

ج- الخطة قصيرة الأجل:

وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير.

وقد صارت طبيعة عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورة بشرط أن يتوافر لدى المديرين في القيادات الإدارية العليا مهارة التفكير الاستراتيجي، أي مهارة النظر إلى المشكلة في إطارها الكلي وليس في إطارها الجزئي، وهذا يختلف عن المدخل التقليدي في معالجة المشكلات وهو تحليل المشكلة التي أجزائها أولاً ثم رؤيتها ككل ثانياً⁽¹⁾.

خامساً : إطار عمل التخطيط الاستراتيجي⁽²⁾ :

1- تحديد الرسالة والهدف

قبل تحديد الرسالة أو الهدف لابد من وضع رؤية (صورة المستقبل المنشود) ثم صياغة الرسالة وهي مبرر للوجود. والرسالة هي قائمة تتضمن إعلان المنظمة لرؤيتها، وفلسفتها، وأهدافها والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم، والجانب التكنولوجي المستخدم، وتمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها، والآمال العامة والعريضة والتي يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في الآجل الطويل.

تحديد الأهداف عملية جوهرية لأنها أساس التخطيط الذي تهتم الإدارة العليا بوضع أهداف عامة وأخرى تفصيلية وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المنظمة حسب حجمها ونشاطها والنظام الذي تعمل فيه والبيئة التي تخدمها، والمقصود بالهدف هو

(1) د. سيد محمد جاد الرب، إدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار مدخل النظر، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مكتبة الجلاء الحديثة ببورسعيد، ص 232-233.

(2) Paul Joyce, **Strategic Management for the public services**, Great Brital: Biddles limited, Guildford and kings Lynn, 1999, p. 40

إنجاز شيء ما في تاريخ مستقبلي لاحق. وتمثل الرسالة نقطة البدء عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي، فهي التي تدفع المديرين إلى التفكير بتمعن في نطاق ومزيج الأنشطة التنظيمية، والحاجات الخاصة بالمستهلكين ومجموعاتهم التي يجب على المنظمة خدمتها، وما يجب على المنظمة القيام به وما لا يجب القيام به، وتقديم رؤية مستقبلية واضحة بشأن ترتيب أولوية حاجات التنظيم ولماذا. ومن ثم يعد تحديد الهدف خطوة أولية وضرورية في تحديد التوجه الذي تسلكه المنظمة وكذلك في تحديد هويتها، ويتم صياغة العبارات الدالة على رسالة المنظمة لكي تعبر بشكل واسع عن مستقبلات المنظمة وتخدمها كمفهوم موجه⁽¹⁾.

وتحدد الأهداف العامة للمشروع شكل المشروع في المستقبل، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه، فيجب دراستها جيداً، وذلك لأنها قد ترشد المديرين إلى تلك الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المشروع التي يود تحقيقها لنفسه.

2- التكنيكات التي تستخدم لتنفيذ التحليل الاستراتيجي

ومنها القيام بالتنبؤ الاستراتيجي، وفيه تتعرف الإدارة على الفرص البيعية المتاحة والمخاطر التي تواجهها وتتضمن هذه الخطوة عدة أسئلة محددة منها: ما هي الاتجاهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يتعين علينا أخذها بعين الاعتبار؟ ما هو المنتج أو التغيرات التكنولوجية التي ترى أنها سوف تؤثر في منظمات؟ من هم المنافسون؟ وكيف تقارن بهم؟ ومن سيكون منافسنا في المستقبل؟ كذلك أيضاً تعمل المنظمة على تحديد نقاط القوة والضعف فيها، سواء من النواحي المالية أو الإدارية وكذا العمليات.

3- اتخاذ القرارات الإستراتيجية والحلول البديلة

نظراً لأن وضع الخطة الإستراتيجية يتعلق بالمستقبل، لذلك يقع على الإدارة عبء

(1) د. نبيل خليل، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، دار المعرفة الجامعية،

التنبؤ بالظروف المستقبلية ودراستها وتوقع المتغيرات الممكن حدوثها، ويترتب على هذه التنبؤات ضرورة توافر البيانات والمعلومات اللازمة. والبدائل هي أساليب مختلفة تتوصل إليها الإدارة لتحقيق الأهداف المرغوبة، ولكل بديل مزاياه وعيوبه، والإدارة الفعالة هي التي تقوم بتحديد البدائل التي تخدم أغراضها وتستبعد البدائل الأخرى التي لا تخدم أهدافها⁽¹⁾.

4- التطبيق

في هذه الحالة تقوم الإدارة باختيار أنسب البدائل المتاحة بعد تقييمها وذلك وصولاً إلى الهدف المرغوب فتضع الخطة وتحدد السياسات والإجراءات وتتخذ القرارات وتحدد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة ثم تقوم بوضع الخطة الرئيسة في شكل خطط فرعية وتشغيلية تكمل بعضها البعض بما يخدم الخطة العامة للمنظمة ككل.

5- التقييم

وهو تقييم واختيار الاستراتيجيات حيث يقوم المدير بتقييم العديد من الاستراتيجيات المحتملة. ويجب أن يأخذ المدير في حسبانته كل من البيئة الخارجية والإمكانيات الداخلية للمنظمة، وتتصف البيئة بالحركة والتعرض للتغير المستمر، لذا يتمثل دور المخطط الاستراتيجي في إعداد التنبؤات فيما يتعلق بالتغيرات مستقبلاً، ولصنع القرارات الإستراتيجية يجب تقييم الفرص في ضوء مخاطرها المحتملة، فكل تصرف استراتيجي جديد من جانب المنظمة يواجه بردود فعل من جانب منافس أو أكثر من المنافسين، وهذا ما يتطلب ردود فعل معاكسة، ومن الواضح أن التصرفات الإستراتيجية تتخذ في ظل بيئة ديناميكية وظروف عدم تأكد وتتطلب من المديرين قدرات عالية للتعامل مع الغموض.

(1) Steers, Richard M, & Black, J., Stewart, **Organization Behavior**, Haper Collins college publishers, 1994 , P. 329.