

بسم الله الرحمن الرحيم

## جامعة العلوم والتقانة

كلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير

إعداد الطالبة : يسر محمود عبد الحكيم

إشراف : أ.د. بكرى الطيب

1433هـ - 2012م

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة لمعرفة التخطيط الاستراتيجي على العاملين وتناولت بعض المشاكل التي تعوق مسيرة التخطيط وأثر عدم وعي العاملين على الخطة الإستراتيجية وأثر معايير توظيف العاملين على التخطيط الاستراتيجي .

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي والاستنباطي في إطار تحليل وجمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية واستطلعت الدراسة الجهات الآتية :

- مكتبة جامعة التقانة .

- المقابلات .

وتناولت الدراسة الموضوع في ثلاثة فصول حيث ناقشت في الفصل الأول ماهية التخطيط الاستراتيجي من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتعريفه ، وتناولت في الفصل الثاني أداء العاملين وأثره على التخطيط من خلال الأداء الوظيفي وأثر أداء العاملين على التخطيط الإستراتيجي الفصل الثالث أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في شركة التأمينات المتحدة .

وتوصلت الدراسة للنتائج والتوصيات التالية :

- (1) أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من وضوح الرؤية المستقبلية .
- (2) أن التخطيط الاستراتيجي يحسن قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات

(3) أن التخطيط الاستراتيجي يدعم المركز التنافسي .

ووصت الدراسة على الآتي :

(1) تشجيع التفكير الابتكاري .

(2) تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية .

(3) توفير نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل وارتباطه بالأهداف الإستراتيجية

المحددة في الأجل الطويل .



## Abstract

Goals of study to know the effect of strategic planning on employees .

It but in concentration all problems which face it in strategic process and the effect of employees un efficiency on strategic planning and the effect of critical of employees hiring on strategic planning .

The study focused the deductive and inductive method in data coactions and analysis from primary and secondary source and interviewed the following :-

- university of science and technology library .
- inter view

The study has been decided into their main chapter are follows .

Chapter { 1 } : what is the strategic planning through definition

Chapter {2} : employees performance and effected on strategic planning through performance carrier .

Chapter {3} : effect of strategic planning on { united insurance company } .

Finder and recommendation finding :-

1. strategic planning increased clear future vision .
2. strategic planning improved organization ability to deal with problems .
3. strategic planning support competitive advantage .

Recommendation :-

1. encourage innovation thinking
2. encourage strategic cultural .
3. saving programmer for salary focused on short – term result and correlated to strategic goals in long .

## المقدمة

يتسم هذا العصر بكثرة تعقيداته وكثرة العوامل المؤثرة على مختلف نشاطاته وهذا يحتم علينا الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الاستراتيجي كمخرج من هذه التعقيدات وطريقة علمية تحقق لنا الكثير من الفوائد وتجنبنا الكثير من المشكلات بحيث أن التخطيط يقوم على بناء منطلقات تحدها البيئة المحيطة بشتى مجالاتها وتُبنى عليها أهداف الخطة وطريقة التعامل معها ومدى التعامل .

ومن المعلوم أن التخطيط نفسه يحتاج إلى تخطيط كي يظهر بالشكل المناسب ويخدم مصلحة المخطط في تحقيق أهدافه .

والتخطيط الاستراتيجي أكبر من مجرد توقع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة ويجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق وتمد المؤسسة بمجموعة أساسية من الأولويات ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية والتغير المستمر والتعامل مع البيئة الخارجية .

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط مستقبلي يراعى ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل المؤسسة ويجد عناصر البيئة خارج المؤسسة وبما يليهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانيات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة . ومنهم من يعتبر التخطيط الإستراتيجي كعملية إدارية تهدف إلى

التغير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية . والبعض يعتبره فلسفة تحدد طريقة ومناهج لحل المشكلات الإدارية .

وهناك من نظر إلى التخطيط الاستراتيجي على إنه عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيرها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بالمنظمات .

### \* إشكالية الدراسة :

من أهم المشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة ، المقاومة الداخلية ، ارتفاع تكلفة التخطيط ، الأزمات الحالية ، صعوبة التخطيط ، الخطط تحد من الاختيارات ، المحددات المفروضة .

### \* أهمية الدراسة :

مواجهة المعوقات في بيئة المؤسسة والتوصيف والتقييم المنهجي ووضع استراتيجيات للتعامل بها وتطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتنويعها ووضع سبل التعامل الفعال معها ، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة ومراجعة الضعف لديها وتوفير المرونة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة العمل وتحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة .

صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها ، التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأحوال والإدارة العليا ومصحة أعضاء المؤسسة ، توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية والتأكد من تحقيق الترابط بيد رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل وتحديد وتوجيه قرارات الاستثمار . وتعميق إحساس الموظفين بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها .

رسم الطريق الذي بموجبه يمكن التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية ، تزويد العاملين بأهداف واتجاهات واضحة من أجل مستقبل الإدارة ينتج من استخدام التخطيط الاستراتيجي أداء أفضل وأكثر فعالية إذا ما قورن بأداء المؤسسة التي لا تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ويزيد من رضا العاملين وحفزهم ، يزود صانعي القرار بمعلومة فورية وبالتالي ينتج قرار أفضل وأسرع وتوفير في التكاليف .

#### \* الهدف من الدراسة :

- أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها .
- يساعد في تحديد القرارات الحالية والمستقبلية .
- يضمن النجاح في تحديد الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة .
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المؤسسة .
- يمكن من تحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمؤسسة .
- يضمن النمو والتطور في الأجل .

- يساعد على تقليل المخاطرة .
- يحدد ويوجه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة .
- يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية .
- يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة .
- يساعد في التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلاً من أسلوب ردة الفعل .
- يمكن العميل الداخلي من إدراك توجهات المؤسسة المستقبلية .
- يساعد على مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال .

### \* فروض الدراسة :

دراسة فعالية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات ومدى تأثيرها على أداء العاملين  
بالمؤسسة وعدم استيعاب العاملين للخطط الإستراتيجية وأثر معايير توظيف العاملين على أداء  
العاملين .

## \* منهجية الدراسة :

قام الباحث بانتهاج المنهج الاستقرائي وذلك بجمع المعلومات وتحليلها وذلك من المصادر الثانوية مثل الكتب والندوات وأيضاً المنهج الاستنباطي بأخذ آراء المسؤولين .

## \* هيكل الدراسة :

يتكون البحث من ثلاثة فصول يحتوي كل فصل على مبحثين ، الفصل الأول ماهية التخطيط الاستراتيجي ، المبحث الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمبحث الثاني تعريف التخطيط الاستراتيجي ، الفصل الثاني أداء العاملين وأثره على التخطيط المبحث الأول والفصل الثالث شركة التأمينات المتحدة المبحث الأول نبذة عن الشركة والمبحث الثاني أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في الشركة .

**الفصل الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي**

**المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي**

**المبحث الثاني : تعريف التخطيط الاستراتيجي**

**الفصل الثاني : أداء العاملين وأثره على التخطيط الاستراتيجي**

**المبحث الأول : الأداء الوظيفي**

**المبحث الثاني : أثر أداء العاملين على التخطيط الاستراتيجي**

**الفصل الثالث : شركة التأمينات المتحدة**

المبحث الأول : نبذة عن الشركة

المبحث الثاني : أثر التخطيط الاستراتيجي على العاملين في الشركة

