

التخطيط الإستراتيجي لجودة الحياة-برنامج جودة الحياة للمملكة العربية السعودية كنموذج Strategic planning for Quality of life-Quality of life program for the Kingdom of Saudi Arabic as a model

فطيمة الزهرة قرامز

¹ جامعة أم البواقي - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر

fatimazohrgramez@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/04/30

تاريخ القبول: 2023/04/25

تاريخ الاستلام: 2023/01/11

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تبيين أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف جودة الحياة وكيف يتم الاعتماد عليه في ذلك، لذلك فقد تم معالجة الموضوع بالتطرق إلى التخطيط الإستراتيجي، مفهومه، أهميته ومزاياه، أهدافه، عناصره ومراحله والعوامل التي تساعد على نجاحه والعقبات التي يواجهها. كما تم التطرق إلى كيفية التخطيط الإستراتيجي لجودة الحياة من خلال إستراتيجية برنامج جودة الحياة للمملكة العربية السعودية والمرتكزات الأساسية لهذه الإستراتيجية وكيفية تنفيذها وحوكمتها وتقييمها. وقد تم التوصل إلى أن التخطيط الإستراتيجي لجودة الحياة جد ضروري ومهم لتحقيق مختلف أهدافها.

كلمات مفتاحية: الاستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، جودة الحياة.

تصنيفات JEL : O20 ، O21 ، N3.

Abstract: This study aims to show the importance of strategic planning to achieve the goals of quality of life and how it is relied upon in that. Therefore, the topic has been addressed by addressing strategic planning, its concept, importance and advantages, objectives, elements and stages, factors that help its success and the obstacles it faces. They also dealt with how to strategically plan for the quality of life through the strategy of the Quality of Life Program for the Kingdom of Saudi Arabia as a model, the basic pillars of this strategy, and how to implement, govern and evaluate it.

It was concluded that, strategic planning for the quality of life is necessary and important to achieve its various objectives.

Keywords: strategy; strategic planning; quality of life.

Jel Classification Codes: O20, O21, N3

1. مقدمة:

تطمح الكثير من المجتمعات في وقتنا الحالي إلى تحقيق جودة الحياة، وتعمل جاهدة لتسخير جميع الموارد اللازمة والضرورية لتحقيق هذا الهدف، مع وضع استراتيجيات وسياسات وتكتيكات وخطط تساعد في تنفيذ برامجها على أرض الواقع. ويعد التخطيط الإستراتيجي من أحد صور التخطيط في المنظمات، فهو تصور مستقبلي لتحسين الوضع الراهن من خلال تحديد أهداف ووجود آليات لتحقيق هذه الأهداف بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة فهو من متطلبات الحياة المعاصرة وعنصر أساسي في التنمية والتطوير، إذ يزودنا بالبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقبلية الدقيقة، ومن خلاله نضع أيدينا على نقاط القوة للعمل على تعزيزها ومعالجة نقاط الضعف، ويمكننا من استغلال الوقت والإمكانات بالصورة المثلى وترتيب الأولويات واستثمار الطاقات والوصول إلى أحكام موضوعية وخاصة فيما يتعلق بتحقيق أهداف برامج التنمية المعاصرة الهادفة إلى جودة الحياة. وعليه فالإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل التالي: كيف يمكننا الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف جودة الحياة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والإلمام بمتطلبات الدراسة من معلومات يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالتخطيط الاستراتيجي وما هي أهدافه وأهميته؟
- ما هي مراحل التخطيط الإستراتيجي ومزاياه والعواقب التي يواجهها؟
- ما هي المرتكزات الأساسية لإستراتيجية جودة الحياة؟
- أين يكمن دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الحياة؟

أهمية الدراسة

بالرغم من أن التخطيط الإستراتيجي يتم الاعتماد عليه من طرف مدراء المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إلا انه في الآونة الأخيرة اتسع مجال اهتمامه ليشمل جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية وخاصة منها تحقيق أهداف المجتمع وفئاته المختلفة للوصول إلى جودة الحياة وليس فقط مجال عمل المؤسسة الاقتصادية. وعليه فأهمية الدراسة تكمن في رفع الستار عن المجالات المختلفة التي يعد فيها التخطيط الاستراتيجي وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف وخاصة منها أهداف جودة الحياة.

فالهدف من هذه الدراسة هو تبين أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف جودة الحياة، وكيفية اعتباره كعنصر أساسي ومهم للحصول على مواردها ومتطلباتها. ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة على مختلف التساؤلات تم معالجة هذا الموضوع من خلال محورين رئيسيين:

المحور الأول:مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني:نموذج عن التخطيط الاستراتيجي لجودة الحياة-برنامج جودة الحياة للمملكة العربية السعودية

منهج الدراسة

للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي، فالأول يظهر من خلال المحور المتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وفي المحور الثاني تم الاعتماد على كلا المنهجين بالتطرق إلى كيفية التخطيط الإستراتيجي لجودة الحياة من خلال البرنامج الذي وضعته المملكة العربية السعودية التي تم اتخاذها كنموذج للدراسة مع الاستعانة ببعض البيانات الخاصة بتصنيف المملكة حسب مؤشر ميرسر لجودة الحياة.

2. مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث نموذج من نماذج التخطيط في المنظمات، وقد عمل هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسي، والأهداف العريضة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ويتربط مع مفهوم الإستراتيجية وهو الأسلوب الذي يتم اختياره من طرف الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (علي، 2000، صفحة 120). ويعبر التخطيط الإستراتيجي عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف (Hunger & Wheelen, 2004, p. 10)

1.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

تناول العديد من المفكرين التخطيط الاستراتيجي بالعديد من المفاهيم. فهناك من يرى التخطيط الاستراتيجي على أنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها" (عثمان، 2001، صفحة 238). وقد تم اعتبار التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها وهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها. والتخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. ولغرض بناء الخطط الإستراتيجية ينبغي على

المدرء اعتماد المدخل النظمي الواسع والعريض مما يساعدهم في التعامل وبفاعلية مع الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات في ضوء استعدادات المنظمة لمؤشرات القوة والضعف (ناجي، 2000، صفحة 87). وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو تطوير مهمة المنظمة وخططها وأهدافها وسياساتها للمرحلة القادمة (Hunger & Wheelen, op cit, p. 11)، وأن التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل المستقبل، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيقه" (رعد، 2003، صفحة 299). فالتخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحديد التوجهات المستقبلية، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ويتناول القضايا بشكل شمولي. من خلال هذه المفاهيم للتخطيط الإستراتيجي تظهر لنا أهميته ومزاياه التي يمكن ذكرها في ما يلي.

2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي ومزاياه وأهدافه وعناصره: يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية وتتلخص أهميته ومزاياه وفقا للنقاط التالية (مروان، 2017):

- المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مراجعة الأداء المالي للعمل والحرص على توفير التحديثات الدائمة له مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج والتأكد من أن العمل يسير في الطريق الصحيح.
- المساهمة في تحديد إطار زمني لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة إستراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به.
- المشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.
- صناعة الخدمات والوسائل المالية التي تراعي التغيرات المؤثرة على العمل في ظل المناخ الاقتصادي السائد.

- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي ، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
- 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.

3.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي: يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الأهداف والتي من أهمها (سيد، 2004، صفحة 50):

- يعد التفكير الإستراتيجي أساساً لصنع القرارات المستقبلية.
- تحدد الإستراتيجية للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها، والفرص المتوقعة لتغتنمها.
- يتيح التخطيط الإستراتيجي تطويراً لمنتجات جديدة لتحسين مقابلة حاجات السوق.
- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخاً فاعلاً للتغيير الإداري، فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي قرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة، حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات، وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة.

4.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي: يقوم التخطيط الاستراتيجي على أربعة عناصر متميزة هي (الشيخ، 1995، صفحة 126):

المستقبلية في اتخاذ القرارات: حيث تحدد بدائل يمكن إتباع واحداً منها في المستقبل، وعند الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس لجميع القرارات، أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات

المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

العملية: يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، ثم تحديد السياسات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة وزمن اتخاذها. **الفلسفة:** يعد التخطيط الاستراتيجي اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمديرين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسة، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

الهيكليّة: وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات وتعمل أيضاً على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى والخطط والبرامج قصيرة المدى. والمنظمات التي تتبع اللامركزية لا بد لها من إيجاد علاقة هيكليّة تربط الأنواع الثلاثة من الخطط ببعضها، وهذه الهيكليّة تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

5.2 مراحل التخطيط الإستراتيجي

تشير عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، كما تحتوي على التعريف برسالة المنظمة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وتطوير الاستراتيجيات ووضع الخطوط الأساسية لسياسة المنظمة (Hunger, wheelen , 2004, p. 37). وفيما يلي أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي:

المرحلة الأولى-مرحلة الإعداد: تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:

التحليل الاستراتيجي يتم من خلاله تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في محيط المنظمة ويتضمن هذا التحليل بعدين هما تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية. تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين (زكريا، 2005، صفحة 158). أما تحليل البيئة الداخلية يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف. (ثابت، جمال الدين، 2002، صفحة 70) وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها. ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية: العوامل المادية، والعوامل البشرية، والعوامل المعنوية.

صياغة الإستراتيجية: الإستراتيجية هي "نمط الأهداف والأغراض والبرامج وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟" (مُجد، 2005، صفحة 59). وتبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الإستراتيجية ويساعد توافر الإستراتيجية على تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى، كما يشجع وجود إستراتيجية واضحة جميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة.

وضع الخطة الإستراتيجية: يمر وضع الخطة الإستراتيجية بالخطوات التالية:

صياغة رؤية ورسالة المؤسسة: تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (المرسي، 2002، صفحة 87). فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة المنظمة، غاياتها واستراتيجياتها وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد. ويضيف المرسي بأنه يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام (المرسي، 2002، صفحة 103). أما رسالة المنظمة فتعرف بأنها الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها.

وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف: تشكل الغايات الإستراتيجية العنصر الرئيسي في عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث تحدد الإطار العام للأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تساهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، ويشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

المرحلة الثانية-مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها" (زكريا، 2005، صفحة 293). إن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً. إذ أن فشل الإدارة في

تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة الإستراتيجية ككل، ومهما كانت الإدارة ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدامها نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب. إن الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ، كما أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية والكفاءة، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي. ويمكن القول أن صياغة الإستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال، وأن المدراء الأكفاء غالباً ما يتحركون إلى الخلف وإلى الأمام بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. إذ أن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها.

المرحلة الثالثة-مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية: تهدف عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وتمتد عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية إلى التأكد من جودة التفكير الإستراتيجي والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (المرسي، 2002، صفحة 405). كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم أو في تطبيق الإستراتيجية.

6.2 العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي

ذكر الباحثون عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو التالي (الله، 2003، صفحة 5):

- قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس؛

- أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها؛
- أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق؛
- أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها؛
- أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان؛
- أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية؛
- أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة؛
- أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

7.2 العقبات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي: تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بعض

العقبات، ومن بينها ما يلي (نادية، 2001، صفحة 20):

- اضطراب البيئة الخارجية الأمر الذي قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك لعدة أسباب كتغير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية، وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى المدير، لعدة أسباب من أهمها لا تسمح مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي للمدير تقبل الفكرة، كما أن مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير يقدر أهمية الفكرة، ووجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأنها فكرة غير مجدية.

- ضعف الموارد المتاحة، وتشمل الموارد المالية وصعوبة الحصول على مواد أولية وصعوبة جلب التكنولوجيا والأسباب الفنية ونقص في القدرات الإدارية.

-التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك لعدة أسباب مثل المناقشات حول الرسالة والأهداف تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا، وأن الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

3. نموذج عن التخطيط الإستراتيجي لجودة الحياة-برنامج المملكة العربية السعودية

إن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبيرة وتعبر عن مدى التكامل بينهما، فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة الرسالة والأهداف، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها كما أن التخطيط والجودة عناصر أساسية وأساس مهمة يبنى عليها تحديد اتجاهات واستراتيجيات المنظمة، وتمثل القرار الذي يحدد للمنظمات صبغتها، ومسار عملها، ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي تعمل خلالها، فإذا بنيت الثقافة لدى العاملين داخل المؤسسة أصبحت جزءاً من عاداتهم وتقاليدهم وشكلت رؤيتهم وفهمهم للمستقبل، وعبرت عن القيم غير المكتوبة. وعند استهلال عملية التخطيط يبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق جودة الحياة، من خلال التعرف على البيئة الخارجية وتحديد الأهداف التي تعمل على استقطاب وإرضاء المجتمع، ثم يتجه لتحليل البيئة الداخلية التي تقوم بتوزيع الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة فيها ومعالجة الخلل وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات جودة الحياة. وتتحدد أهداف جودة الحياة بعد إتمام عملية التشخيص ودراسته بعناية، ثم إن عملية التنفيذ تركز على جماعية الأداء وتفاعل كافة الإدارات لتحقيق الأهداف، وهذا ما تعبر عنه فلسفة الجودة الشاملة ومبادئها التي تركز على المشاركة لجميع الأعضاء والمستفيدين من خدماتها، ولضمان تحقيق نتائج أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحقيق عملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف برنامج جودة الحياة خلال عملية التخطيط.

1.3 جودة الحياة-مجالاتها وأبعادها:

عادة ما يتم تعريف جودة الحياة في ضوء بعدين أساسيين لكل منهما مؤشرات معينة وهما البعد الذاتي والموضوعي. وغالبية الباحثين ركزوا على الجانب الموضوعي لجودة الحياة، الذي يتضمن مجموعة من المؤشرات القابلة للملاحظة والقياس المباشر مثل: أوضاع العمل، مستوى الدخل، المكانة الاجتماعية والاقتصادية، وحجم المساندة المتاحة من شبكة العلاقات الاجتماعية. وقد أشارت الدراسات أن هذا البعد

ما هو إلا جزء من التباين في التقديرات الكلية لجودة الحياة. وعليه فقد تم الخروج باتفاق على أن جودة الحياة تتمثل في (حلاوة، 2010):

-القدرة على تبني أسلوب حياة يشبع الرغبات والاحتياجات لدى الأفراد والسعادة والرضا عن الذات والحياة الجيدة؛

-رقي مستوى الخدمات المادية والاجتماعية التي تقدم لأفراد المجتمع والنزوع نحو نمط الحياة التي تتميز بالترف، وهذا النوع من الحياة لا يستطيع تحقيقه سوى مجتمع الوفرة الذي استطاع أن يحل كافة المشكلات المعيشية لغالبية سكانه؛

-الاستمتاع بالظروف المادية في البيئة الخارجية والإحساس بحسن الحال وإشباع الحاجات والرضا عن الحياة وإدراك الفرد لقوى ومضامين حياته وشعوره بمعنى الحياة إلى جانب الصحة الجسمية وإحساسه بالسعادة وصولاً إلى عيش حياة متناغمة متوافقة بين جوهر الإنسان والقيم السائدة في مجتمعه؛

-درجة إحساس الفرد بالتحسن المستمر لجوانب شخصيته في النواحي النفسية، المعرفية، الإبداعية، الثقافية الرياضية، الشخصية، الجسمية والتنسيق بينها، مع تهيئة المناخ المزاجي المناسب للعمل والإنجاز والتعلم المتصل للعادات والمهارات والاتجاهات، وكذلك تعلم حل المشكلات وأساليب التوافق والتكيف، وتبني منظور التحسن المستمر للأداء كأسلوب حياة، وتلبية الفرد لاحتياجاته ورغباته بالقدر المتوازن واستمرارية في توليد الأفكار والاهتمام بالإبداع والابتكار والتعلم التعاوني بما ينمي مهاراته النفسية والاجتماعية؛

-حالة شعورية تجعل الفرد يرى نفسه قادراً على إشباع حاجاته (الفطرية والمكتسبة والاستمتاع بالظروف المحيطة به) من خلال ثراء البيئة ورفقي الخدمات التي تقدم له في المجالات الصحية والاجتماعية والتعليمية والنفسية مع حسن إدارته للوقت والاستفادة منه؛

وقد أعطى Craig A. Jackson, 2010 وصف لجودة الحياة والمصاغ تحت مسمى الثلاثة 3 the B's على أنها الكينونة-الانتماء-الصبورة. هذه الثلاثة التي تحوي في طياتها قائمة من الأبعاد الفرعية (حلاوة، 2010). لكن من أجل تحقيق كل الأهداف المذكورة أعلاه، نحتاج إلى مدة من التخطيط والعمل المنسجم والمتناسق من طرف جميع المؤسسات والأنظمة والجهات المعنية عن طريق إستراتيجية يتم من خلالها تحديد الرؤى المستقبلية وصياغتها وتنفيذها بعناية تامة للوصول إلى المبتغى ألا وهو تحقيق أهداف برنامج جودة الحياة.

2.3 إستراتيجية برنامج جودة الحياة

يعمل التخطيط الاستراتيجي على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير البنى الأساسية للعمليات وإيجاد بدائل وأساليب تركز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعاً ومحفزاً نحو تحقيق الأهداف، ولأن تحقيق أهداف معينة بطريقة مثلى تحتاج إلى العديد من البيانات والمعطيات، وتحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلاً دقيقاً والمقارنة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة والتوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوفرة (سعيد، 2001، صفحة 67) فإن مبادئ ومنطلقات الجودة تصبح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، وتصاغ في شكل خطط وبرامج يجب تنفيذها.

3.3 المرتكزات الأساسية لإستراتيجية جودة الحياة للمملكة العربية السعودية

في سنة 2019 نشر مؤشر ميرسر تقريره السنوي لجودة الحياة في العالم واعتمد المؤشر في تصنيفه للمدن على جودة البنى التحتية والذي شمل 231 مدينة عبر العالم، إذ احتلت العاصمة السعودية الرياض المرتبة 164 عالمياً، بينما احتلت جدة المرتبة 168 عالمياً (makkahnewspaper.com, 2019) وفي سنة 2022 احتلت السعودية المركز 34 عالمياً وبفارق كبير عن أقرب دولتين عربيتين في القائمة هما

المغرب (50) ومصر (54) (alarabiya.net, 2022) أما في سنة 2023 فقد احتلت السعودية الترتيب في المركز الرابع بالنسبة لدول الخليج في مؤشر جودة الحياة بعد عمان، الإمارات وقطر (almarsd_news) و32 عالميا وهذا عن التقرير الصادر عن قاعدة البيانات العالمية "نامبيو" (www.atheer.com, 2023). فنلاحظ من خلال هذه المؤشرات على أن المملكة تعمل على تحقيق أهداف برنامجها المسطر الطموح لتحقيق أحسن المراتب عالميا خلال سنة 2030. ومن أجل تحقيق أهداف برنامج جودة الحياة الموضوع من طرف الدولة يجب أن تقوم هذه الإستراتيجية على مرتكزات خاصة بتحقيق طموحات الأفراد وتحسين أحوالهم في كافة المجالات ووضع خيارات لنمط حياة مفعم بالحيوية ويجب أن يكون هناك ما يدعم هذه المرتكزات من أجل تحقيق جودة الحياة، فقابلية العيش ونمط الحياة مكونات لها علاقة بالبنية التحتية والخدمات والتفاعل الاجتماعي. وهذه المرتكزات يمكن توضيحها كما يلي (برنامج جودة الحياة للمملكة العربية السعودية، 2019): هناك **ثلاثة مرتكزات عمودية تدعم قابلية العيش** تتمثل في: 1- تطوير المدن بتطوير بنى تحتية قوية. 2- تأمين خدمات شاملة للسكان لتلبية احتياجاتهم المعيشية. 3- تعزيز التفاعل الاجتماعي من خلال توفير إطار اجتماعي يمكن تفاعل الأفراد. **ثلاثة مرتكزات عمودية تدعم نمط الحياة** تتمثل في: 1- تطوير المرافق من خلال تطوير بنية تحتية شاملة تخدم نمط الحياة. 2- توفير خيارات ذات جودة عالية ومتنوعة لنمط الحياة. 3- تحفيز الناس على التفاعل وضمان مشاركتهم من خلال إقامة أنشطة وفعاليات خاصة بنمط الحياة والمجتمع كافة. **ثلاثة مرتكزات أفقية ممكنة** تتمثل في: 1- وضع الأنظمة والتشريعات أي تحديد الإطار التنظيمي المطلوب لتمكين جودة الحياة في كافة الفئات. 2- وضع نماذج للتمويل ببناء آليات للتمويل تشمل نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والحوافز المقدمة للقطاع الخاص والاستثمارات العامة لتسهيل مشاركة القطاع الخاص. 3- التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة (المواطنين، القطاع الخاص، الخ) لعرض التقدم الذي أحرزه البرنامج في كل الجوانب. ويجب أن يتبنى هذا البرنامج مبادئ توجيهية لدعم الإستراتيجية الشاملة للبرنامج من خلال تحديد المواضيع الهامة للبرنامج وتوصيفها وصفا دقيقا وتبيين القرار المتخذ وتبعاته، كما يجب اتخاذ العديد من التدابير للتمكن من توفير جودة حياة رفيعة المستوى للأفراد وإجراء عملية شاملة لتحديد

خصائص جودة الحياة التي تعتمد على الأهداف الإستراتيجية لبرامج تحقيق الرؤية الأخرى أو تتعارض معها وذلك من خلال توسيع مستهدفات الطموح وتوسيع النطاق وضمن التنسيق الوثيق بين برنامج جودة الحياة ومبادرات برنامج تحقيق الرؤية المعني. ولضمن المواثمة مع برامج تحقيق الرؤية الأخرى فضلا عن جهات التنفيذ الأخرى يجب أن يتخذ برنامج جودة الحياة إجراءات ملموسة لتطوير مزيد من عمليات الربط الأولية، وأن يتواصل البرنامج مع كل جهة معنية به والتي يمكن تقسيمها على سبيل المثال إلى جهات ذات علاقة بقابلية العيش، وجهات ذات علاقة بنمط الحياة وجهات داعمة. ويتم التوافق بين البرنامج والجهات المعنية على مقاييس البرنامج-مستهدفات مؤشرات الأداء الرئيسية-متابعة المبادرة والمسؤولية عنها-ميزانيات المبادرة-المواثمة على مستوى الجهة أو مستوى البرنامج.

4.3 حوكمة برنامج جودة الحياة

تعتبر حوكمة برنامج جودة الحياة عنصرا أساسيا لضمان النجاح وتحقيق الأهداف نظرا لتعقيد البرنامج من حيث النطاق واحتياجات التنسيق مع غيره من برامج تحقيق الرؤية وطبيعة محفظة المبادرات. وكجزء من الحوكمة يجب أن يعرف البرنامج عن واجبه في ضمان تحقيق الأهداف، الجهات المعنية بالبرنامج، العمليات الأساسية المطلوبة لإدارة البرنامج ودور كل جهة من الجهات المعنية والإجراءات التنظيمية للبرنامج.

5.3 التنفيذ

يتم التنفيذ من خلال عمليتين، هما عملية تخطيط التنفيذ وتهدف إلى وضع الخطة التنفيذية الموحدة الكلية لبرنامج جودة الحياة وتحديثها على الدوام. وعملية التنفيذ والتي تتعلق بتطبيق المهام الواردة في الخطة التنفيذية. فرغم أن تحديد الطموحات ورصد الأداء تنطبق على كل من الأبعاد الخاصة بالبرنامج والأبعاد الخاصة بالبرامج الأخرى لتحقيق الرؤية، إلا أن مستوى التنفيذ مختلف، ففي حالة الأبعاد الخاصة ببرنامج جودة الحياة بالكامل، فإن البرنامج يؤدي دورا فعالا في التأثير على التنفيذ من خلال ضبط الميزانية والموافقة على المبادرات وتخصيص الموارد وغيرها. ولكن في الأبعاد الأخرى (الخاصة بالبرامج الأخرى لتحقيق الرؤية) يقتصر دور البرنامج على التأثير في تصميم خطط تنفيذها، وفهم التقدم المحرز في تحديد المخاطر المحتملة أو

القضايا التي تؤثر على التنفيذ بصورة شاملة وتقديم الإرشادات والخبرات لمختلف الجهات والتنسيق بينها. وفي إطار هذه المهمة يتم حصول تفاعل كبير مع البرامج الأخرى لتحقيق الرؤية في مرحلتين:

المرحلة الأولى: يتم وضع الخطة التنفيذية من خلال دفع طموحات البرامج الأخرى لتحقيق الرؤية عبر إدراج منظور جودة الحياة فيها. وقد يكون ذلك من خلال الدفع باتجاه تبني مقاييس معينة (لم تؤخذ من قبل) أو الدفع باتجاه تحقيق أهداف معينة لدعم تنفيذ الأهداف الإجمالية للبرنامج. وكذلك خلال مرحلة وضع الخطة التنفيذية من خلال التأثير في تصميم هذه الخطة، أي ضمان أن تكون محفظة المبادرات شاملة وتغطي المكونات الرئيسية لجودة الحياة وتحقق المطلوب وفق الأهداف الموضوعية.

المرحلة الثانية: تكون خلال التنفيذ، إذ يحدد البرنامج شكل عملية تخطيط تنفيذ المبادرات التي تندرج ضمن مختلف برامج تحقيق الرؤية وذلك عبر التفاعل المتواصل، كما يعمل على ضمان تحقيق الطموحات المحددة في الخطة التنفيذية على نحو فعال. ويجب أن يدعم البرنامج وضع الخطة التنفيذية وتخطيط عملية التنفيذ في البرامج الأخرى لتحقيق الرؤية من خلال:

- توفير الخبرات في مختلف المواضيع ذات العلاقة بجودة الحياة؛

- ضمان التنسيق بين المبادرات المختلفة للبرامج المتعددة لتجنب ازدواجية الجهود وضمان المواثمة بهدف الوصول إلى نتيجة موحدة.

- تقديم الآراء التقييمية سواء تلك الناتجة عن تحليل التوجهات العالمية في مجال جودة الحياة أو الناتجة عن رصد محصلات المبادرات الرامية إلى تحسين جودة الحياة.

ولتوفير الدعم المذكور أعلاه ينبغي من خلال البرنامج توفير الكثير من الموارد الشاملة وإشراك خبراء مختصين في جميع المواضيع المدرجة ضمن نطاق جودة الحياة، إضافة إلى ذلك تعيين موظفين متفرغين للتنسيق مع الجهات الأساسية المسؤولة عن تطبيق مبادرات جودة الحياة إضافة إلى بعض الفرق للإشراف على المبادرات ورصدها بشكل دائم في مختلف المناطق.

6.3 تتبع التنفيذ وتقييم الأداء

عملية تتبع التنفيذ تهدف إلى الإشراف على تنفيذ الخطة التنفيذية الكلية وتحديد الملاحظات والفجوات واقترح الإجراءات التصحيحية. أما عملية تقييم الأداء فتهدف إلى قياس محصلات البرنامج مقارنة بالمقاييس والأهداف الموضوعية مسبقا خلال مرحلة مراجعة التقدم المحرز ورصد المخرجات، فلا يتم قياس المخرجات من ناحية العدد المراد الوصول إليه فقط ولكن الأهم هو ضمان جودة تلك المخرجات ومطابقتها للمقاييس العالمية. ويتم القياس عن طريق آليتين رئيسيتين، الأولى تكون في مرحلة التخطيط وتصميم المبادرات، حيث يتم الاستعانة بورش العمل الإبداعية لتبادل الأفكار والاستفادة من المشاريع الجيدة العالمية لتطوير المبادرات، إذ تركز ورش العمل الإبداعية على مخرج محدد وإقليم معين يتم اختياره، وفي هذه الورش يجتمع قادة الفكر والخبراء والاستشاريين في مختلف المجالات بدعم من صناعات القرار ويتم تحديد فريق مختص لتنظيم ورش العمل والتخطيط لها بشكل مستمر. أما الآلية الثانية فتتضمن رفع تقارير مرحلية إلى المسؤولين عن الإستراتيجية لمراجعة مخرجات برنامج الإستراتيجية والتقدم على مستوى جميع المبادرات، مع التأكيد على أن البرنامج لا يعتبر أي مخرج مكتملا ما لم يستوفي معايير الجودة المحددة.

4. خاتمة:

ما يمكننا قوله في الختام أن الوصول إلى جودة الحياة ليس بالعمل السهل، فهو يحتاج إلى توليفة من الموارد البشرية والمادية التي تعمل متناسقة فيما بينها لتحقيق أهداف إستراتيجية جودة الحياة. إذ لا يتم ذلك إلا من خلال وضع خطط إستراتيجية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى لتهيئة البنية التحتية وتطويرها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من برنامج جودة الحياة. وعليه ولتحقيق متطلبات جودة الحياة وأهدافها يمكننا الخروج بالتوصيات التالية:

- ضرورة التخطيط الإستراتيجي لجودة الحياة من أجل تحقيق أهدافها بدقة وفي الوقت المناسب.
- إتباع التخطيط الإستراتيجي يمكن المسؤولين من الوقوف على نقاط الضعف ومعرفة نقاط القوة وبالتالي حصر الموارد اللازمة لتنفيذ إستراتيجية جودة الحياة وتطويرها في الوقت المناسب.

- صياغة جودة الحياة في شكل برامج سنوية يساعد على التحكم بدقة في موارد الدولة اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة وتمهئة الأفراد والمؤسسات لتقبل نمط الحياة الجديد وتطويره حسب أهداف برنامج جودة الحياة.
- ضرورة التقييم والحوكمة المستمرة لخطة وبرنامج جودة الحياة من أجل تصحيح الانحرافات عن ما هو مخطط في الوقت المناسب وبالتالي تحقيق الأهداف بدقة.
- تعبئة وتكوين وتوعية جميع الموارد البشرية بمختلف فئاتها ومستوياتها ومسؤولياتها في الدولة للعمل من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية جودة الحياة.

5. قائمة المراجع

- المرسي. (2002). التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية. مصر: الدار الجامعية.
alarabiya.net. (2022, 12 08).
almarsd_news. (د.ت).
- Hunger, wheelen. (2004) . Strategic Management an Business policy .
prentice Hall.
- Hunger ،Wheelen .(2004) .op cit.
- Hunger ،Wheelen .(2004) .Strategic Management an Business policy
9th ed .prentice Hall.
- .(Mars, 2019 18) .makkahnewspaper.com
. (mars, 2023 10) .www.atheer.com
- الحفار سعيد. (2001). اضاء على مفاهيم السياسة الاستراتيجية ، التخطيط ، وضع الخطط واصول تنفيذها ،
نظري - تطبيقي . دمشق: هيئة الموسوعة العربية.
- الدوري زكريا. (2005). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات و حالات دراسية. الاردن: دار اليازوري العلمية
للنشر.
- السلمي علي. (2000). الادارة المعاصرة. مصر: مكتبة الغريب.

الصرن، رعد. (2003). صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرون . الطبعة الاولى. سوريا، : دار رضا للنشر.

العارف نادية. (2001). التخطيط الاستراتيجي والعمولة. مصر: الدار الجامعية.

العقيل ، عبد الله. (2003). التخطيط الإستراتيجي. (11089).

(2019). برنامج جودة الحياة للمملكة العربية السعودية.

جواد، شوقي، ناجي. (2000). ادارة الاستراتيجية . الطبعة الاولى.عمان. دار حامد للنشر.

حاممي يوسف . فؤاد الشيخ. (1995). التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الاعمال

الاردنية . 10 ، الاردن: مؤتة للبحوث والدراسات.

غنيم مُجَّد. (2005). التخطيط الاستراتيجي . الاردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

غنيم، عثمان. (2001). التخطيط اسس ومبادئ عامة . الطبعة الثانية. عمان: دار رضا للنشر والتوزيع.

مُجَّد السعيد، ابو حلاوة. (2010 ,08 07). تاريخ الاسترداد 06 01 ,2018، من <http://>

vipedu.us

مُجَّد مروان. (10 مارس, 2017). <http://mawdoo3.com>.

مصطفى احمد سيد. (2004). المدير العربي في عالم متغير. القاهرة.