

ثامناً : مراحل التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾

المرحلة الأولى :التخطيط للتخطيط

وفيه يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها التي يسير عليها المشروع فأول مرحلة من مراحل هي تحديد الرؤية ثم تحديد الرسالة، ولكنها اليوم يسبقها مرحلة جديدة وهي مرحلة التخطيط للتخطيط، وهي تتمثل في من هم أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، وما هي المواصفات الواجب توافرها في أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، والمهارات المطلوب توافرها، هل لديهم قدرة على الإبداع والتصور أم لا ؟ عددهم المناسب).

يرى البعض إضافة مرحلة التخطيط للتخطيط رقم (1) قبل تحديد الرؤية وصياغة الرسالة وذلك لشدة أهمية التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الثانية : صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها

تعتبر هذه المرحلة هي البداية الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي لأن رسالة المنظمة هي السبب الأساسي الذي من أجله وجدت المنظمة وهي الطريق الذي تسير فيه للوصول إلى ما تريد، وفي هذه المرحلة يجب تحديد رسالة المنظمة بدقة ويجب أن تصاغ بوضوح، وأن تكون معبرة بصدق عن فلسفة المنظمة وغاياتها، كما يجب أن تركز الرسالة على تحديد نوعية العملاء الذين تسعى إلى تحقيق رغباتهم. وبعد صياغة رسالة المنظمة يتم تحديد أهدافها، فالأهداف هي ترجمة رسالة المنظمة غير الملموسة ووضعها في شكل ملموس، ويراعي عند تحديد الأهداف أن تكون محددة بوضوح ويمكن تنفيذها وأن تكون قابلة للقياس، أيضاً يجب أن يؤخذ في الاعتبار عدم حدوث تعارض بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها (العاملون، المستفيدون، المساهمون، الموردون،...) ويراعي في هذه المرحلة وعند تحديد الرسالة والأهداف أن يشارك في صياغتها العاملون في المنظمة مع الأخذ في الاعتبار مطالب المتعاملين واحتياجاتهم.

(1) www.state.az/ospb,handbook

المرحلة الثالثة: التحليل السلبي

تعتبر هذه المرحلة أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى (قصير - متوسط - طويل المدى) وحيث تتطلب دراسة البيئة الخارجية للمنظمة دراسة شاملة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية وعوامل المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة ما يحدث في المحيط الخارجي للمنظمة ومدى تأثيره على أنشطتها وبالتالي تستطيع تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة (البيئة الخارجية) التي يمكن أن تواجهها في المستقبل.

والهدف من هذا التحليل هو دراسة حالة المنظمة وأساليب الإدارة المتبعة والأهداف التي تسعى إليها ونوعية العمالة وأساليب التدريب، وبالتالي يمكن تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (البيئة الداخلية) وتعتبر هذه المرحلة مرحلة هامة، لأنه من خلالها يتولد عدد كبير من البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.

أي أنه عند تحليل البيئة يتم دراسة⁽¹⁾:

- 1- الفرص والتهديدات (البيئة الخارجية).
- 2- جوانب الضعف والقوة (البيئة الداخلية).

أولاً: البيئة الخارجية: تتمثل عوامل التهديدات أو الفرص في: العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والسياسية، المنتجات والتكنولوجيا العوامل الديموجرافية، الأسواق والمنافسة.

ثانياً: البيئة الداخلية: يجب أن تتوافق الطلبات المتزايدة من جانب البيئة الخارجية مع الموارد المتاحة لدى الشركة، فهذه الموارد أو ما يطلق عليها جوانب الضعف والقوة تختلف بدرجات متباينة بين الشركات.

(1) Nickols fred, **three forms of strategy, Handbook**, 2000 home at. net nickels / three_ froms of strategy. htm.

ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى مجموعات تشمل:

- 1- الإدارة والتنظيم.
- 2- عمليات التشغيل.
- 3- التمويل.
- 4- عوامل أخرى هامة لشركة معينة: تشمل عوامل مثل براءات الاختراع، وسمعة الشركة وأي عوامل أخرى خاصة بشركة معينة.

المرحلة الرابعة: تقييم البدائل الاستراتيجية

في المرحلة السابقة ومن خلال المسح البيئي يظهر أمام المنظمة عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها، وبالتالي يجب على المنظمة أن تختار الاستراتيجية التي تحقق الأهداف التي تسعى إليها، أيضاً في هذه المرحلة لابد من تحديد عدد من الاستراتيجيات البديلة يمكن الاستفادة منها في خدمة الاستراتيجية الأصلية في حالة حدوث قصور أو معوقات أثناء التنفيذ. وهناك أكثر من طريقة تستخدم في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية من أهمها مصفوفة بوشطن، وجنرال اليكرتيك، وتحليل المنافسة والعوامل المؤثرة، ومدخل التحليل موقفي المعروف بمصفوفة SWOT.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الاستراتيجية⁽¹⁾

في هذه المرحلة يتم تحويل الاستراتيجية المختارة إلى برامج وموازنات وإجراءات للبدء في تنفيذها، ويتم تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف سنوية. ويجب على فريق التخطيط قبل البدء في عملية التنفيذ أن يلم إلماماً كافياً بالجوانب المختلفة للإستراتيجية التي يتم تنفيذها، وأن يكون لديه القدرة على التصرف في حالة حدوث أي قصور أو معوقات تعوق عملية التنفيذ كما يجب أن يقوم بتأهيل أفراد المنظمة.

(1) د. رشاد الحملاوى، دليل المديرين للتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، 1993، ص 9.

المرحلة السادسة: رقابة الإستراتيجية وتقييمها

في هذه المرحلة يتم تقييم الأعمال التي تحققت في المراحل السابقة وتحديد العقبات والمشاكل التي واجهت تنفيذ الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال مقارنة الأهداف التي تحققت بالأهداف التي كان من المقرر أن يتم تنفيذها، وتحديد الصعوبات التي واجهت المنظمة أثناء التنفيذ. ويجب أن تؤخذ كل هذه الأمور في الاعتبار عند تقييم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأخرى ولن يتحقق التقييم الكفء للتخطيط الاستراتيجي إلا باتباع المنظمة لنظام الرقابة الإستراتيجية.

تاسعاً : عوائق نظام التخطيط الاستراتيجي

رغم أهمية تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي إلا أنه توجد بعض العوامل كما أثبتت الدراسات تؤدي إلى عدم استخدام بعض المنظمات لهذا الأسلوب، خاصة في الدول النامية منها:

- 1- كثرة إجراء التغيرات في القوانين والسياسات الاقتصادية، مما يؤثر على عملية التخطيط بمنظمات الأعمال.
- 2- انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة وربحياتها في الأجل الطويل كالتغيرات الخاصة في الأسواق، أو الجانب التكنولوجي أو مصادر الشراء، وغالباً ما تكون الإدارة بطيئة في التعرف على هذه المشكلات، فهي لا تلح في الظهور ولا تجذب انتباه الإدارة بل تظل متخفية تحت ضغط المشكلات الإدارية الروتينية التي تأخذ معظم وقت المديرين، وغالباً ما تلجأ الإدارة إلى الحلول الروتينية في معالجة هذه المشكلات كإعادة التنظيم أو تخفيض التكاليف أو تعيين مدير جديد.
- 3- قلة عدد المديرين الذين تربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات، فالرئيس في المستويات الإدارية العليا غالباً ما يميل إلى النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة.