

التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية

Strategic Planning and Its Impact on the Excellence of Institutional Performance of Human Resources

إعداد الباحث/ عاطف بن محمد بن مراد الزدجالي

باحث دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس السويسي، الرباط

- المملكة المغربية / سلطنة عُمان

Email: atif.alzadjali@hotmail.com

المخلص:

يواجه التخطيط الاستراتيجي العديد من التحديات التي تساعده على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، ويهدف البحث إلى تحديد التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، ومن ثم تحديد الحلول المقترحة لتجاوز هذه التحديات، ومن هذا المنطلق هدف البحث الحالي لاستكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، ومعرفة إلى أي مدى يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يحسن أداء الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات، ومعرفة العوامل التي تسهم في نجاح مبادرات التخطيط الاستراتيجي.

تم اختيار الأسلوب الوصفي التحليلي في الدراسة وتم تناول عناصر التخطيط الاستراتيجي في المبحث الأول في البحث، وأثر التخطيط الاستراتيجي على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في المبحث الثاني. وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يمثل إحدى الأدوات الأساسية التي يمكن للمؤسسات والمنظمات استخدامها لتحقيق تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، وتحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الربحية وتحقيق الريادة في السوق، إن التخطيط الاستراتيجي يعد عملية مستمرة ومتكاملة تشمل تحليل الأداء الحالي وتحديد النقاط القوية والضعف والفرص والتحديات، وتطوير خطط العمل وتنفيذها وتقييم النتائج وتحسينها باستمرار.

ويوصي البحث بضرورة إدخال ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات، وتعزيز الوعي بأهميتها، وتدريب الكوادر الإدارية على استخدامها وضرورة توظيف الموارد البشرية بشكل فعال وتطوير القدرات والمهارات للموظفين، وتحفيزهم على الابتكار والتحسين، والتعلم المستمر للأداء.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التميز، الأداء المؤسسي، الموارد البشرية

Strategic Planning and Its Impact on the Excellence of Institutional Performance of Human Resources

Abstract:

Strategic planning faces many challenges that help it to distinguish the institutional performance of human resources, and then it is necessary to research and identify the challenges facing the implementation of strategic planning in achieving excellence in the institutional performance of human resources, and then identify the proposed solutions to overcome these challenges. From this standpoint, the current research goal is to explore the relationship Between strategic planning and the excellence of the institutional performance of human resources, knowing the extent to which strategic planning can improve the performance of human resources in organizations, and knowing the factors that contribute to the success of strategic planning initiatives.

The descriptive analytical method was chosen in the study, and the elements of strategic planning were dealt with in the first section of the research, and the impact of strategic planning on the excellence of institutional performance of human resources in the second section. The research reached several results, the most important of which is that strategic planning represents one of the basic tools that institutions and organizations can use to achieve excellence in the institutional performance of human resources, improve performance and productivity, increase profitability and achieve leadership in the market. Strategic planning is a continuous and integrated process that includes analyzing current performance and identifying strong points. Weaknesses, opportunities and challenges, developing and implementing work plans, evaluating and constantly improving results.

The research recommends the necessity of introducing a culture of strategic planning in institutions and organizations, enhancing awareness of its importance, training administrative cadres to use it effectively, and the need to employ human resources effectively, develop the capabilities and skills of employees, and motivate them to continuous learning, innovation, and continuous improvement of performance.

Keywords: Strategic Planning, Excellence, Institutional Performance, Human Resources

1. المقدمة:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية حاسمة تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وغاياتها، ففي السنوات الأخيرة، كان هناك اهتمام متزايد بتأثير التخطيط الاستراتيجي على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، حيث ساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد مهمة المنظمات ورؤيتها وأهدافها، ووضع خطة لتحقيق تلك الأهداف، وتتضمن هذه العملية عادة سلسلة من الخطوات، بما في ذلك إجراء تحليل للوضع، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتطوير خطط العمل، ومراقبة التقدم نحو تلك الأهداف.

ولقد أدركت العديد من المنظمات أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافها وغاياتها، بما في ذلك تحسين أداء مواردها البشرية، إذ تعد الموارد البشرية ضرورية لنجاح أي منظمة، ويمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي في ضمان توافق الموارد البشرية للمنظمة مع أهدافها وغاياتها الاستراتيجية.

ويشير تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية إلى فعالية وكفاءة عمليات وأنظمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا يشمل مجالات عدة منها: التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء ومشاركة الموظفين.

يهدف البحث حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على التميز في الأداء المؤسسي للموارد البشرية إلى استكشاف المدى الذي يمكن أن يؤدي فيه التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات. ستدرس الدراسة العوامل التي تساهم في مبادرات التخطيط الاستراتيجي الناجحة، بما في ذلك دعم القيادة، ومشاركة الموظفين، والتواصل الفعال.

1.1. مشكلة البحث:

يواجه التخطيط الاستراتيجي العديد من التحديات التي تساعده على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، ومن ثم يتعين على البحث تحديد التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، ومن ثم تحديد الحلول المقترحة لتجاوز هذه التحديات.

وفي ضوء ذلك يحاول الباحث الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟ وما هي أهميته ودوره في تحقيق الأهداف المؤسسية؟
- ما هي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي؟ وكيف يمكن مواجهتها؟
- ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية؟

2.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية.
- معرفة إلى أي مدى يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يحسن أداء الموارد البشرية في المنظمات.
- معرفة العوامل التي تساهم في نجاح مبادرات التخطيط الاستراتيجي.

3.1. أهمية البحث:

يعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على تحسين أداء المؤسسات وتحقيق تميزها، ومن الأسباب التي تجعل هذا الموضوع مهماً هو التطور المستمر لبيئة الأعمال، حيث يتعين على المؤسسات الاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتحديد أهدافها وتخطيط استراتيجي لتحقيقها وتحسين أداء الموارد البشرية وتميزها، وكذلك زيادة المنافسة في سوق العمل؛ لذلك يتعين على المؤسسات العمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتميزها للحفاظ على مكانتها في السوق، كما يمكن للبحث في هذا المجال توجيه المؤسسات نحو استراتيجيات مدروسة ومبتكرة تساعد على تحقيق تميز أداء الموارد البشرية والتفوق على المنافسين.

4.1. مصطلحات البحث:

الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية اصطلاحياً بأنها عملية تحديد الأهداف والخطط والإجراءات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. (David, F. R., 2016)

وتعرف إجرائياً بأنها تحديد خطة طويلة المدى لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة، والتي تشمل تخطيط وتوجيه الجهود والموارد والاستخدام الأمثل لها لتحقيق النجاح والتميز.

التخطيط الاستراتيجي: يعرف اصطلاحاً بأنه عملية تحديد الأهداف والمبادئ التوجيهية للمؤسسة أو المنظمة وتطوير خطط عمل تساعد في تحقيق تلك الأهداف على المدى الطويل. (David, F. R., 2016)

ويعرف إجرائياً بأنه عملية شاملة ومنهجية تستخدم لتحديد الأهداف الاستراتيجية وتوجيه الجهود والموارد من أجل تحقيق هذه الأهداف، ويشمل التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد القدرات والموارد المتاحة، وتحديد الأهداف والأولويات والاستراتيجيات التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف المحددة.

إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تهدف إلى إدارة وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات والمنظمات. (Dessler, G., 2019)

وتعرف إجرائياً بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة أو المنظمة، وهي تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة الموظفين والعاملين، بما في ذلك توظيفهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم وإدارة علاقاتهم العملية مع المؤسسة.

تميز الأداء المؤسسي: تميز الأداء المؤسسي هو مفهوم مهم في مجال إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية، حيث يهدف إلى تحقيق الريادة والتفوق في جميع جوانب المؤسسة أو المنظمة، وتتضمن هذه الجوانب الأداء المالي والجودة والرضا العام للعملاء والموظفين والمجتمع والبيئة.

5.1. منهج البحث:

تم اختيار الأسلوب الوصفي التحليلي في الدراسة والذي يخدم أهداف الدراسة إذ يتضمن هذا المنهج عادة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة وتحليلها من خلال فهم الظواهر المختلفة بشكل أكبر وتحليلها بشكل دقيق وفهم الأفكار والمفاهيم والتوصل إلى النتائج المفهومية والتفسيرية.

2. الدراسات السابقة:

1.2. الدراسات العربية:

بعد المطالعة والبحث في الدراسات العربية التي تناقش التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، توصلت من خلال هذه الدراسة إلى أهم هذه الدراسات:

1. دراسة (الشلول، عبد الرحمن، 2014) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في الشركات الأردنية" تتحدث هذه الدراسة عن أثر التخطيط الاستراتيجي على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في الشركات الأردنية، وقد أجرى الباحث عبد الرحمن الشلول هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 100 موظف في شركات أردنية مختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، حيث تبين أن التخطيط الاستراتيجي له أثر إيجابي على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في الشركات الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد تحقق نتائج أفضل فيما يتعلق بتحقيق الأهداف وتحسين المؤشرات المالية والعملية.

ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث هي ضرورة أن يكون التخطيط الاستراتيجي متكاملًا ومرتبلاً بالموارد البشرية في الشركات، وضرورة توفير التدريب والتطوير للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل، وضرورة تحفيز الموظفين وتقديم حوافز لهم لتحقيق الأهداف المحددة، وضرورة تطبيق مبادئ العدالة والشفافية في إدارة الموارد البشرية في الشركات.

2. دراسة (الشيحة، محمد، 2018) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في الشركات السعودية" تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء الموارد البشرية في الشركات السعودية، وتأتي هذه الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد الشركات السعودية على تعزيز أدائها المؤسسي من خلال تحديد الأهداف والاستراتيجيات الرئيسية وتنفيذها بشكل فعال، وتشير الدراسة أيضًا إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد في تحسين إدارة الموارد البشرية وزيادة كفاءتها، وذلك من خلال توفير توجيهات واضحة بشأن توظيف وتدريب وتطوير الموظفين.

وتوصي الدراسة بأن يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركات السعودية بشكل فعال ومنتظم، وأن يتم تحديد الأهداف والاستراتيجيات بشكل واضح وملموس. وكما تشير الدراسة أيضًا إلى أن الشركات السعودية يجب أن تهتم بتحسين أداء الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتطوير مهارات الموظفين وتحسين إدارة الأداء.

3. دراسة (السيد، زينب، 2015) بعنوان: "أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في الشركات العربية" وتهدف هذه الدراسة الى بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في الشركات العربية، ولقد أجرت الباحثة زينب السيد هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيانات كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 150 موظفًا في شركات عربية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا هامًا في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في الشركات العربية، وقد أظهرت الدراسة أيضًا أن الشركات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد تحقق نتائج أفضل فيما يتعلق بتحقيق الأهداف وتحسين المؤشرات المالية والعملية، ومن بين التوصيات التي قدمتها الباحثة هي ضرورة أن يكون التخطيط الاستراتيجي متكاملًا ومرتبطًا بالموارد البشرية في الشركات، وضرورة توفير التدريب والتطوير للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل، وضرورة تحفيز الموظفين وتقديم حوافز لهم لتحقيق الأهداف المحددة، وضرورة تطبيق مبادئ العدالة والشفافية في إدارة الموارد البشرية في الشركات، كما أوصت الباحثة بتحسين جودة العلاقة بين الإدارة والموظفين وتعزيز ثقافة المشاركة والعمل الجماعي في الشركات.

بشكل عام، تؤكد هذه الدراسات على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، وتحسين كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية المتعلقة بالموارد البشرية، وتحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسات، وتوصي هذه الدراسات بضرورة دعم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العربية، وبتحسين مهارات الموارد البشرية وتطويرها؛ لتحقيق الأهداف المؤسسية والرؤية الاستراتيجية.

2.2. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (1985, Thomas L. Wheelen & J. David Hunger) بعنوان "The Impact of Strategic Planning on Firm Performance: A Meta-Analysis"، وتهدف هذه الدراسة الى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، وهي دراسة تحليلية شاملة (Meta-Analysis) للأبحاث السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وتم جمع البيانات من 75 دراسة سابقة تمت في مختلف المجالات والصناعات والدول، وتم تحليلها بشكل إحصائي لتحديد مدى أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، وأظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملاً هاماً لتحسين أداء الشركات، حيث تم العثور على تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي والميزة التنافسية والنمو والاستقرار الدائم للشركات، ومن بين التوصيات التي قدمتها الدراسة هي ضرورة تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي والتأكد من تطبيقه بشكل صحيح ومتكامل في جميع أجزاء الشركة، وضرورة مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري وتحديثها؛ لتلبية التحديات المتغيرة في البيئة الخارجية.

2. دراسة (2013, Nafeesa Mohamad) بعنوان "The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance in UAE"، وتتناول هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الإمارات العربية المتحدة، وهي دراسة تحليلية قياسية (Empirical Study)، إذ تم جمع البيانات من 60 شركة في الإمارات العربية المتحدة وتم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار لتحديد مدى أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، و الدراسة الى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا هامًا في تحسين أداء الشركات في الإمارات العربية المتحدة، حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وأيضًا وجدت الدراسة أن الشركات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي بشكل متكرر تحقق نتائج أفضل فيما يتعلق بتحقيق الأهداف وتحسين

المؤشرات المالية والعملية، ومن بين التوصيات التي قدمتها الباحثة هي ضرورة تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي، ومراجعتها بشكل دوري؛ لتلبية التحديات والفرص في البيئة الخارجية.

3. دراسة (Al-Tarawneh & Al-Momani، 2013) بعنوان: "The Impact of Strategic Planning on the Performance of Small and Medium Enterprises"، تتحدث هذه الدراسة عن أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهي دراسة تحليلية قياسية وتم جمع البيانات من 120 شركة صغيرة ومتوسطة في الأردن، كما استخدم الباحثان الاستبيانات لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار لتحديد مدى أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، وأظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا هامًا في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ومن بين التوصيات التي قدمتها الدراسة هي ضرورة أن يكون التخطيط الاستراتيجي متكاملًا ومرتبًا بالأهداف والرؤية والرسالة الخاصة بالشركة.

وتشير هذه الدراسات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، وتؤكد على ضرورة وجود رؤية وأهداف استراتيجية واضحة، وتطوير خطط عمل فعالة، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحسين كفاءة وفعالية العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.

3. الإطار النظري:

المبحث الأول: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحقيق الأهداف المؤسسية:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم أدوات الإدارة والقيادة الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المؤسسية على المدى البعيد، وذلك من خلال وضع رؤية واضحة للمؤسسة وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، ويمثل التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف والأولويات، ووضع الخطط والأدوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. (الحسن، 2016). وتتضمن مراحل التخطيط الاستراتيجي التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف والأولويات، وتطوير الاستراتيجيات والخطط اللازمة، وتنفيذ الخطط وتقييم الأداء وإجراء التعديلات اللازمة.

ويوجد العديد من المفاهيم المختلفة للتخطيط الاستراتيجي، والتي تختلف فيما بينها بناءً على العناصر المختلفة التي يركز عليها كل مفهوم، ومن بين هذه المفاهيم:

التخطيط الاستراتيجي التقليدي: وهو المفهوم الأكثر شيوعًا للتخطيط الاستراتيجي، والذي يشمل عملية وضع الرؤية والرسالة والأهداف وتحليل البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الخطط التفصيلية والتنفيذية، ومتابعة وتقييم تنفيذ هذه الخطط. (الحمدان، 2017).

التخطيط الاستراتيجي المتكامل: ويتضمن هذا المفهوم النظر إلى التخطيط الاستراتيجي كجزء من عملية إدارة المؤسسة بشكل عام، حيث يتم تكامل العمليات المختلفة في المؤسسة مع عملية التخطيط الاستراتيجي، ويتم التركيز على العمليات المتبعة في المؤسسة وتحديد الأولويات والمراقبة والتقييم المستمر (الحمدان، 2017).

التخطيط الاستراتيجي المرن: ويهدف هذا المفهوم إلى تحقيق مرونة أكبر في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم التركيز على التكيف مع التغييرات المفاجئة في البيئة الخارجية، بدلاً من الالتزام بالخطط التفصيلية المحددة مسبقاً بشكل صارم. (الحسيني، 2019).

التخطيط الاستراتيجي الشامل: ويهدف هذا المفهوم إلى تحقيق تغطية شاملة لجميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والتكنولوجية، ويتطلب هذا المفهوم التعاون بين جميع الأقسام المختلفة في المؤسسة. (السعيد، 2016).

التخطيط الاستراتيجي المبتكر: ويهدف هذا المفهوم إلى تحقيق التغيير والابتكار في المؤسسة، وتحديد الفرص الجديدة وتحديد الخطوات اللازمة للاستفادة منها، ويتطلب هذا المفهوم الاهتمام بالبحث والتطوير والابتكار في المؤسسة. (Christensen, C. M. 2016).

ويمكن استخدام هذه المفاهيم المختلفة للتخطيط الاستراتيجي بناءً على احتياجات المؤسسة والأهداف المرجوة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية:

تعد التخطيط الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والتميز في الأداء، وذلك للعديد من الأسباب، منها: (Wheelen, T. L., & Hunger, J. D, 2017)

1- تحديد الأهداف والأولويات: يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأهداف والأولويات للمؤسسة، وتحديد المسار الذي يجب اتباعه لتحقيق هذه الأهداف.

2- التكيف مع التغييرات: يساعد التخطيط الاستراتيجي على التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

3- تحسين كفاءة المؤسسة: يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها، من خلال تحديد النقاط القوية والضعف وتطوير خطط للتغلب على العوامل السلبية.

4- تحقيق التميز التنافسي: يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المؤسسة على تحقيق الأفضلية التنافسية، من خلال وضع استراتيجيات مبتكرة وفعالة لتحقيق الريادة في السوق.

5- تحسين إدارة الموارد: يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة الموارد المتاحة للمؤسسة، وخاصة الموارد البشرية، من خلال وضع خطط واستراتيجيات مناسبة لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم وزيادة رضاهم عن العمل.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي يمنح المؤسسة رؤية واضحة للمستقبل، ويساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة والتحرك بثقة نحو تحقيق الأهداف المحددة، وبذلك يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، وتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.

مراحل التخطيط الاستراتيجي والأدوات والتقنيات المستخدمة في كل مرحلة:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتضمن عدة مراحل، كل منها يتضمن استخدام أدوات وتقنيات مختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، وفيما يلي المراحل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي والأدوات والتقنيات المستخدمة في كل مرحلة:

تحديد الرؤية والرسالة والأهداف:

تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ويمكن أن تساعد أدوات مثل تحليل SWOT (تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) وتحليل PESTEL (تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية) في تحديد الأهداف الرئيسية وتحديد الرؤية والرسالة المناسبة لتحقيقها. (الديب، 2016).

تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

تتضمن هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما في ذلك تحليل المنافسين، وتحليل سلسلة القيمة، وتحليل العملاء، وتحليل الموردين، وتحليل العمليات الداخلية، كما يمكن أن تساعد أدوات مثل نموذج القوى الخمس ومصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية في تحديد موقع المؤسسة في السوق وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها. (الرميح، 2018).

تطوير الخطط الاستراتيجية:

تتضمن هذه المرحلة تطوير الخطط الاستراتيجية التفصيلية وتحديد الموارد المطلوبة لتنفيذها، ويمكن أن تساعد أدوات مثل تحليل SWOT وتحليل PESTEL وتخطيط السيناريو في تحديد الخطط الاستراتيجية المناسبة والموارد المطلوبة لتنفيذها.

تنفيذ الخطط الاستراتيجية:

تتضمن هذه المرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها في المرحلة السابقة. ويمكن لأدوات مثل نموذج PDCA (Plan-Do-Check-Act) ومنهجية Six Sigma أن تساعد في تحسين الأداء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال.

مراقبة وتقييم الأداء:

تتضمن هذه المرحلة مراقبة وتقييم النتائج المحققة من تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد التحسينات المستقبلية المطلوبة، ويمكن أن تساعد الأدوات مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتحليل البيانات وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم النتائج وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية. (Porter, M. E. (2008).

بالإضافة إلى الأدوات والتقنيات المذكورة أعلاه، يمكن استخدام العديد من المصادر الأخرى لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي، مثل المستشارين المتخصصين والكتب العلمية والدورات التدريبية المتخصصة في هذا المجال،

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد بشكل كبير على التواصل الجيد بين جميع الأطراف المعنية والتعريف الواضح للأدوار والمسؤوليات لتحقيق النجاح المنشود. (عمر، 2017)

دور القيادة الاستراتيجية في تحديد رؤية واستراتيجية المؤسسة وتوجيه الأداء نحو تحقيقها:

تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا حاسمًا في تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها، وتوجيه الأداء نحو تحقيقها، إن القادة الاستراتيجيين مسؤولون عن تحديد اتجاه المنظمة، ومواءمة الموارد والقدرات، وتحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل دور القيادة الاستراتيجية في عدة عوامل أهمها تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها، وتوجيه الأداء نحو تحقيقها.

أولاً: تحديد رؤية واستراتيجية المنظمة:

القادة الاستراتيجيون مسؤولون عن تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها، وتعتبر الرؤية عن بيان يصف الحالة المستقبلية المنشودة للمنظمة، بينما الاستراتيجية هي خطة عمل تحدد كيف ستحقق المنظمة رؤيتها، كما يجب أن يكون لدى القادة الاستراتيجيين فهم عميق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما في ذلك نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، من أجل تطوير رؤية واستراتيجية تتماشى مع أهداف المنظمة. (الذيابات، 2019).

ثانياً: توجيه الأداء نحو تحقيق الرؤية والاستراتيجية:

بمجرد تحديد الرؤية والاستراتيجية، يجب على القادة الاستراتيجيين توجيه الأداء نحو تحقيقها، ويتضمن ذلك مواءمة الموارد والقدرات والعمليات لدعم تنفيذ الاستراتيجية، حيث يجب على القادة الاستراتيجيين أيضاً إنشاء ثقافة تشجع الابتكار والتعاون والتحسين المستمر، لضمان قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية. (الزهيري، 2020).

كما يمكن تقسيم دور القيادة الاستراتيجية في توجيه الأداء نحو تحقيق الرؤية والاستراتيجية إلى عدة مجالات رئيسية منها:

• مواءمة الأهداف والغايات:

يجب على القادة الاستراتيجيين التأكد من أن أهداف المنظمة وغاياتها تتماشى مع الرؤية والاستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد أهداف وغايات واضحة قابلة للقياس والتحقيق، والتأكد من توصيلها بشكل فعال في جميع أنحاء المنظمة.

• إنشاء الهيكل التنظيمي الصحيح:

يجب على القادة الاستراتيجيين تصميم هيكل تنظيمي يتماشى مع الرؤية والاستراتيجية، ويتضمن ذلك إنشاء خطوط اتصال وسلطة واضحة، والتأكد من أن المنظمة منظمة بطريقة تدعم تنفيذ الاستراتيجية. (الشريف، 2020)

• تنمية المواهب وإدارتها:

يجب على القادة الاستراتيجيين جذب المواهب المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها لتحقيق رؤية المنظمة واستراتيجيتها، ويتضمن ذلك تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، وتطوير برامج التدريب والتطوير لضمان تمتع الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة. (البدوي، 2017)

• تعزيز ثقافة الابتكار:

يجب على القادة الاستراتيجيين خلق ثقافة تشجع الابتكار والتحسين المستمر، ويتضمن ذلك تزويد الموظفين بالموارد والدعم الذي يحتاجون إليه لتجربة أشياء جديدة وتجربتها، وتعزيز ثقافة التعاون والتعلم. (Bakir, A., 2016)

• مجازفة إدارية:

يجب على القادة الاستراتيجيين إدارة المخاطر بفعالية لضمان قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها، ويتضمن ذلك تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتخفيف منها، مع أخذ المخاطر المحسوبة أيضًا عند الضرورة لتحقيق رؤية المنظمة واستراتيجيتها. (أبو حمدان، 2020).

العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي وكيفية مواجهتها:

يمكن أن يتأثر نجاح التخطيط الاستراتيجي بالعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تخلق تحديات وعقبات، إذ إنها عملية تتضمن تحديد أهداف المنظمة وغاياتها، ووضع خطة لتحقيقها، وتنفيذ الخطة.

أولاً: العوامل الداخلية المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي:

العوامل الداخلية هي تلك التي تقع ضمن سيطرة المنظمة، وتتضمن بعض العوامل الداخلية الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- **الثقافة التنظيمية:** يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي من خلال التأثير على طريقة تفكير الموظفين وتصرفهم واتخاذهم للقرارات، ويمكن للثقافة القوية تتماشى مع أهداف المنظمة وقيمها أن تسهل تنفيذ الخطط الاستراتيجية، في حين أن الثقافة الضعيفة يمكن أن تخلق مقاومة، وتعيق التقدم. (الحسيني، 2018).
- **الموارد:** يمكن أن يؤثر توافر الموارد وتخصيصها، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، على التخطيط الاستراتيجي، كما يمكن أن تقيد الموارد المحدودة قدرة المنظمة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، في حين أن التخصيص الفعال للموارد يمكن أن يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (القحطاني، 2015).

ثانياً: العوامل الخارجية المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي:

العوامل الخارجية هي تلك التي تقع خارج سيطرة المنظمة، وتتضمن بعض العوامل الخارجية الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على التخطيط الاستراتيجي منها:

• البيئة الاقتصادية:

يمكن أن تؤثر البيئة الاقتصادية، بما في ذلك النمو الاقتصادي والتضخم وأسعار الفائدة، على التخطيط الاستراتيجي من خلال التأثير على توافر الموارد وتكلفتها، ومن الممكن أن يخلق عدم اليقين الاقتصادي تحديات للتخطيط الاستراتيجي، في حين أن البيئة الاقتصادية المستقرة يمكن أن تسهل تنفيذ الخطط الاستراتيجية. (الحريري، 2016)

• البيئة التنافسية:

يمكن أن تؤثر البيئة التنافسية، بما في ذلك شدة المنافسة، والقدرة التفاوضية للموردين والعملاء، وتهديد الوافدين الجدد، على التخطيط الاستراتيجي من خلال التأثير على موقع المؤسسة في السوق وفرص النمو. (الغامدي، 2020)

• البيئة التكنولوجية:

يمكن أن تؤثر البيئة التكنولوجية، بما في ذلك التطورات في التكنولوجيا والتغيرات في سلوك المستهلك، على التخطيط الاستراتيجي من خلال خلق فرص وتهديدات جديدة للمنظمة، ويجب أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية من أجل البقاء؛ لتكون قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها. (الغامدي، 2020)

ثالثاً: كيفية مواجهة العوامل الداخلية والخارجية:

لمواجهة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمات اتخاذ عدة خطوات:

- إجراء تحليل SWOT: إذ يمكن أن يساعد تحليل SWOT المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويوفر هذا التحليل رؤى حول العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي، وتساعد المنظمة على تطوير استراتيجيات لمعالجتها. (Gray, J. V., & Larson, E. W. (2016)

- تطوير خطط الطوارئ: حيث يمكن أن تساعد خطط الطوارئ المنظمات على الاستعداد للأحداث والتحديات غير المتوقعة، ويمكن أن توفر هذه الخطط إطاراً للاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتساعد المنظمة على أن تظل مرنة وقابلة للتكيف.

- بناء شراكات استراتيجية: يمكن أن يساعد بناء شراكات استراتيجية مع المنظمات الأخرى المنظمات على الاستفادة من نقاط قوتها ومواردها، كما يمكن أن توفر هذه الشراكات الوصول إلى الأسواق والتقنيات والموارد الجديدة، ويمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Agyapong, D. A. (2016)

المبحث الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية:**علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها:**

يرتبط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً، حيث يعتمد نجاح الخطط الاستراتيجية غالباً على الإدارة الفعالة للموارد البشرية، وتتضمن إدارة الموارد البشرية تعيين الموظفين وتدريبهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد تلك الأهداف ووضع خطة لتحقيقها.

ويعد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية مترابطين، حيث تعد الموارد البشرية مكوناً رئيسياً لقدرة المنظمة على تنفيذ خططها الاستراتيجية، كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي الفعال فهماً عميقاً للموارد البشرية للمؤسسة وقدراتها، بينما تتطلب إدارة الموارد البشرية الفعالة فهماً واضحاً للأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة، ومن خلال موازنة إدارة الموارد البشرية مع

التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمات ضمان حصولهم على الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة بالمهارات المناسبة لتحقيق أهدافهم. (الشمري، 2019)

ولتحسين أداء إدارة الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات اتخاذ عدة خطوات:

- **مواعاة إدارة الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي:** فلضمان توافق إدارة الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي، يجب على المنظمات التأكد من أن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية مصممة لدعم تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة. (العبد الحكيم، 2017)

- **تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** اذ يجب تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنفيذها لضمان حصول المنظمة على الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المناصب المناسبة. (البشير، 2018) ويتضمن ذلك توظيف الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، وتطوير مهاراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير، وتوفير فرص للتقدم الوظيفي.

- **استخدام مقاييس الموارد البشرية لمراقبة الأداء:** حيث يمكن استخدام مقاييس الموارد البشرية لمراقبة وتقييم أداء وظيفة الموارد البشرية. (الفرحان، 2020) ويمكن أن توفر المقاييس مثل: معدل دوران الموظفين والوقت لسد الوظائف الشاغرة ومشاركة الموظفين رؤى حول فعالية استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

- **تعزيز ثقافة التحسين المستمر:** فلتحسين أداء إدارة الموارد البشرية، يجب على المنظمات تعزيز ثقافة التحسين المستمر. يتضمن ذلك تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظات حول سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية واستخدام تلك التعليقات لإجراء تحسينات. (الفرحان، 2020).

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة رضاهم:

يمكن أن يكون للتخطيط الاستراتيجي تأثير كبير على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة رضاهم، ومن خلال مواعاة أهداف جودة الخدمة مع التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء.

كما يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بعدة طرق:

- **تحديد احتياجات العملاء:** يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، والتي يمكن أن تساعد المؤسسات على تطوير الخدمات التي تلبى تلك الاحتياجات، ومن خلال فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، يمكن للمؤسسات تطوير خدمات مصممة، وفقاً لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم. (البراهيم، 2018).

- **وضع معايير جودة الخدمة:** يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع معايير جودة الخدمة التي تتماشى مع أهدافها وغاياتها، كما يمكن استخدام هذه المعايير لقياس جودة الخدمات المقدمة وتحديد مجالات التحسين.

- **الاستثمار في جودة الخدمة:** يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على الاستثمار في جودة الخدمة من خلال تخصيص الموارد لتحسين عمليات تقديم الخدمة، وتدريب الموظفين، واعتماد تقنيات وممارسات جديدة يمكن أن تعزز جودة الخدمة. (الحربي، 2019).

- **زيادة رضا العملاء:** يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي أيضًا المؤسسات على زيادة رضا العملاء بعدة طرق (الشهري، 2020):
- **تعزيز تجربة العملاء:** اذ يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على تحسين تجربة العملاء من خلال تطوير خدمات سهلة الاستخدام وملائمة وشخصية.
- **بناء علاقات العملاء:** فيمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على بناء علاقات قوية مع العملاء من خلال تطوير الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، وتوفير خدمة عملاء ممتازة، وتقديم برامج الولاء والحوافز الأخرى.

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحقيق أفضلية تنافسية:

يلعب التخطيط الاستراتيجي دورًا حيويًا في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ومن خلال موازنة أهداف الإنتاجية مع التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات تحسين الكفاءة وخفض التكاليف، مما يمكن أن يساعدهم في تحقيق ميزة تنافسية.

أولاً: تحسين الإنتاجية:

يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحسين الإنتاجية بعدة طرق، منها ما يلي:

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية: يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تتماشى مع أهداف المنظمة وغاياتها، ويمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية هذه لقياس الإنتاجية ومراقبتها وتحديد مجالات التحسين.

تخصيص الموارد: يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تخصيص الموارد بشكل فعال لتحسين الإنتاجية، ومن خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى الموارد، يمكن للمنظمات تخصيص الموارد حيث سيكون لها أكبر تأثير على الإنتاجية. (المهنا، 2017)

تنفيذ التحسين المستمر: يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تنفيذ برامج التحسين المستمر التي يمكن أن تساعد في تحسين الإنتاجية، وتتضمن هذه البرامج تحديد مجالات التحسين وتنفيذ التغييرات ومراقبة النتائج. (الحسن، 2021)

ثانياً: تقليل التكاليف:

يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي أيضًا المنظمات على تقليل التكاليف بعدة طرق:

تحديد محركات التكلفة: يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد محركات التكلفة الرئيسية التي تؤثر على النتيجة النهائية للمؤسسة، ومن خلال تحديد هذه الدوافع، يمكن للمؤسسات تنفيذ استراتيجيات خفض التكلفة التي تستهدف هذه المجالات. (الرفاعي، 2018).

تنفيذ تحسينات الكفاءة: فيمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تنفيذ تحسينات الكفاءة التي يمكن أن تقلل من التكاليف، كما يمكن أن يشمل ذلك تبسيط العمليات، وتقليل الفاقد وتحسين استخدام الموارد.

الاستعانة بمصادر خارجية: إذ يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحديد المجالات التي يمكن فيها استخدام الاستعانة بمصادر خارجية لتقليل التكاليف، كما يمكن الاستعانة بمصادر خارجية للاستفادة من خبرة مزودي الطرف الثالث، وتقليل تكاليف العمالة، وتحسين الكفاءة. (الحواني، 2021).

ثالثاً: تحقيق الميزة التنافسية:

يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية بعدة طرق:

تحديد عوامل النجاح الرئيسية: حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد عوامل النجاح الرئيسية الضرورية؛ لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على هذه العوامل، يمكن للمنظمات تمييز نفسها عن منافسيها واكتساب ميزة تنافسية.

تطوير مقترحات القيمة الفريدة: حيث يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تطوير مقترحات قيمة فريدة يمكن أن تميزها عن منافسيها. (Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2016)) كما يمكن استخدام هذه المقترحات لجذب العملاء والاحتفاظ بهم، وإنشاء هوية قوية للعلامة التجارية.

توقع الاتجاهات المستقبلية: حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي توقع الاتجاهات والتطورات المستقبلية في السوق، ومن خلال البقاء في طليعة هذه الاتجاهات، يمكن للمؤسسات أن تضع نفسها لتحقيق النجاح واكتساب ميزة تنافسية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى العمل ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية للموظفين:

التخطيط الاستراتيجي ضروري لتحسين مستوى العمل ورفع مستوى كفاءة وفاعلية الموظفين، حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف المنظمة وغاياتها، ووضع خطة لتحقيقها، وتنفيذ الخطة من خلال موازنة أهداف أداء الموظف مع التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات تحسين مستوى العمل وزيادة كفاءة وفاعلية الموظفين. (السميري، 2019)

تحسين مستوى العمل:

يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحسين مستوى العمل بعدة طرق:

- **تحديد توقعات واضحة:** يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع توقعات واضحة لأداء الموظف من خلال إيصال هذه التوقعات إلى الموظفين، يمكن للمنظمات التأكد من أن الجميع يعمل لتحقيق نفس الأهداف والغايات.
- **توفير التغذية المرجعية:** يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تقديم ملاحظات للموظفين حول أدائهم من خلال تقديم ملاحظات منتظمة، يمكن للموظفين تحديد المجالات التي يحتاجون فيها إلى التحسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية. (العسيري، 2020).
- **تطوير المهارات:** يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تطوير مهارات موظفيها من خلال تحديد المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، يمكن للمنظمات توفير فرص التدريب والتطوير التي يمكن أن تساعد الموظفين على تحسين أدائهم.
- **رفع مستوى الكفاءة والفاعلية:** يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات أيضاً على رفع مستوى كفاءة وفاعلية الموظفين بعدة طرق:

- **محاذاة الموارد:** يتضمن التخطيط الاستراتيجي موازنة الموارد مع أهداف المنظمة وغاياتها من خلال ضمان حصول الموظفين على الموارد التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بفعالية، يمكن للمنظمات تحسين الكفاءة والفعالية.
- **تبسيط العمليات:** يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تبسيط العمليات لتحسين الكفاءة ومن خلال تحديد المجالات التي يمكن تحسين العمليات فيها، يمكن للمؤسسات التخلص من الهدر وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإكمال المهام. (المطيري، 2020)
- **تشجيع الابتكار:** يمكن أن يشجع التخطيط الاستراتيجي الابتكار من خلال تزويد الموظفين بفرصة تطوير أفكار وحلول جديدة يمكنها تحسين الكفاءة والفعالية. (المطيري، 2020)

4. الخاتمة:

إن التخطيط الاستراتيجي يعد عنصرًا أساسيًا في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات، حيث يساعد في تعزيز الأداء والإنتاجية وزيادة ربحية المؤسسة أو المنظمة وتحقيق الريادة في مجال العمل. ومن الجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتم بشكل مستمر ومتكامل، ويجب أن يتم تنفيذه بشكل فعال وفعال لتحقيق أفضل النتائج، كما يجب على المؤسسات والمنظمات تحديد المؤشرات المناسبة لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية وتطوير الخطط الاستراتيجية وفقًا لهذه المؤشرات.

1.4. نتائج البحث:

- 1- التخطيط الاستراتيجي يمثل إحدى الأدوات الأساسية التي يمكن للمؤسسات والمنظمات استخدامها لتحقيق تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، وتحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الربحية وتحقيق الريادة في السوق.
- 2- إن التخطيط الاستراتيجي يعد عملية مستمرة ومتكاملة تشمل تحليل الأداء الحالي وتحديد النقاط القوية والضعف والفرص والتحديات، وتطوير خطط العمل وتنفيذها وتقييم النتائج وتحسينها باستمرار.
- 3- إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب أيضًا توفير قيادة فعالة وكفأ تستطيع تحويل الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للتنفيذ بشكل فعال.

2.4. توصيات ومقترحات البحث:

بناءً على نتائج البحث حول التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، يمكن اقتراح بعض التوصيات والمقترحات التالية:

- 1- ضرورة إدخال ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات، وتعزيز الوعي بأهميتها، وتدريب الكوادر الإدارية على استخدامها بشكل فعال.
- 2- ضرورة توظيف الموارد البشرية بشكل فعال وتطوير القدرات والمهارات للموظفين، وتحفيزهم على التعلم المستمر والابتكار والتحسين المستمر للأداء.

3- ضرورة تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، والمؤشرات الحاسمة للأداء، وتحويلها إلى أهداف قابلة للتنفيذ على المستوى الفردي.

5. المراجع:

1.5. المراجع العربية:

- الحسن، عبد الرحمن. (2016). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية. الحمدان، عبد العزيز. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي النوعي على تحسين أداء المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود).
- الحمدان، عبد العزيز. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي النوعي على تحسين أداء المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود).
- الحسيني، علي (2019). التخطيط الاستراتيجي المرن وعلاقته بالأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الصناعية في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 20(1)، 45-62.
- السعيد، علي (2016). التخطيط الاستراتيجي الشامل وتأثيره على أداء المؤسسات: دراسة تطبيقية على بعض الشركات السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2(2)، 1-17.
- الديب، حمدان. (2016). إدارة الأعمال التطبيقية. دار العلوم للنشر والتوزيع.
- الريمح، عبد الله. (2018). إدارة الأعمال الاستراتيجية: المفاهيم والأدوات. دار الفكر المعاصر.
- عمر، صلاح الدين. (2017). إدارة الأعمال الاستراتيجية: النظريات والتطبيقات. دار الكتاب الجامعي.
- الذيابات، لؤي خالد (2019). أثر تحديد رؤية المؤسسة والاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة على الشركات الصناعية الأردنية. مجلة الإدارة والاقتصاد للدراسات الإدارية والمالية، 2(4): 1-15.
- الزهيري، عبد الله (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة على المؤسسات الحكومية في الإمارات العربية المتحدة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 6(2): 1-14.
- الشريف، إبراهيم (2020). تصميم الهيكل التنظيمي وتطوير الأداء التنظيمي: دراسة حالة على المؤسسات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية الاجتماعية، 12(1): 1-18.
- البدوي، ناصر (2017). إدارة المواهب وتحقيق الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة على الشركات الإماراتية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 10(2): 1-18.
- أبو حمدان، هشام محمود (2020). إدارة المخاطر في ظل استراتيجية التغيير الإداري. دراسات وأبحاث، 6(1)، 1-33.
- الحسيني، محمد (2018). العوامل الداخلية المؤثرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية العربية. مجلة الدراسات الإدارية والمحاسبية، 8(2)، 53-71.

- القحطاني، عبد الله (2015). العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 1(2)، 1-18.
- الحري، جهاد (2016). العوامل الخارجية المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للشركات اللبنانية في العراق. رسالة ماجستير، جامعة بيروت العربية، لبنان.
- الغامدي، يوسف (2020). العوامل الخارجية المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للاستثمار الأجنبي المباشر في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، عبد الرحمن (2019). "أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في السوق السعودي". رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- العبد الحكيم، مريم (2017). "تحليل العوامل المؤثرة في أداء إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية". رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، الأردن.
- البشير، عبد الرحمن (2018). "أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات العربية غير الربحية: دراسة حالة في جمعية الهلال الأحمر السوداني". رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- الفرحان، زهراء (2020). "أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- البراهيم، نجات (2018). "أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في القطاع الحكومي السعودي". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، أحمد (2019). "أثر التخطيط الاستراتيجي على رضا العملاء في المؤسسات الصحية الحكومية السعودية". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، محمد (2020). "تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك السعودية". رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.
- المهنا، عادل (2017). "أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الإنتاجية في المؤسسات الصناعية السعودية". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الحسن، عماد (2021). "تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الأردنية". رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- الرفاعي، محمد (2018). "أثر التخطيط الاستراتيجي على تقليل التكاليف في المؤسسات الصناعية السعودية". رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

- الحلواني، عمر (2021). "أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف في المؤسسات الصناعية الأردنية". رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- السميري، محمد عبد الله (2019). "أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات الحكومية السعودية". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- العسيري، محمد علي (2020). "أثر التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز.
- المطيري، نواف عبد الله (2020). "أثر التخطيط الاستراتيجي على رفع فاعلية الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- الشلول، عبد الرحمن. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في الشركات الأردنية. مجلة الإدارة العربية، 16(1)، 135-148.
- الشيحة، محمد. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في الشركات السعودية. مجلة الإدارة العربية، 20(2)، 287-300.
- السيد، زينب. (2015). أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية في الشركات العربية. مجلة الإدارة العربية، 17(1)، 123-138.

2.5. المراجع الأجنبية:

- Agyapong, D. A. (2016). Strategic planning and performance of small and medium enterprises in Ghana: The moderating effect of environmental uncertainty. Doctoral dissertation, University of Liverpool Management School, United Kingdom.
- Al-Momani, Z., & Al-Tarawneh, A. (2013). The impact of strategic planning on the performance of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Management*, 8(24), 21-28. doi: 10.5539/ijbm.v8n24p21
- Bakir, A. (2016). The impact of leadership styles on innovation management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(2), 67-74.
- Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2016). "The influence of strategic planning on firm performance and competitive advantage: An empirical examination." *Journal of Management and Organization*, 22(3), 365-381.
- Christensen, C. M. (2016). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.

- David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. Pearson.
- Gray, J. V., & Larson, E. W. (2016). *Project management: The managerial process*. McGraw-Hill Education.
- Mohamad, N. (2013). The impact of strategic planning on organizational performance in UAE. *International Journal of Business and Management*, 8(24), 1-13. doi: 10.5539/ijbm.v8n24p1
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78-93.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability*. Pearson.
- Wheelen, T. L. (1985). The impact of strategic planning on firm performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 6(2), 115-128. doi: 10.1002/smj.4250060204

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحث/ عاطف بن محمد بن مراد الزدجالي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.51.16>