

The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: The Case of Public Organization in Qatar

Thmer Mohammed Maharmeh

Institute of Administrative Development || Qatar

Abstract: The main objective of the research is to investigate the degree of effects of strategic planning and its dimensions (vision and mission, strategic objectives and values, projects and operational plans, and follow-ups and control) on organizational performance. Data was collected by using a closed-ended survey from simple random sample of employees. Data were analyzed by using suitable descriptive and analytical statistical methods available at SPSS. Results of data analysis revealed that there is strong and positive relationship between strategic planning and organizational performance. It was found that organizational performance is greatly influenced by strategic planning. Based on that, it was recommended to support strategic planning in public organizations.

Keywords: Strategic planning, Organizational performance, Public organizations.

أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر

ثامر محمد محارمه

معهد الإدارة العامة || دولة قطر

الملخص: هدف البحث إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية بدولة قطر، وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 241 استبانة، تم تحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة المتوفرة ضمن برنامج SPSS. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية. كما كشفت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي، حيث إن 45% من التغيير في الأداء المؤسسي تعزى لتغيير التخطيط الاستراتيجي. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتوفير المتخصصين في هذا المجال، مع توفير الموازنات الكافية والدعم اللازم. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، المنظمات الحكومية.

المقدمة

تعيش المنظمات المختلفة في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، والتشابك، والتغيير المستمر. فالمنظمات لا تعيش في فراغ ولا في عزلة، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة التي تعيش فيها سواء أكانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو تكنولوجية (الديراوي، 2017). ولا شك أن البيئة المحيطة بالمنظمات تزخر بالفرص كما هي مليئة بالتحديات. فالتطور التكنولوجي المتسارع، وزيادة حدة المنافسة، والعولمة، وزيادة توقعات ومطالب المستفيدين، وفتح الأسواق للاستثمار الأجنبي، وجهود الإصلاح والتطوير، كلها متغيرات تحيط بالمنظمات

وتجعلها كأنه سفن فوق بحر متلاطم من التغيير (Bryson,2015). لذا فإن الأمر يستوجب على المنظمات أن تتكيف وتتأقلم مع كل هذه المتغيرات حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء أو الانزواء على أقل تقدير، ومن هذا المنطلق وإيماناً بهذه الحقيقة، عكف المتخصصون في الإدارة على تطوير أساليب تساعد المنظمات للوصول إلى أهدافها وتحقيق الاستمرارية والبقاء.

أحد مجالات التطوير في المنظمات، من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة التغيير والتعامل مع التحديات المحيطة، هو تطوير قدرتها على التخطيط الاستراتيجي. ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يتعلق برؤية المستقبل، كما يتعلق بتحديد الأهداف والمشاريع والخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. فقد أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، حيث أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتته، وتشابكت وسائلها، وتشتتت جوانبها، وتعددت إمكاناتها (الكرخي، 2016). لقد حدث تطور في التخطيط الاستراتيجي، حيث وبفضله أصبح يستخدم على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها. وقد اثبتت الممارسات والتجارب أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تلتزم بالتخطيط كمنهاج فعلي في إدارتها (Walker,2019). لذا من الواضح أن تبني التخطيط الاستراتيجي ليس خياراً، بل ضرورة في عصر التغيير المستمر وعصر العولمة والتطور التكنولوجي. حيث أن المنظمات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها تسعى لتبني التخطيط الاستراتيجي كنهج لتحسين وتطوير أدائها المؤسسي (الشيخلي، 2013).

مشكلة البحث:

في ظل جهودها لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات الحكومية، فقد عمدت دولة قطر إلى تعديل الهياكل التنظيمية لكافة المنظمات الحكومية من خلال إنشاء إدارة متخصصة بالتخطيط والجودة. حيث تم تحديد اختصاصات للإدارة تتعلق بكل من التخطيط والجودة (معهد الإدارة العامة، 2020). وبناء عليه، فإننا نجد إدارة للتخطيط والجودة في كل منظمة حكومية بدولة قطر. لقد تم إنشاء إدارة التخطيط والجودة إيماناً بأن التخطيط مدخل أساسي لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات الحكومية، وبالتالي تطوير أدائها المؤسسي، وتعزيز قدرتها على خدمة الخطط الوطنية، وخصوصاً رؤية قطر الوطنية 2030.

من المتوقع أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء المنظمات الحكومية في دولة قطر، على أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي أكثر تعقيداً مما يبدو على السطح، ذلك لأنه في أحيان كثيرة لا يمارس التخطيط الاستراتيجي بالشكل المطلوب، أو تبقى الخطط الاستراتيجية دون تنفيذ، أو توضع الخطط الاستراتيجية دون متابعة وتقييم ورقابة. كل ذلك يؤدي لفشل التخطيط الاستراتيجي، وعدم انعكاسه على الأداء (Grover,2015). لذا كانت وما زالت علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي مثار بحث ونقاش وجدال. ومن هنا برزت مشكلة البحث، والتي تتعلق بمدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لإحدى المنظمات الحكومية بدولة قطر.

أسئلة البحث

تحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة البحثية التالية:

- 1- هل هناك تأثير لرؤية ورسالة المنظمة الحكومية على أدائها المؤسسي؟
- 2- هل هناك تأثير للأهداف الاستراتيجية للمنظمة الحكومية على أدائها المؤسسي؟

- 3- هل هناك تأثير للمشاريع والخطط التنفيذية للمنظمة الحكومية على أدائها المؤسسي؟
- 4- هل هناك تأثير لمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية للمنظمة الحكومية على أدائها المؤسسي؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث، وتحديد الممارسات المتعلقة بالرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم.
2. الكشف عن علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث، على الأداء المؤسسي للمنظمة.
3. تحديد طبيعة العلاقة التي تربط أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) في المنظمة الحكومية محل البحث، بالأداء المؤسسي للمنظمة.
4. التعرف على أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي ارتباطا وعلاقة بالأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث.
5. التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في التأثير الإيجابي على الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث وقيمه العلمية من قلة الدراسات السابقة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية عموما وفي دولة قطر خصوصا. فرغم أن المكتبة زاخرة بالبحوث والدراسات حول التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء المؤسسي، إلا أن قلة من تلك الدراسات تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. ونحن ندرك أهمية الدور الذي تقوم به المنظمات الحكومية، فهي منظمات في الغالب خدمية، وتخدم قطاعات واسعة من المستفيدين. ولا شك أن حرص متزايد على تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، لتحقيق التميز المؤسسي، وخدمة الرؤى الوطنية بعيدة المدى (زوير، 2019).

كما تبرز أهمية البحث التطبيقية من خلال مساهمته في معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، وفي تقديم توصيات يمكن أن تساهم في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في التأثير الإيجابي على الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية.

فروض البحث

يسعى البحث لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي من جهة والأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث من جهة ثانية. كما يسعى لاختبار صحة الفروض التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة المنظمة من جهة والأداء المؤسسي للمنظمة من جهة ثانية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية والقيم من جهة والأداء المؤسسي للمنظمة من جهة ثانية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاريع والخطط التنفيذية من جهة والأداء المؤسسي للمنظمة من جهة ثانية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية من جهة والأداء المؤسسي للمنظمة من جهة ثانية.

حدود البحث المكانية والزمانية

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصر البحث في دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية واحدة من المنظمات الحكومية العاملة في دولة قطر، ولم يشمل منظمات أخرى.
- الحدود الزمانية: تم البدء بإجراءات البحث خلال نهاية شهر ديسمبر 2019. وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث خلال شهر يناير 2020.

مصطلحات البحث

التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الذي يتعامل مع المستقبل الطويل نسبيا (3-5 سنوات) ويحدد التوجهات المستقبلية التي ستكون مصدرا للخطط التشغيلية، ويرتبط بالتخطيط الاستراتيجي تحديد البدائل والبرامج بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والهدف من ذلك تحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات والتعامل معها (الكرخي، 2016). وفي هذا البحث تم قياس متغير التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاد الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم.

الأداء المؤسسي: انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المختلفة واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (حسين، 2020). ولغايات هذا البحث تم قياس متغير الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية من خلال مجالات متعلقة بالموظفين والمراجعين وتطور الأداء وتحقيق الأهداف.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعددت الآراء وتباينت حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، رغم ذلك فإن هناك اتفاق على الجوهر والمضمون وإن اختلفت الكلمات والعبارات. فمثلا يرى الغزالي (2010) أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن الخطط المتطلعة للمستقبل والتي تتوقع التغير وتعد العدة لذلك. وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يكون للمستقبل ولكن ليس على المدى القصير بل على المدى الطويل نسبيا. أما الحسيني (2016) فهو يرى في التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة - على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات. وترى الديراوي (2017) أن التخطيط الاستراتيجي نظرة للمستقبل محدودة الزمن تقي المنظمة من التقلبات والتغيرات المستقبلية. كما وتشمل في طياتها العديد من الخطط البديلة التي تقي المنظمة من العوامل الخارجية والتقلبات المستقبلية.

من الواضح إذن أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المستقبل الطويل نسبيا (3-5 سنوات) ويحدد التوجهات المستقبلية التي ستكون مصدرا للخطط التشغيلية، ويرتبط بالتخطيط الاستراتيجي تحديد البدائل والبرامج بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والهدف من ذلك تحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات والتعامل معها.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يتفق الجميع على أهمية التخطيط الاستراتيجي وفي كافة المنظمات والقطاعات. فأهمية التخطيط الاستراتيجي غير قاصرة على منظمات القطاع الخاص، بل وتشمل المنظمات الحكومية. ولا شك أن تبني التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام في قطره ما يبرره. فالتخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق الأهداف وتوضيح الرؤية. فأهمية التخطيط الاستراتيجي عليها الكثير من الأدلة والبراهين (النجار، 2016).

فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في التكيف مع التغيير والاستجابة له وإدارته بشكل فعال، ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي ينطلق من فهم وتحليل وتشخيص البيئة العامة والداخلية وبيئة الصناعة والمنافسة، فهو لا ينطلق من فراغ، بل من فهم عميق للبيئة ومعطياتها وما تتضمنه من متغيرات، كل ذلك يمكن المنظمات من مواجهة وإدارة التغيير بشكل فعال (حبتور، 2004). والتخطيط الاستراتيجي يساعد في تسيير العمل اليومي بشكل مدروس، ذلك لأنه ينجم عن الخطة الاستراتيجية عدة خطط تشغيلية قصيرة الأجل، وبدون الخطة الاستراتيجية يصعب وضع الخطط التشغيلية ويسير العمل بلا رؤية وبشكل عشوائي (Bryson, 2015).

والتخطيط الاستراتيجي يوفر الضمان لتوضيح الرؤية وتوجيه المسيرة وتحقيق التناغم والتكامل، حيث أن هناك رؤية مشتركة متفق عليها ويسير الجميع في هداها، وبدون التخطيط الاستراتيجي سيصبح العمل عشوائيا مرتبكا بلا رؤية. وبدون التخطيط الاستراتيجي تسيير المنظمات بغير هدى وبلا رؤية ويكون التنفيذ عشوائيا والنجاح يحدث بالصدفة، ولذا، مع التخطيط الاستراتيجي تصبح المنظمات أقرب للنجاح وابتعد عن الفشل (الأمين، 2009). أضف لذلك، فالتخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيم وتحديد المشاريع والخطط التنفيذية التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف، ذلك لأنه يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف، ومن ثم الاتفاق على مشاريع وبرامج مرتبطة بتلك الأهداف وتساعد على تحقيقها (Philip, 2017).

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو ضمان التكامل والتنسيق والتعاون والحد من التعارض بين الإدارات، ذلك لأن الجميع لديهم رؤية مشتركة وهدف محدد والجميع يعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ولذا تزداد درجة التناغم بين الإدارات وتقل درجة التعارض والصراع، فالتخطيط الاستراتيجي ينظر للمنظمة على أنها كل متكامل وليس اجزاء متناثرة او جزر معزولة ولذا فهو يحقق التكامل التنظيمي ويحقق الانسجام والعمل الجماعي وكل ذلك يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة (الغزالي، 2010).

والتخطيط الاستراتيجي ضمان تحديد أولويات التنفيذ بشكل مدروس وبالتالي حسن استغلال الوقت والجهد والموارد المالية والبشرية، ذلك لأنه ينبثق عن التخطيط الاستراتيجي خطط تفصيلية وبرامج ومشاريع مع وضع موازنات لها ومن هنا يتم ضبط الإنفاق وتوجيهه نحو خدمة أغراض الخطة الاستراتيجية. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على ضمان إدارة الوقت بفعالية وتنسيق الجهود والاستجابة للتغيرات البيئية وضمان الرؤية الواضحة والسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف (Walker, 2019).

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل، تشمل التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، البدائل الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، واخيرا مرحلة المتابعة والرقابة والتقييم (القطامين، 2006). ففي مرحلة التحليل الاستراتيجي، يتم تحليل البيئة العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية وغيرها، ويتم كذلك تحليل البيئة الداخلية من حيث الموارد المالية والبشرية والعلاقات وغيرها، كما يتم تحليل بيئة الصناعة والمنافسة. وفي مرحلة الصياغة الاستراتيجية يتم تحديد رسالة ورؤية وأهداف وقيم المنظمة، حيث يتم البدء بالرؤية

والتي تحدد الحلم المستقبلي للمنظمة، ومن ثم صياغة الرسالة التي تحدد ما تريد أن تكون عليه المنظمة، بعد ذلك يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم القيم التي تؤمن بها المنظمة وتسير أعمالها. وفي مرحلة البدائل الاستراتيجية يتم تحديد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل وعلى المستوى التنفيذي، كما يتم تحديد مزايا وعيوب ومتطلبات كل بديل ومن ثم المقارنة بين البدائل ومن ثم يتم اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب. وفي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي يتم البدء بتنفيذ المشاريع والمبادرات بعدما يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية والقدرات اللازمة لتنفيذها. وفي مرحلة المتابعة والرقابة والتقييم يتم متابعة التنفيذ أولاً بأول كما يتم تقييم مدى التنفيذ ومشاكل التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف والصعوبات التي واجهت التنفيذ (Blackmon, 2019).

ثانياً- الدراسات السابقة:

كانت وما زالت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي محور بحث، وذلك من أجل فهم أعمق لتلك العلاقة وكيفيةها وشروط توافرها. ولذا ليس مستغرباً أن نجد كما لا بأس به من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وقد تناولت تلك الدراسات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في العديد من القطاعات، ولكنها قلما تناولته في المنظمات الحكومية. حيث نجد بعض المحاولات لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، ولكن تلك الدراسات محدودة في عددها. نعرض فيما يلي لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها:

- دراسة البابا (2019): كانت الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، حيث كشفت الدراسة عن أن الوزارة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وأن التخطيط الاستراتيجي يواجه تحديات رئيسية تحد من تأثيره على الأداء المؤسسي للوزارة.
- دراسة الأمين (2019): تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الخطوط الجوية السودانية، وكشفت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل واضح على الأداء، ولذا لم يعد التخطيط الاستراتيجي خياراً بل أمراً حتمياً لمواجهة تحديات العصر، وكشفت الدراسة عن بعض الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي أهمها صعوبة التنبؤ بالتغيرات وحدة المنافسة والخصخصة غير المدروسة.
- دراسة Walker (2019) تم من خلالها مراجعة وتحليل عشرات الدراسات المنشورة حول علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء، وكشفت عن أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر في أداء مختلف المنظمات العامة والخاصة والخيرية ولذا لا بد أن يصبح التخطيط الاستراتيجي ممارسة أساسية في المنظمات، كما تبين أن طريقة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومقدار الدعم الذي يلقاه التخطيط الاستراتيجي يؤثران في علاقة التخطيط بالأداء حيث يتعاظم أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المنظمات التي يمارس فيها التخطيط الاستراتيجي بطريقة حرفية مع وجود دعم من الإدارة العليا.
- دراسة الهاجري (2017): حيث تناولت تقييم فاعلية التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية القطرية. تبين من خلال الدراسة الدور الكبير للتخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء وخدمات الوزارة، وفي تحسين مستويات رضا المراجعين، وتقليل مشاكل العمل. كما تبين أنه من متطلبات تفعيل التخطيط الاستراتيجي الحصول على دعم القيادة العليا، مع وجود متابعة بشكل مستمر.
- دراسة آل علي (2017): حيث تناولت الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي وفوائده في شرطة الشارقة، تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من الضباط في شرطة الشارقة، حيث كشفت النتائج عن وجود وعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وكشفت عن علاقته المباشرة بالأداء لأنه يساهم في تحقيق الأهداف واستثمار الطاقات

الموارد، أما أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي فكانت قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط وغياب ثقافة المشاركة.

- دراسة الديراوي (2017): حيث تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وقد تم دراسة دور قيادة المنظمات كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء. تبين من تحليل البيانات أن هناك علاقة واضحة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور القيادة كوسيط ومعزز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات، ولتعزيز تلك العلاقة أوصت الدراسة بالاستعانة بالخبراء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين.
- دراسة (Pollanen 2017): تناولت أثر مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الحكومية الكندية. تبين من نتائج البحث وجود علاقة قوية تربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية الكندية.
- دراسة (Weerasooriya 2017): وتناولت تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الأداء في المنظمات الحكومية في سيرلانكا. تبين من نتائج البحث وجود علاقة واضحة وقوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية. لذا أوصت الدراسة بتوفير الدعم المالي الكافي للخطط الاستراتيجية.
- دراسة عثمان (2016): حيث تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في حالة مصرف السودان المركزي، وكشفت النتائج عن أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء للمصرف المركزي. وهذا الامر له انعكاساته على المدى الطويل في تفعيل أدوار مصرف السودان المركزي في السياستين المالية والنقدية في الاقتصاد الوطني.
- دراسة هلال (2016): وتناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وزارة التعلم العالي في سوريا. تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي: الرؤية والرسالة والأهداف. كشفت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على أداء الوزارة، حيث تبين أن التخطيط الاستراتيجي يفسر 54% من التغيير في الأداء المؤسسي للوزارة.
- دراسة جبر (2015): تناولت الدراسة تأثير التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء وزارة الصحة بقطاع غزة. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي للوزارة. كما تبين وجود ممارسات بدرجة متوسطة للتخطيط الاستراتيجي بالوزارة.
- دراسة الغزالي (2010): تناولت الدراسة واقع وآثار التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، وكشفت النتائج عن أن التخطيط الاستراتيجي يمارس بدرجة متوسطة في المؤسسات العامة الأردنية، كما كشفت عن أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل سليم وفعال تساهم في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات العامة الأردنية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. على أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة أمور. فهي - في حدود علم الباحث - من أوائل البحوث التي تتناول علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في إحدى المنظمات الحكومية في

دولة قطر، حيث أنه لم يتم التوصل لدراسات سابقة تناولت الموضوع في المنظمات الحكومية بدولة قطر. مع مراعاة قلة الدراسات السابقة حول علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية. من ناحية أخرى، فإن الدراسة الحالية لا تسعى فقط للكشف عن علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي بشكل عام، بل وتسعى كذلك وبشكل محدد للتعرف على أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي ارتباطا وعلاقة بالأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث، وهذا الأمر قليلا ما تم بحثه في الدراسات السابقة.

3. منهجية البحث وإجراءاته.

فيما يتعلق بالمنهج المستخدم، فإنه توجد مناهج بحث متعددة، وفي هذا البحث تحديدا ونظرا لطبيعته وأهدافه وتسؤلاته فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. هذا المنهج يساهم في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها للإجابة عن الأسئلة البحثية. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة (البابا 2019)، الديراوي (2017). أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فقد تم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر. فهناك المصادر الثانوية وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة، وتقارير التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث، أما المصادر الأولية فتمثلت بالبيانات التي تم جمعها من عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية.

مجتمع الدراسة يشمل كافة موظفي المنظمة الحكومية محل البحث، على اختلاف مواقعهم ومستوياتهم الوظيفية وجنسياتهم ومؤهلاتهم. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 3450 موظفا. تقرر استخدام أسلوب المعاينة، من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة. ولتقرير حجم العينة، تقرر استخدام نظام محوسب لحساب حجم العينة، فكان حجم العينة المقترح عند مستوى ثقة 95% هو 346 موظفا (Creative Research Systems, 2020). تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات من الموظفين، ذلك لأن الاستبانة تتيح الفرصة لجمع كم كبير من البيانات خلال وقت قصير وجهد قليل. كما أن الاستبانة تعطي الفرصة للموظفين للتفكير في إجاباتهم، والإجابة عن أسئلة الاستبيان في أي وقت وبكل حرية. إضافة لما سبق، فإن الاستبانة تنسجم مع المنهج الوصفي التحليلي، وهي المستخدمة في معظم الدراسات السابقة.

تم تصميم الاستبانة في ضوء فروض وأسئلة البحث، مع الاستعانة بالدراسات السابقة وخصوصا دراساتي الغزالي (2010) والبابا (2019). وقد كانت الاستبانة من النوع المغلق Closed-ended حيث تضمنت أسئلة عن البيانات العامة للمبحوثين: الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. كما تضمنت أسئلة عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) وتشمل: الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم. وتضمنت الاستبانة أسئلة عن الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وتشمل مجالات متعلقة بالموظفين والمراجعين وتطور الأداء وتحقيق الأهداف. هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert five scale حيث تتراوح الإجابات ما بين موافق بشدة (5) وغير موافق بشدة (1). وهذا يعني أن فئات المقياس الخماسي كما يلي: 5.00-4.21 موافق بشدة، 4.20-3.41 موافق، 3.40-2.61 موافق إلى حد ما، 2.60-1.81 غير موافق، 1.0-1.80 غير موافق بشدة (العيسى والشهري، 2020).

تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال عرضها على عدة محكمين من خبراء التخطيط في المنظمات الحكومية في دولة قطر. كما تم تجريبيها على عينة عشوائية بسيطة حجمها 10 موظفين من خلال دراسة استطلاعية Pilot study حيث تم أخذ ملاحظاتهم حول مدى وضوح وشمول وسهولة الاستبانة. وبعد جمع وتحليل الاستبانات تم

استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbach alpha حيث كانت القيمة 0.93 مما يعني تمتع الاستبانة بدرجة مناسبة من الصدق.

تم توزيع الاستبانات الكترونيا من خلال برنامج Q Survey، حيث تم إرسال رابط الاستبانة لعينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. بعد المتابعة بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 241 استباناً أي ما نسبته حوالي 69% من الاستبانات الموزعة. تم منح الموظفين مدة شهر كامل للإجابة عن أسئلة الاستبانة. حيث تم تفقد رابط الاستبانة على موقع Q Survey بشكل دوري. بعد انتهاء مدة الشهر، تم تحميل بيانات الإجابات على برنامج SPSS حيث تم تحليلها باستخدام الأساليب الوصفية (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) والأساليب التحليلية (معامل الارتباط وتحليل الانحدار).

تحليل ومعالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات

وصف خصائص عينة البحث

تضمن الاستبيان أربعة أسئلة تتعلق بجنس وجنسية ومؤهل وخبرة المبحوثين. وقد جاءت نتائج التحليل كما هي في الجدول رقم (1). نلاحظ من الجدول أن حوالي ثلثي المبحوثين من الذكور حيث بلغت نسبتهم 63% وهذا يدل على ارتفاع نسبة الموظفين في المنظمة الحكومية محل البحث، مقارنة بنسبة الموظفات. وفيما يتعلق بالجنسية، فإن 57% من المبحوثين غير قطريين، مقارنة ب 43% قطريين. وهذا يدل على ارتفاع نسبة الموظفين غير القطريين، نظراً لأن عدداً كبيراً من وظائف المنظمة الحكومية محل البحث ذات طابع فني وتخصصي. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم مؤهل جامعي في حين 29% منهم من حملة الشهادة الثانوية، و12% دراسات عليا، هذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي للمبحوثين. وأخيراً، فيما يتعلق بالخبرة، فإن حوالي ثلاثة أرباع المبحوثين لديهم خبرة أطول من 10 سنوات، مقابل 26% لديهم خبرة أقل من 10 سنوات. هذا يدل على ارتفاع سنوات خبرة المبحوثين.

التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية

للتعرف على جوانب المتغير المستقل من متغيرات البحث وهو التخطيط الاستراتيجي، تم طرح أسئلة حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي: الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم. يبين الجدول (2) نتائج التحليل. يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي ككل بلغ 3.35، وهو ضمن فئة موافق إلى حد ما، مما يعني توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى حد ما في المنظمة الحكومية محل البحث.

جدول (1) خصائص عينة البحث

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	152	63%
	أنثى	89	37%
الجنسية	قطري	103	43%
	غير قطري	138	57%
المؤهل العلمي	أقل من الثانوية	12	5%
	الثانوية العامة	70	29%

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة في العمل	جامعي	130	54 %
	دراسات عليا	29	12 %
	اقل من 5 سنوات	31	13 %
	5-10 سنوات	31	13 %
	أكثر من 10 سنوات	179	74 %

وفيما يتعلق ببعد الرؤية والرسالة، فقد كان المتوسط الحسابي لهذا البعد هو الأعلى ضمن أبعاد التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ 3.53 وهو ضمن فئة موافق. وهذا يعني أنه فيما يتعلق برؤية ورسالة المنظمة الحكومية محل البحث فإنه يوجد موافقة على وجود رؤية ورسالة واضحتين، رغم ذلك فهناك نوع من القصور في إعلام الموظفين وإطلاعهم وتوصيل الرؤية والرسالة لهم. وهذا يعني أنه ليس كافياً وضع وصياغة الرؤية والرسالة، بل المهم إعلام الموظفين بهما. وفيما يتعلق ببعد الأهداف الاستراتيجية والقيم، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.38 وهو ضمن فئة موافق إلى حد ما. وهذا يعني أنه إلى حد ما هناك موافقة على وجود أهداف استراتيجية وقيم مؤسسية واضحة، ولكن ما زال هناك نوع من القصور في التذكير بالأهداف الاستراتيجية والقيم ومتابعة الالتزام بها. وفيما يتعلق بالمشاريع والخطط التنفيذية، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.26 وهو ضمن فئة موافق إلى حد ما. حيث يمكننا القول أنه إلى حد ما هناك موافقة نسبية على وجود مشاريع وخطط تنفيذية منبثقة عنها، إلا أن هناك قصور إلى حد ما في الإعلان عن المشاريع والخطط التنفيذية، وتعريف الموظفين بهما. وأخيراً، فيما يتعلق بالمتابعة والتقييم، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.23 وهو الأقل ضمن أبعاد التخطيط الاستراتيجي. حيث يمكننا القول إنه إلى حد ما هناك موافقة نسبية بوجود متابعة ولكنها غير كافية بالحد المطلوب، مع عدم كفاية تقييم الخطط الاستراتيجية.

جدول (2) التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.87	3.54	الرؤية والرسالة
0.79	3.38	الأهداف الاستراتيجية والقيم
0.98	3.26	المشاريع والخطط التنفيذية
0.99	3.23	المتابعة والتقييم
0.90	3.35	التخطيط الاستراتيجي ككل

الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية

للتعرف على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية تم طرح أسئلة في الاستبانة تتعلق بمجالات متعلقة بالموظفين والمراجعين وتطور الأداء وتحقيق الأهداف. يبين الجدول (3) نتائج التحليل. يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي للأداء المؤسسي ككل بلغ 3.80 وهو ضمن فئة موافق، مما يعني وجود رضا عن الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية. وقد كان ذلك واضحاً في جميع المجالات حيث كانت المتوسطات الحسابية لجميع المجالات ضمن فئة موافق. وكان أعلى متوسط حسابي عند مجال تطور الأداء حيث بلغ 3.96 مما يدل على حدوث تطور في الأداء المؤسسي للمنظمة. يليه مجال الموظفون حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.88 مما يدل على حدوث تحسن في مستوى رضا الموظفين ورغبتهم بالبقاء بالمنظمة. يلي ذلك مجال المراجعين بمتوسط حسابي بلغ 3.74 مما يشير لحصول

تحسن في مستويات رضا المراجعين وتقديم خدمات أفضل لهم. وأخيرا مجال تحقيق الأهداف بمتوسط بلغ 3.63 مما يشير إلى تحقيق المنظمة لأهدافها إلى حد بعيد.

جدول (3) الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.89	3.74	المراجعون
0.89	3.88	الموظفون
0.88	3.96	تطور الأداء
0.96	3.63	تحقيق الأهداف
0.91	3.80	الأداء المؤسسي ككل

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

للكشف عن علاقة المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) تم تحليل العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط بيرسون Pearson. نلاحظ من الجدول (4) أن قيم معامل الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيا مما يعني وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.000 بين التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وكل بعد من أبعاده، والأداء المؤسسي. ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت أعلى ما تكون عند بعد المشاريع والخطط التنفيذية يليها المتابعة والتقييم ثم الأهداف الاستراتيجية والقيم، وأخيرا الرؤية والرسالة. وهذا يعني أن الرؤية والرسالة والأهداف والقيم مهمة، ولكن الأكثر أهمية هو وجود تنفيذ ومتابعة للخطط الاستراتيجية.

جدول (4) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الأداء المؤسسي	الرؤية والرسالة	0.414	*0.000
	الأهداف الاستراتيجية والقيم	0.426	*0.000
	المشاريع والخطط التنفيذية	0.556	*0.000
	المتابعة والتقييم	0.544	*0.000
	التخطيط الاستراتيجي ككل	0.485	*0.000

وللكشف عن مقدار تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء، تم استخدام تحليل الانحدار Regression analysis حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول (5). نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0.455 أي أن التخطيط الاستراتيجي مؤثر في الأداء، وأن 45% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى عامل التخطيط الاستراتيجي. بينما 55% من التغير في الأداء المؤسسي يعود لعوامل ومتغيرات أخرى. كما نلاحظ من الجدول أن قيم T كانت ذات دلالة إحصائية عند جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي، مما يعني أن هذه الأبعاد تؤثر في الأداء المؤسسي، ولكن بدرجات متفاوتة. فقد كانت قيمة T أعلى ما يكون عند بعد المشاريع والخطط التنفيذية، يليه بعد المتابعة والتقييم، ثم الأهداف الاستراتيجية والقيم، وأخيرا الرؤية والرسالة.

جدول (5) تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة	0.158	2.389	*0.015

مستوى الدلالة	T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
*0.000	2.980	0.189	الأهداف الاستراتيجية والقيم
*0.000	4.194	0.279	المشاريع والخطط التنفيذية
*0.000	3.601	0.264	المتابعة والتقييم
التخطيط الاستراتيجي: معامل الارتباط = 0.485 . F= 83.876			
معامل التحديد المعدل = 0.455			

مناقشة النتائج

فيما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث، فقد كشفت النتائج عن توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى حد ما في المنظمة الحكومية محل البحث. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الجبر (2015) والتي كشفت عن وجود ممارسات بدرجة متوسطة للتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة في قطاع غزة. كما تتفق مع نتائج دراسة الهاجري (2017) والتي كشفت عن توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية بدرجة مقبولة. وتتفق كذلك مع نتائج دراسة البابا (2019) والتي كشفت عن ممارسات بدرجة متوسطة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وكشفت النتائج عن التفاوت في ممارسات أبعاد التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت الرؤية والرسالة، هي الأكثر ممارسة، في حين كان المتابعة والتقييم الأقل ممارسة. وهذا يدل على الاهتمام بصياغة رؤية ورسالة المنظمة، أكثر من الاهتمام بمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية. وهذا الأمر لا بد من مراعاته. فرغم أهمية صياغة الرؤية والرسالة، إلا أن الأهم هو التنفيذ والمتابعة والتقييم، لضمان ترجمة الرؤية والرسالة إلى ممارسات عملية. وحتى في مجال الرؤية والرسالة، فقد تبين أن هناك نوع من القصور في إعلام الموظفين وإطلاعهم وتوصيل الرؤية والرسالة لهم. وهذا يعني أنه ليس كافياً وضع وصياغة الرؤية والرسالة، بل المهم إعلام الموظفين بهما.

وكشفت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمة الحكومية محل البحث، كما كشفت عن أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتعددة عامل هام من العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي. هذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسات الهاجري (2017) وهلال (2016) والغزالي (2010) والبابا (2019) وغيرها من الدراسات. وهذا يؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في كافة المنظمات سواء كانت عامة أم خاصة أم غير ربحية. كما يؤكد على أن هناك علاقة واضحة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (Walker, 2019). ومن هذا المنظور، فإن المنظمات الحكومية في سعيها لتحسين أدائها المؤسسي، وتحقيق التميز في الخدمات، عليها الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، خصوصاً وأن التخطيط الاستراتيجي أحد العوامل الهامة المؤثرة على الأداء المؤسسي، كما كشفت نتائج البحث، وكما تبين من الدراسات السابقة. وهذا يؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ذلك أنه في ظل التخطيط الاستراتيجي تبقى المنظمات أقرب للنجاح. ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يوضح الرؤية ويتجنب التعارض ويؤدي للتكامل. ومن خلاله تنبثق المشاريع ولبرامج التي تساهم في تحقيق الأهداف. فالتخطيط الاستراتيجي يضمن تحديد أولويات التنفيذ بشكل مدروس وبالتالي حسن استغلال الوقت والجهد والموارد المالية والبشرية. لذا فإن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي تبدو منطقية وحتمية.

وفيما يتعلق بطبيعة العلاقة التي تربط أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) في المنظمة الحكومية محل البحث، بأدائها

المؤسسي، فقد تبين أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وكل بعد من أبعاده، والأداء المؤسسي. ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت أعلى ما تكون عند بعد المشاريع والخطط التنفيذية يليها المتابعة والتقييم ثم الأهداف الاستراتيجية والقيم، وأخيرا الرؤية والرسالة. وهذا يعني أن الرؤية والرسالة والأهداف والقيم مهمة، ولكن الأكثر أهمية هو وجود تنفيذ ومتابعة للخطط الاستراتيجية. هذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة، وخصوصا دراسات الهاجري (2017) وهلال (2016) والغزالي (2010) والبابا (2019) وغيرها من الدراسات. وتؤكد هذه النتيجة أن على المنظمات بذل المزيد من الجهود في تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها. فليس كافيا بذل الجهد في صياغة الرؤية والرسالة، والتكاسل عن التنفيذ والمتابعة والتقييم. فحتى يتعاضم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، من الضرورة زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي من خلال زيادة التركيز والاهتمام بالتنفيذ والمتابعة والتقييم.

وأخيرا، فيما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي ارتباطا وعلاقة بالأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث، فقد كشفت النتائج أنه رغم أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي تؤثر على الأداء المؤسسي، إلا أن ذلك يتم بدرجات متفاوتة. حيث كان بعد المشاريع والخطط التنفيذية هو الأكثر تأثيرا يليه بعد المتابعة والتقييم، ثم الأهداف الاستراتيجية والقيم، وأخيرا الرؤية والرسالة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، وخصوصا دراسي البابا (2019) والديراوي (2017). وهذا يؤكد أهمية عدم الاكتفاء ببذل جهود مضاعفة في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، بل لا بد من جهود إضافية في التنفيذ والمتابعة والتقييم.

خلاصة النتائج

كشفت نتائج البحث عما يلي:

1. ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث: تبين توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى حد ما في المنظمة الحكومية محل البحث. كما تبين وجود تفاوت في ممارسات أبعاد التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت الرؤية والرسالة، هي الأكثر ممارسة، في حين كان المتابعة والتقييم الأقل ممارسة. وهذا يدل على الاهتمام بصياغة رؤية ورسالة المنظمة، أكثر من الاهتمام بمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية.
2. علاقة وتأثير ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث، على الأداء المؤسسي للمنظمة: تبين وجود علاقة دالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمة الحكومية محل البحث، كما تبين أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتعددة عامل هام من العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي. وهذا يؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في كافة المنظمات سواء كانت عامة أم خاصة أم غير ربحية. كما يؤكد على أن هناك علاقة واضحة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وهذا يؤكد على أمرين: الأول أن التخطيط الاستراتيجي مهم للمنظمات الحكومية وأن أهميته لا تقل عن المنظمات الخاصة والخيرية. والثاني أن تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية يتم بعدة طرق، من أهمها التخطيط الاستراتيجي.
3. طبيعة العلاقة التي تربط أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث بالأداء المؤسسي للمنظمة: تبين أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وكل بعد من أبعاده، والأداء المؤسسي. ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت أعلى ما تكون عند بعد المشاريع والخطط التنفيذية يليها المتابعة والتقييم ثم الأهداف الاستراتيجية والقيم، وأخيرا الرؤية والرسالة. تؤكد هذه النتيجة أنه لتعظيم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، من الضروري زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي من خلال زيادة التركيز والاهتمام بالتنفيذ والمتابعة والتقييم.

4. أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي ارتباطا وعلاقة بالأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث: تبين أنه رغم أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي تؤثر على الأداء المؤسسي، إلا أن ذلك يتم بدرجات متفاوتة. حيث كان بعد المشاريع والخطط التنفيذية هو الأكثر تأثيرا يليه بعد المتابعة والتقييم، ثم الأهداف الاستراتيجية والقيم، وأخيرا الرؤية والرسالة. وهذا يؤكد أهمية بذل جهود مضاعفة في التنفيذ والمتابعة والتقييم. وهذا يعني أنه من المهم صياغة رؤية ورسالة وأهداف وقيم واضحة، ولكن الأهم هو التنفيذ مع وجود متابعة مستمرة. فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد شعارات ووثائق، بل لا بد من التنفيذ، وترجمة الخطط إلى ممارسات واقعية. وكل ذلك يتطلب الدعم المالي والبشري، كما يتطلب المتابعة والمساءلة.

التوصيات والمقترحات

بناء على النتائج أعلاه، يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

1. ضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي باعتبار التخطيط الاستراتيجي نهج هام لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية من مختلف الجوانب. فقد كشفت نتائج البحث عن العلاقة الوثيقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي. ولتنفيذ هذه التوصية، نقترح توفير متخصصين في التخطيط الاستراتيجي على معرفة ودراية متخصصة بكافة الأمور ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية.
2. توصيل رسالة ورؤية وقيم ومشاريع الخطة الاستراتيجية لكافة الموظفين من خلال النشر والتواصل واللقاءات والمنشورات وغيرها. ذلك أن نتائج البحث كشفت أن هناك قصور في توصيل رؤية ورسالة وقيم المنظمة. ويمكن أن يتم توصيل رؤية ورسالة وقيم المنظمة من خلال الوسائل التقليدية المتعارف عليها، مثل المنشورات والكتيبات والمذكرات الداخلية. أو من خلال الوسائل الحديثة مثل البريد الإلكتروني، وموقع المنظمة على شبكة الإنترنت.
3. زيادة الاهتمام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال وضع تبني المشاريع ووضع الخطط التنفيذية اللازمة لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات. ومن المهم هنا ربط الخطط التشغيلية بالخطط الاستراتيجية، مع توفير الدعم المالي والمخصصات المالية اللازمة للخطط التشغيلية.
4. زيادة الاهتمام بمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية، على أن تتم المتابعة بشكل دوري، وأن يتم إعداد تقارير متابعة ورفعها للإدارة العليا. ويتطلب هذا الأمر استخدام أدوات متابعة ورقابة مناسبة، توفر المعلومات الصحيحة بالوقت المناسب.
5. أهمية إشراك الموظفين في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي، لأنهم هم المعنيون بالتنفيذ، وأحد أهم الفئات المتأثرة بالتخطيط الاستراتيجي. ويتطلب هذا الأمر فتح قنوات الحوار والنقاش والمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية والمشاريع والبرامج.
6. توفير المزيد من دعم القيادات العليا للتخطيط الاستراتيجي لأن مثل ذلك الدعم هام لإبراز قيمة ومكانة التخطيط الاستراتيجي. كما أنه مهم لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل التنفيذ والمتابعة والتقييم.
7. القيام ببحوث أخرى حول عوامل أخرى مؤثرة بالأداء المؤسسي لأن التخطيط الاستراتيجي ليس هو العامل الوحيد المؤثر في الأداء المؤسسي. فقد كشفت نتائج البحث عن أن التخطيط الاستراتيجي يفسر 45% من التغيير في الأداء المؤسسي، مما يعني أن هناك عوامل أخرى تفسر 55% من الأداء المؤسسي، وقد تشمل القيادة والثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية، وغيرها من العوامل التي تحتاج لبحث في الدراسات المستقبلية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- آل علي، مريم. (2017). التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية على شرطة الشارقة. بحث غير منشور. شرطة الشارقة.
- الأمين، أمل. (2009). التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاية فاعلية أداء المنظمات: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان.
- البابا، جهاد (2019). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل.
- جبر، عبد القادر (2015). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة غزة الإسلامية.
- حبتور، أحمد (2004). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار أسامة للنشر.
- حسين، أضواء (2020). تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة. مجلد 40. الصفحات 143-123
- الحسيني، فلاح (2016). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة. عمان: دار الفكر.
- الديراوي، غزة. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة غزة الإسلامية.
- زوبير، دغمان (2019). تطوير أداء المنظمات الحكومية. الرياض.
- الشيخلي، أسيل. (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- عثمان، السيد (2016). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في حالة مصرف السودان المركزي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية.
- العيسى، غزيل، والشهري، صالحه (2020). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. المجلة العربية للإدارة. مج 40، العدد 1. الصفحات 201-214.
- الغزالي، كرمة. (2010). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- القطامين، أحمد (2006). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- الكرخي، مجيد (2016). التخطيط الاستراتيجي. الدوحة: وزارة الثقافة.
- النجار، فريد (2016). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الهاجري، فهد (2015). تقييم فاعلية التخطيط الاستراتيجي في عمل وزارة الداخلية القطرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للدراسات الأمنية والتدريب.
- هلال، فراس (2016). تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات: حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة السورية الافتراضية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Blackmon, V. (2019). Strategic planning and organizational performance. Capella University.
- Bryson, J. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. New York: John Wiley Sons.
- Creative Research Systems (2020). Sample size calculator. Retrieved on April 2020 from: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Grover, B (2015). Strategic planning. London: Gale Media.
- Philip, M. (2017). Strategic plan guide. London: Create Space Publishing.
- Polanen, R. (2017) Relationships between strategic performance measures, strategic planning and organizational performance. Public Administration Review. 19 (5). Pp. 725-746.
- Walker, G. (2019). Does strategic planning improve organizational performance. Journal of Public Administration. 32 (2). Pp. 45-67.
- Weerasooriya, W. (2017). Impact of strategic planning on performance effectiveness. Journal of Planning. 9 (32). Pp13-23.