



دور التخطيط الاستراتيجي في تجويد عمل المؤسسات

محمد جارالله القحطاني، طالب بسلك الدكتوراه
جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بسلا
المملكة المغربية

مقدمة:

الإدارة الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفعالية مع إعطاؤها ميزة تنافسية عن المنظمات العاملة في نفس المجال أو القطاع.

ومن ضمن مراحل الإدارة الاستراتيجية وضع التخطيط الاستراتيجي اللازم من أجل ترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر.

ومن خلال استقراء واقع التخطيط في كثير من المنظمات فإنه يمكن أن نقول أن التخطيط الاستراتيجي لا يؤكد النجاح بيد أن غيابه يؤكد الفشل.

إن التخطيط الاستراتيجي يمدنا بنظرة رحبة وبعيدة بموقع منظمة ما وإمكاناتها في داخل بيئة متبلورة، وحالما يتم فهم هذا الإطار العريض بعيد المدى فيصبح بمقدور المنظمة أن تحدد بفاعلية أكثر أي الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها التنافس بكفاءة وفعالية غيرها من المنظمات داخل قطاع الأعمال الخاصة بها.

ويهدف الكتاب الحالي مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز إلى إلقاء الضوء على كل المفاهيم السابق الإشارة إليها وذلك بشكل مبسط، مما يساعد القارئ على فهم ماهية التخطيط الاستراتيجي، ويحفز المدير على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة والإدارة والقسم الذي يعمل به¹.

فالفكر الاستراتيجي هو منهج للتفكير يضمن حسن استخدام أدوات التخطيط فهو أداة غير ملموسة قائمة على الحدس والإبداع؛ وبالتالي انعكاسه المباشر على الأداء لتلك المنظمات إذ إن كفاءة وفاعلية الأداء للإدارات والأقسام والأفراد هو ترجمة لفاعلية الاتجاه والرؤى الاستراتيجية التي هي أداة ومفتاح لكل عملية ناجحة².

لقد ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، إذا كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات. ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالهم المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع. وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتنفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمة.

¹ مدحت ابو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ktab INC، 2015، ص 13

² محمد، نسرين جاسم الجبوري، علياء جاسم "دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 38، 2014، 155



الإشكالية:

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقوية عمل المنظمات؟

الخور الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

لا شك أن هناك صعوبة في تحديد معنى التخطيط الاستراتيجي لتعدد التعاريف والمفاهيم المتداولة له، كما أنه مفهوم غريب عن البيئة العربية ولم يظهر إلا في ستينيات القرن الماضي مع تطور المنظمات وعلى العموم نورد بعض التعاريف التي نراها مهمة منها أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر جهداً منظماً للغاية منه اتخاذ قرارات هامة في لحظة معينة لا توجب التأخير، واتخاذ إجراءات محددة تبرز أهمية المؤسسة وما ذا يجب عليها أن تعمل في المستقبل³.

وهناك من يعرفه على أنه تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل أي بناء خارطة ذهنية⁴. ومن الباحثين من يعرفه بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها. كما عرفه (كامبل فلاسيا (Campbell Vlaciac⁵ بأنه عبارة عن عمليات تنصب على تقرير أهداف المنظمة، وعلى التغيير في تلك الأهداف، وعلى الموارد التي تستخدم.

وكذلك، يعرف التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض بها كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة⁶. وعريباً عرفه الحملاوي بأنه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة الذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات⁷.

والاستراتيجية كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري. فهي فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار وكذلك التفكير في السبل والوسائل الضرورية لذلك وهذا مفاده أنها تعني مدى النظرة الثاقبة بعيدة المدى والشاملة والكاملة. وفي المجال الإداري تعرف الاستراتيجية بأنها: "خطة، أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل".

وعموماً فإن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لم يتبلور بشكل واضح ومحدد إلا بعد سباق الدول الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تطورت الدراسات والأفكار والنظريات الإدارية الدولية بشكل سريع وكثيف وتزايدت أعداد المهتمين والخبراء والمنظرين والباحثين في عالم الإدارة والاقتصاد والمال إلى جانب تنوع أشكال الممارسات الإدارية من دولة إلى أخرى وتعددت النظريات الإدارية فلسفياً واختلفت وظائفها وخصائصها، وقد أدى كل هذا إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأنه البرنامج الأهم الذي يظهر النتائج بين كل هذه الفلسفات وظهرت الحاجة لضبط وتوجيه هذه النشاطات من أجل الحد من آثارها السلبية على المجتمع والبيئة؛ لأن التخطيط الاستراتيجي سلاح ذو

3- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2016م: ص 91.

4 جمال عبدالله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار المعز للنشر، 2016، ص 15

5- Campbell, Vlaciac, (2003). The perceived Impact of Strategic Planning on Professional Development in Berks county and Chester County Public Schools. Vol.64- 12A, Widener University, Of Dissertation Abstracts International, pp. 230

6 نفسه، ص 16

7- محمد رشاد الحملاوي، التخطيط الاستراتيجي، مكتبة عين شمس، القاهرة-مصر، 1991م: ص 82.



حدين يمكن أن يحقق أهدافاً تنموية ويرتقي بها ويمكن أن يكون وسيلة لبدر الاموال ومضيعة الوقت والدخول في أزمات تصل إلى أزمات سياسية⁸.

الخوارة الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في تجويد عمل المنظمات

تواجه المنظمات اليوم - على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطاتها تحديات كبيرة، بسبب اشتداد المنافسة والتطور الهائل والمتنامي في مجال الاتصال والمعلوماتية وتحديات العولمة... لذلك أصبح لزماً على المدير والقادة الإداريين، إعادة النظر في أساليب العمل وفي الوسائل والقرارات والسياسات التي يتم تبنيها من أجل نجاح المنظمة واستمرارها. وبالمقابل يقع على عاتق الباحثين والمختصين في مجال الإدارة مسؤولية التواصل مع متطلبات العصر ومواكبة المستجدات بغية تفهم واقع التطور المطلوب وضروراته⁹.

ولعل التخطيط الاستراتيجي من أهم آليات تحديث عمل المنظمات باعتباره أحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع. وبات من أبرز الموضوعات المطروحة و المفاهيم المتكاملة للتخطيط الاستراتيجي، ومستويات تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والمزايا التنافسية وأثرها في التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية (الفرص والمعوقات)، وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وأساسيات إعداد الخطة الاستراتيجية واختيار البدائل. وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والرقابة عليها، وآليات تقييم الخطة الاستراتيجية (الأسس والمعايير)، وأساليب معالجة الانحرافات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتفكير الإبداعي الابتكاري وأثره في التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق رسالة الإدارة وأهدافها الاستراتيجية¹⁰.

ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تجويد عمل المنظمات من خلال¹¹:

- يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط السياسات.
- يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
- يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
- يفيد التخطيط الاستراتيجي المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم.

⁸ هيثم عبدالله ديب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازودي، 2017، ص40

⁹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازودي، 2016، ص10

¹⁰ عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، 2016، ص99

¹¹ خالد بني حمدان وزميله، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، 2019، ص14



- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال، فبدون شك أن المديرون الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.

ولا شك أن نجاح أي خطة تروم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها المنشودة لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية عن طريق فاعلية الإدارة وقدرتها في استعمال تلك الموارد واستثمارها ضمن الإطار العقلاني القادر على حل جميع التناقضات بما يخدم تطور وتنمية الدولة. وهو الأمر ذاته، ينطبق على نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدمانية؛ فالإدارة هي مفتاح نجاح ذلك، عن طريق العامل الأمثل معها، ولا يتم ذلك إلا باعتبارها أي الإدارة: فن له منهجه وقوانينه التي تضبطه وتحدد الإطار الذي يجب اعتماده والقواعد الواجبة اتباعها. ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على الاستراتيجية المتبعة والتخطيط المدرج في بنية الإدارة، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. و خلال الحديث عن التنمية و الإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة و كفاءة إدارية لمواجهةها و التصدي لها و حلها، حتي يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة¹².

وذلك من خلال الاعتماد على الآليات الحديثة التي يعتمد عليها في ضبط العمل ، و تنظيمه و تكثيف الجهود من أجل التصدي للمشكلات ، و العقبات ، لأن التنمية الإدارية هي نمط يهدف إلى حسن استثمار الوسائل الإدارية بفاعلية شديدة ، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، و تحاول التنمية الإدارية مكافحة الأزمات التي من الممكن أن تعترض المنشآت كالأزمات المالية و غيرها ، و تسعى نحو إرساء قواعد الإصلاح الإداري ، و محاربة الفساد و تعتبر عملية التنمية الإدارية جزء هام ، و أساسي من التنمية الشاملة حيث أن الاستراتيجية التي تقوم التنمية الإدارية بتطبيقها تعتبر جزء لا يتجزأ من الاستراتيجيات التي تتبناها التنمية الشاملة بكل ما تقوم عليه من جوانب و أبعاد¹³.

فالإدارة عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط و التوجيه و الرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية و فاعلية. وسنحاول إيجاز عناصر تعريف الإدارة من خلال الآتي¹⁴:

- الإدارة عملية مستمرة: تأتي صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع و الخدمات و لأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، و لكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة .
- الإدارة عملية اجتماعية: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .
- الموارد التي تتعامل معها الإدارة: الموارد البشرية و المادية مثل المواد الخام و الآلات و الأموال.
- التخطيط: التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له.
- التنظيم: كيفية توزيع المسؤوليات والمهام على الأفراد العاملين في المؤسسة .
- التوجيه: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة .
- الرقابة: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعية، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله.
- الهدف: الغاية المطلوب الوصول إليها .
- الكفاية: الوصول إلى الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة و أسرع وقت .

علي السلمي و آخرون، أساسيات الإدارة (الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 1995). ص 48-49

¹³ موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفهوم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، 2002، ص32

¹⁴ النجار ، محمد عدنان ، "الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، 1980، ص65



- الفاعلية: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

ولقد أثبتت التجارب وأجمعت الدراسات الإدارية على أن الإدارة محرك أساسي لكل تنمية منشودة لكن هذا الأمر رهين بمدى نجاعة الإطار المؤسسي والقانوني والإجراءات الإدارية والمسبورية في تفعيل برامج التحديث، ولا شك أن قطر تمتلك إطارا مؤسسيا وقانونيا قادر بالنهوض بالأعباء الملقة عليه.

وبناءً على ما سبق، فهناك ركيزتان مترابطتان ومعتمدتان في برنامج التحديث والتطوير المؤسسي. تتضمن الركيزة الأولى موجهات التحديث والتطوير، وهي العوامل التي توجه الأداء وتؤثر فيه، وتستخدم بمثابة مقياس للنجاح المؤسسي، وتشتمل تلك الموجهات على: كفاءة القطاع العام، وفاعليته، وخلق القيمة، والشفافية، والمساءلة، والأهمية، ومشاركة المواطنين بشكل عام، والعملاء على وجه الخصوص.

وتتضمن الركيزة الثانية العوامل التمكينية، أي الأدوات التي يجب أن تستخدمها المؤسسات من أجل التحديث، وتشتمل على: التخطيط والسياسة العامة، والإدارة المالية والموازنة، وتنمية الموارد البشرية، والاتساق في الهياكل التنظيمية، وإدارة المشتريات، والعمليات المؤسسية، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأداء



لائحة المراجع:

- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، 2016.
- شريف، علي: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، مصر، 1987.
- ابو جاموس ، سليمان، مبادئ إدارة، (فلسطين، نابلس، سنة 1992).
- علي السلمي و آخرون، أساسيات الإدارة (الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة 1995
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفهوم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، 2002.
- محمد نور برمان، استخدام الحاسبات الإلكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية" نظرة تحليلية مستقبلية" المنظمة العربية للعلوم.