



دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة

The role of organizational culture in achieving strategic planning in the organization

مشتة مريم

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02- (الجزائر)

meriamsocio@gmail.com

غولام جمال الدين *

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02- (الجزائر)

Jimmy.benj@yahoo.fr

ملخص:	معلومات المقال
يعالج المقال الحالي الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق وتبني التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، باعتبارها الوعاء الذي تتحدد انطلاقا منه التصرفات والسلوكيات داخل هذا النسق، وكونها تمثل المحرك الرئيسي للمؤسسة وفاعليها، إذ يتصرف الفرد استنادا إلى ثقافة معينة مكتسبة اجتماعيا وتنظيميا، ولأن هذه الحقيقة مفروضة على جميع الأنساق، فإن المؤسسة كنسق يحوي مجموعة من الفاعلين يجب عليها أن تكون على دراية بالثقافة التنظيمية الجيدة. وإذا كانت الثقافة تمثل توجهها واتجاهها لسلوك بشري معين، فإن التخطيط الاستراتيجي كممارسة إنسانية قبل أن يكون ممارسة عملية، هو فلسفة وثقافة تتكون على مستوى الفكر لتنتقل إلى الواقع، مما يؤسس لوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية كهوية للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي كعملية بها.	تاريخ الارسال: 06 جوان 2021 تاريخ القبول: 27 اكتوبر 2021 الكلمات المفتاحية: ✓ الثقافة; ✓ الثقافة التنظيمية; ✓ التخطيط الاستراتيجي.
Abstract :	Article info
The present article deals with the role that organizational culture plays in achieving and adopting strategic planning in the organization, as it is the vessel from which the actions and behaviors within this pattern are determined, and as it represents the main engine of the institution and its actors, as the individual acts based on a specific culture acquired socially and organizationally, and because this fact is imposed on In all formats, the organization, as a coordination with a group of actors, must be aware of good. If culture represents a trend and direction for a certain human behavior, then strategic planning as a human practice before it is a practical practice is a philosophy and culture that is formed at the level of thought to be transferred to reality, which establishes the existence of a relationship between organizational culture as the identity of the institution and strategic planning as a process in it.	Received 06 June 2021 Accepted 27 October 2021 Keywords: ✓ culture; ✓ Organizational culture; ✓ Strategic planning;

مقدمة:

وبناءها كثقافة بالدرجة الأولى قبل أن تكون عمل، كون الأخيرة المؤسسة الحقيقي لوجود الفرد كفاعل اجتماعي وكفاعل داخل تنظيم أو مؤسسة.

من هنا جاء الحديث عن دور ومساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، هذه المقاربة الحديثة ذات البعد الاستراتيجي قد أظهرت كفاءتها وفعاليتها في تكيف واستمرار المؤسسة، وقد أثبت أنها ثقافة أو نوع من الثقافة المتشعبة بالبعد التحليلي الاستراتيجي، مما يؤسس لدراسته وفق المنظور الثقافي وتحليلها استنادا إلى الوعاء الثقافي الموجود داخل المؤسسة.

طرح مشكلة البحث:

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحدث صورة من صور التخطيط بالمؤسسة، يشهد اقبالا من جميع المؤسسات نظرا لما يحققه من مزايا وفوائد، حيث أثبتت الدراسات الإدارية والاقتصادية أن التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة ميزة حقيقية على غرار الدراسات المتوالية التي قام بها كل من Ansoff 1979, Robins 1982, Parker et Person 1986, Lcr 1987, Opera 1987, Hyn 1986، وقد توصلت كل دراسة من هذه الدراسات المطبقة على عينات مختلفة من مؤسسات أمريكية ومشاريع صغيرة أن المؤسسات المطبقة للتخطيط الاستراتيجي، والمعتمدة على خبراء في هذا المجال تشهد تطورا ملحوظا في مستوى أدائها مقارنة بغيرها من المؤسسات، كونه يبنى ويؤسس استنادا إلى رؤية تحليلية تهدف إلى دراسة البيئة وتحليلها على المستوى الخارجي والمستوى الداخلي، فالمؤسسة كنسق مفتوح تتجه نحو التفاعل الناجع مع محيطها الخارجي برصد الفرص لاستثمارها، وبناء استراتيجية العمل استنادا لهذه المتغيرات، مقابل تحري التهديدات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على عملها، وهذه النظرة التحليلية تكون على مستوى البيئة الداخلية كذلك بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وبناء على الموازنة بين هذين المستويين يتم تبني استراتيجية عمل

إن الحديث عن المؤسسة لا يخرج عن نطاق ثقافتها، فهي الهوية المرجعية التي يستثمر فيها لتوجيه الأفراد نحو السلوك المرغوب والعمل على تحقيقه على جميع المستويات، وهي من تشكل فلسفة العمل وممارسته بأبعاده المختلفة داخل النسق المؤسسي، فالثقافة التنظيمية تعبر عن الوعاء الذي يهندس الممارسات التنظيمية في أي مؤسسة على إختلاف نشاطها، وهذا ما يضعنا أمام حقيقة مفادها أن المؤسسة هي مكون ثقافي بالدرجة الأولى، وأن المعالجة العلمية لأي موضوع يمس النسق المؤسسي لا يخرج عن نطاق النسق الثقافي الذي يعكس خصوصية كل مؤسسة.

فالثقافة التنظيمية بمفهومها العملي تعكس وتؤسس لمبادئ وقيم تكون طبيعة العمل والممارسات الميدانية، وكذا الفلسفات والممارسات العملية، إذ تمثل هوية الفاعلين وهوية المؤسسة في نفس الوقت، والثقافة كمفهوم وممارسة ليست وليدة العمل المؤسسي فقط، بل إن الفرد قبل أن يتم تنميته وتنشئته تنظيميا وغرس قيم التنظيم والعمل فيه، يكون متشعبا بثقافته الاجتماعية التي اكتسبها من البيئة التي أتى منها، ولأن التطبيع أكثر من ضروري من أجل تقوية قيم اجتماعية تخدم المؤسسة وتدعم أدائها، فإن التنشئة التنظيمية ضرورية ليكون سلوك الفرد محدد وفق أطر قانونية وثقافية حسب المحددات التي تؤسس لها المؤسسة وقيادتها.

وغير بعيدا عن الكيان الثقافي للمؤسسة نجد الكيان التنظيمي الذي يعبر عن رسالة المؤسسة وأهدافها وكذا استراتيجية عملها، ورؤيتها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها خدمة للصالح العام. ولأن التخطيط لهذه الجوانب لا بد أن ينطلق من تنشئة فعلية للفرد داخل المؤسسة، والاستثمار في المبادئ والقيم التي يحملها، فإنه ينبغي إحداث مزاجية بين النسق الثقافي والنسق التنظيمي، فإدارة عمل النسق المؤسسي بفعالية وكفاءة لن تتأتى ما لم تكن هناك فلسفة عمل وثقافة داعمة لها، وعليه فعلى المسيرين قبل تبني أي استراتيجية عمل أن يعملوا على تسويق مبادئها وقيمها

تتأني أهمية موضوع الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي من واقع التحليل النسقي للمؤسسة ككيان اجتماعي، إذ أضحت المؤسسة كيان سوسيو-ثقافي قبل أن يكون كيان اقتصادي بحت، كون النظرة الاقتصادية لمواضيع تمس المؤسسة وعملها أضحي ناقصا وعاجزا، ذلك أن كل الممارسات التي يتخذها العامل تتمحور حول ثقافته الاجتماعية والتنظيمية، فالثقافة هي هوية، وقيم ومبادئ لا تنسلخ عن الفرد، وفي المقابل لا يمكن تجريد العامل من ثقافته واعتباره آلة.

من هنا جاء الموضوع ليرز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي، هذا الأخير الذي يعد إحدى المواضيع المهمة التي ينظر لها البعض نظرة إقتصادية لا تخرج عن هذا النطاق، لكن بنظرة تحليلية معمقة نجد أنها وليدة ثقافة خاصة بالمسيرين وبثقافة وفلسفة مؤسستهم، فلا يمكن دراسة التخطيط الاستراتيجي وممارسته بعيد اقتصادي فقط، كون هذه النظرة القاصرة لهذا المكون تضع المؤسسة أمام معوقات وتحديات تحد وتفشل نظام التخطيط ذو البعد الاستراتيجي، وما يؤثر أكثر هو فصل التخطيط الاستراتيجي عن الكيان الثقافي، وهذا يثبت عجز التحاليل القائمة عن فهم محتوى التخطيط وبالتالي تبنيه والعمل وفقه، فالثقافة هي الوعاء الذي يحوي جميع الممارسات الفكرية والميدانية من اتجاهات وممارسات قيم، مبادئ، معايير، فلسفة عمل، والتخطيط الاستراتيجي بالمقابل يمثل كذلك فلسفة وقيم، وعليه فالثقافة التنظيمية تعتبر محدد مهم لإستراتيجية المؤسسة ونظام التخطيط بها، وهذا ما يضفي أهمية خاصة على الموضوع كونه يحدث تزاوج بين مكونين اقتصادي واجتماعي، وتقديم تحليل سوسيو-ثقافي للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، من خلال الكشف عن مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيقه.

أهداف البحث:

تهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحليل ودراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي من خلال:

- الكشف عن مساهمة الثقافة كمكون رئيسي بالمؤسسة في تحقيق وتبني التخطيط ذو البعد الاستراتيجي.

ناجحة تحدد البدائل المتاحة من أجل اتخاذ القرار المناسب حسب الظروف المستجدة في عمل المؤسسة وفي المحيط.

ولأن التخطيط الاستراتيجي قبل أن يكون ممارسة عملية هو فلسفة وقيم يجب أن تتوفر في إطارات وعمال المؤسسة، هنا نتقل بالموضوع من مستوى اقتصادي إلى المستوى السوسيولوجي، أي البحث في خبايا الموضوع وتأسيسه على مستوى الفكر، فيبرز الحديث عن الثقافة كمحدد للممارسات والأفكار المكونة لدى الفاعلين بالمؤسسة، كوّن الحرك الرئيسي لجميع العمليات، والفرد يتخذ سلوكا ويتجه اتجاها معينا استنادا إلى طبيعة الثقافة التي يتميز بها، وقد أوضح كل من , Gibson Edgar Schien أن الثقافة التنظيمية تمثل شخصية المؤسسة ومناخها المحدد للسلوك والروابط المناسبة داخل النسق المؤسسي، فكثير ما بنيت الدراسات السوسيولوجية للمؤسسة على النسق المؤسسي على غرار دراسة سان سيلو الذي حاول التأسيس لمنظور جديد للمؤسسة والعمل بها.

ولأن التخطيط الاستراتيجي ثقافة يجب العمل على نشر مبادئها وقيمها والتسويق لها من خلال إحداث تغيير في اتجاهات الفاعلين وفي ممارستهم، وبناء ثقافة استراتيجية بالمؤسسة حتى تكون جاهزة وقادرة على التوجه نحو التعامل الاستراتيجي في عملياتها الإدارية، فقبل أن ينظر للعملية التخطيطية ذات البعد الاستراتيجي كأهم خطوة في العمل الإداري بالنسق المؤسسي على أنها ممارسة عملية على أرض الواقع يجب النظر إليها كثقافة وقيم تتكون وتتأسس على مستوى الفكر والقيم والمبادئ، وهنا نطرح التساؤل الآتي:

ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة؟ وندرج تحته التساؤلات الفرعية الآتية:

س1/ كيف تساهم الثقافة التنظيمية في بناء استراتيجية العمل بالمؤسسة؟

س2/ كيف تؤسس الثقافة التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة؟

أهمية الموضوع:

هو عضو في مجتمع". (الكيال تھاني حسين عبد الحميد، 1997، ص30).

ويؤسس لها (سوركين Sorokin) في كتابه " الديناميات الاجتماعية والثقافية" بأنها: "مجموع كل شيء يخلقه أو يعد له النشاط الشعوري أو اللاشعوري لاثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم، أو الذين يؤثر أحدهم في تحديد سلوك الآخرين" (السويدي، د.ت، ص68

- مفهوم الثقافة التنظيمية: ينظر إليها Andrew على أنها "الفلسفات والاستراتيجيات والقيم والمسلمات، والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير في المنظمة (Andrew, j-slaggy and mark-1987, p631).

ويعرفها (شاين chine) على أنها: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة، تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً أن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه طريقة الصحيحة للفهم والإدراك، والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات" (إدجار - شاين، 2011، ص31)

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي: "هو عملية مستمرة يجري فيها المقابلة بين الأهداف والتائج، وهو عملية تصحيح متواصلة تتطلب الملاحظة الدقيقة لجميع عناصر البيئة المحيطة والموارد والتوفيق بينها وبين أهدافها. وهو ضرب من ضروب إختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المؤسسة". (قطيش عبد اللطيف، 2013، ص115).

ويعرفه تريجور-زيمرمان (Tregoe\ Zimmerman) على أنه: "تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا؟ وكيف؟، ومن ثم فهو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل. (أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، 2014، ص90)

- مفهوم المؤسسة: المؤسسة كنظام تقني-إقتصادي: النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك. تقني: تتكون

- التعرف على البعد السوسيو- تنظيمي والسوسيو-ثقافي للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.

- تحليل والكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي كأحد أوجه الأدوار الذي يلعبه الكيان الثقافي في نجاح العمل التخطيطي ذو البعد الاستراتيجي بالمؤسسة.

منهجية الدراسة: للإحاطة بموضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وتحليل الجوانب المثبتة والمؤكدة لمساهمة النسق الثقافي في تحقيق وتبني التخطيط ذو البعد الاستراتيجي بالمؤسسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تقديم وصف دقيق لأبعاد وأوجه المساهمة التي تؤسس لدور الثقافة التنظيمية بالنسق المؤسسي في ترسيخ وتبني قيم ومبادئ العملية التخطيطية ذات البعد الاستراتيجي.

ومن هنا كانت دراسة تحليلية وصفية تربط علاقة بين متغيرين الثقافة التنظيمية كمتغير فاعل بالظاهرة موضوع الدراسة، والتخطيط الاستراتيجي كنتيجة ومتأثر بالمتغير الفاعل .

مفاهيم الدراسة: قبل الخوض في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، كان لا بد من إدراج مفاهيم البحث وتقديم تعريف أو تعريفين على سبيل المثال لا الحصر، أين تم التركيز على التعاريف الأكثر شمولاً وذات علاقة مباشرة بالموضوع المبحوث فيه.

- مفهوم الثقافة: تعبر الثقافة عن مركب مادي ومعنوي يؤسس لأفكار واتجاهات الأفراد المنعكسة في سلوكياتهم ونمط تفكيرهم، ونظراً لأهمية هذا المتغير فقد عرّف من زوايا مختلفة حسب باحثين ومجالات تخصصهم، وسيتم إدراج تعريف كل تايلور وسوركين.

أين نظر (تايلور Taylor) إليها من خلال كتابه " الثقافة البدائية" أنها بمعناها الانثوجرافي الواسع: " هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والعرف، وكل المقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث

لتقويم نتائج متوقعة، وبالتالي قد ينقضي زمن معتبر دون وضع الخطة الخماسية موضع التنفيذ تأثراً باعتبارات سياسية عموماً.

3- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: بسبب الإعتبارات السياسية التي تلعب دوراً وحسب ما نوهت عنه المرحلة السابقة، فإن فاعلية الخطط الخماسية تصبح موضوع تساؤل، لذا يجب على مدراء القمة مسك زمام عملية التخطيط والشروع بالتخطيط الاستراتيجي، كما تندفع القمة لتحسين قدرة المؤسسة في الإستجابة للتغيرات السوقية والمنافسة من خلال تفكيرهم الإستراتيجي، كما وتندفع المؤسسة للإستعانة بالخبرة الخارجية وما توفره لها من تقنيات وأساليب تخطيطية حديثة لأعمال جمع المعلومات ورسم الاتجاهات المستقبلية. (جواد، شوقي ناجي، 2009، ص30-31).

من هنا برز التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة في العملية التخطيطية، يعمل على تفادي نقاط الضعف التي برزت في المراحل السابقة، أين أثبت عجز وفشل نظام التخطيط المالي كونه لا يخرج عن نطاق البيئة الخارجية ولا يخضع لتحليل دقيق، كما أن فعالية الخطط الخماسية لم تكون في المستوى المطلوب كون المؤسسة نسق مفتوح تعيش حالة من عدم اليقين البيئة، كون بيئة الأعمال في تطور وتغير مستمرين مما يفرض على النسق المؤسسي تحديات ومتغيرات عمل غير متوقعة وغالبا تكون خارجية، هنا أضحي لزاما البحث عن مقاربة قادرة على تفادي هذه النقائص والاتجاه بالمؤسسة نحو التفاعل الناجح من خلال بناء استراتيجية عمل شاملة تكون نتيجة دراسة تحليلية عميقة لبيئة المؤسسة على المستوى الداخلي وعلى المستوى الخارجي، مما زاد من أهمية التخطيط ذو البعد الاستراتيجي كونه النموذج الوحيد المعتمد على التحليل البيئي الاستراتيجي الذي يعمل على تفعيل علاقة المؤسسة بالمحيط وصيانتها ضمانا لاستمراريتها وتكيفها مع مختلف المستجدات.

من مجموعة الوسائل التقنية المادية، من تجهيزات وأدوات بهدف إستعمالها لإنتاج وتحقيق منتوجات وخدمات بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد، أما الجانب الإقتصادي فهو الموجه للأهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري، واستعمال عوامل الإنتاج. (سلاطينة بلقاسم، 2012، ص70)

- يرى شستر برنارد Chester Briand أن:

"المؤسسة نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا، وهي قوى منظمة من شخصين أو أكثر، تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري " (سيد جابر عوض، 2003، ص203)

2. التخطيط الاستراتيجي كثقافة بالمؤسسة

1.2 نشأة التخطيط الاستراتيجي وخصائصه بالمؤسسة:

يتفق الباحثون والدارسون للفكر الإستراتيجي إستنادا إلى خطوة أساسية من خطوات الإدارة عامة وهي "التخطيط" الذي مثل محور الرصد في تطور الممارسة الإستراتيجية لهذا النموذج الإداري، إذ أن العمل الإداري وممارسته قد تطوّر وانتقل إلى رؤية جديدة ذات بعد إستراتيجي، حيث يجمع علماء الإدارة على أن هذا النموذج الإستراتيجي "التخطيط الإستراتيجي" الذي ظهر في الستينيات قد مر بثلاث مراحل تمثلت في:

1- "مرحلة التخطيط المالي: وهي المرحلة التي يشرع من خلالها إداريو القمة باقتراح موازنات السنة القادمة، وهذه الموازنات تتضمن مشروعات مقترحة وغير مستندة إلى دراسة وتحليل عميقين، ذلك أن غالبية البيانات والمعلومات تكون مستمدة من البيئة الداخلية للمنظمة تتمحور حول واقع حجم المبيعات والأرباح المحتملة.

2- مرحلة التنبؤ التخطيطي: يسعى مدراء القمة في منظمات الأعمال بإعداد خطط خماسية لمنظمتهم بسبب ضعف جدوى الموازنات السنوية لمحاكاة التخطيط الطويل الأجل، وأن مثل هذه الخطط تنشر ظلّالها على مساحة زمنية لا تستطيع معطيات المعلومات والبيانات التي توفرها البيئة الداخلية أن تغطيها، ذلك أن مدراء القمة يتزاحمون لتوفير الموارد المالية المطلوبة وينغمرون باجتماعات لا نهاية لها

➤ خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي قد أبانت على أنه مقارنة وآلية قادرة على دعم أداء المؤسسة وتطويرها، وهذا ما تعكسه الخصائص المميزة والمعرفة بهذا النموذج، وهو يتميز بمجموعة من الخصائص نوجزها في النقاط الآتية:

- "أداة مهمة لتوقع أهداف المنظمة لمدة طويلة.

- هو الطريقة التي فيها يخطط وتتوقع المنظمة قدرتها التنافسية، إنها عملية مستمرة في المستقبل، ويجب أن تطور المنظمة الخطط الإستراتيجية للعمل من آن لآخر". (شاندأ، أشوك، 2002، ص150)

بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي هو توجه نحو المستقبل في ظل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، فهو عملية تهدف إلى رسم ووضع الأهداف المستقبلية للمؤسسة وتوقع قدراتها التنافسية على المدى البعيد ذو البعد الإستراتيجي، كما يتميز أيضا كونه:

- "يختص بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

- يتوجه عادة إلى المدى البعيد.

- يتم عادة على مستوى الإدارة العليا.

- يركز على الفعالية، أي على حسن إستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة.

- يعبر عن عملية رسمية ومنظمة تفضي إلى تبني إستراتيجية مقصودة للتعامل مع العوامل البيئية.

- يهتم بالمستقبل وإستقرائه إسنادا إلى الحاضر فهو عملية منظمة لتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية". (بن سديرة، عمر، 2013، ص237)

2.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته ممارسته:

تعكس أهداف التخطيط الاستراتيجي محاور رئيسية تؤسس لمؤسسة فعالة ومكيفة مع مختلف التطورات والتغيرات، كونه نموذج يستند بالدرجة الأولى إلى دراسة وتحليل متغيرات العمل في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، من هنا جاءت الخطوط

العريضة المعبرة عن أهداف التخطيط الاستراتيجي كتوجه وثقافة ممارسة استراتيجية على مستوى المؤسسة، فالتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى:

- "تدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والأزمات التي تعترضها.

- يعمل على توفير البيانات الضرورية.

- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة.

- يسعى إلى إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين مهام ومسؤوليات المؤسسة". (بكروخ مخلوف، 2009، ص28)

- "تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.

- إعداد القيادات وتزويد العاملين بأهداف واتجاهات واضحة.

- التخلص من الأقسام السيئة الأداء.

- الرقابة وتقييم الأداء". (أسامة محمد، 2007، ص268)

ولأن هذه النقاط المذكورة أعلاه تؤسس ضمينا لمدى أهمية النموذج التخطيطي ذو البعد الاستراتيجي داخل النسق

المؤسسي، فإن مزايا هذا النموذج لا تخفى عن أحد، إذ تمكن الباحثون في مجال الإدارة والمؤسسة أن يثبتوا أن التخطيط

الاستراتيجي أحدث صورة من صور التخطيط يعمل على استمرار وتكيف المؤسسة في ظل توفير بدائل واستراتيجيات

حسب المواقف التي تواجهها هذه الأخيرة، وبالتالي فهو يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وقد

أثبت ميدانيا أن التخطيط الاستراتيجي ذو مزايا متعددة على مستوى المؤسسة وعلى مستوى مواردها البشرية، وللدلالة على

أهميته تم إدراج النقاط الآتية:

- "يعمل على تطوير الأفراد وتدريب الموظفين والعاملين.

- يساهم مساهمة فعالة ذات أثر قوي في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الإدارية، كما يعمل على توظيفها من أجل تطوير المؤسسة.

ثقافتها وبيئتها واستراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق هذه الثقافة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن الثقافة التنظيمية القيم والمعايير والتقاليد، و كذا المبادئ التي تساعد على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

ومن الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة وداعمة لإستراتيجية المؤسسة، وأي تغييرات في إستراتيجية المؤسسة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة فاعليها التنظيمية، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي يجب أن تكون الثقافة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية. (حريم حسين، 2004، 339)

من هنا يتضح أن ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية ترتبط بنموذج التخطيط الاستراتيجي عن طريق علاقة تأثير وتأثر بينهما وبين الاستراتيجية، أين تتأثر الثقافة التنظيمية بنموذج الاستراتيجية المتبنية بالمؤسسة من جهة، وتؤثر عليها من جهة أخرى، فالثقافة التنظيمية مكوّن تنظيمي رئيسي بالمؤسسة يؤثر في مختلف اتجاهات المؤسسة الداخلية والخارجية، كما يمكنها دعم الاستراتيجية المبنية من خلال القيم والمبادئ التي تحملها. ومن العناصر المعبرة عن الإعتماد والتأثير المتبادل بين الاستراتيجية والثقافة التنظيمية بالمؤسسة، نذكر بعض المظاهر الثقافية التي تؤسس لهذه العلاقة وتدعمها، المتمثلة في:

- "تحقيق التعاون بين المستويات التنظيمية والتماسك التنظيمي والعمل الجماعي، وهذه الخاصية تحقق التكامل الذي يساهم في تحقيق الفعّال لإستراتيجية المؤسسة العامة والإستراتيجيات الفرعية بها.

- التحفظ في التعامل مع المخاطر وعدم التأكد، والإستعداد للمستقبل، وهذا يدعم التحليل البيئي الذي تقوم عليه العملية التخطيطية لصياغة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

- نشر ثقافة تنظيمية تقوم على العدالة والمساواة، الأمانة

- يؤدي إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات الموظفين الإداريين، ويساعد على توفير الخبرات البشرية والكوادر التي تتوافق مع إحتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة". (الحريري محمد سرور، 2012، ص51)

إضافة إلى النقاط المذكورة الدالة على أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المورد البشري الذي يعد الورقة الراجعة لأي مؤسسة، فإن التخطيط الاستراتيجي يستهدف بالدرجة الأولى التغيير والتطوير لما هو مفيد للمؤسسة وللموارد البشرية معا، وأهميته تمتد إلى كل أبعاد المؤسسة، حيث أنه يساهم ويساعد في:

- "تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

- مساعدة المؤسسات على التكيف مع التغير المتسارع والتفاعل معه.

- تحديد المهام وبرامج التطوير ورسم الأدوار.

- تحرير المؤسسات من الركود والجمود.

- مساعدة الإدارة في تحديد معايير الأداء التي تستخدم في تحقيق المساءلة، وهو وسيلة المؤسسات لتحقيق توجه الإدارة بالأداء والتنافسية.

- وسيلة لإدخال التوجه المستقبلي والبيئي إلى المؤسسة وإخراجها من الجمود والثبات إلى التجديد والإبداع وإستشراف آفاق المستقبل.

- إتاحة مساحات أوسع للإدارة بالمشاركة وعدم مركزية صنع القرار.

- المساعدة على إقامة نظام الشفافية في الإدارة". (الشافعي حسن أحمد، 2013، ص20).

3. دور الثقافة التنظيمية في تبني وتحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة

1.3 الثقافة التنظيمية وبناء استراتيجية المؤسسة:

قبل الخوض في علاقة التخطيط الاستراتيجي بالثقافة التنظيمية، يجب الحديث عن التأقلم الداخلي والخارجي، إذ يمثل نقطة الإنطلاق في تبني التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، وهو الهدف العام لها، ففاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والتلاؤم بين

والصدق، والجدية والتنافسية، الابتكارية والمساءلة." (جلدة سامر، 2009، ص204).

هذه المميزات التي تعرفها الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية تتجلى في بعض الركائز الأساسية التي تعمل على تطوير المؤسسة وتنميتها، وكذا ضمان صياغة إستراتيجية واضحة تتلاءم مع أهداف ورسالة المؤسسة وتمثل متطلبات رئيسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي، تشمل:

أ- فلسفة العمل الجماعي، وينعكس في النقاط الآتية:

- سيادة روح الفريق.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.
- ب- القدرة على التكيف، وتعبّر عن:
- مرونة الإدارة، والاعتقاد بحتمية التغيير: وبالتالي استعداد العاملين لإحداث التغيير.
- الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر.

- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.

ج- القدرة على الابتكار، أي قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار ومدى تشجيعها له.

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- حرية التعبير واحترام الرأي الآخر.
- الاستعداد لتحمل المخاطرة.
- الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة" (عبد المرسى جمال الدين، 2006)

وهذه العناصر الأساسية التي تميز الثقافة التنظيمية هي مؤشرات تدعم مبادئ الإستراتيجية، وحافز المؤسسة لصياغة إستراتيجية ملائمة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهي شروط أساسية تعكس الترتيبات الداخلية التي تعمل على نجاح التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، فمتى غابت مثل هذه القيم أو المبادئ فشلت المؤسسة في الوصول إلى التخطيط

الاستراتيجي الذي يتطلب دقة عالية وغرس قيم فعالة ليتحقق ميدانيا.

"وبما أن موضوع التناغم بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية أحد الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير، فلا بد أن ينسجم محتوى الثقافة مع الإستراتيجية المختارة في المؤسسة، كون الثقافة التنظيمية القوية والإستراتيجية وجهان لعملة واحدة، تعبر عن وجود كيان مؤسسي يسعى إلى التطور والتقدم، فالثقافة التنظيمية هي الموجه والمحدد للسلوك داخل هذا الكيان، أي تعبر عن التوجه الثقافي للمؤسسة بما يحمله من قيم وتقاليد ومبادئ، و الإستراتيجية هي الوجه الآخر المعبر عن توجه المؤسسة، وعن خطط عملها وفق متغيرات معينة، فتكامل الإستراتيجية وتوافقها مع التوجه الثقافي هو من يحدد نجاح المؤسسة وإستراتيجياتها بمختلف مستوياتها.

وعليه فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية هي علاقة وظيفية تعكس تناغم وتكامل بينهما من جهة، واعتماد وتأثير متبادل من جهة أخرى" (احسان دهش جلاب، 2011، ص650).

وعليه فالثقافة التنظيمية تساهم في بناء وتبني استراتيجية عمل تتماشى وتتوافق مع مختلف المحددات التنظيمية من جهة ومحددات الفاعلين من جهة أخرى، ومنه فلها دور بارز ومؤثر في تبني الاستراتيجية المناسبة والفعالة، كون نجاح العمل المؤسسي على مختلف المستويات مرهون بمدى تقبل الفاعلين له وتبنيه كثقافة، فالفرد يتصرف وفق ثقافته سواء الاجتماعية أو التنظيمية، والنجاح يكون تصور فكري ينعكس في تقاليد وقيم ومعايير معينة قبل أن يكون ممارسة وبذل جهد، من هنا كان لزاما على المؤسسة الرغبة في التحول نحو الممارسات الاستراتيجية لتحقيق التميز والفعالية أن تعمل على غرس قيم ومبادئ هذه الممارسة، كون البعد الاستراتيجي يعكس نوع من ثقافة التعايش والتكيف المطلوب توفرهما داخل المؤسسة، فالاستراتيجية خطة عمل ميدانية، ولكن في المقابل هي صورة راسخة في أذهان الفاعلين، حيث يعملون على ترجمة مبادئها وقيمها في شكل ممارسات واتجاهات، وإن لم يتم غرس هذه

فالثقافة تساهم في تبني الإستراتيجية كنتاج للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، من خلال المتغيرات الثقافية التي توجد كنتاج لثقافة المؤسسة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الثقافة كتوجه واتجاه فإن مصير الاستراتيجية المتبناة الفشل المحتوم، مما يدل على أهمية الاستثمار في النسق الثقافي داخل المؤسسة لإحداث التغيرات اللازمة، وتطبيع سلوكيات واتجاهات الفاعلين بما يتوافق مع متطلبات النجاح في العمل المؤسسي.

جدول رقم (01): يوضح النماذج الثقافية للإستراتيجية بالمؤسسة

نموذج التكيف	نموذج الرقابة
الفحص البيئي:	
المراقب	البحث الفعال
واسع ومشتت	مركز ونظامي
غير مركزي	مركزي (أقسام أو وحدات الفحص)
التخطيط:	
غير رسمي (مناقشة)	رسمي (نظم)
غير رسمي	رسمي (أقسام ووحدات التخطيط)
أنواع المعلومات ومصادرها:	
نوعي	كمي
ذاتي	موضوعي
شخصي	مجهول
الإعتماد في تفسير المعلومات:	
الطرائق غير الرسمية، المناقشة والمناظرة،	النماذج الرسمية والطرائق (التنبؤ الاستراتيجي)
	تخطيط السيناريو
الأفراد المشاركين:	
عبر المستويات المتلاحقة	غالباً في أعلى المستويات
الأفراد العاملين	خبراء
إتخاذ القرارات:	
في المستويات الدنيا	في المستويات العليا
قرارات إرضائية	القرارات تميل إلى أن تكون سياسية
الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل:	
واسعة وضمنية	محددة بوضوح ومفصلة
غير واضحة	مقاسة بوضوح وتتم مكافأتها
الأفق الزمني:	
طويل الأمد	قصير الأمد
خطط العمل:	
متزامنة (حادثة في وقت واحد)	متتابعة

المصدر: إحسان دهش جلاب (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، ص-ص 650 - 651.

- يتضح من الجدول أن نموذج الرقابة للاستراتيجية يقوم على
- إن البيئة معلومة يمكن التنبؤ بها.
 - إمكانية الحصول على المعلومات وتحليلها بقصد تخفيض المتغيرات الثقافية الآتية:

حالة عدم التأكد.

- إمكانية التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بصيغة أهداف واقعية وملموسة.
- الاعتماد على الحقائق أو الأرقام المحددة عبر الصيغ الرياضية.

أما نموذج التكيف فإنه يقوم على المتغيرات الآتية:

- لا يمكن السيطرة على البيئة أو التنبؤ بها.
- يجب على المؤسسة أن تتميز بالمرونة وتكون مستعدة للاستجابة للأحداث البيئية غير المتوقعة.
- المؤسسة بحاجة إلى عمليات فحص بيئي خارجي واسعة.
- العلاقات الشخصية والتفاعلات الاجتماعية تمثلان الأساس في تطوير أساس الفهم المشترك.
- غالبا ما تكون الرؤية الاستراتيجية غير واضحة وفلسفية.
- يعتمد تنفيذ الاستراتيجية بدرجة كبيرة على تطوير القدرات الداخلية والمعرفة، والتعلم.

هذا فيما يخص تأثير الثقافة التنظيمية على الاستراتيجية بالمؤسسة، أما عن تأثير هذه الأخير في الثقافة التنظيمية، فإن العديد من المختصين يرون أن عملية التنفيذ الاستراتيجي تتطلب من القائمين على تنفيذ الاستراتيجية إحداث عملية التغيير الثقافي من خلال الإجابة على أربعة أسئلة ذات صلة بالثقافة التنظيمية هي:

- 1- "هل الاستراتيجية المختارة تتوافق مع الثقافة الحالية للمؤسسة؟، إذا كانت الإجابة "بنعم" يتعين الربط بين التغييرات التنظيمية وثقافة المؤسسة، من خلال التعرف على الكيفية التي تستطيع من خلالها الاستراتيجية الجديدة تحقيق غرض المؤسسة بصورة أفضل من الاستراتيجية الحالية، وإذا كانت الإجابة "لا" فيتم الانتقال إلى السؤال الثاني.
- 2- هل يمكن تصحيح مسار الثقافة الحالية بسهولة لجعلها أكثر توافقا مع الاستراتيجية الجديدة؟، إذا كانت الإجابة "نعم"، تنفذ التغييرات المرغوبة كتعديل الهيكل التنظيمي مثلا، نشاطات التدريب والتطوير، وتعيين مدراء جدد ينسجمون مع

الاستراتيجية الجديدة، وإذا كانت الإجابة "لا" يأتي السؤال الثالث.

3- هل ترغب الإدارة في إجراء التغييرات التنظيمية؟ وهل هي قادرة على إجرائها؟ وهل تقبل التأخير المحتمل أو الزيادة المتوقعة في التكاليف؟، إذا كانت الإجابة "نعم"، هنا يتعين على الإدارة من خلال الثقافة وذلك بتأسيس وحدات هيكلية جديدة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة. (احسان دهش جلاب، 2011، ص-ص 652-653).

وعليه فتأثير الاستراتيجية على الثقافة بالمؤسسة يتجلى من خلال التغييرات التي يحدثها في قيم ومبادئ هذه الثقافة من جهة، وفي تغييرها من جهة أخرى لتكون مناسبة وملائمة للبدائل الاستراتيجية التي تبني داخل المؤسسة.

2.3 الثقافة التنظيمية ونجاح التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة:

إن نجاح التخطيط الاستراتيجي مرهون بتوفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والثقافية المعبر عنها في النقاط الآتية:

- **توفير التنظيم الإداري السليم:** ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

- **توفر نظام للحوافز:** يهدف نظام الحوافز إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة، لا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة فعالة ومناسبة مع إستراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دورا محفزا مشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه؛

- **توفر نظام مالي:** يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل

الاستراتيجي الناجح يتطلب إحداث تغييرات ثقافية لتوفير قاعدة متينة لتبني مبادئه وقيمه، وبما أن الثقافة التنظيمية هي وعاء يحدد جميع التوجهات والسلوكيات داخل المؤسسة، فإنها قادرة على توفير معظم المتطلبات، إذ أن أي ممارسة داخل المؤسسة تكون بفعل المورد البشري، هذا الأخير ينطلق من مرجعية ثقافية تحدد هويته وهوية مؤسسته، أي أن التغيير الواجب احداثه لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لابد أن ينطلق من الثقافة، فمتى كانت ثقافة استراتيجية تعكس قيم ومبادئ ومعايير هذا النموذج ككل بالنجاح، والعكس صحيح، فغياب ثقافة تنظيمية قوية يؤثر بشكل كبير على مختلف أنظمة المؤسسة ويمس بالدرجة الأولى التوجهات الكبرى للمؤسسة مما يؤثر على عملها ونجاحها، ويؤثر بشكل كبير على خطط عملها وتنفيذها.

وعليه فدور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي يكون من خلال مساهمتها في بناء استراتيجية عمل بأبعاد ثقافية، حيث يكون البعد الاستراتيجي أحد أنواع الثقافة الواجب تبنيها والتسويق لها داخل المؤسسة، إذ أن عملية التعليم والتدريب التي يخضع لها العامل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لابد أن تؤسس لقيم ومعايير ونماذج سلوكية ذات بعد استراتيجي، فالثقافة هي المحدد الرئيسي لأي سلوك داخل المؤسسة، والفاعلين يتخذون سلوكا معيناً ويتجهون استناداً إلى مرجعيتهم الثقافية والتنظيمية.

من هنا يمكن أن تؤسس للتخطيط الاستراتيجي كفعل ثقافي ومرجعية أساسية تؤسس وتبني ثقافة جديدة داخل المؤسسة تعرف بالثقافة الاستراتيجية التحليلية التي تكون في مختلف المستويات العملية.

4. خاتمة:

لقد مثلت الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي، هذا الأخير الذي يعكس توجه جديد نحو إدارة فعالة لأعمال المؤسسة، وقد برزت أهميته لما يحققه من مزايا مختلفة للمؤسسة، ولما يحمله من معاني التغيير والتطور للوصول إلى الكفاءة والفعالية، وهذا لا

أن يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة؛

- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية: للمعلومات دور أساسي في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق الاستفادة من تلك المعلومات لابد من أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوفرها في الوقت المناسب". (منصور عيسى، 2012، ص167)

- أنظمة اتصال: يجب أن يكون للمؤسسة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية؛

- ثقافة المنظمة: بمعنى أن تشجع المؤسسة التفكير الاستراتيجي ونشر ثقافة تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة؛

- الابتكار: يجب على المؤسسة أن تطلق حرية التفكير وأن تشجعها وذلك بغرض الحصول على أفكار جديدة تدعم الخطط الاستراتيجية؛

- كفاءة الرئيس: كلما كان العضو المنتدب والمسؤول عن التخطيط الاستراتيجي ذا كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت الفرصة للنجاح؛

- اقتناع الإدارة العليا: كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي زادت فرصة للنجاح، ودون هذا الدعم نضبت موارد التخطيط الاستراتيجي وفشلت؛

- المرونة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة والظروف المحيطة، وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها؛

- علاقات تنظيمية قوية: فالتخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة والسلطات المتاحة وأساليب التنسيق بين الوحدات". (أحمد ماهر، 2007، ص49)

تعتبر النقاط المذكورة أعلاه عن ترتيبات داخلية تخص المناخ الداخلي للمؤسسة وترتبط بشكل مباشر ودقيق بتفكير قادة المؤسسة ونظرتهم للعمل وإدارته بشكل فعال، إذ أن التخطيط

- للثقافة التنظيمية دور كبير ومحوري في النجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.
 - تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي في التخطيط الاستراتيجي مما يعكس مساهمتها الكبيرة في التأسيس لهذا النموذج.
 - يكمن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي من خلال تبني مبادئه وقيمه كثقافة والعمل على نشرها وتنشئة العاملين عليها، مما يؤسس لثقافة الممارسات الاستراتيجية بالمؤسسة.
 - تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر حاسم في نجاح أو فشل استراتيجية العمل بالمؤسسة، كونها تمثل التوجه العام للإطارات المؤسسة وعمالها.
- التوصيات والاقتراحات:**

- من خلال دراسة وتحليل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة نصل إلى صياغة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات العملية المتمثلة في:
- الاهتمام بالمؤسسة كنسق ثقافي، واعتبار الثقافة المحرك الرئيسي لعمليات المؤسسة.
- النظر إلى الجانب السوسيولوجي للتخطيط الاستراتيجي وعدم إقصائه في البعد الاقتصادي، كون التحليل السوسيولوجي يتيح فرصة أكبر لفهم قيم هذا النموذج وفلسفته قبل ممارسته مما يزيد من فرص نجاحه.
- الثقافة تحدد وتوجه سلوك العمال، فالعامل لا يتصرف خارج نطاق ثقافته الخاصة وثقافته التنظيمية، مما يوجب لفت النظر نحو أهمية هذه الحقيقة المفروضة داخل جميع المؤسسات.
- التخطيط الاستراتيجي ثقافة قبل كل شيء وجب التسويق له داخليا وشحن الثقافة السائدة لتكون وتؤسس لقيم وممارسات العملية التخطيطية ببعدها الاستراتيجي.
- يتفاعل التخطيط الاستراتيجي مع الثقافة التنظيمية فهي تؤثر على ممارسته واقعيا، مما يوجب العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية مشجعة على مبادئ التخطيط الاستراتيجي.

يتحقق ما لم يصاحبه توجه ثقافي يحدد توجهاته واتجاهاتها، باعتبار الثقافة المحرك الرئيسي داخل المؤسسة، فالفرد يتصرف ظاهريا وباطنيا استنادا إلى ثقافته الاجتماعية والتنظيمية، مما أسس لوجود وهيمنة النسق الثقافي داخل أي مؤسسة، ودل على أهمية التحليل السوسيو-ثقافي للمؤسسة ومختلف عملياتها. والتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية وخطوة إدارية مهمة في عمل المؤسسة، يبنى على دراسة ونظرة تحليلية لمختلف المتغيرات على المستوى الداخلي والخارجي، ونجاحه يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات الرئيسية الخاصة بالمناخ الداخلي، هذا ما نتحدث عنه دائما أن التخطيط الاستراتيجي عملية تغيير جذري لا تُستوعب إلا بتوفر قاعدة متينة، والثقافة التنظيمية وحدها قادرة على صناعة الفرق، فهذا التوجه قبل أن يكون ممارسة هو ثقافة لا تخرج عن إطار الكيان والتوجه الثقافي للمؤسسة، مما يحتم أحداث تزاوج بين هذين المكونين.

وفي الأخير نصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي ثقافة وفكر قبل أن يكون ممارسة، مما يوجب العمل على تفعيل ثقافة تنظيمية قادرة على احتواء قيمه ومبادئه وغرسها لدى جميع الفاعلين.

نتائج الدراسة:

- بناء على ما تم دراسته وتحليله نصل إلى صياغة مجموعة من النتائج المتمحورة حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، ونوجزها في النقاط الآتية:
- التخطيط الاستراتيجي ثقافة وفكر قبل أن يكون ممارسة واقعية، ينطلق من مجموعة من القيم والمبادئ المرسخة لدى الفاعلين بالمؤسسة.
- يمثل التخطيط الاستراتيجي تحولا نوعيا في عملية التخطيط لما يحققه من مزايا وفوائد تعمل على تكيف وتعایش المؤسسة مع كل جديد ومستجد، مما أوجب العمل على تسويقه كثقافة داخل النسق المؤسسي والعمل على ترسيخ قيمه ومبادئه لدى الفاعلين على جميع المستويات.
- تتكون الثقافة الاستراتيجية من مجموعة من الاتجاهات الداعمة لتكوين ثقافة تنظيمية قوية تشاركية تقوم على الابداع والابتكار مما يساهم في تطوير المؤسسة.

5. قائمة المراجع:
- 1- شاين، إدجار (2011)، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهي، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة - مركز البحوث.
 - 2- قطيش، عبد اللطيف (2013)، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، بيروت، لبنان، منشورات الحلبي الحقوقية.
 - 3- خيرى، أسامة (2014)، القيادة الإستراتيجية، عمان، دار الراءة للنشر والتوزيع.
 - 4- الشافعي، حسن، الكلزة محمد جمال الدين (2013)، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
 - 5- الحري، محمد سرور (2012)، طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - 6- بكروح، مخلوف (2009)، مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية، الجزائر، مطابع حسناوي.
 - 7- أسامة، محمد وآخرون (2007)، الإدارة والتخطيط التربوي، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
 - 8- حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
 - 9- جلدة، سامر (2009)، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
 - 10- عبد المرسى، جمال الدين (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
 - 11- جلاب، إحسان دهش (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - 12- سلاطنية، بلقاسم وآخرون (2012)، علم الاجتماع الإعلامي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
 - 13- سيد، جابر عوض ، عبد الموجود أبوالحسن (2003)، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الأزاريطة، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
 - 14- الكيال، تهاى حسين عبد الحميد (1997)، الثقافة والثقافات الفرعية، مصر، دار المعرفة الجامعية.
 - 15- السويدي (د.ت)، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، اتونس، لدار التونسية للنشر والتوزيع.
 - 16- جواد، شوقي ناجي (2009)، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
 - 17- شاندا، أشوك، شليا كوبرا (2002)، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
 - 18- بن سديرة، عمر (2013)، التخطيط الإستراتيجي - الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 13، جامعة سطيف 1، الجزائر.
 - 19- منصور، عيسى (2012)، التخطيط الإداري، مصر، الدار المصرية للعلوم.
 - 20- ماهر، أحمد (2007)، الإدارة الإستراتيجية- الدليل العملي للمديرين-، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
 - 21- Andrew slaggy and mark-j -Wallace(1987), Organization behaviour and Performance , London, England, ,fourth Edition.