



## متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية

### دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف

الباحث حيدر كريم سعيد تويج

أ.م.د. عباس مزعل مشرف

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

#### المستخلص

الغرض من البحث التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية، والتعرف على المتطلبات التي تمكن الدوائر من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بنجاح، والمعوقات التي تحد من تطبيقه، والحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات. وتم الاعتماد على عينة مكونة من (79) مستجيباً من أصل مجتمع العينة البالغة (92) متمثلةً بالمعاونين والمستشارين ومدراء الأقسام والشعب ومعاونيهم في ديوان محافظة النجف الأشرف. ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت إستمارة الإستبان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بأستعمال برنامج (spss v 20). وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصل البحث إلى أن هناك نسبة إهتمام ضعيفة وقليلة في تبني عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا في ديوان محافظة النجف الأشرف.

المصطلحات الرئيسية: التخطيط الاستراتيجي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي، معوقات التخطيط الاستراتيجي.

#### Abstract

The purpose of this research is to identify the strategic planning in government offices. Also to determine the requirements that enable government offices to apply strategic planning and obstacles that limit the application of it, and what is the suggested solutions to overcome those obstacle.

It was relying on a sample of (79) respondents from the original sample which it was (92), represented assistants advisers, managers of departments, officials divisions and their assistants in the office of the province of Najaf.

To achieve the objectives of this research the descriptive and analytical approach was adopted by using the questionnaire form as a tool of collecting data, information and analysis using the (spss program V 20).

After statistical analysis the research concluded that there is a weakness in rate of interest in the adoption of the strategic planning process by senior management in the Office of the province of Najaf.

**Keywords: Strategic Planning, Strategic planning requirements, Obstacles Strategic Planning.**



## المقدمة

يواجه العالم منذ بداية القرن الحالي تطورات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة ، تحولت إلى تحديات معقدة للمنظمات المختلفة الخاصة والحكومية وغير الحكومية . وقد أدى ذلك إلى تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات. وأصبحت أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة لتحديات المستقبل، وظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب جديدة ومبتكرة، ووضع استراتيجيات حديثة لمعالجة الانماط والمعايير المستخدمة حالياً ضمن رؤية استراتيجية وتخطيط متكامل. وأصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات. فالتخطيط الاستراتيجي يمثل العمود الفقري لضمان استمرارية المنظمة ونموها وتطورها، ويتطلب ذلك ضرورة قيام الإدارة العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتها في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الإكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية (هلال، 2008: 5).

وتتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي توافر مجموعة من المتطلبات بوصفها ضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها إيمان الإدارة العليا واقتناعها بعملية التخطيط الاستراتيجي وتوافر الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي تساعد المنظمة في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. ولما كان تنفيذ الخطط يواجه عدة معوقات وصعوبات، فلا بد من وضع تلك المعوقات والصعوبات التي تؤخر عملية التنفيذ في الحسبان، بمعنى مراعاة التغيرات الخارجية والداخلية عند وضع الخطة لضمان استمرار الحصول على الموارد في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، وهذا ما يخرج عن نطاق التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لمنح المنظمات ميزة تفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة، فضلاً عن التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة إعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح (السهلي، 2011: 2).

ومن هنا فإن هذا البحث يعد محاولة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية، والمتطلبات التي تحتاجها عند القيام بهذه العملية، والمعوقات التي تحد من تطبيقه، وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في التغلب على هذه المعوقات.

## المبحث الأول - المنهجية العلمية للبحث

### أولاً : مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي وهو هل هناك تطبيق واقعي للتخطيط الاستراتيجي في ديوان محافظة النجف الأشرف ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي للبحث الأسئلة الفرعية التالية:

أ. ما مدى تبني الإدارة العليا لمنهج التخطيط الاستراتيجي في ديوان محافظة النجف الأشرف ؟

ب. ما مدى توافر المتطلبات الأساسية بغية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ديوان محافظة النجف الأشرف ؟

ج. ما المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ديوان محافظة النجف الأشرف؟



د. ماهي الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعاونين والمستشارين ومدراء الأقسام والشعب ومعاونيهم في ديوان محافظة النجف الأشرف.

### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث كونه أحد المواضيع الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في أغلب المنظمات ومنها الدوائر الحكومية، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

لذا تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

1. تعميق فهم أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في ديوان محافظة النجف الأشرف وذلك لأهمية التخطيط الاستراتيجي والقيام بالأدوار المهمة التي تتبع من خلال تطبيقه وأثره الفاعل في تحقيق الأهداف المستقبلية لديوان المحافظة وذلك لندرة البحوث المقدمة في هذا المجال .
2. تبني التخطيط الاستراتيجي سيحسن من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.
3. عرض بعض الآراء في الأدبيات السابقة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لغرض الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي.
4. تعزيز الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في الدراسات الأكاديمية لما لها من أثر واضح في تحسين الأداء المنظمي.

### ثالثاً : أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

1. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى تنبيه في ديوان محافظة النجف الأشرف .
2. التطرق إلى العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ديوان محافظة النجف الأشرف، وماهي أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيقه.
3. شرح المتطلبات التي تسهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ديوان محافظة النجف الأشرف.
4. التوصل إلى مجموعة من الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعاونين والمستشارين ومدراء الأقسام والشعب ومعاونيهم في ديوان محافظة النجف الأشرف.
5. تقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في ديوان محافظة النجف الأشرف بما يسهم في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها.



## رابعاً : حدود البحث

### 1. الحدود البشرية:

اقتصر المجال البشري للبحث على معاونين والمستشارين ومدراء الأقسام والشعب ومعاونيهم في ديوان محافظة النجف الأشرف. وذلك كون هذه الفئات هي الأكثر تنظيماً ضمن الهيكل التنظيمي للديوان وبالتالي الأكثر تأثيراً على مخرجات العمل الإداري.

### 2. الحدود الزمانية:

قام الباحث بتطبيق البحث خلال المدة من (2016/11/9) إلى (2016/11/24).

### 3. الحدود المكانية:

اقتصر البحث على ديوان محافظة النجف الأشرف.

## المبحث الثاني : الإطار النظري للدراسة

### أولاً : التخطيط

#### 1- مفهوم التخطيط

التخطيط عنصر اساسي من عناصر الإدارة فهو القاعدة الاساس التي تستند عليها مكونات العملية الادارية ، إذ لا يمكن تنفيذ الاعمال تنفيذا سليماً دون التخطيط لها ، فالتخطيط هو مرحلة التفكير - التي تسبق تنفيذ أي عمل - والتي تنتهي بإتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم (صقر، 2008: 3).

فهو يشير الى الكيفية التي تتمكن من خلالها المنظمات من تحديد المستقبل عن طريق عمل افتراضات عما سيكون عليه مستقبل الاحوال، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول اليها خلال فترة محددة ، والامكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف ، وكيفية استخدام هذه الامكانيات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

فالتخطيط هو عملية التعامل مع عدم اليقين من خلال صياغة مسارات العمل المقبلة لتحقيق نتائج محددة، فهو عملية لا تنتهي أبدا بسبب التغير المستمر، وعدم اليقين، والمنافسة الجديدة، ومشاكل غير متوقعة، وفرص ناشئة، وهو يؤثر على كافة وظائف الإدارة (Maliti, 2009: 43).

فأغلب المنظمات تخطط، لأنها لا تستطيع اتخاذ قراراتها المختلفة إلا في ضوء التخطيط السليم، وهي تقوم بهذه العملية وذلك لمجهولية مستقبلها وتعرض بيئتها الى المفاجئات والتغيرات، لذا ينبغي على المنظمات ولأجل التخفيف من حدة المخاطر المرتبطة بالمستقبل أن تقوم بعملية التخطيط، حتى لا تقع في مخاطر عدم القدرة على مواجهة تلك التغيرات غير المحتملة ، وتنشأ الحاجة الى التخطيط انطلاقاً من عاملين أساسيين هما: امتلاك المنظمات لموارد محدودة، والعيش في بيئة معقدة (جرادات، 2013: 158).

وهناك عدد من التعاريف للتخطيط منها:

عرفت (اليونسكو: 1973) التخطيط هو معالجة عقلانية وعلمية للمشكلات، ومعالجة تستوجب المطابقة بين الأهداف والموارد، وتحري مضامين طرائق الفعاليات البديلة والاختيار الواعي فيما بينها ، وتحديد الاهداف النوعية التي ينبغي الوصول اليها في فترات زمنية محددة (الجبوري، 2014: 29-30).



وعرفه هنري فايول ( وهو من رواد الإدارة الحديثة ) : أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (لكحل، 2009: 17). ويرى ( الماضي ، 2006 : 55 ) أن التخطيط هو تحديد الوسيلة أو الاسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي ، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة (صيام، 2010:14). وبناءً عليه فاننا نرى أن عملية التخطيط تتضمن التحضير للمستقبل من خلال ما هو متوفر من إمكانات وموارد معنوية ومادية وبشرية، وهو عملية علمية هادفة ترصد مختلف المشكلات المتوقعة وكيفية التعامل معها.

## 2- أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة، حيث أنه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة، فهو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة ادارية أو انتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعينا على ذلك بأستقراء الماضي والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دورا رئيسا ولموسا في المستقبل، وان سوء التخطيط أو غيابه يجعل الامور تسير في عشوائية مما يؤدي الى سوء استغلال الموارد، وكذلك ضياع الجهود سدى (حلالمة و المدادحة، 2010: 108).

وتكمن أهمية التخطيط في النقاط الآتية:

أ- التخطيط يساعد المنظمة على تشخيص ومعرفة الانحرافات في العمل ، والمشكلات المتوقعة حدوثها في المستقبل لتلافيها وتقويمها (المشهداني والعبيدي، 2013: 123).

ب- التخطيط يساعد الإدارة العليا للاستفادة من القوى العاملة البشرية وكذلك المعدات والمواد الأولية والأموال بشكل فعال ودون الوقوع في الأخطاء.

ج- يسهل التخطيط مهمة القيادة، وذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه (السعيد، 2013: 23).

د- يساعد التخطيط على اختيار الطريق الأمثل والمناسب لتحقيق الأهداف من بين بدائل متاحة.

هـ- يساعد التخطيط على تقليل درجة المخاطرة في العمل، وذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة ، وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة.

و- يمنح التخطيط التوجيه والإرشاد اللازم لكل العاملين نحو ما مطلوب منهم أدائه في المنظمة عبر ممارسة التنسيق في أنشطتهم وفعاليتهم ومهامهم، وخلق التعاون مع بعضهم البعض وصولا لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية (العنزى والماجد، 2016: 163).

ز- يقلل التخطيط من التلف والهدر والضياع والإسراف في الموارد المتاحة للمنظمة في جميع المجالات البشرية والمادية والمالية.

ح- يعمل التخطيط على إعطاء المديرين والمسؤولين نوعاً من الثقة، فيشعر هؤلاء أنهم يسيرون حسب برنامج مدروس ومحدد فيتفرغون لأداء مهامهم.



## ثانياً : الاستراتيجية

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية الى المصطلح اليوناني ( Strategos ) والذي تم استخدامه في الحرب التي نشبت بين الإغريق واليونان سنة ( 506 ) قبل الميلاد ليعبر عنها عن فن قيادة الجيش (العبادي ومنهل،2015: 173).

وقد بدأ الإهتمام بمفهوم الاستراتيجية في منتصف الخمسينات من القرن العشرين وذلك نظرا للظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة وكذلك بسبب ندرة الموارد ، وقد استدعى الأمر ضرورة استعمال الاستراتيجية للتعامل مع هذه التغيرات والبقاء على المنافسة (العبادي ومنهل،2015: 174)، وازدادت توجهات الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم الاستراتيجية وذلك لمساعدة الإدارة في إستقراء المستقبل ووضع الخطط الاستراتيجية التي تؤدي الى نجاح المنظمة من خلال فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وبما تفرزه من فرص وتهديدات وما فيها من نقاط قوة أو ما تعانيه من ضعف.

وقد عرف ( Chandler ) الاستراتيجية بأنها " تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف والغايات ، وتعد عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها من مسؤولية الادارة العليا.

وقد سعى ( Mintzberg ) إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية حيث لخص معاني الاستراتيجية ومضامينها في المجالات المختلفة في مقالته ( Five Ps for strategy ) فالاستراتيجية هي خطة موضوعة ومصممة لتحقيق الأهداف ، وهي مناورة أي خداع المنافسين والالتفاف حولهم ، وهي أنموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المقصود او غير المقصود للوصول إلى المركز ، وهي وضع مستقر في البيئة والذي يتصف بالديناميكية والفاعلية ، وهي منظور يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة (حمدان وادريس،2008: 167-168).

أما (Porter,1996) والذي يعتبر أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية فقد عرف الاستراتيجية بأنها عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة يكون ذي قيمة لعملائها وذلك من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة المختلفة عن أنشطة المنافسين الآخرين . وأكد أن لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة ، وأن نجاح الاستراتيجية يكون من خلال إيجاد الموائمة بين أنشطة المنظمة وبيئتها، وفي حالة عدم وجود هذه الموائمة فليس هناك استراتيجية متميزة لأن نجاح الاستراتيجية يكون من خلال إيجاد التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها، وهذه الموائمة ضرورية ليس فقط في تحقيق الميزة التنافسية وإنما كذلك في ديمومة المنظمة حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء في المنتجات أو الأنشطة الأخرى ( حمدان وادريس،2008 : 168).

## ثالثاً : التخطيط الاستراتيجي

### 1 - مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يشهد عالم اليوم تقدما علميا ومعرفيا وتقنيا في مختلف مجالات الحياة تتزايد سرعته يوما بعد يوم، وفي ظل هذا التقدم المتواصل ينبغي أن يصاحبه تقدم وتطور في المنظمات كي تستطيع مواكبة الاتجاهات المعاصرة والتفاعل معها، في حين أن الواقع يشير الى أن معظم المؤسسات وبنيتها التحتية مازالت تعاني الكثير من المشكلات البشرية الخاصة بإعادة تنظيم هذه المنظمات وأنشطتها المختلفة، فضلا عن استخدام



أساليب التخطيط التقليدي الذي انتهى تأريخ صلاحيتها، مما أدى ذلك الى ظهور حاجة ماسة الى أنموذج عالمي جديد من التخطيط يلبي حاجات المنظمات في المجتمع، والعمل على تحقيق النجاح في أهدافها والنظر الى المستقبل بتفاؤل، مما دعا الخبراء والباحثين والمختصين في مجال الادارة والتخطيط الى تبني هذا الانموذج المعاصر وهو التخطيط الاستراتيجي الذي يتصف بالحركة والحيوية والانفتاح على الديناميكي الذي اصبح مفتاح النجاح نحو جودة المنظمات ونظمها الإدارية على وجه التحديد (الجبوري، 2014: 74).

والتخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف البعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها الى سياسات، وإجراءات، وقواعد، وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية للتعرف إلى مواقع القوة والضعف الداخلية فيها، بعدها تسعى المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها الى تبوء الموقع الريادي في مجالات أنشطتها.

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب فضلاً عن أنه عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي (الظاهر، 2009: 76-77):

- أين نحن الآن ؟
- أين نرغب أن نكون ؟
- كيف سنصل الى هناك ؟
- كيف نقيس مدى تقدمنا ؟

وهناك العديد من تعريفات التخطيط الاستراتيجي يختلف بعضها عن البعض الآخر، إذ أشار ( Policastro ) الى أن التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف البعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق هذه الأهداف. وعرف (Hussy) التخطيط الاستراتيجي بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها ، ويقول ( Keller,1983 ) أن التخطيط الاستراتيجي يضع مصير المنظمة قبل كل شيء. وأشار ( Steiner ) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة هي: (عمران، 2015 : 1295-1296)

- المستقبلية في اتخاذ القرار: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلاً.
- العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول الى الاستراتيجيات

- الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية.
- الهيكلية: وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والاهداف والسياسات والاستراتيجيات.



## 2 - أهمية التخطيط الاستراتيجي

اهتمت المنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها بعملية التخطيط الاستراتيجي، كونه يجعل المنظمة على دراية ومعرفة بما يمكن أن تؤول إليه أوضاعها المستقبلية (جرادات، 2013: 168)، وتعترف غالبية المنظمات بأهمية التخطيط الاستراتيجي فهو يساعد المنظمة على تقديم أداء أفضل وتوجيه عملها توجيهاً أمثل، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة الى ما تسعى اليه وتحديد ما سوف تقوم به لإنجاز وتحقيق أهدافها. وإن أغلب المنظمات التي تعتمد مدخل التخطيط الاستراتيجي دائماً ما يكون أدائها على المدى البعيد أفضل من غيرها من المنظمات التي لا تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، إذ أن غالبية الباحثين والخبراء في هذا المجال يتفقون على أن التخطيط الاستراتيجي يجعل المنظمة تركز على الاستراتيجيات الرئيسية التي يجب اتباعها والإجراءات التي يجب إتخاذها إذا ما أريد لها أن تحقق النجاح، فهم ينظرون الى أن الخطة الاستراتيجية هي العمود الفقري للمنظمة .

وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي بالآتي :

أ- يعمل التخطيط الاستراتيجي على وضع إطار واضح المعالم لتحديد التوجهات المستقبلية للمنظمات العامة من حيث وضوح الرؤية والرسالة والقيم والغايات والأهداف الاستراتيجية (الجبوري، 2014 : 76).  
ب- يساعد 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 (الظاهر، 2009: 83).

ج- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية إتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم شعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى (مساعدة، 2013: 86).

ج- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب (المصري، 2016: 42).

د- يفيد التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا في تركيزها على القضايا الاستراتيجية والحيوية للمنظمة، مما يؤدي الى تحسين أداء المنظمة وإزدياد فرصها في النجاح، وتحقيق أداء متميز على المستويات كافة.

هـ- يعمل التخطيط الاستراتيجي على وضع أسس علمية ومهنية لاستغلال الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها كونها تستخدم حسب الخطط الموضوعة (نصيرة، 2011: 4) .

و- يعطي التخطيط الاستراتيجي الفرصة لتقييم المرحلة السابقة من خلال الدراسة والمسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في منظومة المنظمة والتحديات التي تواجهها، فضلاً عن استثمار الفرص المتاحة والتنبيه على التهديدات المحتملة والتقليل من أثارها على مستقبل المنظمة (الجبوري، 2014: 76).

ز- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وتواجه منظماتهم (مساعدة، 2013: 86).



ح- تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أسلوباً للمتابعة الدقيقة لكل نشاطات المنظمة وتقييم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه (العاني، 2002: 26).

### 3 - مبررات التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة أمور تؤدي بالمنظمة إلى التفكير بالتخطيط الاستراتيجي وهي :

أ- تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمات وتزايد حدة المنافسة بينها أدى إلى ضرورة قيام تلك المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي ( الدوري ، 2003 : 210 ) .

ب- وجود فجوات في أداء المنظمات وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها (بادي، 2014: 56).

ج- إكتشاف أخطاء في عمل المنظمة وتتمثل هذه الأخطاء في الوصول الى نتائج غير متطابقة مع الأهداف الموضوعه، حيث تستخدم نتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه قياسا بالأهداف الموضوعه (محمد، 2010: 892).

د- نقص الموارد والإمكانات: وهذا يتطلب تخطيط إستراتيجي طويل الأمد مدروس بطريقة علمية مع مراعاة المتغيرات البيئية ، وبالتالي تتمكن المنظمة من استخدام مواردها المتاحة بطريقة عقلانية واقتصادية لتلبية إحتياجات المنظمة (محمد ، 2010: 893).

هـ- التغيير المستمر في الإدارات، حيث يؤدي هذا التغيير إلى إرباكات في العمل، فلكل مدير أسلوبه وطريقته الخاصة في القيادة، كما ويتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل داخل المنظمة بما يراه مناسباً لإنجاز أهداف المنظمة (محمد، 2010: 893)، الأمر الذي يتطلب وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى والإلتزام بتنفيذها تباعاً من قبل الإدارات المتلاحقة (عبودي، 2006: 44)

و- حاجة المنظمات إلى ضرورة إحداث التغييرات الجذرية في أساليب العمل وتطويرها ورفع كفاءتها وكفاءة العناصر البشرية.

ز- ندرة الموارد وضرورة توزيعها حسب الأهمية والأولوية المحددة من قبل الإدارة العامة للمنظمة الأمر الذي يعني حسن استخدام هذه الموارد من جهة وتوجيهها - الموارد المتاحة - للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الأجلين المتوسط والبعيد من جهة أخرى (كرماشة، 2010).

ح- التقدم التقني التكنولوجي، إذ تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغيير والتقدم يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيأ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة (معهد فلسطين للدراسات الاستراتيجية) .

### 4- خطوات التخطيط الاستراتيجي

تصنف خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ما يلي :

#### أ. الرؤية الاستراتيجية



ليس بمقدور أي شخص أن يقود المنظمة إذا كان عاجزاً عن معرفة المكان الذي يريد أن يصل إليه، وقد عبر جون تيبس (رئيس شركة جريهاوند) عن الرؤية بقوله " ليس واجب الإدارة أن ترى الموقع الحالي للمنظمة فقط ، ولكن كيف يمكن أن تكون" (جرادات، 2013: 173).

وبهذا المعنى، فإن الرؤية هي التي تحدد إلى أين ستتجه المنظمة، وبشكل أكثر تفصيلاً هي ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المنظمة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمنظمة، فالرؤية تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال سنوات الخطة، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويقوم المخططون، سواء كانوا من قياديي المنظمة والعاملين فيها ، أو مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة (جرادات، 2013: 174) .

وأن أغلب التعاريف الخاصة بالرؤية تركز على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة، حيث يصفها (عوض) على أنها طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة. وعرفها (Seeley) بأنها بناء ذهني يوجه سلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب. ووصفها (Macmillan & Tampoe) بأنها صورة ملونه ثلاثية الأبعاد للمستقبل عالققة في الذهن ومفعمة بالحياة والأحاسيس. وينظر إليها (Harari) بأنها إحساس يجعل المنظمة فريدة ومتميزة (رشيد وجلاب، 2008 : 167).

#### ب. الرسالة

بعد القيام بعملية صياغة رؤية المنظمة تأتي الخطوة الأخرى والمهمة من عملية التخطيط الإستراتيجي وهي صياغة رسالة المنظمة والتي تعبر عن الغرض من وجود المنظمة، وتستمد هذه الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فكل منظمة تكون موجودة لإنجاز شيء ما في البيئة المحيطة بها (السنهوري، 2013).

ويمكن اعتبار الرسالة بأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة قراراتها وجهودها، وتغطي فترة زمنية طويلة نسبياً، وتحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه والخدمات التي تقدمها، والمستفيدين من هذه الخدمات، والقيم التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس مجالها.

ويرى ( Mondy and Premeauxg ) بأن الرسالة تكتب من قبل الإدارة العليا ويتم شرح مضمونها الحقيقي للعاملين وبشكل تحرييري لأجل ضمان الاستيعاب الكامل لجميع العاملين في المنظمات لما ترمي إليه. وليس بالضرورة أن يتم نشر الرسالة خارج المنظمة ولكن الأهم أن يعلم بها الجميع ويفهمها المديرون والعاملون كافة بمختلف المستويات الإدارية وينبغي أن لا تقتصر على قسم أو شعبة أو وحدة معينة بل تكون شاملة للمؤسسة بأكملها.

وكذلك يرى ابو الإدارة الحديثة ( Peter Druker ) الى أن الرسالة هي الإجابة عن التساؤل : من نحن ؟ ماهو عملنا ؟ ما الذي نقدمه ؟.



ويؤكد (Wright et al) أن رسالة المنظمة تتمثل بالخصائص الفريدة لها والتي تجعلها متميزة عن المنظمات المماثلة وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة. ويتضح مما ورد في أعلاه أن رسالة المنظمة هي (العبادي وآخرون، 2013):

• وثيقة مكتوبة

• تعبر عن سبب وجود المنظمة

• تعبر عن الخصائص الفريدة والمميزة للمنظمة

• توضح طبيعة عمل ونشاط المنظمة

وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة ولكن وبمرور الزمن ونتيجة التغيرات والتطورات التي تحصل في بيئة المنظمة ، تقوم المنظمة بإدخال بعض التعديلات على رسالتها لتكون أكثر ملائمة مع التغيرات التي تواجهها (السنهوري، 2013). ولا بد أن يتم صياغة رسالة المنظمة في جمل قصيرة ومفيدة وذات معنى واضح ومفهوم للعاملين وجميع الأطراف التي تتعامل مع المنظمة والذي بدوره سينعكس بشكل ايجابي على أداء المنظمة .

### ج. الأهداف الاستراتيجية

يعبر عن الأهداف الاستراتيجية بالنتائج المحددة التي ترغب المنظمة بلوغها خلال فترة زمنية معينة أو هي صيرورة مستقبلية تعمل المنظمة على إنجازها بأفضل صورة ضمن المدى الزمني المحدد لها (الفريجي والفريجي، 2013: 56). وتعد عملية تحديد الأهداف عملية مهمة من عمليات التخطيط الاستراتيجي، فهي تعتبر الموجبات والمرشدات للقيام بالأنشطة المطلوبة وضمان تحقيقها، ومحطات نهائية لجميع الفعاليات والأنشطة الإدارية والقيادية والرقابية والتخطيطية ، حيث تعتبر الأهداف مطلباً ضرورياً للتخطيط الناجح (جواد، 2010).

وبما أن الأهداف هي نتائج، فإن صياغتها وتحديدها بشكل سليم يمثل مقياساً يساعد المنفذين على تحديد ما توصلوا إليه من إنجاز، كما أنه يمثل أداة للمتابعة والرقابة على الأداء الفعلي للمنفذين. وإن عدم وجود الأهداف يمكن أن يسبب الغموض في العمل، أو الارتجال فيه، أو الافتقاد إلى السبب والدافع للعمل (ماهر، 2014: 98).

حيث يؤكد (Boseman G. , Phatak A.) على أن الأهداف تعد قوة دافعة ومحفزة للأفراد العاملين في المنظمة وتساعدهم في ضمان خط السير الآمن، كما تعد الأهداف معياراً لقياس مستوى النجاح المتحقق عن طريق تنفيذ الخطط المنظمة.

وقد عرفها ( Miller & Dess ) بأنها الوسيلة التي تجعل من رسالة المنظمة أكثر تحديداً، وعرفها ( رشيد وجلاب ) " بأنها الأهداف التي ترتبط مباشرة برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا " . وتعتبر الأهداف الاستراتيجية عن ما سوف يتم إنجازه في فترة زمنية محددة ووفقاً لجدول زمني محدد.

### د. التحليل الاستراتيجي للبيئة

شهدت السنوات القليلة الماضية تغيرات دراماتيكية في مجموعة من العوامل المؤثرة في أداء المنظمات، كما أن سرعة تقلب هذه العوامل وتغيرها أصبح أكبر بكثير من السابق مما يشير إلى سرعة التغير في هذه



العوامل، ويشار إلى كل من زيادة التعقيد وزيادة سرعة التغيير بمفهوم عدم التأكد، ولمواجهة حالة عدم التأكد العالية تسعى المنظمات إلى تبني تقنيات تحليل بيئة المنظمة الداخلية منها والخارجية المستند إلى مسح وتحديد وتقييم كل متغير من متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية بأبعادها المختلفة، وبالتالي كلما كان التحليل دقيقاً وموضوعياً تمكنت المنظمة من تخفيض حالات عدم التأكد المستقبلية، وبالتالي إمكانية رسم الخطط الاستراتيجية بدقة أكبر (الفريجي والفريجي، 2013 : 65-66).

وتعرف بيئة المنظمة بأنها مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية (حمدان وادريس، 2008: 71). أما التحليل البيئي فيمكن في العمليات التي يستطيع بواسطتها المدراء الاستراتيجيون فهم البيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة الحالي والمستقبلي.

وتعد مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي من الخطوات المهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي كونه يعنى بمتابعة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها وتشخيص مواطن القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وإكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. وعرف (الزغبى) التحليل الاستراتيجي على أنه أداة استراتيجية تعمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مما يعطي للمنظمة رؤية استراتيجية واضحة في صياغة استراتيجياتها. ويعرف (Wright et al) التحليل الاستراتيجي على انه تحليل يهدف الى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة. ويعرفه (شاويش، 1993) هو دراسة بيئة المنظمة من اجل تحديد العوامل البيئية التي يمكن ان يكون لها تأثير مهم في عمليات المنظمة (الزبيدي، 2014: 59).

وتتقسم بيئة المنظمة الى قسمين رئيسيين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية:

#### - البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية بأنها مجموعة العوامل والقوى والمتغيرات التي تحيط بالمنظمة والتي يصعب التحكم أو السيطرة عليها (القحطاني والبحيري، 2014: 17)، وتعمل المنظمة على دراسة وتحليل البيئة الخارجية وذلك لغرض التعرف على الفرص المتاحة أمامها و التي يتعين اقتناصها ، والتحديات (التهديدات) التي تفرزها هذه البيئة والتي يتعين تشخيصها والتخطيط لتفاديها أو التعامل الفاعل معها إن كانت واقعة لا محال.

#### - البيئة الداخلية

يقصد بالبيئة الداخلية للمنظمة مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات التي تقع داخل المنظمة والتي تستخدمها المنظمة في ممارسة وظائفها، بمعنى هي العوامل والمتغيرات التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها مثل هياكلها التنظيمية ومواردها البشرية وإمكاناتها المادية (القحطاني والبحيري ، 2014 : 19).

أما تحليل البيئة الداخلية فهو هو إلقاء نظرة تفصيلية الى داخل المنظمة وجمع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة ، وتقييمه لتحديد مستوى الأداء وبيان مجالات القوة والضعف داخل المنظمة ، نقاط القوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها، أما نقاط الضعف فهي التي يتعين معالجتها.



وعند الحديث عن التحليل الاستراتيجي للبيئة لابد من التطرق الى تحليل SWOT والذي تعود فكرته إلى عام 1957 عندما قدم Philip Sielznick طروحاته الخاصة بالموائمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية. وطوّرت هذه الفكرة لاحقاً من قبل أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفارد للأعمال وعلى وجه الخصوص Learned and Andrews كي تصبح أداة يستند إليها في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم إمتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص والاستفادة منها (رشيد وجلاب، 2008: 264-265). وقد عرفه (Wright, et...al) بأنه " تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة. وأعطى كلا من (Robinson & Pearce) وصفاً لتحليل SWOT أنه " تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية ، والاستراتيجية هي التي تمثل التوافق الأفضل ما بينهما. وإن الهدف من عملية تحليل SWOT هو لتحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية الذي يجب على المنظمة إستخدامها لكي تكسب ميزة تنافسية ( الغالبي وادريس، 2009: 323-324).

#### هـ. السياسات:

إن السياسات هي مجموعة المبادئ والقواعد المرشدة التي تحكم سير العمل والمحددة مسبقاً بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند إتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف (خلف، 2014: 31).

وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للعاملين في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة ، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم ، فهي إرشادات عامة يسير على هديها متخذ القرار بهدف ضمان إنجاز عملية التنفيذ بشكل يتماشى وصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن العاملين يأخذون قراراتهم وتصرفاتهم بشكل يعزز رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، مع ملاحظة أن تغيير في الاستراتيجية يجب أن يتبعه تغيير سريع في السياسات المتعلقة بها، فالسياسات هي آليات تنفيذ الاستراتيجيات (بادي، 2014: 81).

#### و. التنفيذ

يعتبر موضوع تنفيذ الاستراتيجية أحد الموضوعات المكونة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن بيان مدى فاعلية وأفضلية أي استراتيجية يكون من خلال وضعها موضع التنفيذ وممارستها داخل المنظمة ، إذ تعتبر عملية التنفيذ عملية معقدة وليس بالأمر البسيط حيث أن التنفيذ الغير مناسب والسليم للاستراتيجية سوف يفقد المنظمة الكثير من أهميتها رغم الدقة والملائمة في صياغتها (جواد، 2010).

فالتنفيذ الفعال للاستراتيجية المصاغة جيداً سوف يؤدي الى نجاح الاستراتيجية، في حين أن التنفيذ غير الفعال للاستراتيجية المصاغة جيداً يؤدي الى ظهور مشكلات عديدة في الاستراتيجية ، ويمكن للتنفيذ الفعال أن يساهم في سد الفجوات الموجودة في الاستراتيجية غير المصاغة جيداً ويتجاوز الأخطاء الواردة فيها ، في حين سوف يكون الفشل حليف الاستراتيجية غير المصاغة جيداً وترافقها عمليات تنفيذ غير فعالة ، لذلك فإن الإعتقاد بأن الصياغة الجيدة تقود دائماً الى تنفيذ فعال ليست دقيقة بل تحتاج المنظمة



الى الاهتمام بمرحلة التنفيذ كونها تحتاج إلى مهارات وخبرات تختلف عن مرحلة الصياغة (الغالبى والعامري، 2008: 285).

وتتطلب عملية التنفيذ إجراء مسحاً شاملاً للمهارات والقدرات التي يتمتع بها أعضاء الإدارة العليا وبقية أعضاء المنظمة وتحديد مدى التعاون الموجود بين جميع أعضاء المنظمة ، وكذلك وضع السياسات وتصميم هيكل تنظيمي ونشر خلفية تعاونية داخل المنظمة تمكن من بلوغ الأهداف التنظيمية.

### ز. الرقابة والتقييم الاستراتيجي

تعد مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي من المراحل المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ لا ينتهي العمل بوضع الخطة بل يجب أن يتم التأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات فيها والعمل على تلافيها والبحث عن أسباب الانحراف من خلال التقييم الذي يقصد به ذلك النشاط الخاص بالكشف عن الانحرافات أو الاختلافات في فترة تسمح بإجراء التصحيحات اللازمة مع التأكيد على دور القيادة في تحديد الحدود المقبولة للانحراف عن المعايير الموضوعية كي يتم تحديد الإجراء التصحيحي الذي قد يتطلب القيام ببعض النشاطات كإعادة النظر بالاستراتيجية المعتمدة وتطويرها، وإعادة رسم الأهداف التنظيمية وتحديثها، وإعادة جدولة الأولويات التخطيطية (خلف، 2014: 32). وعبر عنها ( Wheelen & Hunger ) على أنها عملية التأكد من أن المنظمة قد حققت ما خططت له عبر مقارنة الأداء مع النتائج المرغوبة وحصول الأداء على التغذية العكسية الخاصة بتقييم النتائج وتحديد الأفعال التصحيحية إزائها (رشيد وجلاب، 2008: 391). لذا يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية على أنها العملية التي يستطيع من خلالها المديرين التأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الخطط . أي هي عملية قياس وتقييم الأداء بهدف التأكد من الخطة الموضوعية تنفذ بالطريقة الصحيحة وتحديد الانحرافات ومعالجتها للوصول إلى هدف التنظيم ( العبادي وآخرون ، 2013 )

### 5- المتطلبات الأساسية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي

تحتاج أي منظمة عامة إنتاجية كانت او خدمية او منظمة أعمال إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسة لكي تبدأ في تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي ، وعدم توافر هذه المتطلبات يعني أن النظام سيعاني الفشل. ومن أبرز هذه المتطلبات مايلي (الجبوري، 2014 : 89-90) (ماهر، 2013 : 47):

- 1- اقناع الإدارة العليا: عندما تقتنع الإدارة العليا في المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي وتؤمن بجدوى أساليبه في مختلف مجالات العمل بحيث يكون لديها تصور واضح عن أفكاره وإتجاهاته وفلسفته بوصفه فكراً إدارياً معاصراً وبذلك تزداد فرص نجاح تطبيقه في كل المستويات الادارية بالمنظمة.
- 2- ثقافة المنظمة: يجب أن تعمل المنظمة على تثقيف العاملين في مختلف المستويات الوظيفية والعملية بأسس ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي وإتجاهاته المعاصرة من خلال إلحاقهم بدورات أو برامج تدريبية مكثفة لتطوير ثقافتهم وزيادة وعيهم في هذا المجال وبالتالي تزداد قناعتهم بهذا الفكر الإداري المعاصر .
- 3- كفاءة المدير: كلما كان المدير الأعلى للمنظمة يمتلك كفاءة عالية في الإدارة والتخطيط وقادر على تحمل المخاطر ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.



4- مهارات إدارية: يجب أن يكون لدى المديرين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنظمة (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة التنفيذية ) مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه وفلسفته وكذلك ينبغي ان تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات الفكر الاستراتيجي عموما والتخطيط الاستراتيجي خصوصا.

5- نظم معلومات وقاعدة بيانات: تتطلب عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى نظام لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة وإعدادها وتنظيمها في تقارير علمية لكي تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة قدراتها وإمكانياتها الذاتية لتهيئة معلومات حديثة وبيانات علمية دقيقة بحيث تكون قاعدة أساسية وخطوة تمهيدية للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ يعتبر نظام المعلومات من العوامل التي تساهم في نجاح المنظمة بوصفها وظيفة العصر الحالي.

6- موارد مالية: لا بد ان تكون هنالك ميزانية تقديرية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الاستراتيجية والمستشارين والخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي وكل من له علاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

7- قوة التنظيم في المنظمة: تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي إلى فهم طبيعة أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية المختلفة والصلاحيات المسموحة لهم، وكيفية التنسيق بين الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى وموقعها في الهيكل التنظيمي ونطاق المسؤوليات المتاحة بعهدة تلك الوحدات والأقسام التنظيمية.

8- الحوافز: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى جهود إدارية وتنظيمية وفنية مضاعفة وطاقت مبدعه من المديرين في مختلف المستويات الإدارية ، الأمر الذي يستوجب منح مكافآت مالية وحوافز معنوية تشجيعا لهم لبذل مزيد من الطاقات ومضاعفة الجهود في مختلف ميادين العمل.

9- الوقت: تحتاج المنظمة إلى جهود مستفيضة ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي .

10- المخاطرة: كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي .

11- استقرار نسبي: المنظمات المضطربة والتي تواجه تغيرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط استراتيجية طويلة المدى.

#### 6- المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي

أشار العديد من الباحثين والخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال خبراتهم النظرية والعملية وبحوثهم العلمية إلى مجموعه من الصعوبات والمعوقات التي تعترض مسيرة المنظمات عند تبنيها خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي . وتتمثل هذه المعوقات بالمعوقات البشرية والمادية والتنظيمية والادارية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات (الروقي، 2015: 5). ومن هذه المعوقات :

1- مقاومة التغيير التي تبديها بعض الادارات العليا ومدراء الادارات الاخرى والاقسام والوحدات الادارية والموظفين لعملية التخطيط الاستراتيجي وترددهم في استخدام اساليبه المعاصرة لعدم معرفتهم بمبادئه



- الاساسية والمهارات التي يتطلبها هذا النوع من التخطيط خوفا من فشلهم وحفاظا على بقائهم في مناصبهم مع تمسكهم بالأنماط التقليدية في العمل لانهم معتادون عليها ولا تحتاج الى ابداع او كفاءة عالية ولذلك فانهم غير مستعدين لتقبل كل ما هو جديد او معاصر لتطوير العمل في المؤسسة (الجبوري، 2014: 99-100).
- 2- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة: وذلك لعدم وجود نظم معلومات وقاعدة بيانات احصائية دقيقة وشامله ومتجددة باستمرار في اغلب المؤسسات، حيث ان عملية التخطيط الاستراتيجي وظيفة ذات طبيعة ديناميكية مستمرة ترمي الى التكيف مع البيئة مما يتطلب وسيلة تحليل استراتيجية لتوفير البيانات اللازمة عن البيئة من خلال نظم معلومات استراتيجية وبعكس ذلك تواجه الخطة الاستراتيجية صعوبات في تحقيق اهدافها وسياستها وبرامجها المستقبلية (الجبوري، 2014: 100).
- 3- التغيير والتبديل في البيئة: بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (خمس سنوات فاكثر) فإنها بحاجة الى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة ، وأن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها (مساعدة، 2013: 93).
- 4- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الازمات: قد تشغل الإدارة بالمشكلات الروتينية اليومية وتهمل المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور الإدارة على المدى البعيد. ويمكن أن تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي (التخطيط الاستراتيجي للتنمية، 2012: 7).
- 5- إقتصار وضع الخطط الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا والمستشارين دون شراكة أصحاب المصالح وخاصة العاملين في المنظمة والمخولون بتنفيذها.
- 6- عدم واقعية الخطة الاستراتيجية لكون الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها لا تتلائم مع المواد المادية أو البشرية للمنظمة (التخطيط الاستراتيجي للدول، 2010: 23).
- 7- اشار العديد من الباحثين إلى أن غالبية عمليات التخطيط الاستراتيجي لا تتعدى عملية الصياغة وهناك قصور كبير في عملية التنفيذ، إذ تعتمد عملية نجاح الاستراتيجية على وضع خطة استراتيجية جيدة تلازمها خطة تنفيذية جيدة ايضا اذ ان التنفيذ الخاطئ والغير فعال للاستراتيجية يؤدي الى فشل الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي للدول، 2010: 24-25).
- 8- الإنطباع السيء الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء لإسباب تتعلق منها بصعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، وكذلك صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية (الظاهر، 2009: 84).
- 9- الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أي خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لان عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها الى التوقف وربما الفشل (مساعدة ، 2013: 93).



- 10- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: ان عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الادارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر أحد العقبات التي تواجه الخطة الاستراتيجية (مساعدة ، 2013: 93).
- 11- غياب الترابط والتنسيق بين نظام التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الاستراتيجية الفرعية في المنظمة، وذلك لان عملية التخطيط الاستراتيجي وظيفة ذات طابع شمولي تعود فائدتها على المنظمة ككل ، وان وجود أي خلل في أنظمتها المالية أو التقنية أو مواردها البشرية سيؤدي الى عرقلة القيام بأداء هذه الوظيفة بشكل ناجح ومن ثم إخفاقها في تحقيق أهدافها المرسومة (الجبوري ، 2014: 100).

### المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

#### نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمحاور متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

- خصص هذا المبحث لبيان مستوى الاستجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور الاستبانة على وفق مايلي:
- 1- ما مستوى إستجابة أفراد العينة المبحوثة على محور وفقرات مدى تبني الإدارة العليا لمنهج التخطيط الاستراتيجي على مستوى العينة المبحوثة ؟
  - 2- ما مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور وفقرات متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية على مستوى العينة المبحوثة ؟
  - 3- ما مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على محور وفقرات معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية على مستوى العينة المبحوثة ؟
  - 4- ما مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور وفقرات التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية على مستوى العينة المبحوثة ؟
- ولأجل الإجابة على هذه الأسئلة قام الباحث بالآتي :
- 1- عمل جداول تكرارية لبيانات الاستبانة .
  - 2- تفرغ الأستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد ( الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المنوي، الأهمية النسبية ) لتشخيص مدى الاستجابة على مستوى الفقرات والأبعاد
- ويعرض الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور لمتطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلا عن تحليل الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية والرئيسة للمتطلبات والمعوقات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بدلالة الوزن المنوي لهما وكما في الفقرات الآتية:



جدول (1) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العينة المبحوثة.

ترتيب الأهمية النسبية	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري Std.Deviation	الوسط الحسابي Mean	إجابات أفراد العينة								فترات القياس	المتغير الرئيسي		
				أتفق تماماً 5		أتفق 4		محايد 3		لا أتفق 2				لا أتفق تماماً 1	
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			النسبة %	التكرار
7	.44	1	2.2	2.5	2	13.9	11	12.7	10	46.8	37	24.1	19	1	
8	.36	.79	1.8	13	1	2.5	2	7.6	6	51.9	41	36.7	29	2	
6	.44	.99	2.2	2.5	2	16.5	13	11.4	9	46.8	37	22.8	18	3	
4	.46	1	2.3	5.1	4	8.9	7	19	15	50.6	40	16.5	13	4	
5	.46	1.1	2.3	5.1	4	15.2	12	12.7	10	38	30	29.1	23	5	
3	.54	1	2.7	2.1	3	8.9	7	17.7	14	36.7	29	32.9	26	6	
2	.56	.99	2.8	1.3	1	12.7	10	21.5	17	41.8	33	22.8	18	7	
1	.56	.97	2.8	1.3	1	12.7	10	19	15	46.8	37	20.3	16	8	
<b>4</b>	<b>.48</b>	<b>.96</b>	<b>2.8</b>	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه النسبي											
1	.78	.96	3.9	26.6	21	50.6	40	12.7	10	7.6	6	2.5	2	1	
3	.72	.98	3.6	15.2	12	51.9	41	19	15	10.1	8	3.8	3	2	
2	.74	.1	3.7	21.5	17	49.4	39	13.9	11	11.4	9	3.8	3	3	
6	.72	1.2	3.6	27.8	22	32.9	26	20.3	16	12.7	10	6.3	5	4	
8	.62	1.2	3.1	13.9	11	29.1	23	22.8	18	24.1	19	10.1	8	5	
4	.72	1.1	3.6	19	15	49.4	39	11.4	9	13.9	11	6.3	5	6	
5	.72	21.	3.6	26.6	21	38	30	15.2	12	13.9	11	6.3	5	7	
7	.68	1.1	3.4	16.5	13	44.3	35	15.2	12	16.5	13	7.6	6	8	
<b>2</b>	<b>.71</b>	<b>0.96</b>	<b>3.56</b>	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه النسبي											
5	0.7	.98	3.5	19	15	40.5	32	20.3	16	16.5	13	3.8	3	1	
3	.72	1	3.6	25.3	20	35.4	28	22.8	18	13.9	11	2.5	2	2	
8	.64	1.2	3.2	21.5	17	21.5	17	30.4	24	17.7	14	8.9	7	3	
9	.6	1.1	3	22.8	18	36.7	29	25.3	20	10.1	8	5.1	4	4	
4	.7	.97	3.5	20.3	16	36.7	29	26.6	21	11.4	9	5.1	4	5	
7	.7	1.1	3.5	22.8	18	39.2	31	16.5	13	15.2	12	6.3	5	6	
6	.7	1	3.5	17.7	14	35.4	28	29.1	23	15.2	12	2.5	2	7	
2	.74	1.1	3.7	30.4	24	34.2	27	16.5	13	13.9	11	5.1	4	8	
1	.78	1.2	3.9	45.6	36	20.3	16	17.7	14	12.7	10	3.8	3	9	
<b>3</b>	<b>.69</b>	<b>1.06</b>	<b>3.4</b>	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه النسبي											
5	.82	1	4.1	44.3	35	40.5	32	2.5	2	11.4	9	1.3	1	1	
4	.82	.87	4.1	38	30	50.6	40	3.8	3	6.3	5	1.3	1	2	
3	.84	1	4.2	50.6	40	31.6	25	8.9	7	5.1	4	3.8	3	3	
2	.86	.96	4.3	60.8	48	24.1	19	7.6	6	6.3	5	1.3	1	4	
6	.82	1.1	4.1	49.4	39	32.9	26	5.1	4	10.1	8	2.5	2	5	
7	.8	1	4	39.2	31	41.8	33	10.1	8	5.1	4	3.8	3	6	
8	.66	.97	3.3	26.6	21	49.4	39	11.4	9	11.4	9	1.3	1	7	
1	.86	.90	4.3	55.7	44	29.1	23	10.1	8	3.8	3	1.3	1	8	
<b>1</b>	<b>.81</b>	<b>0.96</b>	<b>4.05</b>	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه النسبي											
	<b>0.63</b>	<b>0.98</b>	<b>3.14</b>	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه النسبي											

1- لم يحقق المحور الاول الذي يشير الى (مدى تبني الإدارة العليا لمنهج التخطيط الإستراتيجي) لدى عينة الدراسة متوسطاً حسابياً مقبولاً كونه حاز على الترتيب الاخير بين المحاور الاخرى، اذ حقق متوسطاً حسابياً قدره (2.8)، بانحراف معياري بلغ (0.96)، ووزن نسبي (نسبة اتفاق) بلغت (71%)، وجاء ترتيب الفقرة (8) (تضع الإدارة العليا خطط استراتيجية تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها وتطويرها حسب المتغيرات البيئية والظروف) من المتغيرات الفرعية للمتغير أولاً بمتوسط حسابي بلغ (2.8) وبانحراف



معياري ووزن مؤوي بلغا ( 97. ) و(56%) على التوالي، في حين أحتلت الفقرة (2) (تدرك الإدارة العليا بأن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تطوير عمل الدائرة .) الترتيب الأخير بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ ( 1.8 ) بانحراف معياري (79.) ووزن مؤوي بلغ (36%). وتظهر النتائج السابقة شبه اتفاق عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الفقرات للمحور جعلته لم يحقق الاستجابة المطلوبة بدلالة مؤشرات القياس المعتمدة.

2. كانت استجابة عينة الدراسة إيجابية للمحور الثاني الذي يشير الى (متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية) بمتوسط حسابي قدره (3.56) بانحراف معياري ووزن مؤوي بلغا ( 96. ) و(71%) على التوالي، وعلى مستوى فقرات القياس الفرعية للمحور جاء ترتيب الفقرة (1) (إيمان الإدارة العليا بعملية التخطيط الإستراتيجي .) بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ ( 3.9 ) وانحراف معياري (96.) وبوزن مؤوي (78%) في حين جاءت الفقرة (5) (يشارك أغلب العاملين في تقديم المقترحات التي تسهم في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية ) من المقياس بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.1) وانحراف معياري (1.2) ونسبة اتفاق (62%).

3. بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة عينة الدراسة حول المحور الثالث الذي يشير الى (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية) (3.4)، بانحراف معياري ووزن مؤوي بلغا (1.06، 69%) على التوالي، وهو مؤشر لوضوح هذا المحور لدى عينة الدراسة ، وجاء ترتيب فقرات قياس هذا المتغير بدءا بالفقرة (9) (إنشغال المستويات الادارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية) بالترتيب الأول بمتوسط حسابي وانحراف معياري ونسبة اتفاق (3.9، 1.2، 78%) على التوالي، في حين أحتلت الفقرة (4) (عدم الاهتمام الكافي بدراسة الامكانات البشرية والمادية الحالية والمستقبلية المتاحة عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي ) .الترتيب الأخير بدلالة نفس مؤشرات القياس والتي بلغت (3، 1.1، 60%) على التوالي.

4. أما المحور الرابع والذي يشير الى (التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية) فقد حقق متوسطا حسابيا بلغ (4.05) بانحراف معياري ووزن مؤوي قدرهما (96، 81%) على التوالي وهو ما يؤشر بأن استجابة عينة الدراسة لهذا المتغير كانت إيجابية و تفوق الوسط الفرضي لأداة القياس مما حقق الترتيب الاول بين المحاور الاخرى. اذ جاءت الفقرة (8) التي نصت على (أعداد دورات وورش عمل للمستويات الإدارية حول التخطيط الإستراتيجي ) بالترتيب الأول بمتوسط قدره (4.3) وانحراف معياري ( 90. ) ووزن مؤوي (86%)، في حين احتلت الفقرة (7) والتي نصت على (اعتماد الإدارة العليا لمنهجية واضحة للتعامل مع مقاومة التغيير عند تنفيذ الاستراتيجية) بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.3) وانحراف معياري ووزن مؤوي بلغا (97، 66%) على التوالي.



جدول (2) ترتيب محاور متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية على وفق

الوزن المئوي والأهمية النسبية

الترتيب	الوزن المئوي	المحاور	ت
الرابع	2.8	الاول	1
الثاني	3.56	الثاني	2
الثالث	3.4	الثالث	3
الاول	4.04	الرابع	4

المصدر : نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (Spss,ver.16)

### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

1. أثبتت الدراسات النظرية والعملية التي تطرق إليها الكتاب والباحثون بأن التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة توجيهاً سليماً، بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية الروتينية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها، بما يحقق في النهاية توجيهاً فاعلاً بصورة أفضل لمنظمتهم.
2. أظهرت النتائج أن هناك نسبة اهتمام قليلة وضعيفة في تبني عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا في ديوان محافظة النجف الأشرف.
3. اشارت النتائج بتوافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ديوان محافظة النجف الأشرف ولعل من أبرزها هو إيمان الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتوافر الإمكانيات المادية والمالية والبشرية التي تساعد على تنفيذ وصياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
4. يلاحظ ومن خلال النتائج إلى أن هناك معوقات تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ديوان محافظة النجف الأشرف وكان من أبرزها هو الإنشغال بالمشكلات الروتينية اليومية، وضعف التنسيق بين القائمين على صياغة الخطط الاستراتيجية والمسؤولين على تنفيذها، وكذلك عدم مراعاة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية عند القيام بصياغة الخطط الاستراتيجية.
5. توصلت النتائج ولغرض التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ديوان محافظة النجف الأشرف، اهتمام الإدارة العليا بتأهيل كوادر بشرية متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال إعداد دورات وورش عمل للمستويات الإدارية المختلفة حول التخطيط الاستراتيجي



## ثانياً : التوصيات

1. حث الإدارة العليا في ديوان محافظة النجف الأشرف على تبني عملية التخطيط الاستراتيجي، ورفع درجة اهتمامها بالفوائد المتوخاة من هذه العملية، باعتبارها أداة تساعد الديوان على التكيف والتأقلم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية.
2. العمل على إعداد خطط استراتيجية مكتوبة وواقعية لفترة زمنية مستقبلية محددة، ومتابعة تنفيذ الخطط وفق الأزمنة المحددة، وأن تراعى الإمكانيات المالية والبشرية عند صياغة هذه الخطط.
3. أن تعمل الإدارة العليا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في ديوان محافظة النجف الأشرف، وتعزيز مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين فيها، وتشجيع المستويات الإدارية كافة في تقديم المقترحات التي تسهم صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
4. العمل على إعداد دورات تدريبية متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي للإدارات العليا والعاملين بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال.
5. تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات تعمل على توفير البيانات والمعلومات للإدارة العليا عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
6. وضع خطط فاعلة للحد من مظاهر الهدر والضياع في الموارد والامكانيات.
7. العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.
8. دعم الديوان بالكفاءات والقيادات المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، ووضع معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين للتأكد من حسن الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية.



## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

1. بادي، سوهام ، (2014) ، ( التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر) ، إطروحة دكتوراة ، معهد علم المكتبات والتوثيق / جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر.
2. الجبوري، حسين محمد جواد، (2014)، (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة)، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
3. جرادات، ناصر محمد سعود، (2013) ، (الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث)، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
4. جواد ، شوقي ناجي ، (2010) ، ( المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية ) ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
5. جودة ، محفوظ (2009) التحليل الاحصائي المتقدم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الاردن.
6. حلالمة ، محمد عزات ، المدادحة ، أحمد نافع ، (2010) ، (المفاهيم الحديثة في علم الإدارة) ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن
7. حمدان ، خالد محمد ، إدريس ، وائل محمد ، (2008) ، ( الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر ) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
8. خلف، فاتن عايد جاسم ، (2014) ، (دور التخطيط الاستراتيجي في التنمية ) ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية غير منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة الكوفة.
9. الدوري ، زكريا مطلق ، ( الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
10. رشيد ، صالح عبد الرضا ، جلاب ، إحسان دهش ، (2008) ، (الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي) ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
11. الروقي، بندر بن زين بن ميشع ، (2015) ، (معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية) ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، الرياض.
12. الزبيدي ، نهاد عباس كرمش، (2014)، (دور تحليل بيئة المنظمة في الحد من ظاهرة الفساد) ، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات ، العدد الثامن.
13. السعيد، أحمد ، (التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، سلطنة عمان.
14. سليطين، سوما علي ، (2007) ، (الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، جامعة تشرين ، دمشق.



15. السنهوري ، محمد مصطفى ، (2013) ، (الإدارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق) ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية.
16. صقر، نبيل حامد مرسي، (2008)، (التخطيط الاستراتيجي)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
17. صيام، أمال نمر حسن ، (2010) ، (تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة.
18. الظاهر ، نعيم إبراهيم ، (2009) ، ( الإدارة الاستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات ) ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد - الأردن
19. العامري ، صالح مهدي محسن ، الغالبي ، طاهر محسن منصور ، (2008)، ( الإدارة والأعمال ) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
20. العاني، أثير أنور شريف ، (2002) ، (التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر) ، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة غير منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة بغداد.
21. العبادي ، هاشم فوزي ، منهل ، محمد حسين ، (2015) ، ( السيناريو الإستراتيجي - التخطيط - البناء - التنفيذ ) ، الطبعة الأولى ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
22. عمران ، نضال عبد الهادي، (2015) ، (أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات) ، مجلة جامعة بابل - العلوم الصرفة والتطبيقية ، العدد (3) ، المجلد (23).
23. العنزي ، سعد علي ، الماجدي ، عبد الرزاق جبر ، (2016) ، (مبادئ إدارة الأعمال - مفاهيم علمية - أمثلة تطبيقية - تساؤلات فكرية) ، مطبعة الكتاب ، بغداد - العراق .
24. العيساوي ، محمد حسين ، العارضي ، جليل كاظم ، العبادي ، هاشم فوزي ، (2012) ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
25. الفريجي ، محسن عبد علي ، الفريجي ، حيدر نعمة ، (2013) ، ( الإدارة الاستراتيجية مدخل لصناعة المستقبل ) ، الطبعة الأولى ، مطبعة المغرب ، بغداد - العراق.
26. القحطاني ، منصور بن عوض صالح ، البحيري ، السيد السيد محمود ، (2014) ، (استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد) ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (3) ، العدد الثاني عشر، كانون الأول.
27. كرامشة ، عبير محمد حسون ، (2010) ، ( التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية) ، مركز دراسات الكوفة ، العدد التاسع عشر.
28. لكحل، لخضر ، فرحاوي ، كمال ، (2009) ، (أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيق) ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الجزائر.



29. ماهر ، أحمد ، (2013) ، ( دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي ) ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
30. ماهر ، أحمد ، (2014) ، ( الدليل العملي للمديرين في الإدارة الأستراتيجية ) ، الطبعة الخامسة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
31. محمد ، رضوان ، (2010)، (دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في الأردن واليمن) ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد ٢٤ ، العدد الثالث.
32. مركز الدراسات الاستراتيجية ، (2010) ، ( التخطيط الإستراتيجي للدول ) ، جامعة الملك عبد العزيز ، الإصدار (29).
33. مساعدة ، ماجد عبد المهدي ، (2013) ، ( الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية ) ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن.
34. المشهداني ، خالد أحمد فرحان ، العبيدي ، رائد عبد الخالق عبد الله ، (2013) ، ( مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ) ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
35. المصري ، مصطفى أحمد عبد الرحمن ، (2016) ، ( التخطيط الاستراتيجي ) ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية.
36. معهد العربي للتخطيط بالكويت ، (2012) ، ( التخطيط الاستراتيجي للتنمية ) ، العدد (114).
37. معهد فلسطين للدراسات الاستراتيجية ، (2013) ، ( ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية ) .
38. نصيرة ، علاوي ، (2011) ، ( اليقضة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ) ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر .

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Isoherranen, Ville, (2012), Strategy Analysis Frameworks for Strategy Orientation and Focus, Acta University Ouluensis, C 416.
2. Maliti, Biemba, (2009), Management Theory and Practice Lecture Notes.
3. Paris, Kathleen A., (2003), Strategic Planning In The University, University of Wisconsin System Board of Regents.