

الفصل الثالثة

التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي أولى المهارات الريادية



الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي أولى المهارات الريادية

مقدمة :

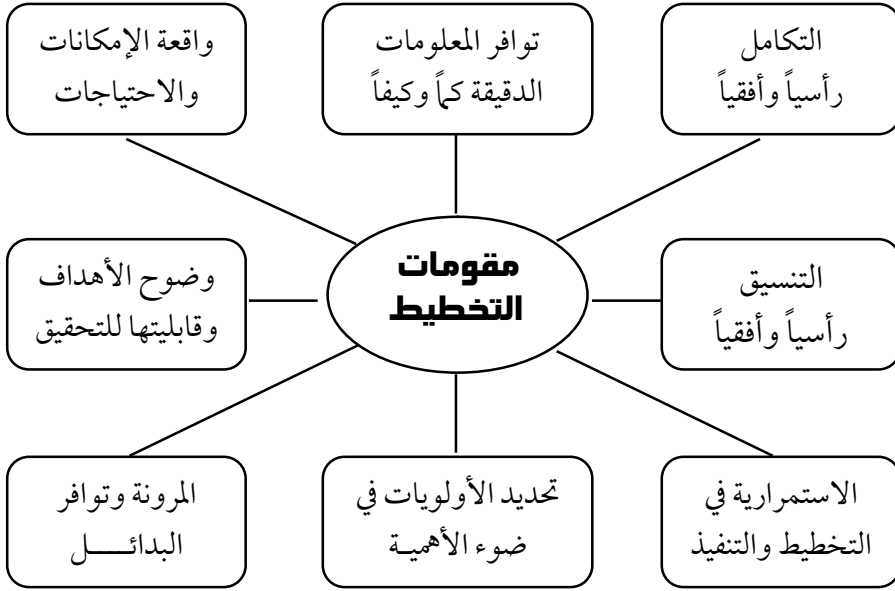
إن أية مؤسسة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماما وضعها الحالي، وكيف تريد أن تصبح في المستقبل. ولا يمكن أن تدرك المؤسسة ذلك إلا عن طريق تحديد إستراتيجية خاصة بها، والقيام بوضع خطط إستراتيجية وتشغيلية دقيقة ومدروسة، لذلك سنتناول في هذا الفصل عموميات حول التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي وأثرهما في نجاح المنظمات.

لماذا التخطيط ؟

إن هناك شبه إجماع - ليس بين المتخصصين فقط بل بين كثير من عامة الناس علي أن التخطيط ضروري، حتى أنه لم تعد المشكلة أن تخطط أولا تخطط ؟ بل أصبحت كيف تخطط ؟ وليبيان أكثر لأهمية التخطيط أنظر ما المقابل للتخطيط ؟ أنه الارتجال والعشوائية فإن ترك الأعمال لذلك لن تأتي ثمارها بالصورة المستهدفة .

مقومات التخطيط الفعال

يوضح شكل (3-1) مقومات التخطيط الفعال.



شكل رقم (1-3) مقومات التخطيط الفعال

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وعندما نتكلم عن هذا العلم فان له أهمية كبيرة سواء كان للدولة أو للهيئات أو للشركات أو للأفراد، وتكون أهمية هذا التخطيط في اتخاذ الدولة منهج أساسي لإدارة الدولة من خلال الوزارات والهيئات على جميع الأصعدة من سلطة تشريعية أو تنفيذية أو قضائية

أهمية التخطيط الاستراتيجي :

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف
- تحقيق التكامل والتنسيق
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات
- السيطرة على مشاكل التنفيذ
- تخفيض المخاطر سواء كانت خارجية أو داخلية

وهناك أنواع ونماذج كثيرة للتخطيط الاستراتيجي وكل نوع أو نموذج له سلبياته وإيجابياته وسوف نتناول بشكل مختصر هذه النماذج.

1- الإستراتيجية الدفاعية

هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجهًا بالدرجة الأولى للاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة أي بالبيئة الداخلية، حيث تستهدف إما لعلاج ضعف أو مواجهة تهديدات داخلية، سواء كان هذا من خلال تطبيق مجالات العمل أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتأهيل الأفراد، كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية العامة أو الخاصة (التنافسية).

2- الإستراتيجية الهجومية

هذا النوع يكون موجهًا بظروف البيئة التنافسية وتهدف بناء الموقع التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب تأخذ إشكالا متعددة منها: تنمية مجالات العمل والابتكار والتجديد.

3- الإستراتيجية المستقرة

إن استراتيجية الاستقرار تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة، ولكنها رئيسية في نفس الوقت، وقد تشمل تغييرا محدودا في مجالات العمل، كما يستهدف هذا النوع من الاستراتيجيات تركيز الجهود والإمكانات باتجاه معين، كما إن استراتيجية الاستقرار قد تقود المنظمة إلى تبني الإستراتيجية الدفاعية في بعض الأحيان.

4- الإستراتيجية المتنوعة

يمكن للمنظمة أن تستخدم أكثر من استراتيجية واحدة . أي يمكن استخدام عدد من الاستراتيجيات في وقت واحد حسب الأهداف الكبرى الموضوعة وتحليل الواقع والبيئة المحيطة وان كان هناك خطر كبير من استعمال عدة استراتيجيات في وقت واحد، حيث في الغالب تفشل المنظمة في النجاح في أي منها.

ملاحظة: كلمة المنظمة وهي تدل على المؤسسات، الشركات، الهيئات، العائلة، الأفراد لذلك سوف نذكر فقط كلمة واحد وهي "المنظمة" شاملة على كل هذه الجهات.

وهناك الكثير من أساليب إعداد الخطط الإستراتيجية، ومن أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الاستراتيجيات ما يلي:

- 1- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة
- 2- أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر.
- 3- أسلوب تحليل مجالات العمل.
- 4- أسلوب استخدام السيناريوهات.
- 5- أسلوب الطوارئ أو الموقف.
- 6- أسلوب فايفر .

ولنأخذ كل أسلوب ومعرفة طريقة في بناء وإعداد الإستراتيجية

1- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة:

- ما هي أغراض وأهداف المنظمة ؟
- ما هو الموقف الحالي للمنظمة ؟
- ما هي نوعية البيئات التي تتعامل معها المنظمة
- ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة اكبر ؟

2- أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر

يعتبر تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطر أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية (عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها)، وبين الظروف البيئية أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي. ويتمثل الافتراض الأساسي في أن القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف داخل المنظمة، وبمراجعة الفرص والمخاطر البيئية يساعد على تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة، وذلك لان هذا التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها

3- أسلوب تحليل مجالات العمل

ويهتم أسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات أو ميادين الأعمال التي تختارها المنظمة، ومثال على ذلك: مجال الغذاء أو الرياضة أو النشر وغيرها.

ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمنظمة في ميادين الأعمال المختلفة. وكذلك على دراسة إمكانية زيادة هذا الموقع، وبالتالي تقرر المنظمة الاستمرار في ميادين الأعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة، وكذلك تلك الميادين التي يتوقع أن تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل. وبالتالي تحتفظ المنظمة بموقعها، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادين الناجحة.

4- أسلوب استخدام السيناريوهات

تعريف السيناريو: هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية، والسيناريو يبنى على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها. وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات، فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى هي المدخلات.

ولكن بناء السيناريوهات ليس أمراً هيناً، وأصعب ما فيه هو تحديد عددها، وكلما زاد عددها كلما زادت فرصة نجاح احدها في محاكاة المستقبل، لكن زيادتها عن حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها، وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ، أي أنه مناسب لوضع خطط بديلة، بحيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع.

وللسيناريو تعريف آخر وهو: مجموعة متكاملة من الافتراضات تعطي صورة واضحة عن المستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب مدخلاً قوياً لدراسة أحد العناصر الهامة في التخطيط الاستراتيجي وهو بيئة المنظمة، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المنظمة وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة، ووجود عدد من السيناريوهات لدى المنظمة يتيح لها مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة ومن ثم تلجأ

تلك المنظمة إلى تخمين أو توقع أو التنبؤ بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث في المستقبل، حتى يمكن بعد ذلك إعداد خطط موقفية تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات

5- أسلوب الطوارئ أو الموقف:

ترتبط الحاجة إلى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريوهات الأكثر ملائمة للظروف الحالية، فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على نتائج المنظمة.

وترتكز الخطط الموقفية أو خطط الطوارئ على الظروف الكاملة للمتغير، أي أن التخطيط الموقفي يعني إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة، أي تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف.

6- أسلوب Pfeiffer

أما هذا الأسلوب فهو من أشهر وانجح الأساليب في التخطيط الاستراتيجي والذي يعتمد عليه اغلب المخططين الاستراتيجيين والأسهل في تنفيذه

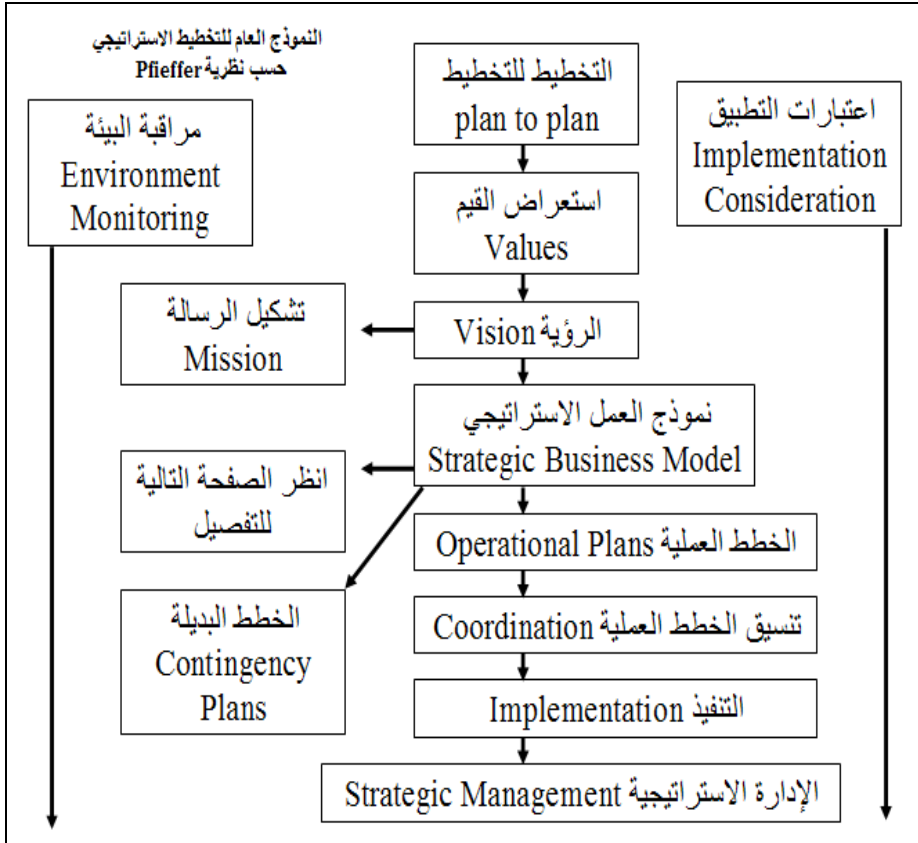
ملاحظة: كل أساليب التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى عدة عوامل لتحقيقها منها: التوكل على الله - العزيمة - الإصرار - روح الفريق الواحد - الإخلاص والولاء - النية الصادقة - الخبرة - واهم شيء في نظر الكاتب وهو ما اتفق عليه، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب - في هذا المجال لا يحتاج أبدا إلى أي مجاملة لأي كان سواء أفراد أو مؤسسات أو شركات أو غيرها .

يعتبر نموذج Pfeiffer الذي اقترحه شركة فيفر الأمريكية حيث وجدته أسهل في الفهم وأكثر عملية في التطبيق، ولناخذ كمثال بداية لمرحلة بناء شركة، شركة عقارية أو أي شركة سوف تنشأ حديثا ويريد صاحب الشركة أن يؤسسها على هذا النموذج.

ويكون النموذج العام لهذا النظام مراحله كالتالي:

- التخطيط للتخطيط.
- تحديد الرؤية .
- تقييم الأداء (أي دراسة الواقع) .
- تشكيل الرسالة (تحديد المهمة).
- تحليل الفجوات.
- نموذج العمل الاستراتيجي (المجالات - الوحدات - المؤشرات - الآليات) .
- وضع الخطط العملية وتوحيدها (الخطط البديلة).
- تنفيذ الخطة.

النموذج العام للتخطيط الاستراتيجي حسب نظرية Pfeffer



الشكل رقم (2-3) النموذج العام للتخطيط الاستراتيجي حسب نظرية Pfeffer

وفيما يلي نستعرض كل من المراحل السابقة بشيء من التفصيل

1- التخطيط للتخطيط:

- تحديد أعضاء الفريق ودرجة مساهماتهم في هذا العمل ومن هو الثابت والمتغير
- تحديد المؤثرين والمتأثرين لهذا العمل، أي الذين سوف نتعامل معهم سواء كانوا رجال أعمال أو الحكومة أو وزارة التجارة أو من خلال الإعلام نفسه وليس وزارة الإعلام أو العلاقات العامة والاجتماعية، أي الذين لهم صلة وتأثير على الشركة.
- الوعي بالبيئة التنافسية وذلك من خلال تحديد المنافسين ودرجة منافستهم وتأثيرهم على السوق
- تبني نموذج محدد للتخطيط الاستراتيجي مثل: فيفر أو سوات أو غيره
- تحديد نوع المعلومات المطلوبة للخطة وطريقة جمعها
- تحديد نوع الدعم المطلوب من قيادة المنظمة أو الشركة
- تحديد المدة الزمنية اللازمة للخطة ولعملية التخطيط مع البرمجة الزمنية
- تحديد المتطلبات الإدارية والبشرية والفنية
- الاتفاق على المنتج النهائي لعملية التخطيط
- تهيئة الشركة لعملية التخطيط الاستراتيجي

2- استعراض القيم والمبادئ

استعراض التوجهات لهذه الشركة مثل: الصدق - الإبداع - الطموح - الإتقان - التميز وأيضا استعراض ثقافة الشركة مثل: القوة - الإنجاز - العلاقات - اللوائح والنظام، ولا بد من وجود هذه الثقافات الأربع في أي منظمة.

3- تحديد الرؤية

تكمن أهمية الرؤية في الحلم القابل للتطبيق والغير قابل أيضا للتطبيق، ومن صفات الرؤية الجيدة:

- المبادرة القيادية بالبداية.
- أن تكون شمولية.
- تصاغ بلغة إيجابية.
- أن تكون واضحة للكل.
- أن تكون طموحة.
- مختصرة يسهل حفظها.
- تعكس تفرد المنظمة أو الشركة.
- مكتوبة.
- معلنة.

4- تشكيل الرسالة (تحديد المهمة)

تكون صياغة الرسالة للمنظمة أو الشركة كالتالي:

- أ - تحديد نوع الخدمة التي تقدمها المنظمة أي، ما هي نوع الخدمة؟ ولماذا؟
- ب - تحديد الجمهور المستهدف.
- ج - تحديد المسارات الرئيسية لتقديم هذه الخدمة
- د - تحديد الأسباب الرئيسية لوجود الشركة أو المنظمة

5- نموذج العمل الاستراتيجي (المجالات - الوحدات - المؤشرات - الآليات)

- أ - مجالات العمل وغاياتها مثل: التدريب - المنهج - الأنشطة
- ب - مؤشرات النجاح لهذا العمل هل هو: 50٪ أو 75٪ أو 100٪ كنسبة
- ج - وحدات التنفيذ وهو المقصود بالهيكل التنظيمي

6- تقييم الأداء (أي دراسة الواقع):

أثناء القيام بالخطوة الخاصة بفحص الأداء ينظر فريق التخطيط إلى نقاط الضعف ونقاط القوة في كل وحدة وفي كل مؤشر حساس وكذلك ينظر في الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة وهذا التحليل يسمى SWOT.

7- تحليل الفجوات

يعتبر تحليل الفجوات اختباراً للواقع بمعنى أنه مقارنة بين الوضع الحالي لكل مؤشر ولكل وحدة ويبين الوضع المطول حسب الخطة الإستراتيجية، أي أن يراقب فريق التحليل مراحل هذا التخطيط وان يعمل على سد أي فجوة أو عيب في هذا التخطيط.

8- وضع الخطط العملية وتوحيدها (الخطط البديلة)

أي وضع خطط بديلة تحسباً لحدوث أي طارئ في الشركة أو المنظمة كالكوارث أو الحروب أو هبوط مؤشرات السوق العالمية، مع ضرورة أن تكون هذه الخطط موجودة وجاهزة ولها قابلية للتطبيق.

9- تنفيذ الخطة

وهذه المرحلة الأخيرة للخطة الإستراتيجية.

تصنيف التخطيط الإستراتيجي

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

- 1- التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
- 2- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
- 3- التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

وفيما يلي نستعرض أنواع التخطيط الثلاثة:

1- التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل.

غاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2- التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن إنجازها. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3- التخطيط التنفيذي:

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- تقييم البدائل: عمل قائمة لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية:

- 1- تحديد الأنشطة أو المجالات التي سوف تخصص فيها المنظمة وتركز فيها مجهوداتها بالإضافة إلى تطوير وتحديد غرض المنظمة الاستراتيجي وذلك لتحديد ما ستفعله المنظمة وما لا تفعله وإلى أين ستتجه في المستقبل .
 - 2- صياغة وبناء أهداف المنظمة الإستراتيجية .
 - 3- صياغة وبناء استراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .
 - 4- تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية المختارة .
 - 5- تقييم الأداء المحقق واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتعديل استراتيجية في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية .
- ويمكن القول أن المكونات 1، 2، 3 تشكل عملية صياغة الإستراتيجية بينما تمثل المكونات 4، 5 عملية تطبيق هذه الإستراتيجية .

صياغة أهداف الإدارة الإستراتيجية

يجب أن يتم تحديد أهداف أداء لكل مجال من مجالات المنظمة وهي مطلوبة كذلك لكل مستوي من المستويات . أن عملية بناء الأهداف الرسمية وصياغتها لا يفيد فقط في تحويل اتجاهات المنظمة طويلة الأجل إلى أهداف محددة بل أنها تساعد أيضا في حماية المنظمة من الانحراف أو أداء أنشطة بدون هدف كذلك منع الغموض أو الالتباس فيما يجب أدائه . وهناك حاجة إلى أهداف طويلة الأجل أما الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل فيجب أن تحدد:

- المكانة التي ترغب المنظمة أن تحتلها في السوق .
 - أهداف الربحية والنمو .
 - النتائج المالية والتشغيلية التي يجب أن تحققها المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة .
- ويلي ذلك صياغة أهداف قصيرة الأجل وهي مطلوبة في المستويات الدنيا ويجب أن يقوم كل مدير بتحديد أهدافه والتي في مجموعها تحدد الأهداف الإستراتيجية .

صياغة وبناء الإستراتيجية :

يهم هذا المكون بكيفية إنجاز الأهداف الإستراتيجية، فالأهداف تعتبر الغايات أما الإستراتيجية فتعتبر الوسيلة اللازمة لتحقيق هذه الغايات . ويلاحظ أن هذا المكون من الإدارة الإستراتيجية يتطلب أخذ جميع الظروف البيئية الداخلية والخارجية في الاعتبار والمحيط بالمنظمة وينتهي بخطة مناسبة لإنجاز الأهداف قصيرة وطويلة الأجل والإستراتيجية بهذا تعبر عن مجموعة التصرفات علي مستوى المنظمة أو علي مستوى النشاط أو علي مستوى الاستراتيجيات الوظيفية اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة بنجاح . ويتم ذلك عادة بعد تحليل المتغيرات البيئية المحيطة وتحليل إمكانيات المنظمة الداخلية ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة.

تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية

- إن وضع الإستراتيجية المختارة في الخطوة السابقة موضع التنفيذ من خلال أفراد المنظمة ووحداتها المختلفة بنجاح هو عمل إداري بالدرجة الأولى حيث يتم ذلك من خلال:
- بناء تنظيم قوي وقادر علي تنفيذ الإستراتيجية .
 - تطوير الميزانيات والبرامج التابعة من الإستراتيجية .
 - إقناع أفراد المنظمة بالالتزام بالإستراتيجية وأهداف المنظمة .
 - ربط هيكل المكافآت وأنواع الحوافز الأخرى بمدى الإنجاز الذي يتحقق بالنسبة لأهداف المنظمة.
 - خلق مناخ تنظيمي يتناسب مع الإستراتيجية .
 - وضع السياسات والإجراءات اللازمة والتي تسهل من تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية .
 - تطوير نظام معلومات لتتبع ومراقبة مدى التقدم في تنفيذ الإستراتيجية .
 - تركيز وتكثيف المهارات القيادية اللازمة لدفع عملية التطبيق إلي الأمام .

تقييم الأداء الاستراتيجي واتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن أي تغيير في الظروف البيئية الداخلية أو الخارجية قد يؤدي إلى تعديل إما تنفيذ الإستراتيجية أو صياغتها من جديد . وقد يكون الهدف هو مجرد تحسين الإستراتيجية المطبقة ذاتها بالرغم من أنها جيدة وذلك في ضوء ظروف التطبيق . وعلي هذا فمن الضروري أن تقوم الإدارة بالتقييم المستمر للإستراتيجية وإدخال التعديلات الصحيحة كلما تغيرت الظروف سواء التي تم علي أساسها عملية صياغة الإستراتيجية أو أن التغير حدث أثناء التنفيذ ذاته .

- ويمكن تفصيل المكونات السابقة بطريقة أخرى تتمشى مع أسلوب معالجة الإدارة الإستراتيجية . وتنقسم هذه العملية إلى عمليتين أساسيتين وهما:
- 1- صياغة استراتيجية المنظمة .
 - 2- تطبيق هذه الإستراتيجية والرقابة عليها .

وتتضمن العملية الأولى وهي صياغة وتصميم استراتيجية المنظمة علي مجموعة من الخطوات المتتالية والمتكاملة وهي:

- أ - تحديد اتجاه المنظمة المستقبلي والذي يتضمن صياغة غرض المنظمة ومهمتها الأساسية .
 - ب - صياغة أهداف المنظمة الإستراتيجية .
 - ج - في ضوء أ ، ب يتم تحليل المتغيرات البيئية المختلفة والتنبؤ باتجاهها في المستقبل ثم تحديد ما إذا كانت هذه المتغيرات تمثل فرصة أمام المنظمة أو قد يحد من نموها في المستقبل .
 - د - تحليل إمكانيات المنظمة الداخلية سواء كانت تسويقية أو مالية أو بشرية أو إدارية أو فنية .
 - هـ - في ضوء ج ، د يتم تحليل هذه المتغيرات واختيار الإستراتيجية المنظمة يلي ذلك عملية التطبيق والتي تتكون هي الأخرى من مرحلتين فرعيتين وهما:
- 1- تطبيق الإستراتيجية المختارة من خلال:

- تحديد الأهداف السنوية .
- تحديد وصياغة الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة .
- صياغة السياسات التي سيتم بناء عليها التطبيق .
- تصميم الهيكل التنظيمي المناسب للإستراتيجية المختارة .
- اختيار الإدارة اللازمة للتطبيق في ضوء ثقافة المنظمة .

2- الرقابة علي تطبيق الإستراتيجية وتتضمن:

- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وكذلك إعداد نظم الرقابة التشغيلية .
- تحفيز المديرين وربط مكافآتهم بمدى الإنجاز في تطبيق الإستراتيجية .

وتبقى نقطتين تميزين عملية الإدارة الإستراتيجية: الأولى أن العملية متكاملة ويصعب وضع حدود فاصلة بين مكوناتها: فعلي سبيل المثال هناك تداخل بين غرض المنظمة أو مهمتها الأساسية وأهدافها الإستراتيجية حيث أن كل منها يشير إلى اتجاه المنظمة في المستقبل أما النقطة التالية فهي أن المهام المطلوبة من المديرين لإنجاز عملية الإدارة الإستراتيجية تتداخل مع باقي أنشطة الإدارة اليومية والمهم ألا تغطي الأنشطة الأخرى علي هذه المهمة الأساسية، حيث العكس هو الصحيح حيث يجب أن تكون عملية الإدارة الإستراتيجية هي المسيطرة والغالبة علي باقي المهام الأخرى وهذا يميز المدير الناجح عن المدير الفاشل .

أهم أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي :

- الغموض وعدم الواقعية في الأهداف .
- عدم المرونة .
- عدم مشاركة الأطراف المستهدفة .
- عدم التنوع في الأساليب .
- عدم وجود متابعة .
- وجود خلل في احد خطوات الخطة .
- استعجال النتائج .

كيفية مواجهة معوقات تنفيذ الخطط الاستراتيجية :

لقد أوضحت الأبحاث العلمية التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بها. إن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط الاستراتيجي، بل على العكس فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة يجعلنا نستعد لها ونبذل أقصى جهدنا في مقاومتها، وفيما يلي نقدم لك بعض النقاط المهمة لمواجهة مثل هذه المعوقات:

- احرص على بناء خطة إستراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها.
- خذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين لخطتك الإستراتيجية.
- أشرك المديرين في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية.
- واطب على إيصال المعلومات الكافية لمنسوبي المؤسسة فيما يخص الخطة الإستراتيجية.
- احرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع وادعمها بالميزانيات الكافية.
- لا تنسى المتابعة، وضع نظاماً مناسباً للمساءلة.
- احرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسؤولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.
- أعط للخطط الإستراتيجية وقتها المناسب والتكلفة التي تحتاجها.

خصائص التخطيط التشغيلي الجيد :

هناك بعض المؤشرات التي من الممكن الاهتداء بها لتحقيق التخطيط الجيد وهي ما يلي:

- وضوح هدف الخطة وواقعيته وإمكانية التعبير عنه كمياً (بالأرقام).
- وضوح الخطة وبساطتها وبعدها عن الغموض.
- مرونة الخطة ومراعاتها للظروف البيئية والإمكانات المتاحة للمنظمة.

- مراعاة الخطة للعنصر الإنساني في العملية الإدارية ودقة توقيت تنفيذها إضافة إلى ضرورة انبثاقها من المستويات الإدارية ذات العلاقة.

دور القائد التشغيلي في المؤسسات:

- فهم المؤسسات التي يعملون بها: نشاطها، دورها في المجتمع، موقعها من المنافسين.
- التعرف على رسالة المؤسسة، وثقافتها.
- فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- الإحاطة بالتغيرات التي تطرأ على المؤسسة.
- البحث عن أفضل الطرق لاستغلال المهارات المتوفرة في الموارد البشرية.
- جعل الموارد البشرية " ميزة تنافسية " للمؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية واستمرار صلاحيتها.
- إجراء بحوث الموارد البشرية ومتابعة البحوث العالمية.
- التنمية الذاتية وصقل المهارات لجودة التعامل مع الموارد البشرية.

الفرق بين الخطة الإستراتيجية وخطة العمل؟

الفرق بين الخطة الإستراتيجية وخطة العمل قد يختلط على الكثيرين ولكن الحقيقة أنهما يختلفان اختلافاً تاماً حتى وإن أطلقنا عليهما اسم "خطة" ... ذلك لأن الهدف في كلتا الحلتين مختلف تماماً ... فما هو الهدف منهما؟

تهدف خطة العمل إلى:

- معرفة قابلية فكرة ما - منتج أو خدمة - للتطبيق.
- دراسة جدوى تنفيذ تلك الفكرة اقتصادياً بواسطة: التحليل السوقي والمالي
- تحليل السوق يشمل كل عناصر السوق من أنماط الاستهلاك والمنافسة وغيرها أما التحليل المالي فيدرس الاستثمارات المطلوبة والأرباح المتوقعة.
- خطة العمل تخاطب الممولين من أجل الموافقة على تمرير خطة العمل وتخصيص المال المطلوب للتنفيذ.

أما الخطة الإستراتيجية فإنها تعرف المبادئ والأهداف الرئيسية للشركة كما ترسم الخطوط العريضة للوصول إلى تلك الأهداف بما في ذلك تحديد الموارد المطلوبة مالياً وبشرياً وفنياً وإدارياً. وكلمة الإستراتيجية في اللغة تعني تحديد الأفعال أو التحركات لتحقيق هدف معين. الخطة الإستراتيجية زمن حياتها هو زمن حياة الشركة وقابلة للتطوير والتحسين مادامت الشركة عاملة في السوق. الخطة الإستراتيجية إجمالاً هي دليل عام لتوجيه المديرين والموظفين على السواء. لا يوجد شكل معين للخطة الإستراتيجية ولكنها بصفة عامة تقوم بتحديد النقطة الحالية والنقطة المستهدف الوصول إليها ثم تحديد البدائل المتاحة للوصول إلى تلك النقطة.

من الفقرات الرئيسية في الخطة الإستراتيجية بيان المهمة mission statement وهو إجابة عن كل أو بعض الأسئلة التالية بكل اختصار:

- ما طبيعة الشركة؟
- ما طبيعة ونوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة؟
- ما هو السوق المستهدف؟
- من هو العميل المستهدف؟
- ما هي الأهداف على المدى البعيد؟

بعد ذلك تحدد الأهداف الرئيسية أو العامة للشركة ومنها على سبيل المثال: تحسين خدمة العملاء أو زيادة التغطية الجغرافية أو أن تكون الخيار الأول لشرية معينة من العملاء أو في منطقة معينة؟

بعد تحديد الأهداف الرئيسية على الشركة أن تعرف المبادرات التي تخدم تلك الأهداف وعلى تلك المبادرات أن تكون:

- موجزة وواضحة وقابلة للتحقيق كما يجب أن تكون وسطاً بين القمة والقاع.
- قابلة للقياس أو على الأقل قابلة للتحقق من إنجازها.
- محددة الزمن.
- محددة الأولوية وقابلة للتعديل والتطوير حسب تقدمها.
- مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية.

فمن مبادرات تحسين خدمة العملاء: تقليل الزمن المطلوب لحل مشاكل العملاء أو تطوير آلية لمراجعة الشكاوى وتعويض العملاء.

بعد ذلك يكون تحليل البيئة المحيطة بالشركة مثل المنافسة واتجاه السوق والقوانين والتغيرات التقنية وكذلك يأتي تحليل عناصر القوة والضعف الداخلية للشركة مثل الأوضاع المالية والمرونة والسرعة والمكان والموارد.

الخطوة الأخيرة هي تحديد الطرق المتاحة لتحقيق الأهداف والمبادرات ولا شك أنه كلما زادت البدائل المتاحة كلما كانت المناورة أفضل.

الآن يمكن تحويل الخطة الإستراتيجية إلى واقع وهي غالباً ما تكون النقطة الأصعب وذلك عن طريق تطوير عدة خطط عمل لتحقيق تلك الأهداف. كثيراً ما تكون الخطة عبقرية ولكنها تفشل في مرحلة التطبيق وذلك يكون عادة نتيجة لضعف الاتصال بين المخططين والمنفذين أو بسبب قلة الواقعية أو قلة المرونة أو ضعف المتابعة.

مما سبق يتضح أن التخطيط ضمان لتحقيق النمو المتوازن للاقتصاد القومي:

لإيضاح أهمية أسلوب التخطيط للنمو والتوازن ينبغي أولاً أن ننظر إلى الاقتصاد القومي كما ينظر إليه المخططون فيقسمونه إلى مجموعتين رئيسيتين من القطاعات:

- قطاعات سلعية تنتج سلعاً مادية وتضم قطاعات الزراعة والصناعة والري والصرف والتشييد والبناء والكهرباء.
- قطاعات خدمات تنتج سلعاً لا مادية أي خدمات وتضم قطاعات النقل والمواصلات والتخزين والإسكان والمرافق المال والتجارة والخدمات الأخرى.

وفي ضوء هذا التحليل فإن التنمية المتوازنة تحمل معنيين متلازمين:

المعنى الأول: أن القطاعات السلعية في مجموعها لا بد أن تنمو نمواً متوازناً متسقاً مع نمو قطاعات الخدمات في مجموعها أي يجب ألا نسرف في إنتاج الخدمات على حساب الإنتاج السلعي كما يجب ألا نسرف في الإنتاج السلعي على حساب الخدمات.

المعنى الثاني: للتنمية المتوازنة هو التوافق بين معدلات النمو في جميع القطاعات ولا يختلف

قطاع عن الآخر لأن قطاعات الاقتصاد القومي وأنشطته المختلفة مترابطة متكاملة يشد بعضها أزر بعض ولا سبيل إلى ضمان هذا التوافق المنشود بين معدلات نمو القطاعات المختلفة إلا بإتباع أسلوب التخطيط.

يتطرق الحديث عن المعنى الأول للتنمية المتوازنة إلى إبراز حقيقتين بالغتي الأهمية من وجهة النظر التحليلية:

الحقيقة الأولى: هي أن هناك حلقات متتابعة من إنتاج الخدمات تلازم وتكمل الإنتاج المادي لسلعة ما ولا يكفي أن يتم إنتاج السلع في الوحدات الإنتاجية المختلفة داخل مختلف القطاعات السلعية بل إن هذا الإنتاج لابد أن يصاحبه إنتاج خدمات نقل السلع مكانيا أي قطاع النقل ويصاحبها خدمات التخزين زمنيا وهكذا.

الحقيقة الثانية: يمكن تعريف الإنتاج بأنه خلق المنفعة في شكل سلعة اقتصادية أو زيادة هذه المنفعة أي أن الإنسان يستطيع أن يتناول الموارد الطبيعية بالتحويل والتعديل لجعلها أكثر صلاحية لإشباع الرغبات الإنسانية.

نصائح لتكون رائدا استراتيجيا :

- شارك الآخرين من حولك في صياغة الرسالة والرؤية والأهداف المستقبلية لمنظمتك.
- أطلق العنان للمفكرين والمبدعين ليخرجوا المارد من داخلهم واحرص على الإشادة بنجاحاتهم.
- عود نفسك على الاستماع والإنصات فكثيرا ما تكون أفكار الآخرين فرصة ذهبية للتقدم.
- ابعد الخوف من أجواء العمل وازرع الثقة لكسب قلوب وعقول الآخرين.
- اسمح للرأي الآخر بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة فالاستراتيجيات تتطلب النظر للأمور من زوايا متعددة.
- جدد معلوماتك وضع معرفتك في متناول الآخرين وشجعهم على توظيفها.
- ابدأ التغيير بنفسك وكن قدوة في الالتزام قولاً وعملاً وحضوراً وتضحية.
- ضع سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات وللخطط التي تحدد مسيرة التحول مما هو كائن إلى ما ينبغي أن يكون.