

ممارسة المدير التخطيط  
الإستراتيجي وأثره على كفاءة أداء  
المؤسسات الحديثة في دولة قطر  
[دراسة تحليلية]

إعداد

إعداد الدكتور / محمد كمال شعبان  
الاستاذ المساعد بكلية شرطة دولة قطر  
جوال رقم 0097455405929  
EMAIL:DR.MOHAMEDKAMALV@YAHOO.COM



## ملخص الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق المدير وجوب النهوض بمؤسسته كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة. مدير مؤسسة بدون تخطيط يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى، وتخطيط بدون مدير كفاء وفعال يعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف والتطوير بعيد المنال. (Obaid, 2021) وتبرز أهمية دور المدير في اتباع منهج التخطيط الاستراتيجي وتوقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية يريد أن يحققها داخل مؤسسته خلال فترة زمنية محددة قد تطول أو قد تقصر، مما يفرض عليه عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه مستقبل مؤسسته وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء وأثناء مراحل التنفيذ المختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، الإستراتيجية، الإدارة.

## Abstract:

Strategic planning is one of the important leadership functions in public administration. It is the responsibility of the manager to advance his organization as a basic function of senior management. This function does not end unless the goal is achieved through the administration's activities that work to implement the plan.

A manager of an organization without planning becomes a kind of futility and a waste of time, and planning without an efficient and effective manager becomes chaos and improvisation, and reaching the goal and development becomes unattainable. (Obaid, ٢٠٢١).

The importance of the manager's role in following the strategic planning approach and his expectations for the future and the surprises and fluctuations that it may bring is highlighted, as the goals that he wants to reach are future goals that he wants to achieve within his organization within a specific period of time that may be long or short, which forces him to make the necessary assumptions for what may He will have an idea about the future of his organization and get an idea of what the situation will be like at the start and during the various implementation stages.

**Keywords:** strategic planning, strategy, management.

## مقدمة :

التخطيط الاستراتيجي هو إحدى وظائف مديري الإدارات العليا للنهوض بأداء أي مؤسسة من المؤسسات الحديثة، ويعتبر عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة، فهو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في الدراسة والبحث عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المؤسسة، والقياس الواقعي لاحتياجاتها والحصر الدقيق لموارد وإمكانيات المؤسسة، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية مستقبلية قابلة للتنفيذ، لمقابلة احتياجات المؤسسة حسب أولوياتها وفي ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

والتخطيط الاستراتيجي يحدد مسار عمل أي مؤسسة ناجحة، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وهو الوظيفة الأولى والأساسية في عمل مدير أي مؤسسة بصفته واجهة الإدارة في مؤسسته، ولا تتحقق فعالية التخطيط إلا من خلال قيام مدير المؤسسة بوضع استراتيجية واضحة المعالم محددة لمجابهة المواقف المستقبلية وفقاً لرؤى مدروسة.

إذن التخطيط الاستراتيجي المؤسسي بدوره يركز على العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل والتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج المؤسسة، وتحسين برامج المؤسسة المختلفة. (2017, obaid).

وكما هو معلوم فإنه على كل بيئة مؤسسية تنشأ التطور والتجديد لابد أن تعتمد على التغيير، ومديرين يمكنهم الاستجابة لهذا التغيير، وفي نفس الوقت يمكنهم جمع البيانات التي توجه مستقبل المؤسسة، وتطوير الرؤية التي يرغبون في أن تصل إليها مؤسساتهم مستقبلاً، والتخطيط الاستراتيجي هو إحدى أم الوسائل في ذلك إذ هو في أبسط صورته عملية تستهدف إنجاز الرؤية المطلوبة، ونوع من الأساليب طويلة المدى تسمح لمديري المؤسسات لتقرير أين يريدون الوصول بمؤسساتهم؟، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون؟

## مشكلة الدراسة :

- 1 إشكالية نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة يرجع إلى الظروف التي تعترض أداء المدير أو تمنعه من تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- 2 هل شخصية المدير وثباته على مبادئه التنموية تعد من العوامل التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي .
- 3 مدى دور الإدارة في القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بشكل فعّال سواء من جوانب إدارية أو تشريعية أو قانونية، لضمان استمرارية عمليات التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة أداء المؤسسات بفاعلية.

## فرضية الدراسة:

على ضوء مشكلات الدراسة تبنى الفرضية كالتالي :-

- هناك ظروف معقدة تحد من مبادئ المدير في التخطيط الاستراتيجي .
- تلعب شخصية المدير القيادية دور مهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي .
- دور الإدارة في القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بشكل فعّال يعتمد على عدة عوامل يمكن أن تكون متعلقة بالموارد البشرية والمادية في البيئة الداخلية، ومدى التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية مثل التحديات التكنولوجية والفنية التي تتطلب سرعة قيام المدير والمؤسسة معا على التكيف معها .
- أهمية الابتكار لتجاوز التحديات، وتوجيه الموارد بشكل فعّال ومستمر لضمان استمرارية عمليات التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة أداء المؤسسات بفاعلية.

## أهمية الدراسة:

يكتسب هذا البحث أهميته للاعتبارات التالية :

- 1 دراسة نقاط القوة والضعف في جميع مجالات العملية التخطيطية وعناصرها بالإدارة العليا للمؤسسة، والمناخ التنظيمي السائد.
- 2 يساعد على دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية التي يجب على المدير أن يضعها في الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي والمؤسسات المنافسة.
- 3 يساهم في دراسة اتجاهات المدير الذي من المفترض أن يكون له تأثير مباشر على نجاح تنفيذ استراتيجية المؤسسة.
- 4 يساعد على سهولة تحسين وضع المؤسسات باستمرار والعمل على تطويرها.
- 5 يساعد على زيادة نسبة نجاح المؤسسات في القيام بعملها حاضرا ومستقبلا.
- 6 يعمل على توثيق نجاح عمل المديرين، من خلال كيفية العناية بمطالب مؤسساتهم والاهتمام بقضاياها ودراسة مشكلاتها والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها، مما يعمل على تفعيل العلاقة بين نجاح المؤسسة والإدارة العليا.
- 7 يؤدي إلى ضرورة قيام المدراء بالدراسة المستمرة والواعية للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة وتشخيصها ووضع تصور مستقبلي لها بما يساعد على تحقيق الأهداف وتطويرها.

## الأهمية العملية للدراسة:

تأتي الأهمية العلمية من أنه لا يمكن القول بأن نجاح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتم بدون وجود مدير مؤهل وفعال قادر على ما يلي:

- 1 تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المؤسسي وتؤثر في العمل المؤسسي، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المؤسسي.

- 2 تحديد أهداف إجرائية للمراحل والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة.
- 3 وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المؤسسة ومواردها المتاحة حالياً ومستقبلياً.
- 4 الوصول بالمؤسسة إلى مستوى عالٍ من تحقيق أهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المؤسسة نحو العاملين والبيئة والمجتمع.
- 5 التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة ومستقبلها.
- 6 التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في الوقت الحاضر أو المستقبل.
- 7 وضع إدارة المؤسسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة الدينامية بشكل دائم، وتطوير الواقع المؤسسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المؤسسة.
- 8 التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المؤسسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المؤسسة، ومعنى ذلك أنه يؤكد على مبدأ وحدة الفريق، والمشاركة في العمل.
- 9 التغلب جوانب القوة والضعف في المؤسسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

### أهداف الدراسة :

- تركز أهداف هذه الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي كأحد أهم آليات المدير في الإدارة الحديثة لرفع كفاءة الأداء في المؤسسات، وذلك على النحو التالي:
- 1 تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

- 2 تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- 3 التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- 4 الإدارة كوسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- 5 تحقيق الأمان النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل وجود مدير يأخذ بأساليب ومعايير التخطيط الاستراتيجي يطمئن الجميع إلى أن جميع الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
- 6 توقع الأحداث مما يجعل الإدارة العليا في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.
- 7 تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- 8 تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

### منهج الدراسة:

يعتمد البحث علي كلا من المنهج التحليلي والمنهج الاستقرائي للقيام بنوعين من الدراسات: الدراسة النظرية: تتضمن دراسة وتحليل ما ورد بعنصر الإدارة العليا «المدير» وعناصر التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال استقراء ما توصلت اليه بعض الدراسات السابقة والبحوث العلمية ذات الصلة والتي تم جمعها من مصادر مختلفة متمثلة في المراجع العلمية والكتب والمجلات والرسائل الجامعية والبحوث والدراسات العلمية باللغتين العربية والإنكليزية، فضلا عن الاستعانة بخدمات شبكة (الانترنت)، مع اجراء دراسة تحليلية: بهدف توضيح أهمية دور المدير أحد أهم عناصر الادارة الحديثة في تحول المؤسسات الي قالب جديد اضافة الى الدور الذي يلعبه في التطوير الشامل لمنظومة المؤسسة التي يتولى إدارتها باستخدام التخطيط الاستراتيجي.



كما أن الاخذ بالأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي يقدم نموذجا جديدا للإدارة العليا يساهم في تنمية وتقدم مؤسسات الدولة ويعمل على تحسين صورتها بشكل دائم، بالإضافة إلى توظيف العنصر الأهم في المجتمع ألا وهو العنصر البشري.

## مصطلحات الدراسة :

### ■ المؤسسة :

المقصود بهما كل مؤسسة لها نطاق واسع من المسؤولية الإشرافية في المسؤوليات والاختصاصات علي من غيرها من المستويات الأدنى.

### ■ الرؤية : Vision

هي أحلام المؤسسة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية والمستقبلية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

### ■ السياسات:

مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد القادة عند تطبيقهم الاستراتيجية.

### ■ الفرص والتحديات:

الفرص هي التغييرات المواتية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابياً عليها، أما التحديات هي التغييرات التي تحدث في غير صالح المؤسسة وتؤثر سلباً على معدلات الأداء بها، وهي كذلك الموضوعات التي تحتاج إلى تطوير، وينبغي حلها في عملية التخطيط الاستراتيجي.

### ■ نقاط القوة والضعف:

نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما تتمتع به المؤسسات الأخرى ذات النشاط المتشابه، بينما تتمثل نقاط الضعف قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفاعلية، كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.

(عبيد، ٢٠٢١)

### ■ الهدف (Strategic Objective)

«الهدف» هو نتيجة محددة تسعى الإستراتيجية لتحقيقها في حدود الإطار الزمني للخطة، عبر مجموعة من الآليات التي تتخذها، والتي تتضمن برامج ومشاريع ونشاطات وموارد موجهة لتحقيق الهدف المرسوم.

تستخدم الأهداف كمؤشرات قياسية للنتائج المزمع تحقيقها من خلال الخطة الاستراتيجية، والأهداف قد تكون فرعية (تتعلق ببرنامج قطاعي أو بنشاط أو بمشروع معين)، مرحلية (يتم قياس تقدم التنفيذ عليها)، ونهائية (تدل على النتائج المستهدفة بالتحقيق في المدى الاستراتيجي للخطة).

وأياً تكن، فإن الأهداف يجب تحديدها بما يتوافق مع، ويخدم، توجهات الخطة. وعليه، ينبغي أن تكون هذه الأهداف «ذكية» (S.M.A.R.T.)، بمعنى أن تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات الصلة بما يتم قياسه، ومحددة المدة.

#### ■ البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من الأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة.

#### ■ البيئة الداخلية:

وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات وإدارات المؤسسة من موارد بشرية ومادية والفلسفة السائدة فيها، من قيم ومبادئ تحكم ممارساتها الفنية والمهنية.

#### ■ القرارات الاستراتيجية:

هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتغطية قدرتها من الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص أو لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحداتها الاستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف والأعمال.

#### ■ الخطة الاستراتيجية

إطار عمل لكل تخطيط استراتيجي يتضمن مجموعة من الإجراءات

المطلوب تنفيذها لمعالجة التحديات والقضايا والمسائل الأساسية التي تواجهها، كل ذلك في نطاق الأهداف العامة والأسس الاستراتيجية للمؤسسة، خلال فترة معينة. وتتضمن كذلك بالإضافة للأهداف العامة والأهداف المرحلية، برامج العمليات التي سيتم اعتمادها في الخطة ونتائجها المستهدفة.

### ■ برامج العمل:

مجموعة من المشروعات والنشاطات المترابطة ذات الطبيعة الواحدة التي تشكل جزءاً من خطة.

### ■ تقييم الأداء :

هو مقارنة أداء مؤسسة ما مع أفضل الممارسات العالمية أو الإقليمية، يتم بموجب هذه العملية قياس مدى اقتراب أداء هذه المؤسسة من أفضل مستويات الأداء، من حيث المخرجات والنتائج، في المؤسسات المشابهة، وعلاقة ذلك بمستوى فعالية العمليات وقدرة المؤسسة على الارتقاء بأدائها العام في مجال معين أو أكثر.

### حدود الدراسة:

الحدود البشرية: تصحاب القرار والمشاركين بالتخطيط الإستراتيجي  
دولة قطر

الحدود الزمانية: ٢٠٢٤

الحدود المكانية: المؤسسات الحديثة دولة قطر

## المحور الأول : الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

لقد مر التخطيط بصفة عامة منذ بداية القرن العشرين والى نهايته وبداية الألفية الجديدة بمراحل متعددة تطورت من خلاله مفاهيم التخطيط وعملياته واتجاهاته وظهرت أنواع متعددة من الفكر التخطيطي تسمو على الأفكار السابقة في التخطيط بما يحقق أفضل المكاسب للمؤسسة ، ويوفر المناخ البيئي الملائم لتحقيق أفضل كفاءة وأعلى إنتاجية، وقد كان للتقدم التكنولوجي والمعرفي ووسائل الاتصال وثورة المعلومات التي تسود وتظهر في حقبات معينة من الزمن الأثر الكبير في تطور الفكر التخطيطي المعاصر.

■ حيث ترى ليमान (Lyman, 1990: 31) بأن التخطيط الإستراتيجي:

نوع من التخطيط بعيد المدى ، أول ما ظهر في عالم الأعمال الذي يتسم بسرعة التغيرات ، وهو عملية عقلانية أو سلسلة من الخطوات التي تعمل على نقل المؤسسات من خلال الآتي:

- 1 دراسة العوامل الخارجية المؤثرة أو ذات العلاقة بالمؤسسة .
- 2 تقييم الطاقات والقدرات الداخلية في المؤسسة .
- 3 تطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل، بالإضافة إلى الأساليب الإستراتيجية المتبعة لإنجاز تلك المهام.
- 4 تطوير الأهداف والخطط المستقبلية من خلال وضع الرؤية الإستراتيجية .
- 5 تطبيق الخطط والعمل على تطويرها .
- 6 مراجعة التقدم والتطوير، وحل المشكلات، وتجديد ومتابعة الخطط.

■ ويعرفه دوجلاس بأنه :

ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساسا بتصميم استراتيجيات، تجعل من المؤسسة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية.

■ ويصفه كل من براون ، ومارشال بأنه :

العملية التي تصمم لنقل المؤسسات من خلال فهم التغييرات في البيئة الخارجية، وتقييم القوى الداخلية وجوانب الضعف في المؤسسة، وتطوير رؤية مستقبل المؤسسة المنتظر، والطرق المستخدمة لإنجاز تلك المهام، وتطوير خطط تحويل المؤسسة من أين هي الآن «؟ إلى أين نريد أن تكون المؤسسة بعد فترة معينة ؟ وتطبيق تلك الخطط، ووضع نظام مراقبة، وتحديد التغييرات الضرورية والتعديلات التي يمكن إجراؤها على تلك الخطط .

■ وهو عند هيرمان نوع من التخطيط طويل الأجل يستهدف إنجاز رؤية مستقبلية معينة تسعى المؤسسة إليها، ويتيح لمديري المؤسسات فرصة تقرير: أين يريدون الوصول بمؤسساتهم ؟ وكيف يستطيعون الوصول إلى حيث يريدون ؟.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي هو: تلك العملية التي يقوم فيها مدير المؤسسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المؤسسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المؤسسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية .

ومن ثم يعد التخطيط الإستراتيجي أسلوباً جديداً في الإدارة الفعالة من حيث أنه يركز على تحديد الأهداف ويرسم الخطط والسياسات ويضع إجراءات التنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ ، وهو بمعنى آخر يجيب عن التساؤلات التالية:

### 1 ما الذي نريد إنجازه؟

ويتحقق ذلك من خلال التعريف بالأهداف العامة والإجرائية التي من المفترض قيان مدير المؤسسة تنفيذها على أرض الواقع.

### 2 ما الذي يمكن المدير عمله لتحقيق الأهداف؟

ويتم من خلال تحديد طرق عمل ممكنة، واكتشاف الخيارات لإنجاز أفضل الأهداف وأهمها حسب أولويتها ومقدار تأثيرها والتركيز على القضايا الأساسية في توجهات السياسة العامة للمؤسسة.

### 3 كيف ننجز الأهداف؟

اختيار وتحديد العمل من خلال تركيز المدير على ما الذي يريد عمله بالضبط؟، واختيار طرق العمل، والتعريف بالمهام بشكل واضح، ودراسة الاحتياجات المحددة.

### 4 ما الموارد التي سنحتاجها؟

تحديد الموارد المطلوبة من خلال ضبط وتنظيم الموارد البشرية والمادية لتطبيق الخطة.

### 5 هل خطة عملنا واقعية؟

ويتم من خلالها مراجعة المدير الخطة، وهي عملية ضرورية لتحديد ما إذا كان العمل المختار قابل للتطبيق على مستوى المؤسسة، خصوصا في ضوء متطلبات المؤسسة من الموارد ومدى تحقيقه للأهداف.

### 6 من يقوم بالتطبيق؟

تحديد المتخصصين والمسؤولين لكل المهام التي يتضمنها العمل، سواء أفراداً أو مجموعات في المؤسسة لكي يتضح من المسؤول عن إنجاز العمل؟.

## 7 متى سيتم التطبيق؟

تحديد فترة زمنية من خلال الجداول والمواعيد النهائية بهدف إيجاد الدقة والسرعة في عملية التطبيق، وهذا يسهل من عملية تقديم الخطة المؤسسية.

## 8 كيف نتحقق من القيام بالعمل؟

ويعني تحديد معايير النجاح، فمن الأهمية تحديد المعايير التي من خلالها يقاس التقدم، هذه المعايير ستسهل المراقبة أثناء فترة تطبيق الخطة إلى حين تحقيق الأهداف.

## ثانياً: الاطار النظري لوظائف المدير

### مفهوم المدير :

أتي الاسم "manager" من فعل "إدارة"، والذي جاء إلى المملكة المتحدة حوالي عام 1570، وقد جاء من كلمة الإيطالية maneggiare التي تعني "ليُعالج" أو "للتحكّم في حصان" وتأثرت الكلمة الإنجليزية أيضاً بـ "manège" الفرنسية والتي تعني الفروسية.

هو الشخص المسؤول عن المؤسسة أو جزء بداخلها، وقد يكون المدير مسؤول عن قسم والأشخاص الذين يعملون فيه، وفي بعض الحالات يكون المدير مسؤولاً عن المؤسسة بالكامل. إذن المدير هو الشخص الذي يمارس وظائف إدارية في المقام الأول، ويتمتع بسلطة التوظيف، أو الفصل، أو التأديب، ومراقبة الحضور وتقييم الأداء، والسماح بالإجازات وغيرها...

ومن المفترض أن يكون المدير قائد داخل مؤسسته، ومن هنا تأتي معظم مسؤولياته الإدارية من (تخطيط وتنظيم قائم على مجموعة أجزاء رئيسية من إدارة العمل، والإشراف، والتوجيه، وتحفيز المرؤوسين من المستوى الأدنى إلى الأعلى) « فالمدير بمثابة "الوجه" الخارجي »

للمؤسسة التي يشرف عليها.  
 ومن ثم فإن المدير يحتاج إلى آليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق  
 أهداف تطوير مؤسسته على النحو التالي:-

- إدراك الحاجة إلي التغيير والمبادرة بالعمل.
- اختيار نماذج التغيير ومسارته.
- صياغة الرؤية والرسالة في ضوء القيم.
- تكوين استراتيجية جيدة تواءم المتغيرات الحالية والمستقبلية.
- تأكيد الالتزام من خلال ثقافة التنظيمية للمؤسسة بفاعلية.
- تبني ثقافة الإدارة الحديثة المتفاعلة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.
- تبني إدارة الجودة الشاملة والهندرة وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة.
- الاستثمار الجيد للموارد البشرية وتوظيف الخبرات التخصصية بفا عليية .
- التعامل الايجابي مع العاملين والقدرة علي التفاوض لانجاز الأعمال من خلال الآخرين.
- توظيف التكنولوجيا العالمية علي كل المستويات.
- الالتزام بشروط المقاييس العالمية في المنتج والخدمة المقدمة.
- سرعة تعديل السياسات بحسب الاستراتيجيات العالمية للتغلب علي القيود والمحددات العالمية.
- القدرة علي ربط الأهداف بالوسائل والأساليب مع المرونة في التنفيذ .
- القدرة علي العمل بروح الفريق
- التميز في العلاقات الانسانية.



## ثالثاً : مراحل تطبيق المدير التخطيط الاستراتيجي علي أداء المؤسسة

يعتبر مدير الإدارة هو قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي رحلة شاقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب، حيث تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

- 1 لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- 2 جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- 3 مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
- 4 إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
- 5 لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطة مراجعتها مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

ويتولى المديرون مهمة إعداد ومراجعة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات - التي يعدها فرق العمل المتخصصة - موجهة لتحقيق الهدف الاستراتيجي على النحو الأمثل، في ظل الظروف البيئية الداخلية وخارجية متاحة، تلك الظروف التي قد يشوبها بعض المعوقات التي تظهر خلال عملية التخطيط أو التنفيذ، والتي نوضحها بالتفصيل من خلال ثلاث مراحل رئيسية هي:

- 1 مرحلة التصميم.
- 2 مرحلة التطبيق.
- 3 مرحلة التقييم.

## [١] مرحلة التصميم:

تعد أول مراحل التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المؤسسة وتقييم البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية من تحديد الفرص والتهديدات، ومن ثم تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية. وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتمارس هذه المرحلة بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المؤسسة وما تقدمه من خدمات أو سلع والبيئة التي تخدمها والتكنولوجيا والموارد التي ستستخدم.

## [٢] مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الاستراتيجية، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. في حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية والمادية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في مرحلة التصميم السابقة.

وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافه ليست تقليدية.

### [٣] مرحلة التقييم:

تخضع كل استراتيجية لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط الاستراتيجية. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيقها.

### رابعاً : معوقات تطبيق المدير التخطيط الاستراتيجي

#### 1 كثرة المهام مع قلة الخبرة :

المقصود بكثرة المهام قلة وقت المدير لكثرة انشغاله بالمهام المكلف بها، مما يؤدي إلى عدم امتلاك المدير الذهن الكافي لمراجعة ومتابعة مراحل إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، وقد يحدث نتيجة عدم قدرته على تحديد الرؤي أو يستغرق وقتاً طويلاً في محاولة فهم مستقبل المؤسسة، وعندما يصل إلى نتيجة يكون قد أرهاق عقلياً من معه واستنزف طاقتهم.

#### 2 نقص الموارد:

من أبرز المعوقات التي يواجهها المدير عند التخطيط الاستراتيجي، نقص الموارد، والتي تشير إلى عدم وجود الموارد الكافية التي تمكن من الوصول إلى خطة عملية، وهو ما يؤدي إلى عدم اكتمال الخطة الاستراتيجية إلى نهايتها، وهذا يعني أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي لا ينجح في بعض الأحيان نتيجة إنفاق المؤسسة لميزانيتها بالكامل، أو لأنها لم تقم بالتخصيص الصحيح للموارد ومواءمتها بشكل شامل.

#### 3 نقص المعرفة:

يحتاج المدير لتطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى الكثير من المعرفة والتدريب والخبرة، وهي مهارات يجب أن تتوفر في المخططين الاستراتيجيين، وفي حال عدم توفرها؛ فلن يتمكنوا من إعداد خططاً

استراتيجية، ومن ثم لن تتحقق النتائج المرجوة، فضلاً عن الخسائر المالية الضخمة التي ستتكبدها المؤسسة.

#### 4 **عدم الترابط بين ادارات واقسام المؤسسة:**

في حال عدم تنسيق الأعمال على مختلف مستويات الادارة وهي المستوى الادارة العليا ومستوى الأعمال والمستوى الوظيفي؛ فسوف يؤدي ذلك إلى خلق المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال.

#### 5 **الخلط في فهم المصطلحات:**

الكثير من المديرون يخلطون بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، أي أنهم يركزون على المدد الزمنية القصيرة فقط، وهو ما يؤدي إلى جعل التخطيط مجرد مسألة تحديد أهداف روتينية في المستقبل، وليس تخطيط ديناميكي حول القضايا الاستراتيجية الأكبر التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة في المستقبل.

#### 6 **عدم المتابعة :**

من أبرز المشكلات التي يقع فيها أغلب المديرين هو عدم وضع جدول زمني لمتابعة ضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية، على الرغم من اكتمال بعض مراحلها، وهو ما يؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي ككل في النهاية.

#### 7 **عدم المرونة:**

تصبح الخطط الاستراتيجية غير مُجدية في حال تغير الظروف، فربما كانت خطة رائعة في وقت إنشائها، لكن تغير الظروف والعوامل الخارجية جعلها غير ملائمة حالياً وللتغلب على هذا التحدي؛ لا بد من تبني المديرين الآليات لمراجعة الخطة وتكييفها مع تغير الظروف.

#### 8 **عدم وجود دعم كافي :**

لن تنجح الخطط الاستراتيجية إذ لم يجد التنفيذ الداعم الكافي من قيادة المؤسسة، ويتمثل هذا الدعم في توفير الموارد، ودعم العملية والمشاركة فيها، وإذا قدم المدير الدعم المطلوب؛ وقتها سيفهم كل فرد في المؤسسة أهمية التخطيط الاستراتيجي، وهو ما سيؤدي إلى

نجاح المؤسسة في النهاية.

## 9 صعوبة الخطة الاستراتيجية :

من التحديات التي تواجه بعض المديرين عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، صعوبة الخطة الموضوعية وافتقارها الى التنوع ، هذه الصعوبة التي تجعل من تنفيذ الخطة أمرًا لا يمكن تحقيقه وبالتالي تزيد من احتمالية الفشل، وفي أغلب الأحيان، تكون أفضل خطة استراتيجية هي الأبسط، لأنها تسهل من تنفيذ العملية، ولذلك يُفضل تطوير خطط استراتيجية واقعية تسهل من تمكين الفريق.

## 10 عدم علاج المشكلات الحالية:

لا شك أن الخطط الاستراتيجية التي تنظر إلى المستقبل أمرًا رائعًا، ولكن في بعض الأحيان يكون الحاضر هو القضية الأكثر إلحاحًا، لذلك لن تصبح الخطة الاستراتيجية ذات جدوى إذ خلت من توثيق نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة في الوقت الحالي، والعقبات التي تعيق إنتاجية وكفاءة نظامها.

## 11 عدم المساءلة:

يُعد غياب المساءلة من أكثر المشكلات التي تواجه المدير أثناء التخطيط الاستراتيجي خاصة خلال تنفيذها، هو عدم محاسبة فريق التنفيذ حيث سيؤدي إلى عدم الالتزام بكافة المهام المطلوبة. وتشير المساءلة أيضا إلى نوع خاص من المسؤولية عندما يتعلق الأمر بالتخطيط الاستراتيجي، فيجب أن يفهم المخططون الاستراتيجيين ما هو مطلوب بالفعل في العمل لضمان تحديد جداول زمنية واقعية وتوجيه الموارد الكافية إلى مبادرة استراتيجية لضمان تحقيقها.

## 12 التركيز على التنفيذ:

من العقبات التي يواجهها بعض المديرين عند التخطيط الاستراتيجي، زيادة التركيز على التنفيذ، دون بقية مراحل هذه العملية، فعلى الرغم من أهمية مرحلة التنفيذ؛ إلا أن المؤسسة تحتاج أيضًا إلى وضع خطة تتضمن كيفية تشغيلها على مدى السنوات المقبلة، وتتضمن كذلك مقارنة بين الأداء والأهداف التي جرى تحقيقها.

### 13 مقاومة التغيير:

يهدف التخطيط الاستراتيجي في الأساس إلى تغيير عمل المؤسسة إلى الأفضل، وبالتالي فإن مقاومة بعض عناصر المؤسسة التي اعتادت على السياسات القديمة لهذا التغيير، تُعد من أبرز المعوقات التي تواجه المديرين سواء في مرحلة التخطيط أو التطبيق الاستراتيجي.

### 14 عدم فهم طبيعة الخطة الاستراتيجية:

من المشكلات التي تواجه نجاح التخطيط الاستراتيجي، عدم فهم المُكلفين بتنفيذ الخطط طبيعتها وآليات تنفيذها، وهو ما يفرض على المديرين إشراك جميع الموظفين في إعداد الخطط الاستراتيجية مما يسبب بالتأكيد ضياع الوقت وعدم خبرة الكثيرين منهم في الرؤية المشتركة وطبيعة التخطيط الاستراتيجي.

## خامساً: مردود إجراءات تطبيق المدير عمليات التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسة

إن الهدف من قيام المدير وضع إستراتيجية للعمل المؤسسي هو تحقيق التكامل والشمول بين جميع المجالات المرتبطة بمهام المؤسسة وبما يحقق أهدافها.

لهذا يمكن تحديد دور مدير المؤسسة الإجرائي في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في الاجراءات التالية :

### 1 تطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة

تعد الرؤية المستقبلية هي العين النافذة التي ينظر من خلالها مدير المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرسومة للخطة الاستراتيجية ، كما أن توجيه مدير المؤسسة نحو دقة تحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة سواء منها القانونية أم التقنية أم الاقتصادية أم التخصصية... الخ ، و دراسة جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات

التي منها تشتق المؤسسة مجموعة البدائل لمواجهة الظروف المستقبلية التي تتعرض لها المؤسسة ، وتثبت في النهاية المؤسسة تركيزها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

كما أنه ينبغي أن يستخدم مدير المؤسسة سيناريوهات ( بدائل مقترحة للحل) في النظر للقضايا الحاسمة لتصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة عن طريق إيجاد مجموعة من البدائل التي تساعد المؤسسة في تقرير ما يمكن أن تكون عليه في المستقبل من حيث عمليات التطوير والتحديث ، إذ تتم منها رؤية كيف يمكن لنظام المؤسسة أن يتلاءم مع المتغيرات العالمية الجديدة ؟ وما الأهداف التي يمكن تطويرها ؟

ولتحقيق ذلك فإن علي مدير المؤسسة دراسة التساؤلات التالية :  
ما هو مستقبلنا المفضل ؟ ، ما الذي نعمله بصورة أكبر ؟ ، وما هي طريقة عملنا ؟ ، ماذا يجب أن يكون غرضنا الرئيسي ؟ ، أو ما أنشطتنا ؟ ، ماذا يجب أن يكون نظام مؤسستنا بعد خمس سنوات من الآن ؟ ، ما الدور الذي نريده من مؤسساتنا أن تؤديه في المستقبل ؟ ، ما هي فلسفة التوجيه والمهام المستخدمة ؟ ما الدور الذي سنلعبه أو نقوم به ؟ ما الموارد التي ستكون متوفرة لدينا ؟

## 2 تحديد وتطوير الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

إذا أراد مدير المؤسسة أن تكون مخرجات مؤسسته جيدة فلا بد أن يبنى خطة محددة الأهداف بناءً دقيقاً تراعي متطلبات المرحلة التي بصدها والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة ، وعليه لصياغة خطته القيام بما يلي :

- التأكد من أن العاملين في المؤسسة الذي سيشاركون في عملية التخطيط لديهم فكرة عامة عن التخطيط الإستراتيجي، بحيث يصبح التخطيط الاستراتيجي مألوف لديهم واضح المعالم في المؤسسة والموظفين وفق البرنامج المعد.
- تحديد العوامل المؤثرة على العمل المؤسسي.
- رؤية المشتركين في عملية التخطيط من خلال فهم كل منهم

لأدواره وما يتطلبه منهم ذلك، وقدرته على دعم عملية التخطيط الاستراتيجي .

- كسب دعم الإدارة والاستفادة من المصادر الضرورية المتوفرة لتنفيذ الخطة .
- قدرة فريق التخطيط على دراسة الوضع القائم ومحاولة التغلب على أغلب المصادر المحتملة والمقاومة لعملية التغيير.
- التأكد من أنه قد تم جمع البيانات بصورة دقيقة وواقعية، وذلك للاستفادة منها في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية.

### 3 دراسة الوضع الحالي للمؤسسة ( مسح البيئة المؤسسية ) :

المسح البيئي هو العملية التي تتطلب معلومات حول ( الوقائع ) والعلاقات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي من خلالها تساعد إدارة المؤسسة في مهمتها من أجل التخطيط العملي للمستقبلي، ومن ثم فإن تحليلها لصياغة الأنماط الممكنة، وتعتبر هذه العملية من أهم ما يميز التخطيط وترتبط بهذه العملية مجموعة من الإجراءات والنشاطات الرئيسية ومن أهمها :

- تمييز العوامل الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة إما حالياً أو مستقبلاً ، مع جوانب القوة والضعف فيها.
- تحليل القوى والعوامل المؤثرة عن طريق التوقعات المستقبلية لبيان مدى إمكانية وكيفية حدوث التغيير بها في فترة مستقبلية قادمة .
- دراسة التأثير المحتمل لتلك المتغيرات على المؤسسة أو النظام الإداري السائد .

### 4 تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة :

يتم عن طريق تحليل اتجاهات المؤسسة وهي خطوة مهمة لدراسة البدائل والمتغيرات لما يتوقع من ظروف وأحداث مستقبلية في المؤسسة، وتمييز التوقعات المرتبطة بالعوامل الاجتماعية والسكانية



والاقتصادية والتي تعتبر مهمة في دراسة التغيرات المرتبطة والتي ربما يكون لها نتائج إيجابية على مستقبل المؤسسة ككل ، كذلك فإن نظام المنافسة عامل مهم في فحص البيئة الخارجية للمؤسسة وتساعد على تقييم الحاجات الحالية للمؤسسة وتسلب الضوء على الحاجات المستقبلية للمجتمع ككل والمؤسسات المختلفة التي ربما تخدم برامج التعليم الحالية والمستقبلية.

إضافة إلى أن تقييم البيئة الخارجية يزيد كذلك من الدقة في تحديد المسؤوليات المهنية ، ويقيم مشاكل المجتمع وحاجاته بما يمكنه من تطوير البرامج الأكثر تجاوبا وارتباطا بحاجات أفرادها ، وكذلك هو ضروري لصياغة رؤية مستقبلية للمؤسسة ، فلا يمكن للمؤسسة وحدها أن تنجز كل الحاجات التي يتطلبها المجتمع لأنها متعددة ومتنوعة لكن تستطيع المؤسسة أن تركز جهودها على بعض القضايا الهامة .

#### 5 التقييم الداخلي للمؤسسة (الطاقات والقدرات الداخلية)

يمكن لمدير المؤسسة أن يطرح مجموعة من التساؤلات أثناء عملية التقييم الداخلي وهي (( من هم العملاء الذين نخدمهم ؟ ما اعتقاداتنا حول هذا الغرض ؟ ما هي عوامل القوة والضعف بالمؤسسة ؟ ما الموارد المتوفرة لدينا؟ ما القضايا الداخلية التي يجب أن ندرسها ؟ كيف نتفاعل مع المجتمع ؟ ماذا نحتاجه لتحقيق أهدافنا الحالية والمستقبلية ؟

كذلك فمن الأهمية بمكان تحليل سلوك العاملين في المؤسسة من حيث تحديد مستوى الأداء في النظام المؤسسي هل هو وضع طبيعي ؟ وهل مستوى الإنجاز جيد ؟ وما المقترحات التي ينبغي عرضها على إدارة المؤسسة بهذا الشأن ؟

ويتطلب هذا من مدير المؤسسة فهم مكونات نظام مؤسسته من حيث ( البرامج الحالية وأعضاء إدارة المؤسسة والعاملين بها ) بحيث يكون مساهما فيه ومشرفا على العملية التربوية عامة . هذا ويمكن لمدير المؤسسة أن يسأل هذه التساؤلات عند تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة :

ما الذي نرغب أن نحققه في المستقبل؟ ما الذي نعتقد بأننا نعمله؟ وما الذي نقوم به فعلا؟ ما هي نظرتنا لعوامل القوة والضعف والمشاكل المستقبلية؟

## 6 تحليل العوامل المؤثرة ( القوة والضعف، والفرص والتهديدات ) :

يعمل مدير المؤسسة وفريق العمل معه على تحليل هذه العوامل، فبعد أن يحدد المدير رؤية المؤسسة يعمل على تحديد العوامل المؤثرة على قدرة المؤسسة في تحقيق رؤيتها المستقبلية، وعلى مدير المؤسسة في هذه الخطوة أن يعمل مع فريق العمل لتطوير السياسة التي تدعم من عوامل النجاح وتقلل في نفس الوقت من تأثير عوامل الضعف.

## 7 التحليل الإستراتيجي :

وهو عملية أساسية ومهمة جدا في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن قيام مدير المؤسسة بمجموعة من الإجراءات التحليلية لتنفيذ العمل وتطويره مثل: إيجاد برامج تطويرية ملائمة، ووضع استراتيجيات محددة في التعامل مع الأنشطة والبرامج التي لم يتم تنفيذها، مع دراسة النتائج الإيجابية المحتملة للإستراتيجيات المقترحة فيما يتعلق بالمؤسسة أو إمكانات وقدرات البيئة الداخلية والخارجية، ودراسة نتائج تطبيق الاستراتيجيات المقترحة بحيث يتم اختيارها بشكل محدد.

## 8 المشاركة في العملية التخطيطية :

ينبغي على مدير المؤسسة أن يشرك أكبر عدد ممكن من أفراد المؤسسة في فريق عمل إعداد خطة المؤسسة الإستراتيجية، ذلك لأن نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على مشاركة العاملين في المؤسسة في تنفيذ سياسة المؤسسة الاستراتيجية، ومن المعلوم بأن إعداد الخطة الاستراتيجية يعتبر من مهام فريق العمل، ولا يستطيع أي مدير مهما كانت خبرته أن ينفرد وحده بوضع خطة استراتيجية مكتملة الجوانب مستوعبة لكل المتغيرات والعوامل، وفريق العمل يحفز جميع العاملين للمشاركة في التنفيذ لإحساسهم

بأنها تتبع من ذاتهم وأنها عملهم وصياغتهم وخطتهم ، ولو كانت مساهمتهم محدودة يشعرون بأن ليس لهم دورا هاما في ذلك مما يزيد من عدم رضاهم عن العمل وسيكونون بالتالي أكثر المعوقات على عدم التنفيذ لتحقيق الأهداف المنشودة ، فالتخطيط الاستراتيجي يعطي فرصا أكبر في تحسين أنشطة المؤسسة ورفع كفاءة مستوى أداء المؤسسة .

### 9 تطبيق الخطة الاستراتيجية :

مما لا شك فيه بأن الخطة الاستراتيجية المتكاملة ينبغي أن تعمل على تحديد نتائج تنفيذ أهداف المؤسسة من خلال البرامج التطبيقية المعدة من قبل والتي تتحدد من خلال رؤية المؤسسة المستقبلية ، بحيث تحتوي الخطة الاستراتيجية على الأهداف الرئيسية والمصادر والمسؤوليات والفترة الزمنية والنتائج المطلوبة ومعايير النجاح .

### 10 تقييم النتائج :

وتتطلب هذه الخطوة من مدير المؤسسة مراجعة تطبيق الخطة الإستراتيجية بصورة دورية للتأكد من مدى ارتباطها بأهداف المؤسسة ، لجعل الخطة الاستراتيجية متجاوبة ومتناسقة مع الحاجات الواقعية لعمل المؤسسة.

## الخاتمة

إن المفهوم الحديث لدور مدير المؤسسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة لمواجهة تحديات العصر والاستجابة لعمليات التغيير والتطوير الحاصل في البيئة المؤسسية والمحيط بها، وهي مهام تختلف بدرجة كبيرة عن المهام التقليدية، ونتيجة لذلك أصبح لزاما على مدير المؤسسة أن يستفيد من الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة، وأحد أهم هذه الأساليب هو التخطيط الإستراتيجي للعمل المؤسسي، هذا التخطيط الذي يجعل العمل المؤسسي يسير بانتظام وفق خطة إستراتيجية شاملة تركز على الاحتياجات الفعلية التي يمكن تحديدها من أرض الواقع، ومترابطة تجمع كل الاحتياجات المتعددة والإنجازات المتوقعة في وحدة متجانسة ومتكاملة وثيقة الصلة بواقع المؤسسة ومعدة إعداد جيدا.

ولا ريب فإن هذا يتطلب من مدير المؤسسة القيام بمهام حيوية تتمثل في قدرته على التعامل مع المتغيرات والتحديات المعاصرة، والاشراف على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف والعمل على علاجها، واغتنام الفرص لعمليات التغيير والتطوير المستمر، وإشراك الخبراء والمتخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة القضايا الهامة، وتحديد مبدأ الأولويات في ذلك.

في ضوء ذلك يتبين لنا مدى أهمية أخذ المديرين بهذا الدور وتوعيتهم لمردوده على كفاءة إدارة أي مؤسسة ومدى الأثر الذي ينتج عنه عند تطبيقه فهو السبيل لتحويل تحديات إلى فرص.

## النتائج

شاع استخدام مهارة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات على نطاق واسع في العصر الحالي نتيجة السرعة الكبيرة في التغيير والتجديد المستمرين وأثبتت العديد من التجارب أن مديري المؤسسات التي تخطط بشكل استراتيجي تتفوق في أدائها على المؤسسات التي تخطط بشكل تقليدي إذ أن الإدارة التي تأخذ بأسس وأساليب التخطيط الاستراتيجي المبني على خطط علمية منظمة ومدروسة تعمل على تكوين الخطط وتحديد الأهداف وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها وتحديد رؤيتها المستقبلية بشكل دقيق ومتميز، كما أن التخطيط الاستراتيجي يجعل المؤسسات على أهبة الاستعداد لمواجهة الظروف المفاجئة التي تحدث دون سابق إنذار فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المدراء على تطور مؤسساتهم وبقائها ويجعلها ثابتة في ظل التهديدات والتغيرات المستقبلية.

أن الإدارة الاستراتيجية تعتبر البوصلة التي توجه مديري المؤسسات لتحديد اتجاهها الصحيح الذي يجب أن تسير فيه، والجهد المنظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط استراتيجية للحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق التميز في الإنتاجية والأداء المؤسسي.

## التوصيات

- 1 يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المهام الأولى لمدير المؤسسات لذا يعتبر القدرة على التخطيط من الكفايات الواجب توافرها لدى مدير المؤسسات.
- 2 تدريب المديرين على وضع الخطط الاستراتيجية، وذلك بالالتحاق بالدورات التدريبية المُعتمدة على تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء الاستراتيجي.
- 3 عقد دورات تدريبية من قبل المختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي لجميع العاملين في المؤسسات تضمن للجميع الاستفادة من مهارات التخطيط الاستراتيجي في سير الخطط الاستراتيجية.
- 4 العمل على إحداث تغيير إيجابي مناسب في بيئة العمل لتحقيق رسالة مدير المؤسسة الأساسية نحو العاملين وبيئة العمل والمجتمع.
- 5 لابد من تركيز التخطيط الاستراتيجي على القضايا الأساسية التي تتعلق بواقع المؤسسة ومستقبلها. منعاً للتشتت وإضاعة الوقت والجهد.
- 6 الدعم المستمر يساعد المدراء على نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة من خلال المراجعة المستمرة لأهداف الخطة الاستراتيجية.
- 7 أن يراعي مديري المؤسسات وضوح آلية وضع الخطط الاستراتيجية لجميع المستويات الادارية بالمؤسسة وعدم الاكتفاء بفئة محددة من الذين يشتركون في وضعها وضمان معرفة جميع العاملين بالأهداف الاستراتيجية العامة التي تساعد على تحقيق الخطط الاستراتيجية.
- 8 التركيز على دراسة العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة والعمل على تفعيل الشراكة المجتمعية بين المؤسسات والمجتمع المحلي

## لتطبيق الخطط الموضوعة.

9 لا بد من توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتقدم إدارات المؤسسة وتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي وإعطاء مدير المؤسسات حرية أكبر للتخطيط الاستراتيجي وتخفيف الأعباء الإدارية لكي يقوموا بتطبيق جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي.

## المصادر والمراجع:

- عبدالحميد، جابر(٢٠٢١). مديري القرن الحادي والعشرين الفعّال المهارات والتنمية المهنية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الحمودي أحمد بن حماد (٢٠١٩) تقييم الأداء الوظيفي: الطرق- المعوقات- البدائل، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- د. السيد محمد الشعيلي، (٢٠١٧)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات.
- سالم، مؤيد (٢٠١٧) دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية بالأردن: دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، دراسات العلوم التربوية .
- ارلزهل و جاريث جونز (٢٠١٤) الإدارة الاستراتيجية» - مدخل متكامل ترجمة ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي و د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر،
- د. على الهاشمي وآخرون: (٢٠٢٠) درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم قبل الجامعي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس(مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية) .
- Ecung, Antonia B. , 2007, «A California Community College District Planning Committees Perceptions Of The Shared Governance Approach On The Strategic Planning Process», A Doctorate Dissertation, Capella University, ProQuest Information and Learning Company, March
- Glueck, W.F. (2000), Business policy and strategic management. New York.
- Hussey, David, «.The language of leadership, Oxford, pp 2015)12-7)
- Obaid ,S, Hanan. Ali khalaf. (OCT.2017), Strategic planning



raise the educational challenges and analysis of the life skills included in the books of social studies for the secondary stage in Jordan, INTRENATIONAL –INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF EDUCATION (VOL,6),(ISSUE,13), PP:54-45.

- Obaid ,S, Hanan.(2021) ,Strategic planning for time management in light of the dominance of social networking sites on the human thought of higher education students ,HUMAN GOIDI AMERICAN JOURNA, ISSUE:4), PP:37-17.
- Johnson,G., & Scholes, K., (1997). «Exploring Corporate strategy» 4th Ed., prentice – Hall Europe,
- Kaufman, R. & Herman, J. (1991), Strategic Planning For Better Society ,Leadership ,P. 48,



الجامعة الإسلامية بنيسوتا  
Islamic University of Minnesota  
المركز الرئيسي IUM