

التخطيط الاستراتيجي ودوره في الأداء المؤسسي الحكومي في العراق بعد عام 2014

كلية الدفاع الوطني

طالب الماجستير / عقيل محمود كريم

تاريخ النشر: 2022/4/1

تاريخ القبول: 2021/8/26

المستخلص:¹

يهدف هذا البحث الى توضيح مفاهيم أساسية تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) ودوره في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده الأساسية: (الجودة، الكمية، الوقت، الإجراءات)، من خلال اكتشاف علاقة الارتباط والتأثير بينها، ومن ثم تقييم واقع المؤسسات العراقية في هذا المجال بعد عام 2014م، وذلك عن طريق دراسة هذا الواقع والقرارات ذات الصلة، وقد توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط حقيقي بين التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعلية الأداء المؤسسي، كارتباط طردي، وهو ما يستدعي قيام المؤسسات الحكومية الاهتمام الجاد بالتخطيط الاستراتيجي كمنهجية واداة يتم اعتمادها لتحقيق الارتقاء بالاداء الوظيفي ومخرجاته، وتحسين سمعة هذه المؤسسات ومحوريتها في إدارة الشأن العام، والذي يمثل أساس وجودها.

Abstract:**(The rule of strategic planning in the Iraqi government institutions after 2014)**

This study aims to clarifying the essential concepts that related to strategic planning with its dimention : (vision, mission, goals, analysis, option), and it rule in the improving of the institutional performance with it dimention : (quality, quantity, time, procedures) through discovering the relation and the effect to each other, and evaluate the state of Iraqi government institutions after 2014, by studying them and the decisions that related to this subject. The study has find that there is real positive correlation between the strategic planning and the extent of effectiveness of the institutional performance, therefore, the government should realized the importance of strategic planning as a methodology and a tool to achieve the functionality of performance that will promote the reputation of the institutes and there axial work to manage the public issues that represent the basis of institutional existence.

التخطيط الاستراتيجي ودوره في الاداء المؤسسي الحكومي في العراق بعد عام 2014

المقدمة

لقد دأبت الدول المتقدمة والمنظمات الحديثة، بمراجعة شمولية لكل مسارات ومجريات الاداء الوظيفي واهدافه وغاياته وتقويمه وسبل الارتقاء به، وذلك للتطورات السريعة والتعقيدات الكبيرة التي صاحبت انتقال البشرية من العصر- الصناعي الى عصر- المعلوماتية والحوكة والرشادة والتقانة من اجل ضمان المواكبة للتطور المتسارع في الابحاث العلمية والتجريبية والتطبيقية، وتزايد حدة التنافس والصراع على عوامل الانتاج، وخصوصاً الموارد البشرية كأصول ذكية في المنظمة، والوسائل الداعمة للاداء والساندة له. يجيء التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي كركنين اساسيين في المنظمات الرائدة والمنافسة، وذلك للاهمية البالغة التي يعكسها هذين المفهومين على مخرجات الاداء الوظيفي والانتاجية المتبتغاة، وما يحققه ذلك من رضا المستهدفين والمستفيدين من وجود المنظمات ومهما، وقد أظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي نتائج ملفتة في ميادين العمل المؤسساتي، حيث يكاد ان يكون من المستحيل عدم وجود رغبة للمنظمة في عملها بتطبيق طرق وأساليب التخطيط الاستراتيجي. فالمنظمات التي لديها مفهوم واضح المعالم في التخطيط الاستراتيجي لديها القدرة الأعلى لتحقيق الأهداف المؤسسية وفعالية اكبر، أما المنظمات التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي في أعمالها فإن الفرصة لديها تكون ضئيلة في البقاء والاستمرارية في العمل والتنافس. ومما تقدم، جاءت

¹ بحث مستقل من رسالة ماجستير

فكرة لورقة البحثية لتلقي الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي وابعاده في التأثير على الاداء المؤسسي- الحكومي في العراق, وذلك من خلال مجموعة محاور سنتناول الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بمحاور البحث.

أهمية البحث:

الأول / الأهمية العلمية: تنبثق الأهمية العلمية للبحث من كونه يتناول مشكلة علمية تضاف إلى الأوراق البحثية للدارسين من حيث التخطيط الاستراتيجي والأداء الحكومي، ينطوي على جانب من الاثراء والحدادة.

الثاني / الأهمية العملية: تعد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمختلف خطواتها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، حيث نأمل من هذه الورقة البحثية أن تساهم في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية للأداء الحكومي، بالإضافة إلى الكشف عن مديات استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تناول أثره على الاداء.

هدف البحث:

إيجاد العلاقة من خلال تقديم رؤية واضحة بين التخطيط الاستراتيجي ودوره في الأداء المؤسسي الحكومي، مما يتطلب صياغة مشكلة محددة وفرضية واضحة، ومعالجة الجوانب النظرية والمفاهيمية لتُنغصَ البحث: (التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي-). ومن ثم القاء اطلالة على الوضع الحكومي في العراق، واستقاء خلاصة عملية من اجل توظيفها لصالح تطوير الاداء المؤسسي من خلال صميمية التخطيط الاستراتيجي.

اشكالية البحث:

نظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي، وبسبب تدني عمليات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية في العراق مما ولد ضعفا في الاداء المؤسسي والانتاجية الوظيفية، لذا تكمن اشكالية البحث في الاجابة على التساؤل الاتي:
(هل للتخطيط الاستراتيجي علاقة ودور واضح يضطلع به من أجل تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي الحكومي في العراق؟).

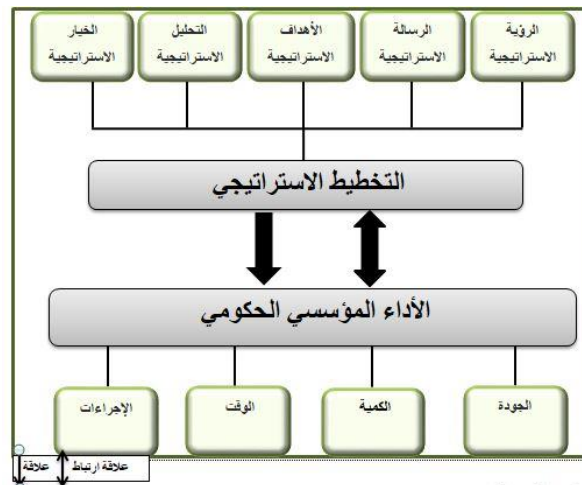
فرضية البحث:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعملية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي الحكومي)

منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وأثرها في مستوى الأداء المؤسسي الحكومي، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها.

انموذج الدراسة



الشكل (1)

المصدر: أعداد الباحث

هيكلية البحث

تضمن البحث عدة محاور، فبعدما حُصص المحور الاول للاطار العام للدراسة والذي تضمن: (اهمية البحث, هدف البحث, اشكالية البحث, فرضية البحث, منهجية البحث, انموذج الدراسة, هيكلية البحث), فقد تناول المحور الثاني الاطار النظري للدراسة من خلال عرض بعض ماوردته كتابات واطروحات ذوي الاختصاص والعلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي, اما المحور الثالث فقد حُصص لبحث

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي - الحكومي في العراق بعد عام 2014م, اما المحور الاخير فقد جاء بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة مع خاتمة مقتضبة عن الدراسة.

الاطار النظري للبحث: مفهوم التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي

أولاً / مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه (عملية تطوير وصيانة الانفجار الاستراتيجي بين أهداف المنظمة وقدراتها وبين التغير في مجريات العمل)⁽²⁾. ويُعتقد أن التخطيط الاستراتيجي لا يزال مفهوم نسبي جديد في الإدارة. وقد حدد اغلب الباحثين ان ظهور التخطيط الاستراتيجي قد بدأ في عام 1950 وامتد إلى عام 1970. وقد وجدوا أن العقود الماضية كانت فترة ازدهار التخطيط الاستراتيجي، عندما اكتسب التخطيط الاستراتيجي شعبية أذ بدأ الباحثون بالمزيد من الاهتمام لتعريف التخطيط الاستراتيجي، وعرفوه على انه (محدد لمنضبط لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية في توجيه المنظمة وما تقوم به ولماذا قامت به)⁽³⁾. كما يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي من دلالة اهدافه بأنه (إجراء رسمي لإنتاج نتيجة مفصلة، في شكل نظام متكامل)⁽⁴⁾.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

بعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة ونهج لعمل المنظمات بشكل عام، أذ يمكن للمنظمات كافة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك من أجل إدارة الموارد المحدودة بطريقة أكثر عقلانية، لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق أكبر رضا من المواطنين والعملاء سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات. إن معظم المنظمات تعاني سوء التنظيم وذلك لقيامها بتطوير عملياتها المؤسسية بطريقة غير منظمة، دون أي خطط، مما أدى إلى عدم الكفاءة والفاعلية، وبالتالي أدى إلى انخفاض الأداء ونوعية الخدمات التي تقدمها وهذا بدوره يخلق حالة عدم الرضا لدى متلقي الخدمة⁽⁵⁾.

أهداف التخطيط الاستراتيجي

عد منهج التخطيط الاستراتيجي واحداً من أهم مداخل العلوم الإدارية، الذي يساهم ويساعد كافة المنظمات والمؤسسات على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تعترض المنظمة في محيط عملها، في ظل ازدياد المنافسة العالمية والمحلية، من خلال إمكانية استغلال الفرص التي توجب على المنظمات أن تصبح منظمات ريادية في أدائها على المدى البعيد⁽⁶⁾. وللتخطيط الاستراتيجي أهداف عدة يمكن بيان البعض منها بالتالي:

- تحديد الرؤية والأهداف المستقبلية للمنظمة.
- تمكين الإدارة العليا من اتخاذ قرارات أفضل.
- توجيه متخذ القرار لأولوية الموضوعات ذات الأهمية.
- تسهيل وتطوير الاتصالات والمشاركات مع الآخرين.
- التمكين من صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية⁽⁷⁾.

خصائص التخطيط الاستراتيجي

ان عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي حقيقي بمعنى ان الأفكار الواردة في الخطة يجب ان تستغل بموضوع مستقبلي واضح من خلال عملية شمولية تكاملية تجمع القيم والأهداف والأفكار المتناثرة يتمكين فريق عمل متكامل يستطيع توجيه المتطلبات بعمليات تخطيطية موجهة لذاتها باتجاه الفرص وان تتسم بالمغامرة والهجوم دون التأثير السلبي وردود الأفعال المتقطعة كونها مقاسة وتعتمد التشاركية ما بين الإدارة والعاملين على حدا سواء⁽⁸⁾.

² Philip, Kotler, *Marketing in non-profit organizations: An international perspective*, 1998, p44.

³ Bryson, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, San Francisco, 2004. p6.

⁴ Salkic, 2014, p62 (مصدر سبق ذكره)

⁵ Salkic, *Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina* University of Sarajevo, 2014, p61-77

⁶ السكارنة، بلال، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2010، ص 13.

⁷ Simpson, *Consumer decisions in relationships*, jcp, [Volume22, Issue3](#), July 2012, p304-314

⁸ الحميري، <http://art.uobabylon.edu.iq>

مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي**أ- مزايا التخطيط الاستراتيجي**

يتسم التخطيط الاستراتيجي بمزايا عديدة منها تبني فرق عمل متكاملة كونها تحدد إطار العمل والمنافسة ويوضح بين التهديدات والفرص المستقبلية، اذ تعتبر الخطة وعملياتها خارطة طريق لتحقيق النجاح، عن طريق تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة، وتطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات وتوسعة المدارك من خلال الاتصالات وتبادل المعرفة والأفكار، وتحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها لدى القائمين على المنظمة والأفراد العاملين فيها⁽⁹⁾.

ب- معوقات التخطيط الاستراتيجي

يمكن إبراز أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات كما يأتي⁽¹⁰⁾:

- نقص القدرات اللازمة للتخطيط.
 - ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها.
 - نقص المعلومات وعدم ملائمتها للمتغيرات البيئية.
 - حاجة التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة.
 - اضطراب البيئة الخارجية وتأثيرها على البيئة الداخلية.
 - عدم قدرة القائمين على المنظمة من النظرة الاستراتيجية.
 - صعوبة ادراك وتحديد الفرص والتكهن بمجتم المخاطر الحقيقية.
- ولا يزال التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الدولة غير مدروس و غير كافٍ من حيث المعرفة والثقافة التخطيطية بشكل استراتيجي، مما يجعل استمرارية العمل ذات عواقب سلبية⁽¹¹⁾.

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تمر مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بخمس مراحل في اغلب آراء الباحثين وهذه المراحل هي:

أ- الرؤية الاستراتيجية

يتم من خلال الرؤية تحديد مسار المنظمة المستقبلي، وتحديد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز الذي ترغب في تصدره، والأهداف التي تنوي تحقيقها بالإضافة إلى القدرات والإمكانات التي تخطط لتتميتها، والرؤية، على أن لا تتعارض مع بيان المهمة وهدف المنظمة، فهي تركز على وجهة عمل المنظمة وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها⁽¹²⁾.

ب- الرسالة الاستراتيجية

بالامكان تعريف الرسالة بأنها: (إطار المنظمة المميز لها عن باقي المنظمات من حيث مجال عملها، ونشاطها الذي تمارسه، ومنتجاتها أو خدماتها التي تقدمها، وطبيعة عملاتها، ومجالات تسويق منتجاتها أو خدماتها، كذلك تشير الرسالة إلى بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة، إضافة إلى هويتها وعملياتها وممارساتها) وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل منظمة، كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي.

ج- الأهداف الاستراتيجية

⁹مساعدة، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، 2013، ص 82

¹⁰العنتبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، 2012، ص 19

¹¹ Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. Exploring Corporate Strategy, publishing Pearson Education Ltd, 2016, p.19 - 20.

¹² هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، 2008، ص 13

¹³ مرهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييره مبنية على الفارق الاستراتيجي، 2007، ص 105

يمكن تعريف الاهداف بأنها (النتائج النهائية لنشاطات المنظمة المتممة بطريقة عالية في التنظيم، والتي ترشد إلى نية المخطط بالانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، والذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المنظمة ومتى ان تفعل)⁽¹⁴⁾.

د- التحليل الاستراتيجي

من أولويات التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية، لذلك عُرِف التحليل الاستراتيجي بأنه (من ضروريات الوقوف على أسس الحاضر دون الاعتماد على بناء الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هي فرصة حالياً قد تزول غداً، وما هي نقاط قوة الآن قد تتحول إلى قسط ضعف اذا ما تم استغلالها وبالعكس)، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المنظمة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجيتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمنظمة والإبقاء على نفس رسالتها⁽¹⁵⁾.

هـ - الخيار الاستراتيجي

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها، وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة، وفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق الموازنة بين موارد المنظمة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى، وتقوم المنظمة بإجراء تحليل (SWOT) فتحاول المنظمة بذلك تحفز نقاط القوة لاستغلال الفرص، وتقلل، أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة⁽¹⁶⁾.

ثانياً / الأداء المؤسسي

عرف بعض الباحثين ان الأداء هو: (انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها)، وهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في (استعمال موارد المنظمة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك، والاستخدام من خلال عامل الفعالية)⁽¹⁷⁾.

معايير الأداء المؤسسي

إن معيار الأداء المؤسسي هي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العاملين الذين يؤدون عمل معين، والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء المؤسسي - للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السبلات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السبلات وتتحوّل إلى سلوك وظيفي لدى الأفراد العاملين وبالتالي يصعب تغييرها، ويمكن تمثيل أهم معايير الأداء بما يأتي:

أ- الجودة

تعبر الجودة عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي (استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات يتم من خلالها إرضاء العملاء سواءً في داخل المنظمة أو خارجها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة)، والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، أو نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والالتزامات المقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة أو مقتني السلعة أو المستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها أو السلع التي يتم إنتاجها، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى يناسب توقعات الزبائن ويلبي احتياجاتهم.

ب- الكمية

¹⁴ عبد العال، أساليب إدارة الأزمات منبري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، 2008، ص 77

¹⁵ التطلاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي والجودة الشاملة، 2010، ص 14

¹⁶ كرماشه، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، 2010، ص 15

¹⁷ البالوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، 2010، ص 217

اذ يقصد بها حجم العمل المنجز سواء كان سلعة أو خدمة شرط أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد العاملين في المنظمة، وفي الوقت نفسه ان لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني ببطء الأداء مما قد يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو ومعدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

ج- الوقت

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن.

د- الإجراءات

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين وضمان عدم مخالفة النظم والتعليمات واللوائح والقوانين⁽¹⁸⁾.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي الحكومي في العراق بعد عام 2014

يهدف إيجاد العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي الحكومي في العراق بعد عام 2014 بينت الأمانة العامة لمجلس الوزراء بكتابها ذي العدد (ش . ز / 10 / 1 / أعام / 31907 في 2016/11/17 اعتماد معايير تقييم الأداء المؤسسي بناء على ما جاء بتوجيه مجلس الوزراء بجلسته الاعتيادية الرابعة والأربعون على ان يكون تنفيذها بدءاً من عام 2018 في ضوء نتائج تجربتها على وزارات (التجارة، الكهرباء، الشباب والرياضة). وبموجب قرارها ذي العدد (114) لسنة 2018 تم اعتماد منظومة معايير دولية في تقييم الأداء المؤسسي للوزارات سنوياً من خلال نموذج تقييم الأداء المؤسسي كما مبين في (ملحق رقم 1)، من اجل الوصول إلى مؤسسات تقدم مستويات أداء مثلى ومستدامة تلبي الاحتياجات وصولاً إلى التميز، اذ ان قبل التاريخ اعلاه لم تكن دوائر الدولة العراقية تستند إلى معايير مؤسسية محددة وملزمة من حيث التخطيط والأداء، مما ولد فجوة كبيرة من حيث التداخل في العمل او التقارب ما بين الاختصاصات المهنية أو العملية وهذا الأمر قد ولد فكر إنجاز هذه الورقة البحثية التي من خلالها يمكن لنا وبشكل يسير إظهار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي من خلال قطاعات الدولة العاملة، ويخلص البحث إلى أن هناك زيادة في الاهتمام من قبل منظمات ومؤسسات الدولة العاملة لتوفير البنية المستدامة للعمل، حيث أن التخطيط الاستراتيجي قد تطور على مدى العقود القليلة الماضية من خلال التأثيرات الناجمة عنه في الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى أن هناك تحديات وفرص مشتركة شهدت من قبل الحكومات المحلية التي تعهدت في وضع خطط استراتيجية وهذه الخطط هي وراء ظهور التخطيط التشاركي على المدى الطويل، ويتفق بحثنا هذا مع البحوث السابقة في تناوله لموضوعي التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشكل عام. إلا أن ما يميز هذه البحث عن سابقاته من البحوث كونه يربط بين التخطيط الاستراتيجي بمراحله المشار إليها (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، وبين الأداء المؤسسي في العراق لما بعد عام 2014، والشكل (1) يبين نموذج تقييم الأداء المؤسسي المعتمد بمقدار النصف بالمائة على مبداء التخطيط الاستراتيجي وكما موضح بالشكل.

النموذج تقييم الأداء المؤسسي

بن ماع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، 2006، ص 73¹⁸



وهنا يرى الباحث ان ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية في عمل الوزارات قبل عام 2014 كان بسبب ضعف من الكفاءات والممارسات العملية كذلك ضعف الاستقطاب للعناصر المتميزة والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي المؤسسات الحكومية في الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك توجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات والانشغال بالتفاصيل والحزبائيات، أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية تتطلب توجيه اهتمام وحمد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى بناء نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودورياتها والتي تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي، كذلك ان المحدودية في استثمار دور القيادات الاستراتيجية للمستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف له الأثر والمرونة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي.

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات:

- 1- يُمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه منتفعي الخدمة أو مقتني السلعة من خلال تحديد الهدف.
- 2- يحدد التخطيط الاستراتيجي التكاليف التشغيلية غير الضرورية للمنظمة والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة أو السلعة.
- 3- من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنظمة من ان تطور خدماتها التي تقدمها أو السلع التي تنتجها بما يتناسب مع مسؤولياتها اتجاه المنتفعين.
- 4- يجب على المنظمة أن تأخذ بنظر الاعتبار كافة العوامل الشمولية والتي يتم من خلالها إعطاء صورة واضحة عن الفعاليات والأنشطة التي تؤديها.
- 5- يمكن للمنظمة ان تحدد مؤشرات تقييم أدائها بالاعتماد على ثلاثة مبادئ هي: الأداء المالي، الأداء العملي، الفاعلية التنظيمية.

التوصيات :

- 1- ضرورة ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي بعضها لتحقيق البناء التراكمي بصورة شمولية بما يعكس إيجابياً على كفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.
- 2- تبادل الخبرات وتبني السياسات والتوجهات والسعي لتطوير علاقة المنظمة مع مثيلاتها من المنظمات الأخرى.
- 3- التأكيد على سرعة الاستجابة للخدمات المقدمة لتحقيق الكفاءة والتميز في الأداء المؤسسي.

4- ضرورة العمل على خلق بيئة داخلية تقوم على الولاء والإخلاص و الوفاء بالالتزامات وتقدير التنوع ومنتجة للأفكار والتخصصات المتعددة.

5- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي.

الخلاصة:

من خلال ماتقدم فانه بات من الواضح مديات التأثير المباشر لعملية التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي بشكل عام, وفي القطاع الحكومي في العراق بشكل خاص, اذ ان عملية التفاعل المتبادل بين متطلبات التخطيط ونواتج الاداء المؤسسي- هي متداخلة ومتناسبة بشكل طردي ومتزامن, مما يستدعي العمل للقيام بنقطة في الفلسفة الادارية والتخطيطية لاجهزة الحكومة وقياداتها الادارية في مختلف المستويات, وذلك لضمان تحقيق الفائدة الاكبر والاتاجية الاعظم والاداء الأمثل, كي تستجيب هذه الاجهزة لدواعي وجودها وجدوى نشؤها وضمان استمراريتها وفعاليتها في ضوء التحديات القائمة والمستقبلية, مما يرسخ من حضورها وريادتها في بيئة الاعمال التنافسية الصاعدة.

قائمة المصادر والمراجع

• القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

• الكتب

1- مساعدة، ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر- والتوزيع، 2013، ط 1.

2- هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008.

• الرسائل والاطارح

3- بن مانع، محمد علي، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

4- الدجني، إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في التربية (غير منشورة)، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

5- عبد العال، رائد فؤاد محمد، أساليب إدارة الأزمات لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية- إدارة تربوية، 2009.

6- العتبي، عامر ذاب، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

7- الفحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي و الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات (غير منشورة)، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، 2010.

8- كرماشه، عبير حسون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.

9- مزهودة، عبد الملوك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييره مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007.

• الصحف والنواريات

- 10- الداوي، الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010، العدد 7.
- 11- محمد، صفاء تايه، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، مجلة أورك للعلوم الإنسانية، 2012، العدد 2، المجلد 5.

• الإنترنت

- 12- بشار عباس حسين الحميري خصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية،
[/http://art.uobabylon.edu.iq2017](http://art.uobabylon.edu.iq2017)

ثانياً: المراجع الأجنبية

BOOK

- 1- Bryson, J. M, Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, San Francisco, 2004.
- 2- Johnson, G, Scholes, Exploring Corporate Strategy, Pearson Education Ltd, 2006.
- 3- Philip, Kotler, *Marketing in non-profit organizations: An international perspective*, 1998.
- 4- Salkic, Ismet, Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina University of Sarajevo, 2014.

• JOURNAL

- 5- Simpson, A. Jeffrey, Vladas Griskevicius, Alexander J. Rothman, Journal of Consumer Psychology, Volume22, Issue3, July 2012, p304-314