة علمية وممنهجة قدر الإمكان، فقد تم رسم توجهاتنا وتحديد أهدافنا الاستراتيجية بما يستجيب مع هذه التحديات القائمة والمحتملة، ويسهم في تحقيق الجاهزية الكاملة للتحول الى اقتصاد المعرفة، وتوفير الخدمات الالكترونية المتكاملة للمواطنين والمؤسسات.

هذه أحد الاقتباسات المعبرة عن آراء عينة الخبراء:

"نحن نعي جيدا حجم العقبات والصعوبات السياسية والمالية التي تواجهنا، والتي تحد دون

شك من قدرتنا على تنفيذ هذه الاستراتيجية، ولكننا في المقابل نعول الكثير على ما نمتلكه من

عقول وإرادات وطاقت شبابنا المبدع، وعلى قدرة مؤسساتنا المختلفة على التعاون والشراكة الفعلية والفاعلة للنهوض بالقطاع، وهذا ما يمثل لنا الضمانة ويجعلنا مطمئنين في قدرتنا على تجاوز ما يعترضنا من العقبات وتذليل ما يواجهنا من الصعوبات بتسجيل الإنجازات الكفيلة بتحقيق أهداف وتوجهات هذه الاستراتيجية الواعدة والطموحة سعياً لتنمية المجتمع وصموده.

3. ما الأساليب المتبعة في الوزارة عند صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)؟

الخطة الاستراتيجية هي عملية شاملة تحشد فيها الموارد والإمكانات وتعمل معاً بشكل منسق لاتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الاستراتيجية للتنمية والمسارات التي ينبغي اتخاذها لتحقيق رسالة الوزارة. وهي تُعنى بتحديد الأولويات التنموية، ووضع خطة التطبيق الهادفة لتحقيق التغيير، وتأمين المتطلبات، ومعالجة التحدّيات، والتغلب على المشاكل والصعوبات التي يُنتظر أن تواجه الخطة عند التطبيق. ومن أهم حسناتها أنها تضع الأسس لحشد الموارد لتحقيق الأهداف المخططة، وترسم مسار تسلسل الخطة والمجالات التي ستعمل فيها، والبرامج والمشاريع التفصيلية التي سيعمل عليها.

حيث تعكس الخطة الإستراتيجية من خلال تصور عام (رؤية) للمستقبل كما تراه الوزارة، وعمل تطبيقي هادف يسعى إلى تحقيق أهداف هذه الرؤية، ويتم في سياق هذه العملية وضع آلية ترسم خطوات التخطيط ومراحل تنفيذ الخطة بكل مكوناتها وتفصيلاتها. من خلال العملية التخطيطية بمرحلة تأسيسية تتمحور حول ضرورة بلورة رؤية واضحة لمستقبل القطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالاستناد إلى سياسات وتوجهات الحكومة وإلى رسالة الوزارة وإلى القيم التي تعمل بها، وتتمحور حول التعرف على الواقع الذي سيتم الانطلاق منه لتحقيق أهداف الرؤية الإستراتيجية للوزارة في مدى زمني معين.

يتم تكوين "الرؤية" انطلاقاً مجموعة مصادر هي: التكليف القانوني للوزارة، واتجاهات التطور العالمي وشكل القطاع المستقبلي، وتصور الوزارة لمستقبل القطاع والوزارة، وأفضل الممارسات العالمية لوزارات مماثلة، والقدرة الواقعية (والكامنة) للوزارة على تحقيق "الرؤية". أما رسالة الوزارة وبحكم ارتباطها بقانون إنشاء الوزارة بدرجة كبيرة من الثبات والواقعية كونها تركز على معطيات ملموسة ومعلومات وإحصاءات ميدانية، وتأخذ باعتبارها الموارد المتاحة للوزارة، وقدرتها على الأداء والمعوقات المتوقع أن تواجهها في عملها. من جهة أخرى، فإن "الرسالة" ينبغي أن تعكس تطلعات الوزارة لتطوير أدائها وخدماتها مع ما يتضمنه ذلك من تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية للوزارة، بما في ذلك تحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية وتحليل الجهات ذات العلاقة، للخروج بالتحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

تتبع العملية بخطوة عنوانها تحديد الأهداف الإستراتيجية والقابلة للتحقيق في المدى الزمني للخطة، ومن ثم تفريعها إلى مجموعة أهداف فرعية تحدد معالم الطريق للوصول، مرحلة بعد مرحلة، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.

4. ما أهم المعوقات التي تعيق وضع الخطة الاستراتيجية في وزاراتكم؟

بشكل مختصر هناك معوقات داخلية ومعوقات خارجية، بالنسبة للمعوقات الخارجية يعتبر الاحتلال الاسرائيلي أكبر عقبة في تطور وازدهار قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد في فلسطين لوضعه العديد من العقبات.

اما على المستوى الداخلي بالرغم من وضع التخطيط آلية للعمل عليها داخل العمل، إلا أنه لم يصل إلى درجة إلزامية كبيرة للأفراد. على اعتبار ان التخطيط يعتمد على التغيير داخل بيئة

العمل، فلا بد من إحداث تغييرٍ ما يؤدي إلى تغيير نمط العمل، أو سلوك روتيني متبع، ولكن هناك أشخاصاً يقاومون التغيير ولا يفضلونه.

معوقات ناتجة عن الخطأ وصعوبة الحصول على معلوماتٍ دقيقة وذلك لأن عملية التنبؤ بالمستقبل والتغييرات التي قد تحدث فيه عملية ليست سهلة، فلا يمكن التنبؤ بجميع التغييرات هذه إلا عند اتباع وسائل تنبؤ دقيقة وهذا غير موجود في فلسطين... ، إضافة الى توفير الاموال اللازمة لتنفيذ الأنشطة والسياسات التي تم اعتمادها في تطبيق الاهداف الاستراتيجية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

1.5 ملخص النتائج

1. أظهرت النتائج أن واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي (3.42) ونسبة مئوية بلغت (68.4%).

2. تبين أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي (3.49) ونسبة مئوية بلغت (69.8%).

3. إن تحليل البيئة الداخلية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتحليل البيئة الداخلية (3.21) ونسبة مئوية بلغت (64.2%).

4. إن تحليل البيئة الخارجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتحليل البيئة الخارجية (3.11) ونسبة مئوية بلغت (62.2%).

5. تبين أن مدى توافر ووضوح الرؤية كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لوضوح الرؤية (3.45) ونسبة مئوية بلغت (69.0%).

6. توصلت الدراسة إلى أن مدى توافر ووضوح الرسالة كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لوضوح الرسالة (3.41) ونسبة مئوية بلغت (68.2%).

7. كما توصلت النتائج إلى أن مدى توافر ووضوح الأهداف كأحد أبعاد الخطة الاستراتيجية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لوضوح الأهداف (3.43) ونسبة مئوية بلغت (68.6%).
8. تبين أن الإشكاليات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإشكاليات (3.84) ونسبة مئوية بلغت (76.8%).

2.5 الاستنتاجات

- 1- اتضح ان واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يواجه الكثير من التحديات، حيث تبين أنه ليس بمقدور الوزارة لوحدتها تحقيق خطط وبرامج ذات بعد استراتيجي.
- 2- تبين أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تقوم بعملية تحليل الوضع القائم سواء على المستوى الداخلي او الخارجي من خلال تحديد مواضع القوة والضعف والفرص والمخاطر لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- 3- تبين أنه رغم العقبات والصعوبات السياسية والمالية التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتي تحد من قدرة الوزارة على تنفيذ استراتيجيتها، إلا أنها في المقابل تعول الكثير على ما تمتلكه من عقول وإرادات وطاقات الشباب المبدع، وعلى التعاون والشراكة الفعلية والفاعلة للنهوض بقطاع الاتصالات.
- 4- تبين أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تعتمد في تكوين رؤيتها انطلاقاً من مجموعة مصادر هي: التكلفة القانوني للوزارة، واتجاهات التطور العالمي وشكل القطاع المستقبلي،

وتصور الوزارة لمستقبل القطاع والوزارة، وأفضل الممارسات العالمية لوزارات مماثلة، والقدرة الواقعية (والكامنة) للوزارة على تحقيق "الرؤية".

5- كذلك تبين أن رسالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تعكس تطلعات الوزارة لتطوير أدائها وخدماتها مع ما يتضمنه ذلك من تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية للوزارة، بما في ذلك تحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية.

6- اتضح ان وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تتابع تقوم بتحديد الأهداف الإستراتيجية والقابلة للتحقيق في المدى الزمني للخطة، ومن ثم تفريغها إلى مجموعة أهداف فرعية تحدد معالم الطريق للوصول، مرحلة بعد مرحلة، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.

7- تبين أن هناك معوقات داخلية تمثلت في آلية وضع التخطيط للعمل عليها داخل الوزارة، إلا أن هناك أشخاصاً يقاومون التغيير ولا يفضلونه. ومعوقات خارجية، حيث يعتبر الاحتلال الاسرائيلي أكبر عقبة في تطور وازدهار قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد في فلسطين لوضعه العديد من العقبات. ومعوقات ناتجة عن الخطة وصعوبة الحصول على معلوماتٍ دقيقة وذلك لأن عملية التنبؤ بالمستقبل والتغييرات التي قد تحدث فيه عملية ليست سهلة، إضافة الى توفير الاموال اللازمة لتنفيذ الأنشطة والسياسات التي تم اعتمادها في تطبيق الاهداف الاستراتيجية.

3.5 التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام في استخدام البدائل الاستراتيجية المناسبة في عمليات اتخاذ القرار.
2. العمل على توفير أنظمة معلومات متطورة تسهم في تشكيل قاعدة بيانات تؤسس لعملية التخطيط الاستراتيجي (البيئة الخارجية والبيئة الداخلية) للوزارة.
3. العمل على توفير الموارد والإمكانات الأساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
4. إشراك كل المستويات الإدارية والمديريات المنتشرة في أنحاء الوطن في لجان التخطيط الاستراتيجي وعدم اقتصار التخطيط على المستويات العليا في مقرات الوزارات الرئيسية.
5. إعلان رؤية الوزارة ورسالتها، وتعليقها في مكان بارز في مدخل المبنى حتى يتمكن كل الموظفين وجمهور المراجعين من رؤيتها.
6. إشراك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة لما لها من دور في تفاعل العاملين مع الخطة.

4.5 آلية تنفيذ التوصيات

ستقوم الباحثة بعمل سلسلة من المحاضرات وورش العمل في الوزارة من أجل :

1. اطلاع الموظفين وتدريبهم على كيفية تطوير رؤية ورسالة الوزارة من أجل استشراف المستقبل بشكل أفضل.
2. عمل تحليل لبيئة الأعمال الداخلية والخارجية بصورة أكثر نجاعة من أجل تكوين قاعدة بيانات أدق، حيث تساعد قاعدة البيانات الدقيقة على تكوين بدائل استراتيجية أكثر وضوحاً وبالتالي اختيار البدائل الأفضل.

3. تم اقتراح ورشة عمل عنوانها "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا

المعلومات". حيث تعقد هذه الورشة خلال الشهرين القادمين بإذن الله بعد الحصول على

الموافقات الادارية اللازمة لتغطية المحاور التالية:

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

2. تحليل البيئة الداخلية.

3. تحليل البيئة الخارجية.

4. صياغة الاستراتيجية (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف).

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو حلوب، مهند محمد عرفة سالم. (2016). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار

التنظيمي، "دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الانتاجي الصناعي

اللسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

أبو عيشة، سميرة محمد؛ الأغا، مروان سليم؛ حجاج، خليل جعفر. (2014). التخطيط

الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم

المتحدة في الألفية الثالثة: دراسة ميدانية على محافظات قطاع غزة، مجلة جامعة

الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 18(1)، 319-347.

إدعيس، معن. (2003). المؤسسات العامة والسلطة التنفيذية الفلسطينية، الإشكاليات والحلول،

سلسلة تقارير قانونية (33).

آل سعود ، عبد العزي بن عبد الرحمن بن عبد العزيز. (2011). أهمية التخطيط الاستراتيجي

في ادارة الموارد البشرية لبعض المنظمات القطاع العام، جامعة الامام محمد بن

سعود الاسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، قسم ادارة الاعمال. المملكة

العربية السعودية.

البرغوثي، بلال. (2007). الإدارة العامة لمؤسسات الدولة غير الوزارية، الائتلاف من أجل

النزاهة والمسائلة، أمان.

بليدوم، صباح. (2013). اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة2، الجزائر.

بوزيان، جواهر. (2011). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة Wouroud لصناعة العطور/الوادي، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

جعفر، يونس إبراهيم. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 21(1)، 293-324.

الحافي، آلاء حسين عبد الرحمن. (2014). التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الحسن، ربحي؛ والعفيف، أمجد. (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، 37(1)، 11-33.

زعيبي، رحمة. (2014). أثر التخطيط في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري/ دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.

السالم، مؤيد. (2015). الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السعيدى، أحمد. (2015). التخطيط الاستراتيجى وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسى - دراسة

تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير

منشورة، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالى.

شراب، سائد حسن. (2011). التخطيط الإستراتيجى وعلاقته بالميزة التنافسية. "دراسة ميدانية

في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الأزهر، غزة، فلسطين.

شنن، علي محمد محمود. (2011). دور التخطيط الاستراتيجى الجامعى في تلبية احتياجات

سوق العمل الفلسطينى من القوى العاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الأزهر، غزة، فلسطين.

صيام، أمال نمر حسن. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجى وعلاقته بأداء المؤسسات

الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة-

فلسطين.

ضحاوى، بيومى محمد، والمليجى، رضا إبراهيم. (2011). التخطيط الاستراتيجى في التعليم

رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربى، القاهرة، مصر.

الضمور، موفق محمد. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية في القطاع العام

الأردنى، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية

العربية للعلوم المالية والمصرفية. الأردن.

عبد المطلب ، عبد الحميد. (2010). الادارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال) الشركة العربية

المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر.

- عبيد، عصام محمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة كتب المعرفة.
- علان، أحلام. (2017). انعكاس الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية (4102-4102) على محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج إدارة الأعمال، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- عناية جمال فهمي، (2011). علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة - فلسطين.
- غالية، فادن. (2015). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة حالة مطاحن الزيبان "القنطرة" بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- غانم، بكر عبد المالك. (2017). واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية، مركز غزة للدراسات والاستراتيجيات.
- غنيم، عثمان. (2001). التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع: عمان.
- الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. بيت الغشام للنشر والترجمة، مسقط، عمان.
- اللوحي، عادل. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهالي، الشربيني الهالي. (2008). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Alford, John, and Greve, Carsten. (2017). Strategy in public and private sectors: Similarities, differences and changes. **Journal of Administrative sciences**. 7(35), 1-17.
- Bryson JM. (2011). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cothran, Henry and Clouser, Rodney. (2006). **Strategic Planning for Communities, Non-profit Organizations and Public Agencies**. Food and Resource Economics Department, University of Florida, Gainesville, FL.
- Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. **Journal of Business Research**, 67(9), 2000-2007.
- Nartisa, Ieva, Putans Romans, and Tatjana Muravska. (2012). Strategic planning and management in public and private sector organizations in Europe: comparative analysis and opportunities for improvement. **European Integration Studies**, No.6, ISSN 1822–8402.
- Poister, Theodore H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. **RaR Public administration review**, Special Issue, s246-s256.
- Wheelen, Thomas L. Hunger, J. David, (2012). **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13th Edition.
- Rana, Ramaisa, Aqdas, Rana, Fazeyha Zirwa , and Rana, Huzaifa Ahmad . (2017). Strategic Planning Role in Non-Profit Organizations. **Journal for Studies in Management and Planning**, 3(6), 166-170.

Al-Shaikh N. Fuad(2001) Strategic planning process in developing countries: the case of United Arab Emirates business firms, Management Research News. vol.24, Issue.14,pp.7-16. ISSN: 0140- 9174

المواقع الالكترونية:

<http://palestinecabinet.gov.ps> (4)

<http://www.mtit.pna.ps> (5)

<http://palestinecabinet.gov.ps> (6)

<http://www.palpost.ps> (7)

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة



كلية الدراسات العليا
جامعة الخليل

السيدة/المحترم/ة
تحية طيبة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج ادارة الأعمال، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها تتمتع بالسرية التامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط، وليس لها علاقة بأي جهة رسمية سوى جامعة الخليل.

وشكراً لحسن تعاونكم

إعداد الطالبة: ميسم البابا

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✓) في داخل المربع الذي ينطبق عليكم:

	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس:			
<input type="checkbox"/>	(46) سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	(35-26) سنة	<input type="checkbox"/>	25 سنة فأقل	العمر:		
<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	ماجستير	دكتوراه	المؤهل العلمي:	
<input type="checkbox"/>	نائب مدير عام	<input type="checkbox"/>	مدير عام	<input type="checkbox"/>	وكيل	وزير	المسمى الوظيفي:	
<input type="checkbox"/>	رئيس شعبة	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	نائب مدير دائرة	مدير دائرة		
<input type="checkbox"/>	(16) سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	(15-11) سنة	<input type="checkbox"/>	(10-5) سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة:

القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

الرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الرقم	الفقرة	تتوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي						
1.	تختار الوزارة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.					
2.	يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحقيق أهداف بعيدة المدى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.					
3.	يمكن التخطيط الاستراتيجي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.					
4.	يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الإدارات العليا والوسطى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات باختيارها لأفضل البدائل والخيارات المتاحة.					
5.	يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير قرارات لدى الإدارات العليا والوسطى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل.					
6.	تشرك الوزارة الإداريون ذوي الاختصاص عند وضع وتقييم الخطة الاستراتيجية.					
7.	يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة التعاون والتنسيق بين الإدارات العليا والوسطى في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (خصوصاً تدفق المعلومات ، واتخاذ القرارات).					
8.	يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى ربط وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالبيئة الخارجية استجابة للمتغيرات المستمرة.					
9.	يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة تلجأ إليه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلاً.					

الرقم	الفقرة	تتوفر بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
10.	يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة وفعالية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.				
11.	يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الخدمات التي تقدمها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.				
المجال الثاني: تحليل البيئة الداخلية					
1.	يعمل فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تحليل نقاط القوة في الأنشطة والخدمات الحالية والمستقبلية للوزارة.				
2.	يعمل فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تحليل نقاط الضعف في الأنشطة والخدمات الحالية والمستقبلية للوزارة.				
3.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للوزارة بشكل واضح.				
4.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الداخلية من حيث الحفاظ على نقاط القوة والعمل على تطويرها.				
5.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الداخلية من حيث وضع الخطط لمعالجة نقاط الضعف وتحويلها الى نقاط القوة.				
المجال الثالث: تحليل البيئة الخارجية					
1.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالوقوف على الفرص المتاحة للوزارة عند وضع الخطط الاستراتيجية				
2.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالوقوف على التهديدات المحيطة بالوزارة عند وضع الخطط الاستراتيجية				

الرقم	الفقرة	تتوفر بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة في البيئة الخارجية للوزارة بشكل واضح.				
2.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الخارجية من حيث استغلال الفرص المتاحة.				
3.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من تحليل البيئة الخارجية من حيث وضع خطط لتفادي التهديدات المحيطة.				
4.	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.				
المجال الرابع: صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)					
أولاً: الرؤية					
1.	رؤية الوزارة واضحة من قبل العاملين داخلها.				
2.	يستطيع المستفيدون ذوي العلاقة الاطلاع على رؤية الوزارة.				
3.	تحدد الوزارة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية.				
4.	الرؤية طموحة وهادفة.				
5.	تقوم الرؤية ببناء صورة ذهنية ايجابية عن المشاريع لدى الاطراف أصحاب العلاقة.				
6.	تتفق الأهداف مع رؤية الوزارة وترتبط بها بوضوح من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي.				
ثانياً: الرسالة					
1.	تضع الوزارة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.				
2.	تتميز الرسالة بالمرونة والوضوح.				
3.	رسالة الوزارة معروفة للموظف.				
4.	تتسم رسالة الوزارة بالواقعية.				

الرقم	الفقرة	تتوفر بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
5.	تتفق الصيغة التي وضعت بها الرسالة مع طبيعة عمل الوزارة ، وما يتوقع منها.				
6.	تعكس الصيغة التي وضعت بها رسالة الوزارة احتياجات المجتمع الذي تخدمه الوزارة.				
7.	تتفق التوجهات التي حددتها صيغة الرسالة مع الاحتياجات الاقتصادية والثقافية للمجتمع.				
8.	ترسم الرسالة الخطوط العريضة اللازمة لتوجيه عملية اتخاذ القرار.				
ثالثاً: الأهداف					
1.	تضع الوزارة أهدافاً محددة وواضحة.				
2.	الأهداف الاستراتيجية للوزارة واقعية قابلة للتحقيق.				
3.	الأهداف الاستراتيجية للوزارة تتسم بالشمولية.				
4.	تراعي الوزارة عند وضع الأهداف الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية.				
5.	تراعي الوزارة عند وضعها للأهداف الاستراتيجية ضرورة انسجام هذه الأهداف مع طبيعة المجتمع الفلسطيني وثقافته.				
6.	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.				
7.	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للوزارة.				
8.	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة.				
المجال الخامس: الإشكاليات التي تحد من وضع الخطة الاستراتيجية					
1.	الاحتلال الإسرائيلي وعدم استقرار المنطقة سياسياً وأمنياً.				
2.	استمرار الانقسام السياسي بين شقي الوطن.				
3.	سيطرة الاحتلال على الترددات وجوانب أخرى تقنية ضرورية لعمل الوزارة.				
4.	قرصنة الشركات الإسرائيلية للأسواق الفلسطينية.				
5.	حجم التمويل المقدم لفلسطين مرتبط بالمتغيرات والمواقف السياسية وهذا يؤثر على تنفيذ الخطط				

الرقم	الفقرة	تتوفر بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
	الاستراتيجية.				
6.	جمود التشريعات السارية وعدم مواكبة التطور في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.				
7.	السوق الموازية: السوق التي تعمل دون ترخيص أو اذونات العمل.				
8.	عدم تعاون الوزارات الشريكة لإنجاز المشاريع والمبادرات المشتركة.				
9.	تواضع الاستثمارات وندرة الصناعات في مجال تصنيع التكنولوجيا.				

وشكراً لتعاونكم

ملحق رقم (2): صحيفة المقابلة

كلية الدراسات العليا
جامعة الخليل



المقابلة

السيدة/المحترم/ة

تحية وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم/ن أسئلة المقابلة الشخصية التي تشكل أداة مهمة من أدوات البحث العلمي الميداني، حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج ادارة الأعمال.

وإذ تأمل الباحثة تقديركم/ن لأهمية هذه الأداة، تؤكد لكم بأن إجاباتكم/ن ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط..

مع بالغ الشكر والتقدير

الباحثة: ميسم البابا

الجزء الأول: الرجاء وضع إشارة (✓) في داخل المربع الذي ينطبق عليكم:

الجنس:	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
العمر:	(26-35) سنة	<input type="checkbox"/>	(36-45) سنة	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي:	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي:	وكيل وزارة	<input type="checkbox"/>	وكيل مساعد	<input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة:	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	(5-10) سنوات	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	(11-15) سنة	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	(16) سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	مدير عام	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	مدير عام	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	نائب مدير	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	(46) سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: أسئلة المقابلة

1- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

.....
.....
.....

2- ما هي الطرق المستخدمة لديكم عند تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي؟

.....
.....
.....

3- توضيح كيف يقوم الاستراتيجيون بتوليد بدائل استراتيجية بناء على تحليل بيئة الأعمال الداخلية والخارجية ، وما هي معايير اختيار البديل الاستراتيجي؟

.....
.....
.....

4- ما الأساليب المتبعة في الوزارة عند صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)؟

.....
.....
.....

5- ما أهم المعوقات التي تعيق وضع الخطة الاستراتيجية في وزارتك؟

.....
.....
.....

مع جزيل الشكر والتقدير لكم

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء السادة محكمي أدوات الدراسة

الاسم	الجامعة/المؤسسة	
أ. د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل	1.
د. أسامة شهوان	جامعة الخليل	2.
د. ناصر جرادات	الجامعة الأهلية/بيت لحم	3.
د. محمد عمرو	القدس المفتوحة	4.
د. عمرو نور	وزارة المالية والتخطيط	5.