



أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية

خالد بن عبد الله الشهري

دكتوراه الإدارة، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

البريد الإلكتروني: khaled-alshehri-321@outlook.com

خلود بنت علي باسويد

دكتوراه الإدارة، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم التخطيط وأثره على المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية وكذلك التطرق الى معوقاته ومساهماته في تفعيل ميزة التنافس بين المنظمات الحكومية، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها أن للتخطيط الاستراتيجي دور هام وفعال في تحقيق التميز في المنافسة بين المنظمات الحكومية من خلال صياغة وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة الحكومية لتصبح بذلك الأساس والمنطق في توجيه وظائفها الادارية وعملياتها، كما تعمل الدراسة على رفع مستوى الوعي بالتغيير الحاصل في البيئة الخارجية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، المنظمات الحكومية، المملكة العربية السعودية.



The Impact of Strategic Planning on the Performance of the Government Organization in the Kingdom of Saudi Arabia

Khalid bin Abdullah Al-Shehri

PhD in Management, Faculty of Management, Midocean University

Email: khaled-alshehri-321@outlook.com

Kholoud bint Ali Basweed

PhD in Management, Faculty of Management, Midocean University

Email: khaled-alshehri-321@outlook.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the concepts of planning and its impact on government organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, as well as to address its obstacles and contributions to activating the competitive advantage among government organizations. The study reached a number of results, including that strategic planning has an important and effective role in achieving excellence in competition between government organizations. Through formulating and determining the strategic directions of the governmental organization to become the basis and logic in directing its administrative functions and operations, the study also works to raise the level of awareness of the change occurring in the external environment.

Keywords: Strategic Planning - Governmental Organizations - Kingdom of Saudi Arabia.



المقدمة:

تعيش المنظمات سواء الحكومية او الخاصة في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، بل وإن خدماتها في بيئة اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية تزداد يوم بعد يوم تعقيدا، وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل، تشمل هذه المتغيرات المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المنظمات بالتسارع والتطور الهائل في عالمنا هذا، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم والتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستمر في البقاء والاستمرار، والا سوف تختفي وتنزوي المنظمة.

وأصبحت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية في عالمنا هذا الذي يتمتع بالتطور والتغير السريع، والذي يمكن المسؤولين من قيادة المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية ليس مجرد عمليات إدارية روتينية بل الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية سواء الداخلية او الخارجية والتي تمكن من تحقيق تطوير المنظمة في البيئة المحيطة بها، حيث اصبح التخطيط الاستراتيجي من اهم مراحل العملية الإدارية كونه أسلوب للتفكير والتفضيل بين أساليب العمل لاختيار البديل الأفضل والمناسب حسب الإمكانيات المتاحة من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى⁽¹⁸⁾.

ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فال بد من تحديد استراتيجية تتضمن (تحديد الاهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل، والشمول، والواقعية، والمرونة، والتقييم) لان التخطيط يعتبر عملية مستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات متعددة⁽¹¹⁾.

مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من اهم العمليات الإدارية فعالة والتي لها أثر إيجابي على النتائج المتوقعة، حيث انه يؤدي الى الانتقال من المراحل التقليدية الى المراحل التقنية المتقدمة ومواكبة التقدم المجتمعي. وعليه تمثل المشكلة البحثية في أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية وهذا يقودنا الى السؤال الجوهرى وهو:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- وينبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة ثانوية أهمها:
- ما واقع استخدام التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمة الحكومية؟
- ما أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المنظمة؟
- ماهي علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع استخدام التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمة الحكومية.
- التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المنظمة.
- التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية.

أهمية الدراسة:

- تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمة الحكومية.
- تتمثل أهمية الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التي لقيت اهتمام في الأعوام الأخيرة.
- تتبع أهمية الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي من الضروريات الملحة للمنظمات التي ترغب في تطوير وتحقيق أهدافها.
- الرغبة في إثراء المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المنظمات.

فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.



- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مكونات التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

- 1-دراسة (البابا، 2019) كانت الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، حيث كشفت الدراسة عن ان الوزارة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وان التخطيط الاستراتيجي يواجه تحديات رئيسية تحد من تأثيره على الأداء المؤسسي.
- 2-دراسة (Walker، 2019) والتي تناولت علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء، وكشفت ان التخطيط الاستراتيجي يؤثر في أداء مختلف المنظمات العامة والخاصة والخيرية ولذا لا بد ان يصبح التخطيط الاستراتيجي ممارسة أساسية في المنظمات، كما تبين ان طريقة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومقدار الدعم الذي يلحقها التخطيط الاستراتيجي يؤثر كذلك في علاقة التخطيط بالأداء حيث يتفاقم اثر التخطيط على أداء المنظمة التي تمارس التخطيط الاستراتيجي باحتراف ودعم من قبل الإدارة العليا.
- 3-دراسة (الأمين، 2019) حيث تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي واثره على أداء الخطوط الجوية السودانية، وتوصلت النتائج ان التخطيط الاستراتيجي له تأثير واضح على الأداء، فتبين ان التخطيط الاستراتيجي لم يعد مجرد خيار وانما هو ضرورة لمواجهة تحديات العصر، كما ذكرت الدراسة بعض التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي واهمها صعوبة التنبؤ بالتغيرات وكذلك حدة المنافسة.
- 4-دراسة (Weerasooriya، 2017) والتي تناولت تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الأداء في المنظمات الحكومية في سيرلانكا. واتضح من النتائج انه يوجد علاقة قوية وواضحة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية. واوصت الدراسة بتوفير الدعم المالي لتخطيط الاستراتيجي.
- 5-دراسة (Pollanen، 2017) والتي بحثت اثر مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الحكومية الكندية. واتضح من النتائج انه يوجد علاقة قوية تربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي في المنظمات الكندية.
- 6-دراسة (زعيبي، 2014) وهدفت دراسة زعيبي إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة وأظهرت النتائج انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كما أوضحت انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها أنه يجب على الجامعة أن تحلل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.
- 7-دراسة (أبو نصيب، وآخرون، 2013) تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، وتم إجراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود ربط بين الخطة الإستراتيجية واحتياجات العاملين، كما أن الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الإستراتيجية، كما عليها أن تُفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء.



8- دراسة (الدجني 2011) والتي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية. وتوصلت الى انه يوجد علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعايير الفلسفة والرسالة والاهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي. وكذلك وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

9- دراسة (العيداني، 2010) والتي هدفت الى مواكبة التغييرات البيئية التي تواجه المنظمات من خلال مناهج إدارية حديثة كالتخطيط الاستراتيجي، والغرض من ذلك الامام بكل الاتجاهات المؤثرة في اعمال المنظمة وكذلك انتهاز لك الموارد والامكانيات المتاحة وأهمها المورد البشري الذي هو اهم عنصر في تحقيق التميز في أداء المنظمات.

10- دراسة (الغزالي، 2010) والتي هدفت الى دراسة واقع واثار التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، واتضح من خلال النتائج ان التخطيط الاستراتيجي يمارس بدرجة متوسطة في المؤسسات الأردنية، وكشفت كذلك ان التخطيط الاستراتيجي بالشكل السليم والفعال يحسن من الأداء المؤسسي للمؤسسات العامة الأردنية.

11- دراسة (صيام 2010) والتي تناولت موضوع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة حيث توصلت الى أنه يوجد علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وكذلك وجود علاقة إيجابية بين التحليل الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما بينت النتائج كذلك أن المؤسسات الأهلية تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية واضحة ومكتوبة ومحددة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف جوانب الظاهرة من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع البحث في فصول الدراسة السابقة لتحديد الجوانب التي تم تغطيتها من قبل الباحثين السابقين والجوانب التي لا تزال بحاجة إلى بحث الأمر الذي مكن الباحثين من وضع مجموعة من الافتراضيات المنطقية حول الظاهرة المدروسة في محاولة لإيجاد إجابة لها. والمنهج التحليلي متعلق بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة الاستبانة، للإجابة عن تساؤلات وفروض الدراسة للتوصل إلى إجابات منطقية لهذه الأسئلة، وتبسيط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: إيماناً من القيادة الكريمة – حفظها الله – في المملكة العربية السعودية بأهمية التطور والتقدم في جميع المجالات ومنها التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الحكومية اقتصرت هذه الدراسة على المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم اختيار الفترة الزمنية من (2010) ولغاية (2023)، وسبب اختيار هذه الفترة لجمع البيانات كاملة من جهة، وتطور التخطيط الاستراتيجي والمنظمات من جهة أخرى.

الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية والمتراصة التي تتبعها المنظمة، والتي تنشأ من خلال تحديد التصور المستقبلي للمنظمة، وتحديد الأهداف والسبل التي تسعى لتحقيقها⁽¹⁹⁾. ويعرف كذلك بأنه العملية التي تستهدف تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومواجهة التحديات والفرص لاتي تفرضاها البيئة الخارجية، وبناء الاستراتيجيات التي تسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية⁽²²⁾.



كما يعرف على انه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة او التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية⁽¹⁶⁾.

ويعرف ايضاً بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه⁽¹⁴⁾.

إشارة الى ما سبق، نلاحظ انه يوجد تباين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وذلك بسبب انه مبني على المستقبل. لذلك يمكننا القول ان التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية ضرورية للمنظمة لتتخذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات والاهداف والخطط الزمنية وتنفيذها في اطار الخط الزمني المحدد وذلك بدعم كامل من الإدارة العليا وجميع المعنيين بالمنظمة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي (8):

تتبلور أهداف التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من النقاط منها:

- تحديد رؤية واهداف المنظمة بوضوح.
- توفير المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات أفضل من قبل الإدارة العليا.
- تطوير وصياغة الأهداف الاستراتيجية المختلفة ورسالة المنظمة.
- تساعد على تسهيل المشاركات والاتصالات.
- رسم وتحديد مسار العمل في المنظمة.
- تحديد أولوية الموضوعات لدى الإدارة العليا.

خصائص التخطيط الاستراتيجي (5):

- هناك العديد من الخصائص للتخطيط الاستراتيجي منها:
- أن تكون تدعم إطار العمل وليست مجرد تنبؤات مادية.
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة.
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات متسارعة مرنة وليست انكماشية متجمدة.
 - أن تكون فعالة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للاحداث البيئية.
 - أن تكون عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم واهداف وأفكار متناثرة.

مراحل التخطيط الاستراتيجي (4):

- **التخطيط للتخطيط:** تساعد هذه المرحلة المنظمة على معرفة الى أي مدى مستعدة للقيام والاستمرار في عملية التخطيط، وماهي الخطوات والمتطلبات الأساسية وكذلك توضح هذه المرحلة نظرة لما سوف يحصل في عملية التخطيط (تهيئة).

- **مرحلة التشخيص:** عملية منظمة تساهم في وصف وتحليل ورصد الوقائع الماضية والحاضرة للمنظمة وذلك لغرض تحديد عوامل القوة والضعف وانتهاز الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها في صالح المنظمة وما قد تواجهه المنظمة من المخاطر الحالية او المستقبلية.

- **مرحلة بناء الرؤية:** وهي الصورة النهائية التي ترغب المنظمة ان تكون عليها وهي الامل والحلم الذي تأمل المنظمة الوصول اليه. حيث يجب ان تكون خصائصه الدقة ووضوح التعبير، الموضوعية، القابلية للتحويل الى خطط، التفاؤل، التركيز على الفئات المستهدفة، التأييد والقبول من أعضاء المنظمة.

- **مرحلة تحديد الرسالة:** الرسالة هي الدور الأساسي الذي من اجله وجدت المنظمة وترغب في تحقيقه.

- **مرحلة تحديد الأهداف:** وهي النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها وهي الغايات والمقاصد المرجوة في المستقبل.

معوقات التخطيط الاستراتيجي (7):

- انشغال المدراء في المستويات الإدارية العليا عن المشاكل الاستراتيجية.
- ندرة المدراء الملمين بالنظرة الكلية عند معالجة المخاطر ويميلون الى قبول التخطيط الاستراتيجي في حالة الازمات فقط.

- عدم تشجيع الابتكار التنظيمي البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.
- الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي له إدارة مختصة وليس من مسؤوليات الإدارة في جميع المستويات.



- الظروف والمخاطر التي تحدث في بعض الدول بحيث يصعب وضع خطط استراتيجية طويلة الاجل.
- تأخذ عملية التخطيط الاستراتيجي الكثير من المال والوقت.

المبحث الثاني: أداء المنظمة الحكومية.

مفهوم الأداء:

ذكرت الدراسات التي تطرقت الى مفهوم أداء المنظمات الى تعريف مختلفة له، فمفهوم الأداء له عدة جوانب وابعاد وذلك لأنه يتداخل مع عدد من المصطلحات المشابهة له، فمنها من تجعل الأداء دال على الكفاءة ومنها من تربطه بالفاعلية وفي هذا المبحث نذكر بعض مما جاء في تعريف الأداء. يعرف الأداء على انه المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم مرتبط بأوجه النشاط والاهداف التي تسعى المنظمة لها (14). وعرف كذلك أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته سواء المال او الوقت وغيرها، او التعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية او التشغيلية بمستوى معين من التكلفة والموارد الضرورية (16).

المبادئ الأساسية للأداء:

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.
- الوعي بتحقيق متطلبات وتوقعات العميل الداخلي والخارجي.
- التركيز على العمليات والنظام.
- تشجيع مشاركة جميع العاملين وإزالة العوائق والحواجز (3).
- ترسيخ ثقافة التحسين المستمر للأداء وتقليل الأخطاء لدى العاملين.
- بناء الكفاءات والقدرات من خلال تنفيذ برامج تدريبية للعاملين.
- المساندة الداعمة من الإدارة العليا بتبني نهج تحسين الأداء للمنظمة (12).

العوامل المؤثرة للأداء (17):

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات الحكومية سواء عوامل داخلية او خارجية يصعب حصرها بحيث انه يتحقق ذلك من خلال قيمة مؤشرات الأداء، حيث ان التطرق لها امر ضروري وتحليلها يحقق المنهجية السليمة في تقويم الأداء وهي:

العوامل الداخلية (17):

1-العوامل التقنية:

- وهي المتغيرات المرتبطة بالجانب التقني في المنظمة:
- نوع التكنولوجيا.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمنظمة.
- التوافق بين المنتجات ورغبة طالبيها.
- نوعية المواد المستخدم في الإنتاج.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالنسبة لعدد العاملين.

2-الهيكل التنظيمي:

هو الاطار الرسمي الذي يحدد التخصص وتوزيع العمل بين وحدات المنظمة وافرادها، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذلك المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل فرد من افراد المنظمة ومن هم الأشخاص المتبعين له، وتحديد كذلك المسؤوليات لكل فرد، والية التنسيق بين تلك الوحدات.

3-الموارد البشرية:

- وهي القوى والمتغيرات التي تؤثر على الموارد البشرية في المنظمة وهي:
- هيكل القوى العاملة.
- نظام تقييم الأداء.
- نظام الأجور والمكافئات.



- نظام الاختبار والتعيين والاستقطاب.
- التأهيل والتدريب.
- العوامل الخارجية (17):
- وهي تنقسم الى نوعين عوامل خارجية مباشرة وغير مباشرة وهي:
- العوامل الغير مباشرة:
- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية.
- العوامل السياسية.
- العوامل التشريعية والبيئية.
- العوامل السياسية.
- العوامل المباشرة:
- المنافسة بين المنظمات.
- خطورة دخول منافسين محتملين.
- القوى التفاوضية للعملاء
- القوى التفاوضية للموردين.
- تهديدات المنتجات البديلة.

المبحث الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية (9): المقدمة:

ان الهدف الرئيسي لاي منظمة هو الاستمرار والبقاء في دنيا الاعمال وتحقيق نوع من الاستدامة في ظل الظروف المحلية والعالمية وهناك أوجه متعددة لتحسين الأداء وجميعها تهدف الى تحقيق الحماية للمنظمة من البيئة العاتية التي تعصف بها. ومن اهم هذه الأوجه هو التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ومهما تنوعت الأوجه فالاستمرارية هي الهدف السامي لاي منظمة ولن يتم ذلك طبعاً الا عن طريق تطوير أداء المنظمة بطريقة مستمرة ويظهر لنا أن التخطيط الاستراتيجي له اثار على المنظمة وتحسين أدائها.

مراحل تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي (1):

- الحرص على انتماء اعضاء المنظمة لها ومدى استعدادهم للعمل بروح الفريق والالتزام القوي من ما يحصلون عليه من مزايا معنوية ومادية وبين تحقيق مصالح المنظمة.
- الحرص على الوصول لمستوى من الرضا لدى أعضاء المنظمة عن البيئة التنظيمية والإدارية في المنظمة.
- الحرص على تفاعل أعضاء المنظمة اتجاه فريق التخطيط ودعم تثبيتهم في الخطة الاستراتيجية.
- الحرص على اقناع أعضاء المنظمة بصفة عامة والقيادة بصفة خاصة بأهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- التعرف على القدرات الإدارية والفنية والمهارات لدى أعضاء المنظمة والتي تساعد في اعداد الخطة الاستراتيجية.

- تحديد طريقة تطبيق نظام التخطيط واعداد الخطط الاستراتيجية، وكذلك تحديد فريق العمل من مختلف الوحدات وتوزيع المهام عليهم.

مراحل تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة (9):

- مرحلة تحديد اهداف المنظمة ومقياس الأداء: حيث يمكن تحديد الرسالة والرؤية المستقبلية الخاصة بالمنظمة وكذلك معايير قياس الأداء لها.
- مرحلة تحديد المستوى الحالي للأداء والمستوى المستهدف: بناء على المعطيات والبيانات يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي للمنظمة ورسم تصور للأداء المستهدف خلال فترة زمنية قصيرة او طويلة وقياس الفرق المستوى الحالي والمخطط له وتحديد أوجه القصور للأداء المطلوب استهدافه لكل المؤشرات.
- مرحلة تحديد القوى المؤثرة على أداء المنظمة: حيث انه يمكن تقسيم القوى المؤثرة الى نوعين:
- 1- القوى الدافعة: والمقصود بها الفرص والامتيازات التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها.
- 2- القوى المعوقة: والمقصود بها من تواجه المنظمة من المشاكل التي تعيق من تحسن أدائها.



- مرحلة التقييم: وهي مرحلة مراجعة تقييم الأداء وإعادة النظر فيه حيث يجب ان تكون هذه العملية مستمرة فهي مهمة كونها مرحلة تصحيح.
- مساهمات التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة (10):**
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحسين أداء المنظمة من خلال الخطط والاهداف الاستراتيجية والسياسات التي تتماشى مع توجه المنظمة.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحديد أولويات اهداف المنظمة وبالتالي رفع مستوى أدائها.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء افراد المنظمة من القيادات الإدارية وبالتالي تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

المراجع

- 1- أبو بكر، (2004)، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 21.
- 2- أبو نصيب، عرفة جبريل. (2013). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية.
- 3- أسامة حسني، دور التخطيط الاستراتيجي فـ تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة ورقلة 2014 ص 1.
- 4- امال نمر حسن صيام. (2010). *تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة*. (Doctoral dissertation, Batch2)
- 5- إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مذكرة تخرج الدكتوراه، منشورة جامعة دمشق 2011 ص 52
- 6- البابا، جهاد (2019). *التخطيط الاستراتيجي مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات*.
- 7- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي دار اليازوري، الطبعة العربية 2009 ص 5.
- 8- زعيبي، رحمة، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
- 9- الزغودي & محمد السايح مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. (Doctoral dissertation).
- 10- السلمي، علي، (2012) *"السلوك الإنساني في منظمات الاعمال"*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 11- الشيخ، & بن ساسي (2017) *دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة*. (Doctoral dissertation)
- 12- عبد الله، محمد علي، (2014) *"نموذج مقترح لتحسين كفاءة الأداء في اطار التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والجارة الالكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس*.
- 13- العيداني & حبيبة. (2010). *أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال المدينة*. (Doctoral dissertation)
- 14- الغالي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). *" الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)*، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ص: 104.
- 15- الغزالي، كرمة (2010) *التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاردنية.
- 16- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفرى . (2010). *" الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمتغير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة "*، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن، ص: 08.



- 17- نور الدين شنوفي، (2005) تفعيل أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 04/2005، ص18.
- 18- يعيشي، إبراهيم، ساوس & الشيخ/مؤطر. (2016). *التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة* (Doctoral dissertation), جامعة أحمد دراية-ادرار.
- 19- Abraham, Stanley. C; Strategic Planning A practical Guide for Competitive Success , 2nd ed., Emerald Group Publishing Limited, California, 2012, P.12.
- 20- Harrison, Jeffrey S & Carron John H.; Foundation in Strategic Management, SouthWestern Gengage Learning New York, 2010, P.4.
- 21- Polanen, R. (2017) Relationships between strategic performance measures, strategic planning and organizational performance. Public Administration Review. 19 (5). Pp. 725-746.
- 22- Walker, G. (2019). Does strategic planning improve organizational performance. Journal of Public Administration. 32 (2). Pp. 45-67
- 23- Weerasooriya, W. (2017). Impact of strategic planning on performance effectiveness. Journal of Planning. 9 (32). Pp13-23.