

معاملات تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاهداف المنظمية - دراسة نظرية

ا.م. كفاح عباس محييد

جامعة تكريت كلية الادارة والاقتصاد

م.م حمادي حسن عطية

جامعة تكريت كلية العلوم السياسية

hamadi@tu.edu.iq kefahljanabi@tu.edu.iq

ان التخطيط الاستراتيجي بشكل عام هو عملية يمكننا من خلالها تصوّر المستقبل وتطوير الإجراءات والعمليات اللازمة للتأثير على ذلك المستقبل، ويتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العمليات الأساسية التي تهدف إلى استغلال وضع ما لخلق نتيجة أكثر ملاءمة للمؤسسة. ويوفر التخطيط الاستراتيجي التوجيه العام لوحدة محددة في المنظمة مثل الجانب المالي، والمشاريع، والموارد البشرية، والتسويق، وقد يساعد على تحسين الإنتاجية عندما يكون هناك إجماع حول مهمة ما، وعندما تعتمد معظم إجراءات العمل على اعتبارات تقنية أو تكنولوجية أو مبتكرة وكانت أولى الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط والأداء قد ظهرت في الستينيات من القرن الماضي بعد التوسع السريع في التخطيط الاستراتيجي الرسمي في تلك الحقبة. وعلى الرغم من أن الدراسات استخدمت منهجيات وتدابير متنوعة، إلا أن القاسم المشترك بينها كان في استكشاف نتائج الأداء المالي للأدوات والتقنيات الأساسية وأنشطة التخطيط الاستراتيجي الرسمي، من خلال التركيز على جمع المعلومات بطريقة منهجية، واستخدام أبحاث السوق، والنمذجة الحاسوبية، واجتماعات التخطيط الرسمية، ووضع الخطط طويلة المدى. ولم تتطرق الدراسات الأولية بشكل عام للعلاقة بين الأداء ومهارة التخطيط، ولكنها ركزت على العلاقة بين الأداء ومدى التخطيط الرسمي. ويساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على الاستفادة من نقاط قوتها، والتغلب على نقاط الضعف فيها، والاستفادة من الفرص المتاحة لها في المستقبل، والدفاع عن المنظمة ضد التهديدات التي تواجهها. ويسهل التخطيط الاستراتيجي الإدارة المناسبة لعملية ما، كما يستخدم لتحديد الأولويات، وتحسين الاستخدام الأمثل للطاقة والموارد، وتعزيز العمليات، وضمان أن يعمل الموظفون جنباً إلى جنب مع الإدارات المختلفة نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتحديد رؤية مشتركة حول النتائج وتقييم وضبط اتجاه المنظمة في الاستجابة للبيئة المتغيرة. ولتعزيز قيمتها التنافسية في السوق وتحسين مخرجات الأداء الثابت بالنسبة إلى منافسيها، فإن الأهداف الرئيسية التي يجب على منظمات الأعمال على وجه الخصوص أن تسعى جاهدة لتحقيقها تشمل تحديد التغييرات اللازمة للتأثير الإيجابي لمؤشرات المنظمة الرئيسية، وبدون وجود إستراتيجية واضحة، ستحدد وحدات المنظمة جدول أعمالها الخاص بها، وستكون هناك جهود غير منسقة وغير مركزة لتحسين جودة الأداء. إن الخطة الإستراتيجية ليست سوى أداة واحدة ضمن مجموعة أدوات إدارة الأداء في المنظمة، ولكن علينا أن نتذكر أنها بالتأكيد أداة حيوية وبالغة الأهمية. وتعمل الإستراتيجية الجيدة على قياس الأداء المتوازن في المنظمة، وتحسين العمليات التي تتدفق باتجاه الأنظمة المحددة، وهي في ذات الوقت تعمل على بناء هيكل تنظيمي قوي لضمان دعم المنظمة فيما يتعلق بسير العمليات التشغيلية. كما تعال الخطة الإستراتيجية على وضع إحصائيات الإنتاج للوحدات التنظيمية، وتحديد الحوافز والمكافآت لتحسين الأداء. وبوجه عام، على كل مؤسسة أن تبدأ بتقييم نظام التخطيط فيها والخطة الإستراتيجية المعتمدة لديها. وعلى الإدارة في المؤسسات التأكد من وجود جدول أعمال إستراتيجي فيها يستهدف النمو والابتكار، فضلاً عن الأنظمة والهياكل الداخلية. كما أن المؤسسات عليها أن تعرف حجم تأثير العمل الذي تقوم به لتعرف فيما إذا كان يحقق التأثير المطلوب لفهم مدى تناغم الجهود المبذولة فيها مع خطتها الإستراتيجية.

المبحث الأول منهجية البحث :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملاءمة للإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي. وترجع مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إلى تعدد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، التي تؤثر في أداء العمل، إذ إن منظمات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لعدم التأكد خصوصاً في البيئة الخارجية، ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة. ويؤثر التخطيط الاستراتيجي في المنظمة من خلال ثلاث أبعاد أساسية البعد الهيكلي المتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والبعد البشري المتعلق بالعاملين، والبعد التقني المتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل. وانطلاقاً من ذلك بات من الضروري على المنظمات العامة والخاصة، الأخذ بأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي، وذلك من أجل زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقاءها واستمرارها وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

أولاً : مشكلة البحث : في ظل المنافسة الكبيرة التي أصبحت تحيط ببيئة العمل الإداري في عالم اليوم، خصوصاً في ظل التنامي غير المسبوق في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أدت إلى خلق العديد من التحديات لمنظمات الأعمال خاصة في العالم العربي وهو ما

يجعل التخطيط الاستراتيجي يأتي على رأس قائمة المفاهيم والإجراءات الإدارية التي يعول عليها في تطوير أداء المنظمات .حيث تعد دراسة الإدارة الإستراتيجية من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، ويتطلب الإلمام بها وجود خلفية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة وأبعادها ووظائفها، وأسس المنظمات وأنشطتها، فالإدارة الإستراتيجية ماهي إلا تصور الرؤى على المستقبلية للمنظمة ومن ثم رسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد العلاقات بينها وبين بيئتها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها . وعلى الرغم من إدراك العديد من العاملين بالمؤسسات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنهم يغفلون عن تطبيقه بالطريقة الصحيحة التي تحقق أهدافه المرجوة بالموارد المتاحة، وعدم الوقوف على المشكلات الناجمة عن تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة من إشكالية التطبيق والمشكلات الناتجة عن التطبيق غير صحيح للتخطيط الإستراتيجي، ويمكن تلخيص المشكلة البحثية في التساؤل التالي:

❖ ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على التطوير التنظيمي للمنظمة؟ ومنه تتفرع التساؤلات التالية:

- ما هي العلاقة بين رؤية ورسالة المنظمة والأداء التنظيمي ؟
- ما هو دور التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لعمل المنظمة في تطوير أدائها؟
- هل هناك أثر لدعم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمنظمة؟
- هل يؤثر تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المنظمة محل البحث على الأداء التنظيمي لها؟
- ما هو دور المتابعة والتقييم للاستراتيجيات المطبقة في المنظمة علي الأداء التنظيمي لها؟

ثانياً: أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال الآتي :

١. يعتبر تطبيق المنظمات العامة في العراق للتخطيط الإستراتيجي بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وحتمية و ذلك لأهمية لاسيما وأنه يشكل الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة.
٢. تأتي أهمية تلك الدراسة من أنها تتناول موضوعاً من الموضوعات الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية ومن ضمنها العراق، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة، التي يشهدها القطاع العام العراقي، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.
٣. يعاني القطاع العام في العراق من قلة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، حيث ان معظم الدراسات المحلية تناولت القطاع الخاص بشكل رئيس دونما إيلاء القطاع العام جانباً من اهتمام البحث العلمي في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر امراً بالغ الأهمية .

ثالثاً : اهداف البحث :يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١.المساعدة على تقديم تصور علمي واضح ودقيق لكيفية التعامل مع معوقات الإدارة الإستراتيجية في العراق .
- ٢.الكشف عن أهم المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطوير الإدارة الإستراتيجية في العراق.
- ٣.قياس درجة الوعي الذي يتمتع به العاملون في المؤسسات الحكومية نحو الإدارة الإستراتيجية وكذلك معرفتهم للمعوقات التي تقف أمامها.
- ٤.التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات محل الدراسة بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للإستراتيجيات فيها .
- ٥.التركيز بشكل أساسي على إظهار الخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في إدارة استراتيجيات المنظمات العراقية وبالأخص خطوات تصميم الاستراتيجيات لكونها تسبق كل تصرف بل تحكم أي تصرف أو سلوك.
- ٦.التعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات العراقية.

المبحث الثاني الإطار النظري المحور الأول معاملات تأثير التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الإدارية الهامة جدا والتي تشغل أذهان كل المدراء و رجال الاعمال، لكونهم يدركون جيداً بان الحكمة و الخبرة وحدهما ليستا كافيتين لتطوير مؤسساتهم في هذا العالم المعاصر المتجدد. فقد ازدادت الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي لأسباب عديدة أهمها: حدة المنافسة و انفتاح الاسواق المحلية و العالمية على بعضها البعض وتعاطف دور المنظمات المتعددة الجنسيات

في السيطرة على الأسواق ، ومن هنا تأتي أهميته في صياغة الأهداف وتحليل المتغيرات وصولاً إلى النتائج أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائل معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكانياتها. وينسحب ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاءة وفعالية الأفراد. ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المنظمة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يساهمون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية.

أولاً. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، والذي أصبح يلقي اهتماماً كبيراً من الباحثين خصوصاً مع ظهور العولمة والابتكارات الحديثة، والتي خلقت الحاجة إلى دراسة مستقب بل المنظمات، وإيجاد الحلول الملائمة لمواكبة تطورات وتغيرات المستقبل ويرجع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى منتصف الخمسينيات من القرن العشرين عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة تطوير أنظمة التخطيط بعيد المدى لديها، حيث كان ذلك إيداناً ببدء الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، الذي بدأ يتبلور بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة، ومنذ ذلك الحين بدأ ظهور هذا المفهوم وأخذت وسائله وأدواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف أحجامها، وفي العديد من دول العالم، وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل أحد أهم الأسباب لانتشار هذا النوع من التخطيط الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه، كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفعالية من تلك التي لا تستخدمه. وتعود الجذور اللغوية للفظ الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة فن الحرب عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه فن القيادة أو الإدارة ومنها أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهج في إطار منظمات الأعمال (زعيبي، ٢٠١٤ ، ٢٩). أما من حيث الإصطلاح فإن الإستراتيجية إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية الصراط، أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في الحرب وقد ازداد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الإستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانات منظمات الأعمال، حيث غدت الإدارة الإستراتيجية ركناً رئيسياً من أركان إدارة المنظمة، وتستحوذ الإدارة الإستراتيجية على اهتمام الإدارة العليا في منظمات الأعمال من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهمية وبدرجات متفاوتة، ويمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات كافة مع تفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات، وتغطي الإدارة الإستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسؤوليات والقوانين والضوابط الفرعية (الضمور، ٢٠٠٨ : ٧ وهي أيضاً مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والإستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (عثمان، ١٩٨٧ : ٢٦) وعلى المستوى التنظيمي تعرف الإستراتيجية على أنها توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح (Sholes Johnson, 2002, 10-16) وهناك من يري أن الاستراتيجية يقصد بها الخطة الكلية للمشروع لإنجاز الأهداف في ضوء العوامل الخارجية فقط لمحيط المشروع، وهنا يتم التفريق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي حيث أن الأول يغطي فترة زمنية أطول ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة، يتم التركيز فيها عادة على توزيع واستخدام الموارد البشرية والمادية داخل المشروع، وذلك لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية (عسكر، ١٩٨٧ : ٧٣). ومن حيث المفهوم يعد التخطيط الاستراتيجي أحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الذي يرتبط بمستقبل منظمات الأعمال، إذ ظهر هذا المفهوم انعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي نتيجة التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة والبيئة والاستراتيجيات المصاغة. (صبري، ٢٠١٠ : ١٢). كما يعرف بأنه عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف (٣٢).

(Steiner, ١٩٧٩) وكذلك فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الإستراتيجي طبقاً لذلك التعريف يتضمن: (العارف، ٢٠٠٢: ٥٥):

١. التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
 ٢. تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
 ٣. رؤية رسالة المنظمة مستقبلاً.
 ٤. تخیل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة.
- ويتضح من التعريفات السابقة بأن التخطيط الإستراتيجي هو "عبارة عن عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها" وبالتالي تلعب البيئة المحيطة بالمنظمات دوراً رئيسياً في هذه العملية لكون هذه البيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على هذه المنظمات (الضمور، ٢٠٠٨: ٢٢-٢٣). يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية، وذلك أن المفهوم الإصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها "عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة الشركة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، وإختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالشركة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والإختيارات" (العنين، ١٩٩٤: ٢٧).

ثانياً . أهمية التخطيط الاستراتيجي

في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم وهي العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، أصبح العالم يواجه معها مزيداً من التحديات التي تفرض مزيداً من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات. الأمر الذي دفع بالخبراء والمختصين في المنظمات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي كضرورة، وذلك لكونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط، والتي تتمثل بالآتي (الحسن والعفيف، ٢٠١٥، ١٢-١٣):

١. المستقبلية في اتخاذ القرارات: حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي .
٢. على الاهتمام بالمستقبل، واستقرائه بدءاً من الحاضر .مع ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد، والوسائل المستخدمة لتحقيقها .
٣. العملية: فعملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الاستراتيجيات، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ما هي؟ متى سننفذها؟ كيف سننفذها؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ؟
٤. الفلسفة: يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تفكير وتأمّل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي كفلسفة ومنهج حياة .
٥. الشمولية: يعد التخطيط الاستراتيجي نشاطاً يشمل المنظمة ككل، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، كما أنه نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية لعاملين، وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها .
٦. عدم التأكد: يبنى التخطيط الاستراتيجي على حالة عدم التأكد، حيث إن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض والأخطار لعدم توفر المعلومات الكافية بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية لتحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد .
٧. المرونة: وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغيير الظروف البيئية وهذا يتطلب المرونة الاستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة .
٨. الهيكلية: ذكرنا أن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية، والاستراتيجيات والسياسات، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الرئيسية.

وبالتالي يكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط وهي الخطط الاستراتيجية والخطط والبرامج متوسطة المدى، فالتخطيط والخطط والبرامج قصيرة الأمد الاستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة بل يتضمن مراحل عدة حتى يصل إلى شكله النهائي، ولذلك لا بد من ربط كل هذه الأنواع من الخطط ضمن هيكلية معينة حتى يصل إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي .

ثالثاً. اهداف التخطيط الاستراتيجي

تبلورت أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية (زعيبي، ٢٠١٤، ٣٦) :

١. يساعد على تسهيل الإتصالات والمشاركات.
 ٢. توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
 ٣. تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
 ٤. توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
 ٥. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
 ٦. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة
 ٧. الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام.
- وتكمن الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي، في أنه يؤدي إلى تحقيق الأغراض التالية (أبو بكر، ٢٠٠٠: ٥٥) :
١. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
 ٢. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
 ٣. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
 ٤. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
 ٥. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة (فعالية الإدارة الإستراتيجية)
 ٦. توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
 ٧. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
 ٨. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.
- رابعا . أبعاد معاملات تأثير التخطيط الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي نشاط متعدد الأبعاد والاتجاهات، حيث يتم استخدام التخطيط كأداة لحل العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية والعمرانية والبيئية.... الخ. لذلك فإننا نجد أن أبعاد التخطيط متشعبة ومتنوعة ويمكن إجمال أبعاد التخطيط كما يلي:
- ١- **البعد المعلوماتي:** الحقيقة أن البعد المعلوماتي يمثل الجانب الأهم في عملية التخطيط، وذلك لما يقدمه من معلومات وبيانات تمثل الأساس الذي يمكن الاعتماد عليه في عملية التخطيط، فهذه المعلومات تساعد كثيرا في تحديد حجم وتوزيع الملامح السكانية في منطقة الدراسة مما يساعد على تحديد احتياجاتهم، ومن ثم وضع أهداف الخطة بناء على هذه الاحتياجات (خميس، ١٩٩٩، ٣٣).
 - ٢- **البعد الزمني:** وهو عمر الخطة أو الزمن اللازم لإتمام عملية التخطيط، وهذا البعد مهم جدا، وذلك لأنه يمكن إعداد خطة لمدة خمس سنوات، وإذا تأخر تطبيق الخطة فإن تحقيق أهداف الخطة يصبح غير دقيق، وذلك بسبب التغيرات التي قد تحدث على المجتمع المراد تخطيطه، وتقسم الخطة زمانيا إلى ثلاث أنواع خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأمد (غني، ٢٠٠١- ص ٣٦) .
 - ٣- **البعد البشري:** تكمن أهمية هذا البعد في كون الإنسان هو الأداة المصممة والمنفذة لعملية التخطيط، وبالتالي كلما كانت الكفاءة والأيدي العاملة متوفرة ساهم ذلك في نجاح المخطط.
 - ٤- **البعد المؤسسي أو الإداري:** المقصود بالبعد المؤسسي هو المؤسسات والإدارات المعنية بإعداد ومتابعة وتنفيذ الخطة، أو التخطيط بشكل عام ومشترك بين كل من الوزارات التالية:
 - وزارة التخطيط. - الحكم المحلي. - الأشغال والإسكان... الخ.

٥- **البعد القانوني:** تكمن أهمية هذا البعد والذي يقصد به التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم عمليات التخطيط على مختلف مستوياتها وأنواعها في خلق إطار قانوني ملزم مدعوم بقرار سياسي على مستوى الحكومة، لأنه إن لم يكن هناك قوة خلف عملية التخطيط فإنها لن تحقق أهدافها المرسومة.

٦- **البعد المكاني:** يعد هذا البعد من أهم الأبعاد في عملية التخطيط، فهو البعد الذي نستمد منه روح العمل في بحثنا هذا، والذي يبحث في مجالات التخطيط المكاني، كما هو معروف أن أي عملية تخطيط يجب أن يكون لها بعد مكاني، أي منطقة معينة تنقسم فيها عملية التخطيط المكاني إلى مستويات.

المحور الثاني: اهداف المنظمة تشكل الأهداف أساس عملية التخطيط إذ لا يمكن متابعة مراحل عملية التخطيط إلا بعد ان يكون لدى الإدارة وضوح تام حول الأهداف المرغوب الوصول إليها.

أولاً. مفهوم اهداف المنظمة منظمة تَمَّ تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها (Dictionary, 2017, 33) وتُعرَّف المنظمة أيضاً بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواءً أكان تعليمياً أو وظيفياً أو اجتماعياً (Oxford Dictionaries, 2017, 58) من التعريفات الأخرى للمؤسسة هي إنشاء وتأسيس مكان خاص أو عام من أجل تطبيق برنامج مُعين أو فكرة ما، ومن الأمثلة على ذلك مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة.

ثانياً . أهمية اهداف المنظمة تسعى المنظمة إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أهمها (Dictionary, 2017, 43):

١. تطوير الإنتاج: هو من أهم الأهداف الخاصة في المؤسسات؛ إذ يتم تطوير الإنتاج من خلال الاعتماد على العديد من الموارد، ومنها البشرية، والمالية، والمادية، والتي تُساهم في تحقيق معايير التطور المعتمدة على الكفاءة الاقتصادية والفنية.
٢. تقليل التكاليف: من الأهداف التي تحرص المنظمة على البحث عنها؛ إذ تسعى إلى الاستفادة من المخزون المتوفر، واستغلال كافة الاحتياجات المخزنة بأفضل طريقة ممكنة، مما يُساهم في تقليل التكاليف المالية، والمحافظة على التوفير.
٣. تطوير الأرباح: هو الهدف المعتمد على تقليل التكاليف، ولكن يجب أن تكون تكلفة الإنتاج أو إصدار الخدمات أقل من أسعار البيع، أو أن تكون نسبة زيادة تكلفة الإنتاج أقل من الزيادة على الأسعار، مما يُساهم في المحافظة على نسبة الأرباح.
٤. المشاركة في المنافسة ضمن السوق: هي القدرة على تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق؛ أي أن تستطيع المنظمة منافسة المؤسسات الأخرى والمشاركة لها في مجال العمل من حيث الأسعار، ونوعية وكمية المنتجات، وطريقة الدفع، وموقع المنظمة، وغيرها من المجالات الأخرى.
٥. دعم قيمة الأسهم: هو الهدف المرتبط بضرورة وجود توزيعات مالية خاصة بأموال المنظمة، وتعتمد على مشاركة المساهمين في العمل حيث ترتفع قيمة الأوراق المالية، مما يُساهم في المحافظة على استمرارية ونمو المنظمة.

ثالثاً . خصائص المنظمة

تتميز المنظمة بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي: السعي إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف، مما يُساهم في التكيّف مع التطورات في السوق. التميز بالفاعلية والكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تُساهم في تحقيق الكفاءة بفاعلية. المساهمة في دعم التنمية المحلية والإقليمية في كافة المناطق. سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة ومستحدثة في مختلف القطاعات الاستثمارية. القدرة على الابتكار، من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة، مما يُساهم في تحقيق رضا الزبائن والعملاء. الاتصال المباشر مع العملاء، عن طريق العمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم، والبحث عن أفضل الوسائل التي تُساعد على خدمتهم. السهولة في التأسيس؛ إذ لا تتطلب المؤسسات وخصوصاً الصغيرة، منها رأس مال كبير، بل من الممكن الاعتماد على رأس مال صغير مثل المدّخرات الشخصية. سهولة التواجد في السوق؛ بسبب عدم وجود أصول كبيرة أو كثيرة للمؤسسات عند بدايتها، مما يُساعد على وجودها في السوق بأسهل الطرق الممكنة. التخصص في مجال ما، ويُساهم في تحقيق الجودة في تقديم مُنتجات أو خدمات ذات مميزات مُرتفعة (Dictionary, 2017, 57)

المبحث الثالث (الاستنتاجات والتوصيات)

أولاً : الاستنتاجات: خلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات :

١. أثبتت الدراسة النظرية أن هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في المنظمة وبالتالي تستطيع تحقيق اهداف المنظمة

٢. معاملات تأثير التخطيط الاستراتيجي تحظى بأهمية كبيرة في مستوى تحقيق اهداف المنظمة ومن ثم تحقيق التميز المنظمي كلما تمكنت المنظمة من اعتماد مؤشرات ومعاملات التخطيط الاستراتيجي وبما يتلاءم مع المستقبل وبالتالي نستنتج ان المنظمة التي تعتمد معاملات تأثير التخطيط الاستراتيجي هي اكثر نصيبا في المستقبل من تلك المنظمات التي لا تعتمد على هذه المعاملات .

ثانيا :التوصيات:

١. يجب على المنظمة أن تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي وتضعها على قمة أولوياتها لما لها من أهمية في الإدارة الحديثة، وقد تم ذلك من خلال عقد دورات تدريبية للإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي والاهتمام بتوضيح رؤية ورسالة المنظمة وشرحها لجميع العاملين وتوزيعها مكتوبة عليهم وكذلك تبني الإدارة لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة.
٢. تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالمنظمة وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي والحرص على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية ومحاول مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية ومناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل.

المصادر العربية :

١. زعيبي، رحمة، (٢٠١٤) ، أثر التخطيط الاستراتيجي 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 .
٢. الضمور، موفق محمد ، (٢٠٠٨) ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراة، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، .
٣. عثمان، عاطف عبدالحميد ، (١٩٨٧) ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية،
٤. عسكر، سمير، (١٩٨٧) ، أصول الإدارة ، دبي: دار القلم، .
٥. صبري، داليا خالد، (٢٠١٠) ، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كالية الأعمال، .
٦. العارف، ناديا، (٢٠٠٢) ، الإدارة الإستراتيجية : إدارة الألفية الثالثة، القاهرة : الدار الجامعية، .
٧. العنين، عبدالشافي محمد، (١٩٩٤) ، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الغدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، .
٨. الحسن، ربحي و العفيف، أمجد ، (٢٠١٠) ، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، عمان، الجامعة الأردنية كلية الأعمال، المجلد ٣٧، العدد ١ .
٩. أبو بكر، مصطفى محمود ، (٢٠٠٠) ، التفكير الإستراتيجي وأعداد الخطة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، .

10. Seiner, G., Strategic Planning: What Every Manager Must

11. Know. New York: The Free Press, 1979 Johnson, Gery; Scholes, Kevan, Exploring Corporate .-

12. Strategy, 6th edition, Prentice Hall International, 2002.

13. Business Dictionary, Retrieved 24-2-2017. Edite Oxford Dictionaries, Retrieved 24-2-2017, dited.

14. Dictionary.com, Retrieved 24-2-2017. Edited.