



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على فاعلية المنظمات

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية

كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

عمر رياض كامل عباس

تحت إشراف الدكتورة

اسيل ناصر حسين

العام الدراسي

2020-2021

المقدمة

يواجه العالم منذ بداية القرن الحالي تطورات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبيرة تحولت إلى تحديات معقدة للمنظمات المختلفة سواء الحكومية وغير الحكومية، وقد أدى ذلك إلى إحداث تغييرات جذرية في المجالات والأنماط التي تحكم عمل هذه المنظمات. كما ظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب جديدة ووضع استراتيجيات حديثة لمعالجة الأنماط ضمن رؤية استراتيجية وتخطيط متكامل.

أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات عن طريق وضع إستراتيجية فاعلة لتحقيق الأهداف المنظمات .فالتخطيط الاستراتيجي يمثل العمود الفقري لتطور عمل المنظمات ونموها .وتتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها إيمان الإدارة العليا وقناعتها بعملية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على فاعلية المنظمات ويتطلب أيضا توافر الإمكانيات المادية والمالية والبشرية لمساعدة المنظمة في صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية. ويجب على المنظمات مراعاة التغيرات والظروف الداخلية والخارجية عند وضع الخطط لضمان استمرارية الحصول على الموارد اللازمة في الوقت والتكلفة المناسبة، وهذا يخرج من مفهوم التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لمنح المنظمات ميزة تفهم البيئة الخارجية وقوى التنافس . كما يجب على المنظمات أن تفهم عناصر القوى والضعف لكي تتمكن من عملية التخطيط نجاح.

ومن هذا المنطلق فإن البحث يعد محاولة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على فاعلية المنظمات سواء كانت المنظمات الحكومية وغير الحكومية ومعرفة المتطلبات والمعوقات والتغلب على هذه المعوقات. و يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الإدارية الذي تساعد كافة المنظمات على النجاح والتطور والتغلب على المخاطر التي تتعرض لها المنظمات.

المبحث الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في عدم وضع خطة شاملة من قبل مدراء المنظمات في تحديد الهدف الرئيسي للمنظمة حيث يرى الباحث أن جوهر المشكلة يكون بعدم وضع خطة استراتيجية للمنظمات.

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمات كونه يعتبر من الأدوات المهمة والضرورية في المنظمات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها وكذلك المساعدة في تحديد الفرص والتهديدات كما يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف لديها، وبالتالي فإن تطور عمل المنظمات كافة والتخطيط الاستراتيجي لها وفق أسس علمية وأساليب حديثة يساهم في تعزيز إدارتها وتحويلها إلى منظمات فاعلة وناجحة.

ثالثاً: أهداف البحث

1. تهدف دراسة البحث إلى زيادة وعي المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي وتأثيره في المنظمات.
2. تهدف دراسة البحث إلى الكشف عن مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الفاعلية.
3. التعرف على مدى توفر مقومات التخطيط الاستراتيجي في عمل وفاعلية المنظمات .
4. تهدف دراسة البحث المساعدة في إيجاد حلول للمهام التي لم يتم إنجازها في المنظمات.

رابعاً: الدراسات السابقة

1) دراسة (الأشقر 2002) بعنوان " دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة " :-

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات المعنية بالدراسة والتعرف على مستوى ممارسة مديري تلك المنظمات للخطوات والإجراءات التي تنطوي عليها عملية التخطيط الاستراتيجي واستكشاف ما إذا كان هناك اثر لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي،

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت صحيفة الاستبيان للحصول على البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن نسبة 66% من مديري تلك المنظمات لديها وضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي حيث يرى مديرو تلك المنظمات أن المعوقات التي تواجه عملية التخطيط هي نقص الإمكانيات المادية وارتفاع معدل دوران العمل وليس المهارات والكفاءات ونظام المعلومات اللازم لهذه العملية.

2) دراسة (مصباح 2004) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة " :-

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى أهمية وجود تخطيط استراتيجي علمي ومدروس، وكذلك إثارة انتباه القيادات العليا بالشركات المدروسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الفاعلية، واجريت الدراسة عن طريق المقابلة الشخصية والاستبيان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتمثل في إن وعي الشركات المدروسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق فعالية المنظمة، وتوصلت الدراسة الى أن وعي القيادات الإدارية ساهم في أهمية وجود التخطيط الاستراتيجي في الشركات المدروسة.

3) دراسة (مولاي 2018) بعنوان " الاتصال وتأثيره على فعالية المنظمة"

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيمية فالاتصال ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة، لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة، باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة التي توجد بها. وبما أن الاتصال واحد من الأدوات التي كانت ومازالت من أسباب نجاح أو فشل المنظمة ففعالية الاتصال تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير إنتاجية أكثر والتي تعود بالإيجاب على المنظمة بالمنفعة في تحقيق أهدافها المسطرة لها وعلى العاملين بالترقية والحوافز فبدون اتصال لا تتم أي عملية في المنظمة وهذا ما ينجر إما باختفائها أو عجزها عن تسيير الجيد لمخططاتها.

4) دراسة (خالد عبد الحميد محمد 2019) بعنوان " تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات - دراسة مقارنة بين شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة"

هدفت الدراسة لمحاولة التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة وذلك من خلال الاهداف الفرعية التالية : 1- الوقوف على اثر دقة وسلامة صياغة رسالة المنظمة على اداء المنظمات 2- الوقوف على اثر دقة وسلامة صياغة رؤية المنظمة على اداء المنظمات، المنهج المستخدم : اعتمدت الدراسة على (المنهج الوصفي التحليلي) والذي يقوم بالجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية، عينة الدراسة: جميع الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المراد دراستها وتتمثل في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، ومن النتائج : 1- اسفرت نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم متغيرات الدراسة 2- وجود فروق معنوية بين اراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد التخطيط

الاستراتيجي 3- وجود فروق معنوية بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد اداء المنظمة.

المبحث الثاني

الإطار النظري

التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي بمثابة المعيار للتفريق بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التقليدي فالمقصود في التخطيط التقليدي هو أول الوظائف الإدارية امتداداً للماضي باستخدام معلومات الماضي لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل وهو عادة ما يستند على التنبؤ، أما التخطيط الاستراتيجي فهو ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة، وإن كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل فإن تغير نوعية هذا النشاط وشكله يمثل ما أطلق عليه التخطيط الاستراتيجي (هاريسون؛ 2012؛ 230)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقررون (ينفذون) بطريقة إستراتيجية. (برايسون، 2003: 20)

وأيضاً عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نظامية تهدف إلى تحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى المستقبل المرغوب فيه. (حمدان وإدريس، 2009: 10)

وكذلك عرف على أنه هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة والرؤيا الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (فرص وتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط قوة وضعف داخل المنظمة). (النجار، 2010: 112).

ثانياً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

تباينت آراء الباحثين حول أبعاد وعناصر التخطيط الاستراتيجي ومن المحتمل أن يكون هذا التباين في خلفياتهم النظرية أو بسبب اختلافهم من بلد إلى آخر وهناك مجموعة من الأبعاد الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي:

1. الرسالة: تعرف على أنها الأهداف والغايات الأساسية للمنظمة التي تميزها عن كافة المنظمات الأخرى (القيسي والطائي، 2012: 90) كما عرفها (السالم والصالح، 2000: 44) على أنها الخصائص الفريدة للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات ومن هنا فإن الرسالة هي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة، لأنها تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة الى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها في أذهان الآخرين.

2. الأهداف: إن الأهداف تختلف من منظمة إلى أخرى فالأهداف في المنظمات الخاصة هو الربح أما المنظمات العامة فهدفها هو تقديم الخدمات ووضع المصلحة العامة في مقدمة الأهداف وبشكل عام ذكر (القيسي والطائي، 2012: 98) إن الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها ومن واجب الإدارة العليا إن تتحقق من الأهداف الموضوعية وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة منها. (القيسي والطائي، 2012: 106)

3. التحليل البيئي: خضع مفهوم البيئة لتصورات عديدة وتطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب وتتعدد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر. كما إن مفهوم البيئة توسع بشكل كبير في دراسات إدارة الأعمال منذ خمسينات القرن الماضي، والمقصود بالبيئة كل ما يحيط بالمنظمة من مكونات وأبعاد داخلية للمنظمة وأبعاد ومكونات خارجية للمنظمة. (الغالي وإدريس، 2007: 123) و يعرف التحليل البيئي على أنه مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص سمات ومميزات البيئة الداخلية للمنظمة بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الأهداف التنظيمية وتحديد الإستراتيجية المطلوبة. (الدوري، 2003: 83).

ثالثاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي: (النجار، 2010: 123)

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
3. التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

4. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.
5. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا- الوسطى- الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
6. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
7. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

رابعاً: اغراض التخطيط الاستراتيجي: (أبو زايد، 2011: 22)

1. زيادة معدل النمو وتحسين معدل العائد لمستوى العامل على المدى الطويل.
2. توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الاستراتيجية.
3. تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء إلهامه بالمؤسسة، مع توجيه لإدارات والبحوث لتطوير الخريجين الجدد.
4. توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
5. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
6. تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.
7. تحسين الاتصالات.
8. إحكام الرقابة على العمليات.
9. تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين، نظراً لفهمهم للبيئة المتغيرة، واستعدادهم للتكيف معها.
10. تدريب المديرين.
11. تحديد أهداف أكثر واقعية.

خامساً: عقبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية: (الدوري، 2003: 23)

هناك عدة عوامل تؤدي إلى هجر الخطط الاستراتيجية بعد وضعها، ومن أهم أسباب نهاية مصير الخطط الاستراتيجية هي:

1. الخطة الاستراتيجية دخيلة: حيث أنها من وضع مستشارين دون شراكة من أصحاب المصالح وخاصة العاملين في المنظمة والمخولون بتنفيذها.
2. الخطة ليست واقعية، فالأهداف ليست متنسقة مع الموارد المادية والبشرية.
3. لبنية النظامية لا تمثل الأهداف الاستراتيجية.

ولقد أشار العديد من الباحثين إلى أن غالبية عمليات التخطيط الاستراتيجي لم تتعدى مرحلة الصياغة، بينما هناك قصور كبير في التنفيذ، غير أن تلك الدراسات ضاعت في خضم ما لاقتته الكتابات عن كيفية القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؛ ومن بين المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية:

1. الفشل في تعديل الخطط بصورة دورية أو تطويعها لتغيرات في بيئة المنظمة.
2. التحول عن الأهداف الأصلية.
3. عدم الثقة في إمكانية نجاح الخطط.

سادساً: مبادئ التخطيط الاستراتيجي: (السالم وصالح، 2000: 63)

ويستند التخطيط الاستراتيجي كعملية تفكير منظم ونتاج فكري عام إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يسير بموجبها كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المقومات والمبادئ هي:

1. الواقعية: ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانات، وهذا يعني أن يبتعد التخطيط عن المثالية لأنه هنا يتعارض مع كل الموارد المتاحة والحاجات الفعلية والواقعية ذات الأبعاد المتعددة ومنها البعد الثقافي والذي يتضمن ثقافة المجتمع ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة ودراسة أسسها وأصولها، والبعد الاقتصادي الذي يعتني بالنظام الاقتصادي بالمجتمع من حيث البناء الاقتصادي والنظرية الاقتصادية بل يمتد ليشمل الواقع السياسي من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات، والواقعية الإدارية من حيث مستوى عمل الأجهزة الإدارية و تنظيماتها وظروف العمل فيها ومؤثراتها
2. الالتزام: إن الخطة هي برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك تصبح ملزمة للتنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وتنفيذه وفق جدول زمني حدد سلفاً والمقصود هنا الالتزام بالأهداف الموضوع للخطوة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ
3. الشمول: يجب ألا يقتصر التخطيط على جانب واحد، يكفي أن نذكر أن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا يعني أن التخطيط الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية ويهمل النواحي الاجتماعية تخطيط قاصر لا يحقق أهدافه، كذلك فالتخطيط الاجتماعي يجب ألا يتم بعيداً عن التخطيط الاقتصادي، ولا بد من مزج الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة باعتبارها عناصر اجتماعية في بنية متكاملة، وأساس الشمول والتكامل هو أن المجتمع كل واحد لا يتجزأ ومن ثم فإن التجزئة شأنها إحداث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط.

4. الاستمرارية: أي الربط بين مختلف عمليات التخطيط، وما يتبعها من خطط، حيث تعتبر الخطة الحالية مكتملة لها وبين ما يتبعها من خطط قادمة، أي أن يكون التخطيط دورة تتكامل فيها البدايات مع النهايات، وكل عملية مرتبطة بالأخرى ومن دونها لا يتم تنفيذ الخطط التربوية بل تكون، مشاريع مبعثرة لا يربطها رابط ولا تؤدي إلى نتائج ملموسة يمكن أن تحد من السلبيات أو تعزز الإيجابيات
5. المرونة: لما كان التخطيط تحضيراً ذهنياً لمسار عمل في الواقع لما يمكن أن يتم في المستقبل، وهذا المستقبل يخفي أموراً لا يمكن رؤيتها الآن، فيجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك لمواجهة الظروف إذ، الطارئة والاحتمالات التي قد تظهر أثناء التنفيذ يجب ألا يكون التخطيط جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة والمرونة تعني تغيير الوسائل وليس الأهداف وإلا يتناقض ذلك مع مبدأ الالتزام، ومبدأ المرونة والاستمرارية متلازمان إذ من دون المرونة في تبديل وسائل التنفيذ لا يمكن الاستمرار في تنفيذ الخطط المدرسية
6. مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: أي يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الصيغة النهائية للخطة، واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، بينما لا مركزية التنفيذ تعني أن يترك جانب كبير من تنفيذ الخطة للجهة المنفذة، وهذا لا يعني أن جهة التنفيذ لم تشارك في وضع الخطة واتخاذ القرارات بشأنها بل على العكس، لأن الجهاز المركزي عندما أعتمد مشروع الخطة الصادرة منها وأخذ على أثرها قراراته، فإن ذلك تم على أساس المشروع الذي وضعته تلك الجهة، ولكن بعد إجراء التعديلات عليها التي تصبح ضرورية لتكاملها
7. المشاركة: والمقصود بالمشاركة ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط، والقصد بها تحقيق المشاركة الحكومية والشعبية من تنظيمات، ونقابات وأحزاب سياسية وكل فئات المجتمع في تنفيذ خطة التنمية.
8. التنسيق: ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واع والخارجية كخطة قومية، ويتم ذلك بالتنسيق ما بين الأهداف التي ترمي الخطة إلى تحقيقها أو بين الوسائل والاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، وكذا بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها.
9. سهولة التنفيذ والمتابعة: يقتضي تنفيذ الخطة أن تكون سهلة التنفيذ، بمعنى أن تتضمن ترجمة الخطة إلى إجراءات عمل وخطط أكثر تفصيلية إلى مستوياتها الدنيا ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفء مع تحديد واضح للمهام، والمستويات وطرق التنفيذ، والرقابة المستمرة للإدارة، والملاحظة المنظمة من قبل أجهزة التنفيذ والتخطيط المركزي لإمكان التعديل، وتوجيه المسار بالوجهة الصحيحة، ويقصد بالمتابعة الرقابة المستمرة للأداء والملاحظة المنظمة من قبل أجهزة الوحدات التنفيذية والجهاز العام للتخطيط من أجل التأكد من كل شيء يمر في الخطة المعدة له، ومن أجل اكتشاف احتمالات الانحراف عن الهدف المرصود وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الخطط وإعادة توجيه مسار التنفيذ لتجنب الوقوع في الخطأ.

10. القيادة: مبدأ قيادة الخطة من المبادئ الضرورية واللازمة، ذلك أن عملية التخطيط هي إدارية وفنية، فهي تحدد مسار إدارة المجتمع القائم على عملية التخطيط وتحدد أسلوب العمل فيه إلى أقصى حد، ولذلك فإن عملية التخطيط هي من أهم مسؤوليات القيادات والمجتمع

11. الاستقرار: ترتبط هذه الصفة بصفة المرونة، فالخطة المستقرة هي الخطة التي لا يجب أن تتعرض لتعديلات جوهرية بسبب التغيرات البسيطة الناتجة عن مرور الزمن، ولكنها قد تتأثر بالاتجاهات السكانية وباتجاهات التنمية التكنولوجية وغيرها من التطورات طويلة الأجل التي تؤثر في النشاط، ويجب علينا أن نعرف أنه لا يوجد استقرار كامل للتخطيط وفي الوقت نفسه يجب أن ندرك أن بعض الاستقرار ضروري.

سابعاً: متطلبات ضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي: (أبو زايد، 2011: 22)

ان هناك بعض المتطلبات لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي منها:

1. تناول كل أوجه التنفيذ أثناء عملية التخطيط، حيث أن الوقت لا يتسع خلال مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية لوضع وتغيير خطة التنفيذ.
 2. على كل عضو في فريق التخطيط وفريق التنفيذ إدراك تفاصيل الخطة والاتفاق عليها.
 3. على الإدارة الالتزام بالتركيز على ما اتفق عليه في الخطط الاستراتيجية وأن لا يدخلوا أي تعديلات جذرية عليها دون البت في تداعيات التغيير ومعقاته.
 4. على المنظمة أن تحافظ على توازن بين أنشطة العمل وتنفيذ المبادرات الجديدة؛ حيث أن بعض مشاكل التنفيذ تنجم عن الاهتمام والتركيز على وضع وتطوير استراتيجيات جديدة مع إهمال خط العمل الرئيس الذي يقوم على أساس استراتيجيات عمل سابقة.
- أن نجاح المنظمات الاستراتيجية يكمن في القدرة على وضع خطة استراتيجية جيدة تلازمها خطة تنفيذية جيدة، باستثناء تأثيرات البيئة والمنافسة. إذ أن تنفيذ الاستراتيجية الخاطئة يؤدي إلى معضلات كبيرة تؤدي بدورها إلى عدم النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات. ولعل أكثر أنواع العقبات التي تعترض المرحلة التنفيذية في العديد من المؤسسات هي المشاكل الداخلية والمشاكل التي تنأى من خارج المؤسسة؛ وكلا النوعين من المشاكل يتأثران بمدى مرونة المؤسسة عند النجاح في إطلاق المبادرات الاستراتيجية (أبو قحف، 1993: 20).

ثامناً: العوامل التي تؤدي لإخفاق تنفيذ الخطط الاستراتيجية: (التميمي، 2009: 15):

1. تدني كفاءة الإدارة العليا وعدم اهتمام كبار المسؤولين بالخطة الاستراتيجية.
2. نظام إداري قائم على التخويل من القمة إلى أسفل في كل الأمور، دون إتاحة الفرص للمشاركين في التنفيذ على استخدام صلاحياتهم أو مواهبهم.
3. استراتيجيات غير واضحة وتتعارض مع الأولويات في المؤسسة والخطة الاستراتيجية مبهمة وغير مفصلة.
4. تنسيق رديء بين حدود المسؤولية.

5. الجهل بالاستراتيجية أو العمليات الاستراتيجية.
6. عدم وجود التزام بالخطة الاستراتيجية.
7. سوء نقل وتوصيل الخطة الاستراتيجية من المخطط إلى المنفذ.
8. غياب الحوافز لمنفذي الخطة الاستراتيجية مع غياب آليات محاسبتهم.
9. عجز المنفذين عن الوصل بين الخطة الاستراتيجية وما يقومون به من مهام.
10. اهتمام العاملين بالنتائج القصيرة المدى.
11. عدم الاهتمام بالعوامل المحفزة والعوامل المثبطة مثل الثقافة، والبنية المؤسسية، والعمليات المتبعة في العمل، ونظم تقنية المعلومات، وأساليب الإدارة، وشؤون الموارد البشرية.

تاسعا: المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي: (الدوري، 2003: 83).

1. مرحلة التفكير الاستراتيجي:
وهي المرحلة التي يقوم بها الإدارة العليا والفريق الاستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة ومدى تحقيقهم لأهدافها الرئيسية وفيما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الاستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية ودرجة معرفتهم بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال.
2. مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:
وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع البيانات الضرورية وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.
3. مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية:
وهي عبارة عن مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية وتحديد مكوناتها من الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية والتفصيلية وسياساتها.

عاشرا: فوائد التخطيط الاستراتيجي: (السالم، صالح، 2000: 19)

من فوائد التخطيط الاستراتيجي:

1. المساعدة على إيجاد مستوى عال من الالتزام بغايات المنظمة من جانب أصحاب المصالح الرئيسيين: إذ لو أن كل أصحاب المصالح من عاملين في المنظمة ومسؤولين كبار، ومدراء شاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي فإن من المتوقع أنهم سيلتزمون بقراراتهم كما أن ذلك سيسهل إنجاز الأهداف.
2. العمل على القصد في استخدام الموارد: هناك موارد مالية محدودة لهذا فإن من المنطقي توجيه تلك الموارد لتحقيق أهم الأهداف.
3. الإجماع على توحيد أساليب التخطيط: التخطيط الاستراتيجي عملية استشارات ومفاوضات تساعد على توضيح المواقف وتوحيد السبل المختلفة في التخطيط.

4. الحرص على استجابة الحكومة لمطالب الناس: بناء الخطة الاستراتيجية على حصر شامل للاحتياجات وأولوياتها يتيح الفرصة لبنائها على أساس الطلب.

5. وضع إطار سياسي وتنظيمي لإنجاز أهداف الحكومة: التخطيط الاستراتيجي آلية للإدارة تقوم بوضع إطار تنظيمي لتحقيق الأهداف.

احد عشر: القواعد الأساسية لعملية التخطيط: (عليوة، 1987: 18)

لكل عمل قاعدة أو مجموعة من القواعد تساعد في توضيح المتطلبات الرئيسية لتنفيذ ونجاح العمل وبالتالي فإن عملية التخطيط تحتاج لقواعد أساسية لضمان نجاحها ولقد أوجز منها مايلي:

1. التخطيط: ويقصد به أن الوظائف الإدارية المقصود منها المساعدة في تنفيذ الخطة وبالتالي فلا بد من التخطيط أولاً وإعداد الخطة وعلى ضوء ذلك تكون كفاءة وجودة ونجاح الوظائف الإدارية.

2. الالتزام: لا بد من الالتزام بالأسس والخطوات الصحيحة للتخطيط ثم الالتزام بما وضع فالخطة تستنفذ جهداً وتكلفة، فلا بد من مداومة المحافظة على هذا الجهد بالالتزام بما أسند إليه والالتزام الجاد بتنفيذ الخطة.

3. المعلومات الصحيحة: إعداد قاعدة دقيقة للبيانات وهذا عنصر هام من عناصر التخطيط وهو تجميع المعلومات الصحيحة والدقيقة وتكوين الفروض والاحتمالات المنطقية حتى تساعد في نجاح التخطيط.

4. التلازم: إن هنالك تلازماً كبيراً وأساسياً بين عملية التخطيط وعملية الرقابة، ويعتبر التخطيط الصحيح عنصراً أساسياً في نجاح عملية الرقابة بوضعها لمعايير رقابية دقيقة وصحيحة، وكذلك تعتبر عملية الرقابة عنصراً مساعداً هاماً لتنفيذ الخطة والسير الصحيح بها فهناك تلازم وتكامل بينهما.

5. المشاركة: إن مشاركة الأفراد المنفذين والمساهمين في وضع الخطة يكون من أهم الأمور في حدوث الفعالية للخطة فهو أدي لقبولهم بما فيها واقتناعهم وحماسهم لتحقيقها.

6. التنسيق: إن من أهم أسباب نجاح عملية التخطيط والتي يجب مراعاتها هي حسن التنسيق بين الجهات التي تشارك في تنفيذ الخطة بين الخطط الرئيسية الخطط الفرعية.

7. الرجل المناسب في المكان المناسب: التخطيط قضية رابحة من حيث المبدأ، تحتاج أن يقوم على تنفيذها أفراد على كفاءة للأدوار المطلوبة ويتم اختيارهم وفق الإحتياج، فلا بد من مناسبة الأفراد الفاعلين بالخطة للأدوار المنوطة بهم.

8. الوضوح: لا بد أن يكون هنالك وضوح تام ومعرفة كاملة بالأهداف والأساسيات للمستويات التي يتم التخطيط لها لجميع الأفراد القائمين بالتخطيط والتنفيذ.

9. رقابة فعالة: إن التخطيط والرقابة متلازمان، لذلك يجب أن يتضمن التخطيط معايير رقابية تضمن نطاقاً رقابياً فعالاً للمساعدة على التنفيذ وتصحيح الانحرافات أولاً بأول والسير بالعمل قدماً للأمام.

فاعلية المنظمات:

أولاً: مفهوم فاعلية المنظمات:

يحفل أدب الإدارة والاقتصاد والسياسة وكثير من العلوم الأخرى بأستخدام مصطلحي الفاعلية والكفاءة. بل إن لغة التعامل اليومي لغير المختصين غالباً ما تشهد استخدام هذين المصطلحين دون إن يكون هناك وضوح أو اتفاق حول معنيهما حتى إن البعض يستخدمهما بمعنى مترادف أحياناً. و هذا يتعارض مع المعنى العلمي لهما في الإدارة على الرغم من ارتباط هذين المصطلحين ببعضهم مع وجود فروقا أساسية بينهما. فالمنظمات يمكن ان تكون كفوءة لكنها غير فعالة. إن الأمر يعتمد على كيفية النظر للأمور والمعيار المستخدم لتقويم فاعلية او كفاءة المنظمة.

كما تعرف الفاعلية بأنها مدى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة (التميمي، 2009: 66) أما الكفاءة فإنها تحدد عادة بقياس مقدار المخرجات نسبة إلى المدخلات, لذلك عرفت الكفاءة بأنها الطريقة التي يعالج المديرون بموجبها مدخلاتهم التنظيمية بحيث يقللون من تلك المدخلات نسبة إلى مخرجات معينة.

فكلما قلت الكلف وقلت الأسعار وزادت الأرباح وتحسن موقع المنظمة التنافسي في السوق كلما أشار ذلك إلى ارتفاع كفاءة المنظمة بمعنى آخر فان كفاءة أي منظمة تقاس بمقدار ما تستخدمه من موارد لتنتج وحدة واحدة من المخرجات على الرغم من إن مفهوم المخرجات قريب من مفهوم الأهداف التنظيمية بل انه قد يتطابق معها إلا أن المفهومين يختلفان في كثير من الأحيان (الدهان، 2007: 75).

وقد عرفت أيضا بأنها قدرة المنظمة في الاستعمال الأمثل للموارد وخلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية لها مع إمكانيتها في التكيف التام مع ما يحصل من متغيرات داخلية وخارجية ما يضمن تحقيق أهدافها. (المحمدي، 2011: 110).

ثانياً: أبعاد فاعلية المنظمات: (غيات، 2003: 39)

1. الاتصال : أن أي منظمة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم أفراد وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط بين أجزاء المنظمة, حيث تتمثل روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالاتصال الفعال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها أضافه إلى إن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة ،هناك علاقة طردية

بين الاتصال من ناحية، وبين فاعلية أي منظمة، وللاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات الكبيرة الحجم. وتكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات الإدارة.

2. خدمات الزبائن : إن اتساع المنافسة المحلية والدولية والتطورات التكنولوجية المتسارعة ورفع الحواجز بين المنظمة وزبائننا وتطور وسائل الاتصال كل هذه العوامل لها الأثر الكبير في تبني المنظمات لفلسفة تسويقية جديدة أصبحت المصدر الأساسي لمعظم الاستراتيجيات التي تختارها المنظمات، فالدخول إلى أسواق جديدة لم تعد بالمهمة السهلة أمام المنظمات ولم يستطيع رجال التسويق تحقيق الوعود الكبيرة حول أرقام المبيعات وحصة السوق ونسب النمو وأخيرا فإن الدراسات أثبتت أن كلفة الحصول على زبائن جدد تفوق كلفة الاحتفاظ الزبائن الحاليين بعدة مرات، لذا توجهت النظرة الفلسفية الجديدة نحو تطوير المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المنظمة من جهة وزبائننا من جهة أخرى .

ومن هنا يحاول المدخل الجديد تحقيق أعلى درجة من التفاعل بين المنظمة وزبائننا، من خلال علاقة مباشرة مبنية بشكل أعمق بين الزبائن والمنظمة.

3. تطوير الأداء : يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني، وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى إنا الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها حيث أوضح Miller Bromiley أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ثالثا: خصائص المنظمة الفعالة: (ابو كريطة ، 2011: 120)

1. وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد المدبرون، وتوفر التوجهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
2. تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل والتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي وهو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.
3. توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد معلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
4. هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال واثبات الذات.
5. النظرة الايجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم، وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
6. تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج السريع.

7. القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على النواحي القوة والضعف، وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
8. التطلع إلى فرص التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادأة والابتكار، وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

رابعاً: العوامل المؤثرة في فاعلية المنظمة: (غلام، 2006: 32)

المقصود هنا بفاعلية هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقتراب أو الابتعاد عن الغاية النهائية التي أنشئت هذه المنظمة من أجلها ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فاعلية المنظمة في ضوء أربع أقسام رئيسية:

1. النظام الاقتصادي:
إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة وعلية فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:
 - إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.
 - إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري، تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.
 - إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك ذات آلية ضعيفة.
2. النظام السياسي:
ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة هنا تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات الآتية:
 - إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.
 - إن المنظمات التي ترتبط قراراتها منطقية ومضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.
 - إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
3. النظام الرقابي:

إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية انطلاقاً من هذا المتغير على النحو الآتي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محدودة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية).

4. النظام البيئي:

ونقصد بالنظام البيئي، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءاً منه.

خامساً: المداخل الأساسية لفعالية المنظمة: (المساد، 2003: 21)

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها. ويمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين:

المدخل التقليدي. المداخل المعاصرة.

1. المداخل التقليدية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على موردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم المنظمة بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات (سلع وخدمات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات. ويمكن قياس الفعالية للمنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات بهدف تسويقها، وذلك على النحو التالي:

- مدخل النظم: يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات. فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليها من موارد نادرة وذات قيمة.
- مدخل العمليات الداخلية: يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشري داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية.
- مدخل تحقيق الأهداف: فالفعالية هنا تعني تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، وبالتالي يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله الإدارة، لأن ما تفعله الإدارة لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق بها الهدف المسطر.

2. المداخل المعاصرة

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة الى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات. واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم المداخل مايلي:

- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم: ويلاحظ هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة. رغم أن المدخل استراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة.
- وأهم ما يميز هذا المدخل، أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.
- مدخل القيم المتنافسة: ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها البعض الآخر.
- يفهم من هذا أن الفعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمنابر متشابهة، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل.

سادسا: أهم متطلبات زيادة فاعلية المنظمة: (العنزي، 2009: 26)

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة فاعلية المنظم منها:

1. اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي " سيرزروبك وشركائهم مثالا مهما: فهما تفرضان " الإدارة بالأهداف " وتضخان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2. توسيع العمل:

رواده هما شركتي: " أي. بي. أم و " ديترويت إديسون"، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

3. تقييم الأداء:

إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أدائه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة " جرنال ميلز " وشركة " أنسول للكيماويات "

4. الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية زيادة فاعلية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل المنظمة منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دورا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.

- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

سابعا: معايير فاعلية المنظمة: (المساد، 2003: 27)

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية، والمعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع. ويمكن تأكيد على عوامل هي الانتاجية والمرونة وغياب النزاع الداخل والرضا والتطور، ويمكن حصرها في مقياس واحد وهو تحويل المدخلات إلى مخرجات في محيط صعب، ولتقييم فاعلية المنظمات يمكن تقديم النموذج الآتي:

1. **الاستقرار** : أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.
2. **التكامل** : أي قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من علاقات واتصالات.
3. **التحصيل** : أي النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة.
4. **رغبة العاملين** : أي إرادتهم في الاستمرار في المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

ويمكن الأخذ في الاعتبار أيضا مستوي الأرباح، ومكانة المنتج من حيث الجودة في السوق، ومستوى الطلب عليه داخليا وخارجيا، كما يمكن النظر إليها من خلال استقرار المنظمة، وتطويرها باستمرار، وتكيفها مع مختلف التغيرات ويكون ذلك خاصة في التنظيمات الاداري.

المبحث الثالث

دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة:

التخطيط الاستراتيجي في المنظمات وليس ترفاً، لأنه يؤدي إلى رفع فاعلية المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد؛ حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق للمنظمة، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمات. إن التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عصر المعرفة والمعلوماتية، وتزايد حدة البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولية، حدا بالمنظمات إلى السعي الدائم لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بصورة تناسب هذه التحديات، حيث يشكل التحسين المستمر للجودة عنصر "أساسي" ومتغيراً "استراتيجياً" يؤدي دوراً "في صياغة استراتيجية الأعمال المساهمة في تحسين الجودة ويره كل من (أبو قحف، 1993) و (عليوة، 1987) أن التخطيط الاستراتيجي يحظى بأهمية كبرى في العالم؛ نظراً لما يقدمه من رؤى فيما ينبغي تحقيقه خلال الفترات القادمة، سواء من قبل الفرد أو الأسرة والمجتمع وصولاً للحكومة.. وتسعى دول العالم المتقدم اليوم إلى أن تكون خطواتها مدروسة بأفق مستقبلي، مع وجود المرونة في الوقت نفسه لاستيعاب ما قد يحدث ويطرأ من متغيرات على مستويات كثيرة.

كما ان التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يؤدي الى زيادة من خلال:

1. انه يقدم رؤية واضحة وجديدة للمنظمة مع الحرص على تحديد التحديات والعوائق إضافة إلى فهم أفضل للبيئة المتغيرة التي تحيق بالمنظمة .
2. انه يقوم بطرح طرق جديدة للتفكير في المشاكل الحالية أو التي ممكن أن تنشأ في المستقبل .
3. يحرص على التركيز على احتياجات المنظمة الداخلية والخارجية .
4. يسهل عملية صنع القرار في المنظمة.
5. يزيد من الرضا الوظيفي ويحسن الأداء التنظيمي.

كما ان للتخطيط الاستراتيجي أثره العميق في فاعلية المنظمات من خلال المرونة التي يتمتع بها والتجديد الدائم للخطط الاستراتيجية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ والقدرة على التأقلم مع هذا التغير إضافة إلى تالفي مخاطر البيئة الخارجية سهم في جعل هذه المنظمات أكثر فاعلية في أداء مهامها. فقد بدأت المنظمات بممارسة التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر ينعكس إيجاباً على فاعليتها في ظل عالم يتسم بالتغير والتطور السريع في مختلف مناحي الحياة، حيث استطاعت الكثير من المنظمات من تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح بفضل

التخطيط الاستراتيجي والتي تكمن قوته في الاستعداد ومواجهة المستقبل وحل المشكلات والاستفادة من نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وفي اقتناص الفرص وتخفيف التهديدات ومواجهة المستجدات والمواقف الطارئة، وهذا من شأنه تحسين أداء المنظمات بصورة أفضل وتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها.