



فلسفة التخطيط الإستراتيجي.. لماذا وكيف ؟

د. عبدالرحيم محمد
إدارة التخطيط الإستراتيجي

تمهيد :

كثيرا ما يدور في أذهاننا هذا السؤال ، لماذا التخطيط الاستراتيجي؟ . هل لأن المؤسسات التي تسعى لتطبيقه كانت لا تعمل بشكل استراتيجي؟ ، هل هناك مشكلات واجهت المؤسسات وأجبرتها على تبني وتطبيق هذا المفهوم ؟ ، أم أن المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية هي الدافع الرئيسي إلى ذلك ؟.



في البداية ومن مراجعة أدبيات علم الإدارة يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية تحديد أهداف ووضع وسائل وآليات واتخاذ قرارات لتحقيقها. ويجب أن نعلم جميعاً أن التخطيط هو محور حياتنا، فنحن نقوم بالتخطيط على مدار اليوم كاملاً من الصباح حتى المساء، فعندما تستيقظ من نومك في الصباح تبدأ عملية التخطيط باتخاذ القرارات، واستيقاظك من النوم في حد ذاته قرار، وذهابك إلى الوضوء والصلاة قرار، وذهابك إلى الدوام قرار، وما تقوم به داخل العمل هو قرارات، وقراءتك لهذه المقالة الآن قرار، وهكذا تستمر هذه العملية حتى نهاية اليوم واتخاذ القرار بأن تنام. هذه القرارات التي يتخذها الإنسان طوال يومه تنطلق من عملية التخطيط، من هنا يتضح لنا أن التخطيط هو المنهجية التي نتبعها في تنظيم حياتنا وتحقيق أهدافنا الحالية والمستقبلية.

وهنا يأتي سؤال ما هي أهم شروط المنظمة الناجحة؟ هي المنظمة التي لديها رؤية مستقبلية تحدد بشكل واضح ودقيق ماذا تريد أن تكون في المستقبل، كما أنها تمتلك رسالة توضح السبب الحقيقي في وجودها، وأن تعرف من هم عملائها وماذا تريد أن تقدم لهم، وأن يكون لديها أهداف محددة، وتمتلك الإرادة والإمكانيات لتحقيقها. مع مراعاة أن تضع في اعتبارها رضا جمهورها الخارجي، والرضا الوظيفي لموظفيها في نفس الوقت، حتى تستطيع أن تحقق التوازن الاستراتيجي، لأن غياب هذا التوازن يجعل الاستراتيجية في وضع حرج، فمن الناحية المنطقية لا يمكن أن تنجز العمل بكفاءة عالية وتحقق رضا الجمهور، في الوقت الذي يتسم فيه النظام الداخلي لبيئة العمل بعدم الرضا، كما تتصف المنظمة الناجحة بامتلاكها القيم التي تمكنها من تنفيذ أهدافها.

وننوه بشكل سريع أن التخطيط الاستراتيجي ليس مفهوما حديثا كما يتخيل بعضهم ولكنه مفهوم موجود منذ القدم ، فكلمة استراتيجية مأخوذة من الكلمة اللاتينية Strategos وهى تعني فن إدارة الحرب ، وكانت تستخدم قديما في العسكرية ثم انتقلت بعد ذلك إلى الحياة المدنية وبدأ استخدامها في جميع المؤسسات .

■ التفكير الإستراتيجي: Strategic Thinking

داروين سميث كبير المدراء التنفيذيين في شركة كيمبرلي كلارك التي تعمل في إنتاج الورق المصقول ، كانت الشركة تستمد قوتها وربحيتها من إنتاج الورق ، ولكن داروين سميث كان يرى أن مستقبل الشركة في الصناعات الورقية وليس في إنتاج الورق ، ومن هنا قرر بيع الشركة . في ذلك الوقت تم اتهامه بعدم الحكمة وعدم الخبرة من الجميع ما عدا زملائه ، وبعد عدة سنوات أصبحت الشركة رائدة في مجال الصناعات الورقية .

مما سبق يمكن تعريف التفكير الإستراتيجي بأنه المرحلة السابقة للتخطيط الاستراتيجي، والتي من خلالها يتم تحديد الأسس الرئيسية التي تبنى عليها الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وآليات ووسائل التنفيذ . (١)

■ تعريف التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

التخطيط الإستراتيجي هو « عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة للمنظمة» . (٢)

أيضا هناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه « عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة ، ويمثل العملية

التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية لتحقيق أهداف المنظمة». ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه التصور الذي يهدف إلى تحديد موقع المنظمة في المستقبل والتوظيف الجيد لإمكانياتها والعمل إلى الوصول إلى ذلك الموقع، وبالتالي التخطيط الاستراتيجي هو منهج لتحويل التفكير الاستراتيجي إلى أهداف قابلة للتطبيق والقياس.

■ والتخطيط الاستراتيجي يمكن من الإجابة عن الأسئلة التالية:

- من نحن ؟
- ما هي قدراتنا التي نحوزها / ماذا يمكننا أن نفعل ؟
- أيُّ المشكلات نعالج ؟
- ما هو الفرق الذي نود إحداثه ؟
- أي المسائل الحاسمة ينبغي علينا الاستجابة لها ؟
- أين يجب أن نخصّص مواردنا ؟ ماذا يجب أن تكون أولوياتنا عليه ؟

■ الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management

تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي يتعلق بصياغة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، أما الإدارة الاستراتيجية فهي تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية وتوفير التغذية العكسية، وبالتالي يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية التي هي أسلوب إدارة الرسالة التنظيمية، وأيضا إدارة علاقات المنظمة لبيئتها .

■ الإدارة الاستراتيجية تركز على :

- ١- تحديد رسالة المنظمة، والأهداف الاستراتيجية .
 - ٢- صياغة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف .
 - ٣- صياغة السياسات لتنفيذ ورقابة الاستراتيجية .
 - ٤- إدارة المرؤوسين وعمليات التنفيذ، التي تترجم الخطط الاستراتيجية إلى خطط ونتائج.
 - ٥- التقييم والرقابة لتحديد الرسالة والأهداف التي تحققت والسياسات والخطط التي تم اتباعها. (٣)
- كما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها « العملية الإدارية التي تتضمن اتخاذ القرارات التي تربط بين رسالة المنشأة وأهدافها الرئيسية من جهة، والاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيقها من ناحية أخرى ، والتي يمكن من خلالها التوفيق بين كل من موارد المنظمة وإمكاناتها وفرص الأعمال المتاحة أمامها في البيئة التي تعمل بها. (٤)

■ الخطة الاستراتيجية: strategic Plan

هي «خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المنظمة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف».

■ الإستراتيجية: Strategy

مصطلح الاستراتيجية هو مصطلح يوناني Strategos نسبة لقائد الجيش اليوناني، وتم استخدام المصطلح في العسكرية وكان يعني فن إدارة الحرب. فهي تعني وظائف وأعمال الجنرال بالمفهوم العسكري للكلمة، وتعني الصفات التي يمتلكها الجنرال، وبمرور الوقت بدأ يستخدم في المؤسسات المدنية. (٥)

أيضا حدد هنري منتسبرج الاستراتيجية في خمس مصطلحات وأطلق على تعريفه 5Ps Strategy وهي: (٦)

- ١- خطة لتحديد سياقات العمل Plan.
- ٢- مناورة للالتفاف وخداع المنافسين Poly.
- ٣- نموذج متكامل الأجزاء والسلوكيات Pattern.
- ٤- موقع يضمن التميز والتفوق Position.
- ٥- تصور لإدراك الأشياء وعلاقتها بالمتغيرات التي تحدث في البيئة Perspective.

■ أهمية التخطيط :

يحقق التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة للمؤسسة يمكن تحديد أهمها في

النقاط التالية : (٧)

- ١- التخطيط كعملية إدارية يسبق كافة العمليات الأخرى ويعد أساس العمل الإداري باعتباره الوسيلة التي يرتكن إليها رجل الإدارة لمواجهة المستقبل، والتعرف على اتجاهاته والقوى المؤثرة فيه، وتتوقف كفاءة العملية الإدارية على كفاءة التخطيط .
- ٢- يفيد التخطيط في تعميق مفهوم الأهداف التي أنشئ من أجلها المشروع وتأكيد مشروعية الهدف ، ويوضح أهداف المنشأة ليستطيع الأفراد تحقيقها بأكبر فعالية، وليتمكن المدير من تحديد الخطوات الواجب اتباعها للوصول للنتائج المرغوبة والعناصر اللازمة لذلك، والاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والخلاقة.
- ٣- يعتبر التخطيط أداة القائد في مواجهة مشكلات الأداء المختلفة في مجالات التنظيم والتوجيه والتدريب ، حيث يوضح أساليب الأداء كالإجراءات والطرق والقواعد والبرامج والميزانيات التقديرية والموازنة التخطيطية ، ويساعد على التنسيق بين الأنشطة وتطوير أساليبها. (٨)

٤- يعتبر التخطيط نوع من الاقتصاد حيث أنه يخفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة والعمل غير المنتج لأدنى حد ممكن ، كذلك حسن استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة ، فالخطة ترسم صورة العمل في المستقبل وترجم من الوجهة المالية إلى إيرادات ونفقات، والتخطيط السليم يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال وبالتالي يقلل الموارد المهذرة.

■ مزايا التخطيط الاستراتيجي:

من خلال مراجعة بعض الدراسات التي أجريت في ميدان التخطيط الاستراتيجي يمكن الوصول إلى عدة تعميمات أساسية حول مزايا التخطيط الاستراتيجي والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل: (٩)

١- يزود المنظمات بالفكر الرئيسي:

يمكن القول أن هذا الفكر الرئيسي هو شيء نافع وضروري في تكوين وتقييم كل من الأهداف ، والخطط ، والسياسات . فإذا لم تكن الأهداف أو الخطط ، أو السياسات، متماشية مع ملامح الفكر الأساسي للمنظمة فلا بد من تعديلها.

٢- يساعد على توقع القضايا الاستراتيجية :

يساعد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٣- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد :

يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع التكلفة والعائد من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة . كذلك يساعد على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد إلى الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة .

٤- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية :

فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط الاستراتيجي، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة. كذلك يؤدي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة للمنظمة ككل .

■ أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يحقق التخطيط الاستراتيجي عدة أهداف منها: (١٠)

- تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها.
- توقع القضايا الاستراتيجية.
- تخصيص الفائض من الموارد.
- توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- إعداد كوادرات الإدارة العليا .
- يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

■ خصائص التخطيط الاستراتيجي :

- ١- تكون عملية التخطيط استراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.
- ٢- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعولاتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
- ٣- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل : فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة

خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرارات صائب . فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية .

٤- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين : فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف ، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل . كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حالياً وحسب . ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل ، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية ... وهكذا ، يعتبر ذلك بمنزلة مهارة استراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة . فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير ، فهو ينتقل سريعاً من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها . فهو يسعى للقيام بالتغيير .

٥- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة : فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمنزلة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية . بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات ، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها . ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً ، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر .

٦- تشكل الإدارة الاستراتيجية إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة : ويتضمن ذلك توجيه لبعض الوظائف الإدارية ، مثل تصميم البرامج ، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج ، ووضع الهياكل ، وتطوير الموارد البشرية ، وتقييمها . كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى - أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة .

٧- الإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود : فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام . كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة . وفي العديد من الأحيان ، يكون الانتظار - بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله - سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة . وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن ، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري .

■ مراحل التخطيط الاستراتيجي :

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل بنهايتها يتم إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، وتختلف هذه المراحل طبقا للمنهج المستخدم في وضع الخطة الاستراتيجية ، يمكن تلخيصها فيما يلي :

أولا: التحليل البيئي:

يعتبر التحليل البيئي من أهم المراحل في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهناك الكثير من الأدوات التي تستخدم في تحليل البيئة ولكن أكثرها شيوعا واستخداما هو التحليل الرباعي أو تحليل SWOT، وعملية التحليل البيئي يختلف موقعها في عملية التخطيط الاستراتيجي، فهناك بعض المنظمات تقوم بتحديد الرؤية والرسالة ثم تقوم بعمل التحليل الرباعي ، في حين منظمات أخرى تقوم في البداية بتنفيذ التحليل الرباعي ثم تقوم بعد ذلك بعملية تحديد الرؤية والرسالة والأهداف، ويعتبر تحليل

SWOT من الخطوات المهمة حيث يبني عليه الكثير من الخطوات فمن خلاله يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية ، وتحديد البرامج والمشروعات التي يتم تنفيذها لتحقيق التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، وأسلوب التحليل الرباعي SWOT يركز على تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف weakness والفرص Opportunities والتهديدات Threats ، وبالتالي يوجه المؤسسة نحو كيفية الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ، وفي نفس الوقت يساعد في اكتشاف الفرص المتاحة لكي يتم الاستفادة منها ، وكيفية التعامل مع التحديات ومواجهتها.

■ تعريف بيئة المنظمة :

هناك العديد من التعاريف لمفهوم البيئة، وقد اختلفت هذه المفاهيم من كاتب لآخر نتيجة تداخل وتعقد مكونات البيئة.

عرفها الدكتور علي الشرقاوي بأنها مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنظمة معا. (١١)

وهناك من يقسم البيئة التنظيمية إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية ، ويقسم البيئة الخارجية إلى البيئة المباشرة والبيئة غير المباشرة. (١٢)

أيضا هناك تقسيم يرى أن بيئة المنظمة عبارة عن البيئة الداخلية والخارجية ويقسم البيئة الخارجية إلى البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة. (١٣)

وهناك تقسيم آخر يقسم بيئة المنظمة إلى بيئة عامة وبيئة تشغيلية وبيئة داخلية. (١٤)

■ الأهداف الرئيسية لتحليل البيئة أو المسح البيئي :

يحدد Bryson أربعة أهداف للمسح البيئي وهي : (١٥)

- ١- إمداد المنظمة بالمعلومات التي تساعد في تحديد القضايا والاتجاهات الاستراتيجية.
- ٢- تطوير أساليب العمل والعلاقات بين القائمين بالتحليل والمنظمة .
- ٣- تعليم المشاركين في وظيفة المسح البيئي بالقضايا والاتجاهات المحددة .
- ٤- توفير معلومات مفيدة تساعد في صياغة التخطيط الاستراتيجي .

■ البيئة الداخلية :

تشمل كافة الإمكانيات والقدرات المتاحة (مادية / بشرية / معنوية) . والهدف من دراستها تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلاً . وتحديد نقاط الضعف / جوانب القصور حتى يمكن علاجها أو التغلب عليها . وعناصر البيئة الداخلية هي عناصر تقع تحت سيطرة المؤسسة ، بمعنى أن المؤسسة يمكن أن تتحكم فيها وفي طريقة إدارتها والتعامل معها .

■ البيئة الخارجية :

تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرتها ، وهذه البيئة خارجة عن سيطرة المنظمة لأنها تحدث نتيجة الكثير من المتغيرات الخارجة عن إرادة المؤسسة ، ويشار إليها بكلمة STEEP وهي اختصاراً لكلمات Sociocultural المتغيرات الثقافية والاجتماعية ، Technological المتغيرات التكنولوجية ، Environmental المتغيرات البيئية ، Economical الاقتصادية ، Political المتغيرات السياسية .

وفى ظل هذا المدخل يجب على القائم بالتحليل أن يجيب عن التساؤلات الآتية :

- ما هي جوانب القوة التي تتميز بها المنظمة ؟.

- ما هي جوانب الضعف ؟

- ما هي الفرص المتاحة والمرتبقة أمام المنظمة ؟

- ما هي التهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة ؟

ويعتبر تحليل SOWT من أشهر أدوات التحليل المستخدمة في تحليل بيئة المنظمة حيث يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة. والمجاور الأربعة لهذا التحليل هي : (١٦)

■ الفرص : Opportunities

هي أي موقف أو اتجاه أو تغيير في البيئة الخارجية للمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المنظمة وخدماتها أو يسمح لها بتحسين مركزها التنافسي. كما تعرف أيضا ، بأنها مواقف وعوامل خارجية تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها .

■ التهديدات : Threats

هي أي موقف أو اتجاه أو تغيير في البيئة الخارجية للمنظمة يمثل خطرا على المنظمة وعلى استراتيجيتها. أو هي عوامل ومواقف خارجية تجعل المنظمة غير قادرة على تحقيق أهدافها .

■ نقاط القوة : Strength

هي الموارد أو الإمكانيات أو القدرات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة بفعالية حتى تستطيع تحقيق الأهداف التي تسعى إليها . أيضا تعرف بأنها القدرات والمواقف الإيجابية داخل المنظمة التي تعطيها ميزة استراتيجية في تحقيق أهدافها .

■ نقاط الضعف : Weaknesses

هي القيود وأوجه القصور أو الضعف التي تعرقل المنظمة عن تحقيق أهدافها . وهي أيضا نقص في قدرات المنظمة الداخلية والتي تجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها وهي عكس القوة .

ثانيا: صياغة الرؤية والرسالة

■ الرؤية: Vision

الرؤية المستقبلية هي وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات . فهي الصورة الواضحة التي ترغب المنظمة أن تكون عليها مستقبلا ، وهي تزود كل فرد بالمنظمة باتجاه واضح للمتابعة والاستمرار في العمل ، ومعيار محدد لقياس التقدم في الأداء .

والرؤية هي :

- نوع من الحلم أو التخيل.
- موجودة دائما في خيال الشخص .
- تصور الأشياء في شكلها النهائي الجميل، ولكن ليس في الواقع (مثالية).
- هي وحي وإلهام .
- أيضا هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا. (١٧)
- خصائص الرؤية.
- تنشيط الأفراد وتزويدهم بالطاقة والدافعية .
- لها أثر أو مدلول في بيئة العمل .
- تحديد مقياس أو معيار للتفوق والتميز .
- النظرة إلى المستقبل .

■ عناصر الرؤية:

١- تحديد الوضع المستقبلي الذي ترغب المنظمة أن تكون عليه . ويقضي ذلك الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة خلال السنوات العشر القادمة ؟
- وما شكل وحجم ونوع التطوير الذي تحاول تلك الرؤية إحداثه ؟
- ما المجالات والأنشطة التي ترغب أن تكون موجودة مستقبلا من خلال تلك الرؤية ؟
- ما هي الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية ؟

٢- تحديد الأهداف التي تعمل تلك الرؤية على تحقيقها:

- تحدد الأهداف الغرض الرئيسي للمنظمة، وهي وصف لما يمكن أن تتجزه للوصول إلى المستقبل.
- تحدد ما يميز المنظمة عن غيرها.
- رسم صورة للمستقبل من خلال الأنشطة والوسائل التي تقوم بها.

■ رسالة المنظمة Mission

تعتبر الرسالة هي الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، فهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء المشترك. فالرسالة هي السبب الأساسي في وجود المنظمة، وهي الغرض الأساسي الذي من أجله تعمل. وتحديد الرسالة هو أكثر من مجرد تبرير لوجود المنظمة، فالتحديد الجيد لها يؤدي إلى تجنب التعامل مع كثير من الصراعات غير الضرورية في المنظمة وخلق قنوات للنقاش والتفاهم والعمل بشكل منتج. وعند

صياغة رسالة المنظمة ، يكون من الضروري مراعاة المجالات المتعاونة والمتنافسة داخل المنظمة وتخطيط طريق المنظمة في المستقبل . وأيضا مراعاة حاجات ورغبات أصحاب المصلحة وهم أي أفراد أو مجموعات تؤثر في مدخلات المنظمة أو تتأثر بمخرجاتها .

■ تعريف الرسالة :

« الغرض الأساسي للمنظمة، والمجال الذي تعمل فيه ، والرسالة هي السبب الأساسي في وجود المنظمة . وغالبا ما تكون الرسالة في صورة مصطلحات أو عبارات تعكس الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة . ورسالة المنظمة قد تكون واسعة تشمل كل الأنشطة أو تنحصر في حيز ضيق . ويساعد التصميم الجيد للرسالة على تخصيص موارد المنظمة وتركيز الجهود لتحقيق أهدافها ، كما تساعد في تقليل الصراعات داخل التنظيم .»

أيضا تعرف بأنها « هي التي تعكس الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة . وبالتالي فالرسالة تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد ، كما تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة Self Concept ، وتحدد أيضا ما تقدمه المنظمة من منتجات أو خدمات إلى السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد تلك الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.» (١٨)

■ الرسالة هي :

- الغرض أو السبب في إنشاء المنظمة .. لماذا وجدت ؟
- ما هو عملنا ؟ ... ما هي الخدمات التي نقدمها ؟

- التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمنظمة .
- تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .
- يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي .
- يمكن صياغتها بشكل مستقل ويمكن دمجها مع الرؤية .

■ أهمية وجود رسالة للمنظمة :

تعتبر الرسالة مهمة للمنظمة لأنه بدونها لا تستطيع المنظمة التركيز في أعمالها أو تحديد اتجاهها ، كما أن الرسالة هي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى .

وتفرض المتغيرات والتهديدات البيئية التي يموج بها العالم الآن ضرورة تركيز المنظمات على تحديد رسالة واضحة لها ، لكي تتمكن من تحقيقها في ظل الظروف والتهديدات التي تواجه المديرين .

وبالتالي ترجع أهمية الرسالة إلى أنها تهدف إلى: (١٩)

- ١ - تأكيد الإجماع والاتفاق على غرض المنظمة بين جميع العاملين .
- ٢ - توفير أساس محفز لاستخدام موارد المنظمة بالإضافة لكونها معيار توزيع وتخصيص موارد المنظمة .
- ٣ - توفير لغة واحدة Tone وثقافة مشتركة Culture ومناخ Climate داخل المنظمة لتدعيم توجيهها . إضافة إلى أن الرسالة تعد كالفراء الذي يربط مكونات المنظمة مع بعضها بعضاً .
- ٤ - تحديد من يتوافق من العاملين مع رسالة المنظمة والنهوض بأعبائها ومن لا يقدر على التكيف والعمل في ظل هذه الرسالة .

٥- تسهيل تحويل غرض المنظمة ورسالتها إلى أهداف يمكن أن تقيم مدة التقدم

Progress التي تحدث فيها من خلال معايير التكلفة والجودة والوقت اللازم .

٦- تسهيل تحويل الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى برامج عمل محددة ومخططة .

٧- تمييز المنظمة عن غيرها من المنافسين الذين يعملون معها من خلال التمييز في أداء الأنشطة التي تحقق غرض المنظمة .

٨- توجيه القرارات الاستراتيجية والتشغيلية داخل المنظمة .

ويجب أن تصاغ الرسالة في صورة عبارات محددة وواضحة وفي شكل كتابي حتى

تساعد القائمين بالتخطيط الاستراتيجي في الاستعانة بها عند تحديد الأهداف

والإستراتيجيات المستخدمة في عملية التنفيذ، وبالتالي تقليل الأخطاء التي من

الممكن أن تحدث أثناء تنفيذ التخطيط الاستراتيجي .

ويجب مراجعة رسالة المنظمة للتأكد من أنها تتصف بالعناصر التالية :

١- الوضوح .

٢- الإيجاز .

القدرة على تحديد الأسئلة الأساسية التالية :

يرى Peter Durcker أنه من الضروري أن تجيب الرسالة عن ستة أسئلة فلسفية

وهي : (٢٠)

١- من نحن ؟

٢- ما هي الاحتياجات الاجتماعية والسياسية التي يجب أن نحققها ؟ ، أو ما

هي المشكلات الاجتماعية والسياسية التي يجب أن نعالجها ؟

٣- ماذا يجب أن نعمل لكي نعرف ونحدد ونحقق هذه الاحتياجات أو معالجة

هذه المشكلات ؟

- ٤- كيف يمكن أن نحقق حاجات المتعاملين مع المنظمة والعاملين بها ؟
- ٥- ما هي فلسفتنا وقيمنا وثقافتنا؟
- ٦- ما الذي يجعلنا نتميز أو نتفرد على الآخرين ؟
- هذه العناصر السابقة يجب أن تراعى في رسالة المنظمة وأن تؤخذ في الاعتبار .
لأن الرسالة هي الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي .

■ صياغة الرسالة :

- تصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:
- المتعاملين .. من هم المتعاملين مع المنظمة ؟
 - الخدمات ... ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة ؟
 - المكان .. أين تمارس المنظمة أنشطتها ؟ محليا / إقليميا / عالميا .
 - الصورة العامة : ما هي الانطباعات عن المنظمة وهويتها ؟
 - الفلسفة : ما هي القيم والمعتقدات التي تسود العمل بهيئات المنظمة .
 - المشاركة المجتمعية : ما هي الالتزامات نحو تحقيق الأهداف التنموية ؟
 - التقنية : ما هي التقنيات المستخدمة في أداء العمل ؟

■ خصائص الرسالة الفعالة : (٢١)

- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل .
- إمكانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة .
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة .
- إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها .
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة .

- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة .
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً .

■ القيم :

هي مجموعة من المعتقدات تمثل الميثاق الأخلاقي للأفراد والجماعات والمنظمات وتحكم سلوكهم وتوجهاتهم وقراراتهم .

■ أمثلة للقيم :

- الانتماء والولاء .
- التميز المؤسسي .
- روح الفريق .
- المسؤولية والمساءلة .
- الالتزام بمنهجيات البحث العلمي .
- التفكير الإبداعي والابتكار .
- الحفاظ على السرية .
- الشفافية والمصادقية .

■ تحديد الأهداف الاستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية ذات كفاءة وفعالية، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها : (٢٢)

- ١- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة .
- ٢- كمية ونوعية الموارد المتاحة .
- ٣- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة .
- ٤- ثقافة وقيم الإدارة العليا .
- ٥- علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيية بين أفراد التنظيم .
- ٦- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية .

■ أساليب وأدوات تنفيذ الاستراتيجية

تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا كبيرا أمام المنظمة ، ويعتبر أكثر صعوبة من صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف وتحليل البيئة وصياغة الاستراتيجية . وبالتالي تنفيذ الاستراتيجية هو التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسة ، وبالتالي يحتاج المزيد من التركيز لتحقيق أهدافها .

والإستراتيجية « هي الطريق الذي تتبعه المنظمة لكي تميز نفسها عن غيرها من المنافسين ، وذلك من خلال استخدام نقاط القوة التي تتميز بها لتحقيق الإشباع لحاجات المتعاملين معها» . (٢٣)

ولكي يتم تنفيذ الاستراتيجية أو الخطة بشكل فعال فإنه من الضروري أن يؤخذ في الاعتبار الأهداف والمصالح والاهتمامات الداخلية والخارجية لأصحاب المصالح . وإنه من المفيد إيجاد أو خلق حافز يساعد على المساندة والدعم للاستراتيجية . وقد يصادف التنفيذ بعض المعوقات التي تعرقل سير الخطة ، وبالتالي فإنه من المهم لكي يتم التنفيذ بصورة فعالة لابد أن يكون القائمون على التنفيذ لديهم القدرة على كيفية العمل للتغلب على العقبات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية .

فالحياة لا تثبتق في الخطط والاستراتيجيات المكتوبة في الأوراق إلا عندما تشرع الأجهزة الإدارية في ترجمة هذه الخطط إلى قرارات حركة وعمل، وإلى تصرفات وأنشطة يندفع بها أفراد المنظمات ومواردها في المسارات المرسومة .
أول هذه القرارات هو بطبيعة الحال تحويل الاستراتيجيات الرئيسية والنوعية إلى تصرفات وأنشطة محددة، وإسناد مسؤولية إنجاز ومتابعة هذه التصرفات والأنشطة إلى الوحدات والمستويات المعنية بالمنظمة كل في مجاله .(٢٤)

■ مفاهيم أساسية في تنفيذ الاستراتيجية :

- البرامج : programs

والبرنامج هو مجموعة من المشروعات المرتبطة معا وتعمل على تحقيق هدف واحد .
المشروع :

هو جهد مؤقت لإنتاج منتج أو خدمة فريدة .

- الإجراءات : Procedures

ويشار إليها في بعض الأحيان بأنها الإجراءات التشغيلية النمطية . وهي التي تصف بالتفصيل كيف تؤدي مهمة أو عمل معين . فهي تصف تفاصيل مختلف الأنشطة التي يجب القيام بها لتنفيذ برامج المنظمة . (٢٥)

- الموازنات : Budgets

هي ترجمة البرامج الخاصة بالمنظمة إلى قيم مالية ووضعها في شكل قوائم التكاليف الخاصة ببرامج التخطيط والرقابة .
فبعد تصميم الخطة يتعين تصميم موازنات لكل نشاط رئيسي من أنشطة المنظمة . والموازنة التخطيطية هي قائمة تصمم في صيغة مالية أو عينية . فالصيغة المالية تعبر عن تكاليف العمالة والمواد والتكلفة العامة أو الإضافية .

والموازنة بالإضافة لكونها أداة تخطيطية، فهي أداة مهمة لمراقبة تكاليف أنشطة المنظمة، وهي تسهل تحقيق الأهداف وتضع دليلاً مرشداً للأنشطة المستقبلية، وتتيح معايير للأداء تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف . (٢٦)

- القواعد: Rules

هي الأسلوب الذي يجب على العاملين أن يلتزموا به أثناء القيام بالأعمال المخطط لها، وتساعد القواعد في تنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق الخطط الموضوعية. (٢٧)

- السياسات: Policies

هي خطوة عامة Guidelines تساعد في توجيه اتخاذ القرارات التي تعمل على تنفيذ الخطة . فهي تعطى خطوط عامة توجيهية يجب على العاملين في المنظمة إتباعها حتى تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

أيضا هي عبارة عن خطوط عامة تشير إلى الضوابط التي في إطارها يتم تنفيذ الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها. (٢٨)

وقد وضع كل من ألن فيلي وروبرت هوس Alan Fely and Robert House أهم الخصائص التي توصف بها السياسات وهي : (٢٩)

- هي توجيه أنشطة المنظمة تجاه الأهداف المحددة .
- هي وسيلة للرقابة على السلوك ، لأنها تحدد السلوك عن طريق وضع إرشادات معينة .
- تساعد في اتخاذ القرارات عن طريق وضع خطوط أو قواعد تساعد في تقرير قبول البديل أو رفضه.
- تمكن السياسات من الحصول على سلوك مستقر، موحد ، غير متناقض ، وهذا مطلوب للمنظمة.

وعموماً فإن السياسات تساعد في منع حدوث الانحرافات لأنها تضع إرشادات تساعد في عملية التنفيذ. ويمكن التفرقة بين السياسية والاستراتيجية، حيث إن الاستراتيجية عادة ما تتركز في المستويات الإدارية العليا، بينما السياسات تكون على المستويات الإدارية الدنيا. (٣٠)

■ قياس نتائج التنفيذ:

يجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها - حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، وذهب وليام تومسون ولورد كيلفن إلى أنه « حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلماً ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم».

وإذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته. وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة. وعلى هذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية: (٢١)

١- الرقابة Control: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

٢- التقييم الذاتي Self-Assessment: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

٣- التحسين المستمر Continuous Improvement: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضاً فرص التحسين.

٤- تقييم الإدارة Management Assessment : بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية .

المراجع

- ١- هشام مصطفى عبدالعزيز، الإتجاهات الحديثة في الفكر الاستراتيجي، موقع مفكرة الإسلام، www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/200911851/16/07/.html
- ٢- ثابت إدريس ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٠)، ص ١٩٥.
- 3-James M. Higgins and Julian W. Vincze.Strategic Management and Organizational Policy,3rd Edition.(San Francisco: The dryden Press.) p2.
- ٤- د. إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٣)، ص ٢.
- 5-L.Wheeler. «stratagem and the vocabulary of military trickery», Leyde. Brill. Mnemosyne supplement 108. 1988. P. 3.
- ٦- د. عبدالرحيم محمد، إدارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف ، (القاهرة: دار المعارف) ٢٠١٢ .
- ٧- عبدا لرحيم محمد عبدا لرحيم، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة، دراسة حالة المعهد القومي للقياس والمعايرة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠١ .
- ٨- د. على السلمى ، تحديث الإدارة العامة المصرية بتطبيق مفاهيم إدارة الأعمال الحديثة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني : الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ٦-٧ ابريل ٢٠٠٠ ، ص ص ٨-٩ .
- ٩- إسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣-١٤ .
- ١٠- د. محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، (القاهرة: مؤسسة حورس، ٢٠٠٩) .
- ١١- د. علي الشراقوي، السياسات الإدارية: تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات في منشآت الأعمال، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٦)، ص ٣٣ .
- ١٢- د. علي السلمى، السياسات الإدارية فى عصر المعلومات، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٦)، ص ١٤٦ .
- ١٣- د. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٠) .
- 14- Cetro. Samuel C. & Paul Peter J., Strategic Management: A Focus on process. (New York: McGraw-hill. Inc 1990)...p.32.
- 15- John M., Bryson. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. (San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1995). P.246.

16- (Wilson A.. The Assessment of Industrial Markets. (London: Asi Press. (2) 1983).pp.283.

١٧- د. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان ، دار النيازوري للنشر ، ط١ ، ١٩٩٨

١٨- إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، (القاهرة:المكتب العربي الحديث عام١٩٩٣ .

١٩- د. محمد المحمدى ماضى ، رسالة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية ، مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة فى مصر ، بحث مقدم إلى (المؤتمر العلمى السنوى الثانى: الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال ٦ - ٧ ابريل ٢٠٠٠ ، ص١٢ .

20-John M. Bryson . Op.cit..

٢١- د. محمد المحمدى ماضى ، مرجع سبق ذكره ص١٣ .

٢٢- د. عبدالرحيم محمد ، إدارة الإستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، مرجع سبق ذكره

٢٣- د. عبدالرحيم محمد ، إدارة الإستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، مرجع سبق ذكره.

24- Kenichi Ohamae. The Mind of the Strategist: The Art of japanese Business (New York:MacGrow-Hill Book Co.. 1982).P.92.

٢٥- حسين محمد القزاز ، التخطيط الإستراتيجى للمنظمات الحكومية، مؤتمر الإدارة الإستراتيجية لمعهد الإدارة، القاهرة ٦-٨ مارس ١٩٩٩ ، ص ٨٥ .

26- David Hunger & Thomas L. Wheel. Strategic Management. (New York:(1) Addison-wesley Publishing, 5th ed.1996). pp916-.

٢٧- د.أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠، ص ص١٤٩-١٥١ .

28- Fred R. David. Concepts of Strategic Management. (New York: Macmillan (3) Publishing Co., Inc.. 1988). pp813-.

٢٩- د. حامد بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، (ب. ن ، ١٩٩٣)، ص ص١٦٣-١٦٤ .

30- Gregory G. Dess and Alex Miller. Strategic Management. (New York: McGraw-() HillInc.,1993)pp. 235236-.

٣١- عبدا لرحيم محمد عبدالرحيم، قياس الأداء المتوازن فى المنظمات العامة بالتطبيق على شبكة الإذاعات الإقليمية فى مصر ، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦ .

مراجع إضافية تم الاستعانة بها :

- د.عثمان محمد غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة، (عمان: دار صفاء للنشر)، ٢٠٠١ .

- د. حاتم بن صلاح أبو الجداول، صياغة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية فى صناعة النقل الجوى (القاهرة: مركز الخبرات المهنية بميك، ٢٠٠٩).

- د. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، (عمان: دار المسيرة)، ٢٠٠٤ .