

الفصل الخامس التخطيط لإدارة الأزمات والعوامل المؤثرة في إستراتيجية مجابتهها

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الخارجية التي تقدير العوامل الخارجية والبيئية ويهتم التخطيط الاستراتيجي في تحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار، وتحديد مزاياه البيئية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات. ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئة للمنظمة^(١).

يعتبر التخطيط الاستراتيجي علماً حديثاً له مفاهيمه ومبادئه، بل يعتبر من أكثر الظواهر وضوحاً وأقلها إدراكاً، ولا أريد التعمق كثيراً في هذه المفاهيم والمبادئ، بل سأركز على الإستراتيجية من حيث التخطيط لها وفوائد التخطيط الإستراتيجية والإطار العام للتخطيط الاستراتيجي.

وعندما يطرح موضوع التخطيط الاستراتيجي للنقاش فلا غرابة في وجود العشرات مما يجيدون الحديث عنه كظاهرة من الظواهر الإدارية المتقدمة، والسؤال الذي يطرح نفسه: إلي أي مدى يتفاعل هؤلاء مع التخطيط الاستراتيجي وبالتالي هل يدركون أهميته وتأثيره على المنظمات التي يعملون بها والداعي الحقيقي للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي هو أننا نعيش في عصر أصبحت القوة الحقيقية فيه هي المعرفة والتكنولوجيا، أو ما يعرف بعصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغيير، وما أفرزته من تحديات معرفية وسلوكية وإدارية وتنظيمية، وإن من لم يواكب هذه التغيرات سيعيش خارج عصره وسيغرد خارج سربه، إلا أن الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة

(١) مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠)، ص: ٩٤.

الوحيدة لمواجهة مثل هذه التحديات ومجابهة سرعة التغيير، وارتفاع وتيرته والاستعداد لمواجهة الضغوط الحالية الواقعة على هذه المنظمات، نتيجة العولمة وبناء الحاضر من أجل المستقبل عن طريق وضع استراتيجيات محددة الأهداف للتعامل مع المتغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة المختلفة^(١).

وينظر إلى عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها عملية اختيار للغايات النهائية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة، وتقرير السياسات والبرامج الضرورية لإنجاز أهداف محددة ترتبط بتلك الغايات النهائية العامة، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة للتأكد من أن السياسات والبرامج الإستراتيجية يمكن تنفيذها متابعتها، وربما من الأفضل صياغة هذا التعريف المطلب للتخطيط الاستراتيجي في عبارة موجزة كما يلي^(٢):

أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة للمنظمة، فمعظم المنظمات تواجه في الواقع العملية تحديات متشابهة من قبل البيئة ومتغيراتها، وهذه التحديات يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

١- تكنولوجية.

٢- اقتصادية.

٣- اجتماعية.

٤- سياسية وتشريعية.

فالتكنولوجيا تعد تحدياً خطيراً للمنظمات المعاصرة دون التفرقة بينها عامة أو خاصة، وذلك لعدة أسباب متنوعة، وبالنسبة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي، فالتغيرات التكنولوجية ربما تكون أسرع أنواع التطورات، وأكثرها تحدياً وتأثيراً على المنظمة، ففي مجال التكنولوجيا ما يعتبر تهديداً لمنظمة يعتبر في نفس الوقت فرصة لمنظمة أخرى، فالالاكتشافات المتوقعة أو المتعاقبة التي تم التوصل إليها حديثاً في تشغيل البيانات،

(١) علي أحمد السبتي، التخطيط الاستراتيجي للرأي للجميع، العدد ١٣٥٠٧، ١٧/٦/٢٠٠٥.

(٢) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٥.

والاستخدام دون الكفاءة والفعالية للطاقة، والالكترونيات، والمعدات العسكرية، والحاسبات الآلية، وغيرها.

التحديات الاقتصادية هي نوع ثانياً من التهديدات والفرص البيئية فالمنافسة الدولية، والبطالة والتغيرات في الدخول المتاح للتصرف، والتضخم والتمويل وأسعار الفائدة وغيرها هي أمثلة متنوعة للعديد من التحديات والفرص الاقتصادية والتحديات الاجتماعية، تمثل المجمع ومتغيراته الاجتماعية المتعددة نوعاً آخر من التحديات، والفرص للمنظمات المعاصرة، فالمطالبة بالمساواة للمرأة وتغيير دور المرأة في المجتمع، ووقت الفراغ، والتغيرات في هيكل وسلوك المستهلكين إنما هي أمثلة قليلة للتحديات الاجتماعية، وهذا بالإضافة إلى تزايد معدلات الجريمة والتغيرات في الاتجاهات الأخلاقية وتغير العادات والتقاليد.

التحديات السياسية متضمنة سياسات الاستيراد والتصدير، والخصخصة وسياسات الدعم، والتغيير في الفلسفة السياسية العامة، إنما يؤثر أيضاً على التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة^(١).

تعريفات التخطيط الاستراتيجي:

بصفة عامة لا يوجد هنالك تعريف واحد للتخطيط الاستراتيجي متفق عليه، كما أن الكتاب قد يستخدمون تعبيرات مختلفة له ولكنها تعبر عن مفهوم واحد مثال: ذلك التخطيط الشامل وهذه الأسماء كثيراً ما تستخدم بطريقة متبادلة للتعبير عن شيء واحد وهو التخطيط الاستراتيجي.

فقد عرفت نادية العارف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل فالتخطيط الاستراتيجي إذن هو:

- ١- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.
- ٢- رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلاً.
- ٣- تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث للإدارة العامة، (القاهرة: دن، ٢٠٠٢)، ص ٤٩٥.

٤- التبصر بملامح الشركة في المستقبل.

بينما يرى علي السلمي أن التخطيط الاستراتيجي هو اختيار الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج التي تقرر نشاط المنظمة وخط سيرها في المستقبل.

وقد عرفه بشير العملاق بأنه تغيرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد ورأس المال والأصول الثابتة)، ذلك يربط المنظمة ببيئتها، خاصة بيئة النشاط والصناعة التي تتبع، ويمكن بذلك أن تتحقق أهدافها طويلة الأجل.

أما وجهة أبو قحف فهي التخطيط الذي ينطوي على التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنشأة، واتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى حصر الموارد والمقومات المادية والبشرية وتحديد أساليب وبدائل الأنشطة بأزمة بدئها والانتهاء منها لتحقيق الأهداف المطلوبة في ضوء المتغيرات البيئية وجوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمهددات المختلفة داخل وخرج المنشأة^(١).

وهكذا أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالخواص التالية:

- ١- أن نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
- ٢- هو مجهود ذهني يبذل في إطار عقلي محدد إذن أن الخطة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً منطقياً مع الأهداف المرسومة.
- ٣- أن التخطيط الاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية التنافسية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والديمقراطية، والتكنولوجية، وغيرها والتي قد تؤثر تأثيراً مضاداً على النمو بحيث إنشاء استراتيجيات بديلة لتجديد أثر هذه المتغيرات (تخطيط استراتيجي دفاعي) ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط استراتيجي هجومي)^(٢)

(١) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص ٨.

(٢) علي السلمي، أساسيات وإستراتيجيات في الدول النامية، (مصر: دن، ٢٠٠٢)، ص ٩٦.

٤- لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة، وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتملة ومواجهتها ولإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية^(١).

٥- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلي وضع مسارات بديلة للتعرف على الاستراتيجيات واختيار المسار أو الإستراتيجية التي تحقق للمشروع أفضل وضع في فترة مستقبلية الأخذ في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة، كلما زادت درجة عدم التيقن في المستقبل، ذات أهمية التخطيط الإستراتيجية لترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أن هنالك عدد من المتغيرات الإستراتيجية التي يجب التعامل معها.^(٢)

٦- التخطيط الاستراتيجي يشمل أبعاداً عديدة ومتنوعة، أهمها تحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة في المستقبل وكذلك تحديد أساليب التصديق لمواجهة ما قد يحدث من تغيرات في الظروف والمواقف وتصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل توصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

٧- أن الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تمكين المؤسسات من الاستعداد لمنا يأتي من أحداث ووقائع وتطورات، وذلك لبناء المقومات التي تجعلها قادرة على ارتياد عالم الغد، وإحداث السبق والتميز فيه، وبرز الأنداد والنظائر الذين تسند المنافسة معهم في عالم الغد^(٣).

أهمية التخطيط:

(١) تبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول أو قد تقصر مما يعرض

(١) بشير العملاق، مبادئ الإدارة، الأردن: دار النهضة، ١٩٩٨، ص١٢٥.

(٢) عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٩، ص٥٧.

(٣) زكريا بشير إمام، التخطيط الإستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي، (الخرطوم: د ن، ٢٠٠٣)، ص٤٨.

على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما يكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

٢) يمكن التخطيط من بلورة الأهداف المشروع أو التنظيم العام والتفصيلية ويأخذ بعين الاعتبار عدم جود تناقص بينهما.

٣) يعمل التخطيط على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة ومع الأهداف العامة والتفصيلية للمشروع من جهة أخرى وهذا^(١) بدوره يؤدي إلي تحديد خطوات العمل بشكل منطقي متسلسل ومتكامل لميع العاملين في المؤسسة أو القطاع.

٤) يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.

٥) يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

٦) يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أساس التعاون والانسجام بين الأفراد مع بعضهم وبين الإدارات المختلفة وما يحول دون حدوث التضارب والتعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

٧) يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

٨) يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلي أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

٩) يتناول التخطيط محاولة توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.

١٠) يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلي الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

(١) عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، (عمان: دار الصفاء، ١٩٩٩)، ص ٣١.

(١١) يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع الخطط والبرامج.

التخطيط للآزمات

التخطيط متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الآزمات حيث أن أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشئان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم الآزمات تتآزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الآزمات فإن الآزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للآزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الآزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الآزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الآزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المُخطط لها التي قد تصاحب الآزمة.

نظام اتصالات داخلي وخارجي:

إن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعّال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر.

حيث أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كأحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة". تعقيباً على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبؤها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي

الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها (٢٠١٩) يوم ١٠ أبريل ٢٠٠٦ عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة اسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات مع أنها سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا أننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً. أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أقسى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلازل.

التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة والابتكار وتدريب العاملين عليها. ثبت صحة الفرضية هذه القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. حيث تم إبيات التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. والحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد وأثره التدميري الذي قد يتحول إلى أزمة موسمية. أيضاً

أشارا دقاسمة والأعرجي أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يتكون من عدة عناصر ومن أهمها ما يلي⁽¹⁾:

- الرسالة Mission
- القيمة Value
- الرؤية Vision
- تحليل SWOT Analysis
- الاستراتيجيات Strategies

أولاً: الرسالة: Mission

هي وصف لمبرر وجود المنظمة بمعنى آخر فإن الرسالة هي إجابة للسؤال التالي لماذا أنشأت المنظمة؟

إذن الرسالة هي بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه سير المنظمة، ذلك أن مداها طويل وعليه فأنها تمثل المرجع الدائم لقرارات المنظمة.

(1) أكرم السيد السماني، مسح البيئة الخارجية والأنشطة التجارية وأثره على التخطيط الاستراتيجي في السودان، دراسة حالة لشركة كوبريد المحدودة (ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٠، ص ٣٥

مواصفات الرسالة:

من سمات الرسالة الجيدة أنها.

- أ- واضحة ويسهل فهمها من قبل جميع من له علاقة بهاز
- ب- منحصرة ويسهل تذكرها.
- ت- واسعة دون هلامية، محددة دون تفاصيل.

صياغة الرسالة:

ليس لكتابة الرسالة خطوات محددة، غير أن الأسلوب أدناه يمكن اعتباره مقبولاً ومؤداه أن الرسالة تشكل مجموعة إجابات للأسئلة التالية: ماذا؟ (تسمية منتج المنظمة وهو في حالة المؤسسات التربوية خدمات ليست سلع).

من؟ (تحديد جمهور المنظمة أي الفئة المستهدفة بالمنتج).

كيف؟ (المسار الذي ستسلكه المنظمة في تقديم منتجها لجمهورها).

بماذا؟ (ما يميز المنظمة غير عنها من المنظمات) جمع قيمة وهي ما يتفق عليه من سلوك اخل المنظمة، أي أن القيم مبادئ تشغيلية تعمل على تحقيق رسالة المنظمة وبالتالي تبقى المنظمة ما بقيت الرسالة.

إن القيم التي سيشترك فيها العاملون في منظمة، ما تشكل بمجموعها ثقافة تلك المنظمة التي تميزها غيرها من المنظمات.

ثانياً: القيم: Value

يلزم الاتفاق على قيم المنظمة، وذلك بمشاركة من العاملين فيها، كما يجدر الاتفاق على معنى ومصطلح كل قيمة.

ثالثاً: الرؤية: Vision

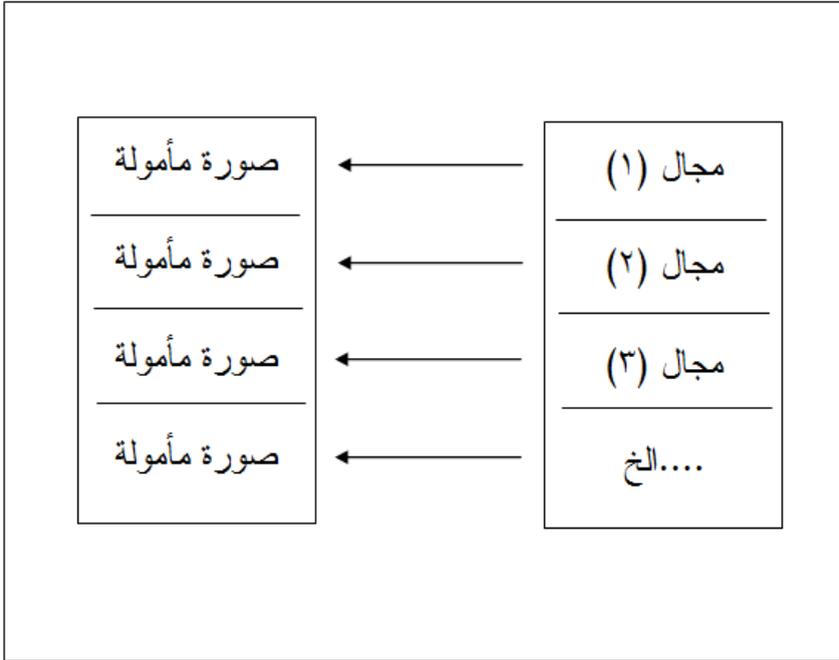
هي صورة ذهنية لمستقبل المنظمة المنشود بمعنى آخر هي ما يعلم به قادة المنظمة في أن تكون عليه منظماتهم في المستقبل وتكن أهمية الرؤية في أنها وسيلة لتنسيق جهود العاملين في المنظمة وأداء لتوحيد توجهاتهم نحو صورة مشتركة تتطلع المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.

صياغة الرؤية:

فيما يلي أحد الأساليب المقبولة لصياغة رؤية المنظمة.

- ١- حدد المجالات الرئيسية لمنتج المنظمة.
- ٢- رسم صورة مأمولة لكل مجال.
- ٣- حدد أكثر الصور أهمية حسب الأولوية.
- ٤- يخص الصورة بعبارة موجزة.

الشكل التالي يوضح معلومات عن صياغة رؤية المنظمة



المصدر: مجلة العلوم الإدارية، Management. dr. com، العدد ١٥، ٢٠٠٥.

رابعاً: التحليل: SWOT

يتطلب الخيار لاستراتيجي استتباط عدد من البدائل الإستراتيجية الأخذ في الاعتبار نقاط الضعف والقوة فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية المختلفة وهذه العملية تعرف بتحليل Strength Weakness - SWOT Opportunities Threaten ويمكن إيجازها فيما يلي:

❖ البيئة الداخلية: وتشمل: (أ) نقاط القوة. (ب) نقاط الضعف.

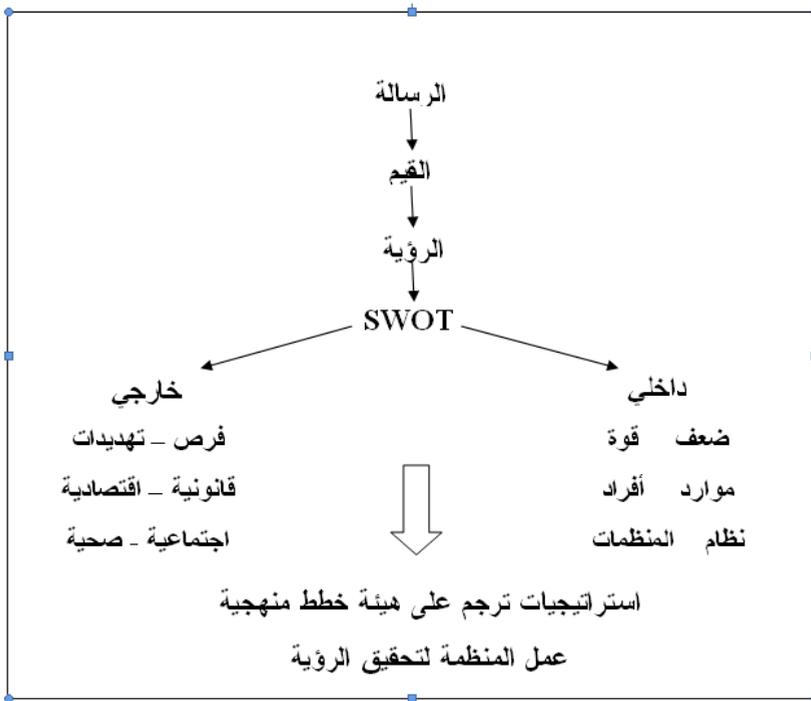
❖ البيئة الخارجية: وتشمل: (أ) فرص. (ب) تهديدات.

خامساً: الاستراتيجيات: Strategies

الإستراتيجية هي المنهجية التي تتبعها المنظمة في تحقيق رؤيتها ويتم اقتراح الاستراتيجيات المناسبة بعد تحليل SWOT كما يلي:

- استثمار نقاط القوة لاقتناص الفرص فيما يسهم في تحقيق الرؤية.
- معالجة نقاط الضعف لاقتناص الفرص.
- استثمار نقاط القوة لمواجهة التهديدات.
- معالجة نقاط الضعف لمواجهة التهديدات.

يمكن تلخيص لشكل التالي عن عناصر التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجلة العلوم الإدارية، Management. dr. com، العدد ١٥،

٢٠٠٥.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي المراحل التالية:

أولاً: البيئة: ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

(أ) البيئة الداخلية.

(ب) البيئة الخارجية.

أ/ دراسة البيئة الداخلية:

دراسة النفس هي خبر ما يبدأ به الإنسان، ومعرفة الشركة لقدرها أمر ضروري قبل أن تعرف ما يمكنها أن تخفف، وعلى المنشأة أن تعرف مصادر قوتها ومصادر ضعفها، وذلك بتحليل صوات (SWOT analysis) أي تحليل نقاط القوة والضعف وتحتاج المنشأة إلى أن تحصر مواردها المادية والمالية والبشرية المباشرة وغير المباشرة، والموارد المالية ليست هي الآلات والمباني والمخزون فقط بل تشمل أشياء كحقوق الامتياز وبراءة الاختراعات، والموارد المالية ليست فقط رأسمالها والسيولة التي لديها بل ما يسمح لها به أداها المالي من قدرة على طرح الأسهم والسندات والاقتراض من المصارف، ومواردها البشرية ليست فقط القدرات الإدارية والفنية بل التوجه الدولي والخبر الخارجية لدى هؤلاء المديرين ومعرفتهم بالأعمال الدولية.

ويمكن أن تتم دراسة البيئة الداخلية عن طريق حصر المنشأة المادية والبشرية في مناطق عملها المختلفة، ودعم هذا الحصر بما يسمى تحليل القيم المتسلسلة فإذا استطاعت شركة ما تخفيض السعر فإنها تستطيع المنافسة بفاعلية وزيادة حصتها في السوق مقارنةً بغيرها من الشركات التي لا تستطيع ذلك وتخفيض السعر هنا قد يكون سببه قدرة الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات أو قد تكون لاستخدامها تقنيات جديدة أ، مهارات بشرية متميزة مثلاً كما قد تضمن أحد العوامل التي تؤدي إلى نجاح الشركة في مستوى الجودة التي تقدمها المنتجات أو الخدمات إلى الأسواق وهكذا⁽¹⁾.

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، ط٢، (الرياض: دار المريخ، دت)،

ب/ دراسة البيئة الخارجية:

والهدف من هذه الخطوة هو رفع قدرة الإدارة على التنبؤ باتجاهات التغيير في البيئة الخارجية، وفي البلدان التي تمارس فيها الشركة نشاطها وأعمالها أو تلك التي سوف تقوم بالاستثمار فيها فعلاً.

بالإضافة إلي تحديد المهددات أو الفرص القائمة والمستقبلية والتغيرات المشار إليها والتي ترتبط بالظروف الاقتصادية والسياسية ودرجة الاستقرار السياسي والمنافسة بالإضافة إلي الخصائص الديمقراطية للمستهلكين^(١).

فإذا افترضنا شركة تسويق متعددة الجنسيات ترغب في إجراء تحليل

ومسح لبيئة ما فإن عملية المسح تتطوي على:

- ١- تبني توجه معين للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الكون.
- ٢- مسح وتقييم لجميع الأسواق بصفة عامة.
- ٣- استبعاد الأسواق غير الواعدة وقليلة الأهمية.
- ٤- تحديد الأسواق التي يمكن دخولها، وتحديد أسلوب الدخول المناسب والظروف الملائمة لكل سوق، إذا لم تكن الظروف مناسبة يمكن تخفيض أو استبعاد بعض الأسواق.
- ٥- القيام بإعادة المسح والتحليل بصورة أكثر تفصيلاً.
- ٦- مواجهة القيود والمتغيرات البيئية (سياسية، اقتصادية. . . غيرها) قم القيام باستبعاد الأسواق التي تحتوي على قيود وظروف غير مرغوب فيها، أو على الأقل إعطاء هذه الأسواق أولوية أقل من غيرها.
- ٧- القيام بتحليل درجة المنافسة التي ستواجه الشركة متعددة الجنسيات وتحديدها على مستوى السوق المستهدفة، سوء كانت هذه المنافسة من شركات منتظرة مناظرة أو شركات وطنية محلية.
- ٨- يتم تحديد خط المنتجات حيث يتم الإجابة على أسئلة مثل ما هو نمط الطلب السائد.5.

(١) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص ٢٤٩.

٩- يقوم خبراء بوضع تفاصيل إنجاز النشاطات الوطنية للشركة في إطار الأسلوب الذي اختاره لدخول السوق.

ومن جانب آخر يمكن للمنشأة إتباع الأسلوب التدريجي الذي يفاضل بين البلدان على المراحل وفي كل مرحلة تستبعد بعض الأقطار على مؤثر واحد.

ثانياً: تحديد الغايات:

صياغة الرسالة:

لكلمة الرسالة مدلولات سامية ونبيلة، الشيء الذي لا يربطه الكثيرون بالإدارة لكننا نعتقد أن رجال الأعمال بناء الصروح والمديرين الرواد لا بد أن ينظروا إلى أعمالهم كرسالة مهمة لمجتمعهم يخدمون بها المستهلك يهيئون العمل لمن لا يعمل، ويجبون آفاقاً جديدة في تطبيق التقنية أو يزودون عن أوطانهم، طبعاً ليس بالضرورة أن تكون الرسالة بهذا السمو، ويمكن أن تكون متواضعة في حجم الشركة، وكذلك ليس أن تكون الرسالة مقنعة ومصاغة في كلمات بليغة وموضوعية على الوجه، كل مجهود إنساني يمكن أن يوجه غايات، وأشياء يسعى البشر إلى تحقيقها ويوسفون ويوزعون عمل من يديرون على أساسها هي أحياناً اختيار رسالة مكتوبة ومحددة بوضوح وأحياناً تكون ضمنية يفهمها الجميع بدون أن يعبروا عنها مثلما نجد في الأعمال اليابانية، مهما كانت المنشأة صغيرة وتقليدية فإن لها رسالة وحتى إن كانت متواضعة، ووجود رسالة أمر مهم لأنها ترشد وتوجه أعمال المنشأة على ضوءها تحديد الأهداف.

ومثال ذلك حالة شركة دومينو الأمريكية لتوزيع البيتزا بفروعها بالشرق الأوسط والتي أنشئها مستر مونهان وجعلها شركة ناجحة تفوق مبيعاتها البليون دولار في أواخر الثمانينيات، أهمل مستر مونهان الشركة وانشغل بالأمور العامة كالسياسة والتبشير، وعرض شركته للبيع وفي هذه الأثناء توسعت الشركة في أعمالها لتشمل الهمبرجر والمطاعم في المطارات.

تدهور الشركة في غياب التخطيط الإستراتيجي أقتنع مستر مونهان بضرورة التركيز بل أنه قرر أن رسالته في الحياة التي خلق من أجلها هي عمل

البيتزا وتوصيلها، وأن تلك بالتالي رسالة الشركة التي أنشأها، فكان أن عاد وجعل الشركة شاغله الأول وجعل عمل البيتزا وتوصيلها عمل الشركة الوحيد وأوقف عمل الهمبرجر كما أغلق المطاعم مركزاً على توصيل البيتزا للمنازل وبذا عادت الشركة للازدهار ووضع الأهداف لا يأتي من فراغ، فدراسة البيئة الداخلية والخارجية تحدد للمنشأة أهدافها حيث أن قدرات المنشأة تحدد لها ما تستطيع أن تعمله، بينما تهئ البيئة الخارجية أمامنا فرص وتحديات ومثلما تضع قيوداً على ما تستطيع عمله، حجم الأسواق الخارجية برينا الفرص أمامنا ولكن قدراتنا الإنتاجية والتوزيعية تحدد لنا حصتنا من تلك الأسواق^(١).

وتتقسم الفرص إلى ثلاثة أنواع وهي:

- ١) فرص لا يمكن السيطرة عليها مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار، الضريبة والسياسة الضريبية، والبيئة السياسية وغيرها.
- ٢) فرص لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمل، كفاءة العمل، والسياسة السعوية للشركة.
- ٣) فرص يمكن السيطرة عليها، وهي التي يتم إقرارها بحد كبير بواسطة إدارة الشركة، وتتطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في سوق جديدة، اختيار موقع المصنع والقيام ببحوث واسعة النطاق.

ثالثاً: تحديد الإستراتيجية:

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم و على رأسها ظاهرة العولمة و تحرير التجارة الدولية، وما تبع ذلك من تغيير في القوانين و النظم و اللوائح الدولية التي تحكم الاقتصاد الدولي و التجارة الدولية وظهور الشركات متعددة الجنسيات ذات القدرات التنافسية العالية، في ظل ما يشهده العالم من

(١) أحمد عبد الرحمن احمد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٨.

تطور في الفكر الإنساني خاصة ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي الذي كان له الأثر الأكبر في النهضة التي يشهدها العالم اليوم و التي يجسدها بروز العملاق الأمريكي و ظهور ما يسمى بالجيش الأصفر (دول النمر الآسيوية) فإن التنافس و مواجهة التحديات في هذا العصر لا يمكن أن يتم إلا عبر الإدارة الإستراتيجية و الفكر الاستراتيجي.

أصل كلمة إستراتيجية:

ترجع أصل كلمة إستراتيجية strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيجيوس strategies و تعني فنون الحرب و إدارة المعارك. يعرف قاموس المورد الإستراتيجية على أنها علم أو فن الحرب و إدارة العمليات العسكرية.

تعريف الإستراتيجية:

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية نذكر أهمها:

- عرفها هيجنز و فينسر على أنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة و غاياتها و علاقاتها التنظيمية و البيئية خاصة مع الأطراف المؤثرة و المتأثرة بنشاط المنظمة و المقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية و الخارجية.

- عرفها جيلوك بأنها تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة و تفوقها في السوق أو سقوطها و اختفائها، و من ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.

أهمية الإستراتيجية:

من أهم مزايا الإستراتيجية أنها تضع المنظمة في موضع المبادرة بدلا من موطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل، فهي بذلك تمكن المنشأة من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة، عكس ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر و الاستجابة من البيئة، وبالتالي فإن الإستراتيجية وفق هذا المفهوم تصبح وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح المنظمة

في البيئة أو على مصيرها، كما تتميز الإستراتيجية أيضا بكونها تتيح
فرصه أكبر للمديرين و العاملين لفهم نشاط المنظمة و بالتالي التزامهم، و
قد لخص بعض الباحثين أهم منافع الإستراتيجية في الآتي: ^(١)

- ١- التعرف على الفرص والمهددات وترتيبها وفقا للأولويات واستغلالها
بأفضل صورة ممكنه.
- ٢- النظرة الموضوعية لمشاكل الإدارة.
- ٣- تقديم إطار أفضل للتنسيق بين الأنشطة و الرقابة عليها.
- ٤- التقليل إلى أدنى حد من آثار الظروف غير الموائمة و التغيرات.
- ٥- مساندة القرارات المهمة و الأهداف المحددة، بشكل أفضل.
- ٦- إمكانية تخصيص الوقت و الموارد البشرية للفرص بصورة أكثر
فعالية.
- ٧- تقليل حجم الموارد و الوقت المخصصان لتصحيح القرارات الخاطئة.

الفرق بين التخطيط و التخطيط الاستراتيجي:

نتحدث عن التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية بجوانبه المختلفه لابد
لنا أن نشير إلى بعض اللبس الموجود لدى بعض أفراد و مؤسسات المجتمع تجاه
فهم التخطيط الاستراتيجي ويمكن توضيح الفرق بين التخطيط بمفهومه
العادي و التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

- ١- أن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل و هي مهمة
دائما ما تعتمد على دراسة و تحليل بيانات و معلومات الماضي و الحاضر، أما
التخطيط الاستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل و إنما يسعى إلى
تشكيل المستقبل من خلال بلورة و تحقيق أهداف كبرى غالبا ما تتصف
بالجراءة و المبادرة و قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية و جوهرية في
البيئة.

^(١) التخطيط الاستراتيجي في الاقتصاد و العلوم السياسية و الاجتماعية، محمد حسين أبو صالح،
الخرطوم دن ٢٠٠٦م، ص ٥١ - ٥٧.

٢- التخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجاري الواقع، مثال ذلك أن مستثمر لو أراد إنشاء مصنعا للكسرة، فإنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي و الحاضر و لنقول أنه اكتشف أن بيانات الماضي و الحاضر تشير إلى أن استهلاك المواطنين من الكسرة ظل يتناقص بمعدل ٢٪ سنويا، و هو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة، و بالتالي سيرى إن كان هذا الوضع مجد اقتصاديا له فسيقوم بإنشاء المصنع، والعكس فإنه سيلغي الفكرة. لعلكم تلاحظون أنه لم يغير شيئا في الواقع بل قام بمجاراته، أما التخطيط الاستراتيجي فالعكس تماما هو الذي يحدث، حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي بلورة عدد من الأهداف الطويلة التي يهدف من خلالها إلى إحداث التغييرات المطلوبة لقيام المشروع المعين أو تحقيق الهدف الاستراتيجي. (١) إذن فالتخطيط الاستراتيجي لم يستسلم للواقع كما هو حال التخطيط العادي و إنما يسعى إلى تغيير الواقع بما يلائم أهدافه الاستراتيجية.

٣- أن التخطيط العادي ما يسعى بلورة الأهداف المحددة لاحتاج لفترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيق أهداف كبرى و طموحة لا يمكن تحقيقها لفترة زمنية قصيرة. و لعل هذه النقطة تشير إلى أحد أسباب تفوق الدول المتقدمة.

٤- غالبا ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما نجد التخطيط الاستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية، لعل مثالا لذلك هو معظم الدول النامية و معظم شركاتها، حيث نجدها تسعى إلى تحقيق أهداف محلية، و يعزز شعارات الاكتفاء الذاتي و تقليل الواردات خفضا للصرف من العملات الأجنبية وكذا الشركات في تلك الدول حيث نجد أن المصانع غالبا ما تقوم لسد حاجة محلية.

تتفاوت الاستراتيجيات التي يمكن للمنشأة بها أن تستغل السوق وذلك التفاوت مصدره حجم الاستثمارات التي تخصصها لتلك السوق ومدى

(١) محمد حسين سليمان أبو صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨ - ٥٩.

تحكمها في العمليات فيه، وقربها ومباشرتها للعمليات بنفسها أم من خلال الآخرين، ونستطيع هنا أن نتعرف على عدة خيارات وعلى المنشأة أن تختار ما يناسب كل قطر أن منطقة لها فيها أعمال.

أ/ التصدير للسوق الخارجي: يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق، حيث لا تكون لديها عادة في ذلك البلد أية إنشاءات، كالمصانع والأساطيل، كلما تقل الإدارات أو على الأقل لديها أقل قدر ممكن كل ما تعمله الشركة هنا هو شحن البضاعة بالمواسفات المطلوبة للوكيل أو المستورد في البلد الخارجي وينتهي التزامها بوصول الشحنة المتفق عليها إلى المكان المتفق عليه، والمنشأة على ملتزمة بتكرار العملية وخروجها من ذلك السوق بأقل تكلفة نسبياً، من وجهة نظر المنشأة هذا عادتاً أحسن خيار لأنه قليل المخاطرة لقلة الاستثمار وطالما سارت العمليات جيداً تظل الشركة راضية عن تلك الترتيبات.

ب/ غزو الأسواق بالمساهمة: وفي هذه الحالة تدخل الشركة الأجنبية كمستثمر وصاحبة حصة في رأسمال الشركة أو المشروع، وهي بذلك تخاطر بمالها وقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى ذلك والخيارات أمام الشركة الأجنبية في هذه الحالة هي^(١):

١/ المشاركة (المشاريع المشتركة) :

تتخذ الشركة في هذه الحالة شريكاً محلياً أو أجنبياً، وبهذه الطريقة تقلل الشركة من مخاطر فقدان المساهمة كبيرة إذا دخلت لوحدها أو كانت المالك الوحيدة.

للمشاريع المشتركة مزايا أخرى بالإضافة إلى تقليل المخاطر حيث تستفيد الشركة من معرفة الشريك الآخر للسوق المحلي أو من علاقاته في بلدة مما يحسن صورة الشركة، كما قد تنهياً للشركة بهذه الطريقة مزايا عديدة تقنية أو إدارة موجودة لدى الشريك ومن جانب الآخر لهذا النوع من الاستراتيجيات مساوئها إذ يفقد المستثمر شيئاً من التحكم من حيث يطلع

(١) بشير العملاق، مرجع سبق ذكره، ص ١١٨.

الشريك على أسرارته التجارية أو قد تتعرض تقنية أو ممتلكاته الفكرة للتسرب قد حدث ذلك في شركات أمريكية تمتلك تقنية عالية في البيت بسبب هذه المخاطر نجد أن بعض الشركات يرفض من حيث المبدأ الدخول في شراكات حتى لو اضطرت إلى هجر سوق البلد كلياً لأنها لا تريد أن تخاطر بفقدان تحكمها في مواردها.

٢ / الملكية الكاملة:

وهي بديل الشركة ومن حيث المبدأ نجد بعض الشركات ترى أنه من الأفيدي لها في حالة بعض البلدان أن تمتلك المشروع الأجنبي امتلاكاً كاملاً وذلك حتى تستطيع استغلال وتنمية السوق المحلي تنمية كاملة إما لأنها ترى أن بامتلاكها أن تكمل المشوار لوحدها، أو لأنها لا تستطيع عمل مساوي المشاركة لأنها تخشى تسرب أسرارها التجارية أو قد تختلف استراتيجياتها في تلك السوق مع استراتيجية الشريك، فقد تكون الشركة تسعى إلى تعظيم المبيعات والتضحية بالأرباح في المدى القصير بينما يكون الشريك متعجلاً للربح أو قد لا نجد الشركة الشريك المناسب^(١).

٣ / التحالفات الإستراتيجية:

وهي اتفاق بين شركتين أو أكثر لخدمة السوق وعلى خلاف الشراكة ودائماً ما تنتج الشركات من نفس الصناعة قد تتعاون الشركتان في مشروع في بلد ثالث لتطوير تقنية معينة أو تقوم إحدى الشركات برعاية مصالح بعضها البعض أو تتفقان على أن تعمل كل واحدة سلع الأخرى في أسواقها. حالياً نجد هذا في صناعة السيارات خاصة بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية مثل شركة مازدا مع فورد وشركة جنرال موتور مع تويوتا في أمريكي وقد يأخذ التحالف شكل تبادل امتلاك الأسهم كأحد تمتلك فورد حصة مازدا وبذلك تروج مازدا لسيارات فورد في اليابان والعكس.

(١) أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٢.

٤ / تطبيق الإستراتيجية:

بعد تصميم الإستراتيجية يتم وضعها موضع التنفيذ حيث يتم إنتاج سلع أو خدمات وفقاً لخطة عمل تتطوي كلياً على سلسلة من الإرشادات التي توجه تنفيذ العمليات فضلاً من الملامح الخاصة بالفلسفة العامة للشركة، وهكذا نجد أن الخطة الإستراتيجية بمؤشراتها الإجمالية قد تفرغت وقسمت إلي أجزاء تصبح مسئولة أفراد أو أقسام بعينها وتتجمع هذه الأجزاء في مجموعات فرعية وتكبر لتعبر كلها أخيراً في الإستراتيجية العليا ثم هناك السياسات التي ترشد القرارات والإجراءات التي تحكم تنفيذها^(١).

٥ / الرقابة وتقييم الأداء:

الرقبة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعة واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف وإنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف على ضوءها تستطيع أن تحكم على الأداء، ويتطلب ثانياً وجود نظام معلومات يتابع الأداء في مناطق ومجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات الملقاة وتقدم معلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة، فوجود نظام معلومات إداري يعني أن تتلقي الإدارات الخارجية ورئاسة الشركة التقارير دورية عبر الهاتف والبريد والوسائط الالكترونية الحديثة بطريقة منظمة، بل أن ثورة تقنية المعلومات أصبحت توفر للإدارات العليا كماً هائلاً من المعلومات بطريقة آنية في التو واللحظة، بالإضافة إلي ذلك هنالك الزيارات الميدانية الدورية التي يقوم بها مندوبو الرئاسة بزيارة الفروع أو مندوبو الفروع إلي الرئاسة والاجتماعات الدورية للمدراء الخارجيين وكل هذه تمثل مدخلات معلومات مفيدة للطرفين. وفي هذا الفصل نظرنا إلي عملية التخطيط الاستراتيجي فعرّفناها أولاً ووضحنا مراحلها المختلفة من دراسة داخلية وخارجية واختيار الرسالة والأهداف وتحديد الإستراتيجية وكيفية تنفيذها وأخيراً تقسيمها، وعرض

(١) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٩.

العملية لا يعني أنها خطوات منفصلة وغير متتابعة كما لا يعني أنها تتم بهذا التسلسل بالضرورة فهي متداخلة يحدد بعضها بعضاً.

كما أن التغذية العكسية من مراجعة ما قد تقرر سلفاً وحقيقة العملية دائرية يؤثر آخرها في أولها، لذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن نشاطات تتراوح ما بين تعديل مهمة غرض الشركة وتقويم الأداء فالإدارة العليا تراقب كلاً من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر والبيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة وهذه العوامل (فرص، ضعف، مخاطر، قوى) تسمى بالعوامل الإستراتيجية الإدارة العليا تقيم هذه العوامل لتحديد رسالة وغرض المنشأة ثم صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وأخيراً تتم عملية الرقابة على الأداء وتقييمه وتغذية المعلومات الاسترجاعية لإجراء التعديلات اللازمة^(١).

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

لقد أجريت بعض الدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي وتوصلت إلي تصميمات أساسية حول هذا التخطيط، والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنشأة وتتلخص في الآتي:

- ١- يزود التخطيط الاستراتيجي المنشأة بالقرار الرئيسي لهاز
- ٢- يساعد التخطيط الاستراتيجي في توقع بعض القضايا الإستراتيجية إذ أنه يساعد في توقع الغير المحتمل في بيئة المنشأة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
- ٣- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد إذ أنه يساعد في توقع التكاليف والعائد والفائدة من البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنشأة كما يساعد في تحديد أولويات الأهداف وتوجيه الموارد إلي تلك الأهداف ذات الأهمية.
- ٤- يساعد التخطيط في إعداد الكوادر للإدارة العليا.

(١) إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: دار النهضة، ١٩٩٢)، ص ١٣.

٥- يساعد التخطيط في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية داخل المنشأة كما يؤدي إلى تكامل الأهداف.

فمن خلاله يمكن تحديد طرق التعامل مع التغيير في ظروف البيئة وبعناصرها ومكوناتها المختلفة فإذا افترضنا أن كل منشأة تسعى إلى تحقيق هدفين رئيسيين: الأول ضمان البقاء والاستمرار، والهدف الثاني هو النمو.

فيمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يبحث في أفضل البدائل التي يمكن من خلالها تحقيق هذين الهدفين، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التفاعل الجيد بين المنشأة وبيئتها وقد خلصت إحدى الدراسات إلى أن تأثير التخطيط الاستراتيجي كان في الآتي:

(أ) مساعدة المنشأة على تمييز الأعمال الناجحة من الأعمال الخاسرة.

(ب) تركيز الانتباه على الموضوعات والاختيارات الحرجة.

(ج) إيجاد إطار فكري استراتيجي بين مديري الإدارة العليا والمستويات الدنيا وقد خلصت الدراسة أيضاً إلى أن النتائج التي يجب أن توفرها الإدارة من التخطيط الاستراتيجي وهي تحسين الموقف التنافسي وزيادة الأرباح على المدى الطويل وإضافة نمو عائدات الأسهم^(١).

كما توصلت بعض الدراسات التي هدفت إلى قياس العلاقة المتوقعة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنشآت إلى أن المنشأة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تطبقه ويتضح مما سبق أن المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي تعد ضرورية لأداء المنشآت في بيئة متغيرة ومتقلبة، وواضح أن استخدام التخطيط الاستراتيجي واختيار البدائل والإجراءات الفعلية التي تقوم على تقويم العوامل الخارجية والداخلية يمثلان جزءاً أساساً من وظيفة المدير العام^(٢).

(١) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص ٢٤٩.
(٢) توماس وهيان وديفيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠)، ص ٣٢.

معوقات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها؟

برغم أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة تنسيق لاستخدام الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف، إلا أن الميل إلى استخدامه لا يزال محدوداً ومن أهم مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي ما يلي:

(١) يتعلق التخطيط الاستراتيجي أساساً بالمستقبل وما ينطوي على هذا المستقبل من الغموض وتغيير وعدم تأكيد، ومن المعروف أن كل مدير يستطيع أن يتبأ بدقة بكل الأحداث المستقبلية، وقد يؤدي ذلك إلى التشكيك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل، الأمر الذي يجعل الخطة قائمة على معلومات غير دقيقة، فإذا تغيرت الظروف التي كانت متوقعة عند الإعداد للخطة فإن هذه الخطة تفقد الكثير من قيمتها، وهذا يتطلب أن تكون الخطة الإستراتيجية متصفة بالمرونة لمواجهة هذه التغيرات غير المتوقعة.

(٢) تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي ببطء وقد يؤدي هذا إلى أن المنظمة تتحرك ببطء أيضاً وبدون درجة عالية من التأكد عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين والتطوير ويترجم ذلك في صورة خسارة أو ضياع للفرص المتاحة، أو التردد في اتخاذ القرارات.

(٣) قد يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تقييد المنظمة وارتباطها فقط بالقرارات الرشيدة أو فرص الاختيار المحدودة.

(٤) عدم توافر المعلومات الكافية في تصميم الاستراتيجيات.

(٥) الاعتماد على خبرات استشاريين غير أكفاء أو غير ملمين بأوضاع المنظمة^(١).

(٦) قد تأخذ الاستثمارات الضخمة في الأموال والوقت والأفراد اللازمين للتخطيط الاستراتيجي بسنوات طويلة للوفاء به.

(٧) مقاومة المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخط الإستراتيجية سبب عدم المشاركة وسوء الفهم.

(١) النور فزنلوجي، التخطيط الإستراتيجي وأثره على فاعلية الإدارة، دراسة تطبيقية للهيئة العامة للطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٠٠، ص ٢٥

٨) وجود بعض المشكلات أمام التخطيط الاستراتيجي مما يؤدي إلى انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المديرون بعض المشكلات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي يفقدان التخطيط الاستراتيجي غير مهماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين الأداء.

٩) قصور الموارد المتاحة للمنشأة قد تكون عقبة أمام التخطيط الاستراتيجي.
١٠) الخطط الموضوعة تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادرة خاصةً إذا كانت السياسات والإجراءات تتشأ عند مستوى قيمة المنظمة، ثم توضع أو تصاغ بشكل رسمي في مذكرة أو كتاب من أجل الإعلام وتوجيه بقية العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى أن تصبح جامدة أو غير قابلة للتغيير.
١١) أن البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.

١٢) يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى التأخير في التنفيذ خاصة تلك الأعمال التي لا تتطلب ولا تسمح بهذا التغيير بل أنها تتطلب قرارات في الحال.
١٣) التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى تكلفة ووقت كبيرين مثلاً وضع الرسالة يتطلب مناقشات فلسفية ونظريات عديدة بين رجال الإدارة العليا، وقد يرى بعض المديرين في ذلك مضيعة للوقت، كما يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى كمية كبيرة من المعلومات والإحصاءات التي قد لا تتوافر للمنشأة مما يوجب عليها القيام بجمعها وإعدادها، وهذا يتطلب وقتاً طويلاً وانفاقاً كثيراً، وقد ذكر السلمي بأن هنالك الأسباب التي تمنع من الممارسة الفعلية والتطبيق العملي للتخطيط الاستراتيجي وتتمثل في الآتي:

- أ. عدم ملائمة وكفاية الرصيد المعرفي بالمنح لدى المسؤولين عند الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ب. عدم موائمة النمط الشائع في تقديم الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء والمنشآت الاستشارية ينحصر دورها في مجرد صياغة الإستراتيجية دون أن يكون لها دوراً في تنفيذها.

ج. تزيد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وأهميته لصياغة أهداف المنشأة الإستراتيجية وبين تحمل تبعات تطبيقه^(١).

كيفية التغلب على مشكلات التخطيط:

من المناقشة السابقة يتضح للقارئ أن التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقه على الأنواع المختلفة للمنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة، وبالذات الكبيرة الحجم بما يبرر تكاليف إعداده وتنفيذه ومتابعته إلا أنه حتى في حالة الإعداد السليم للتخطيط الاستراتيجي واختيار أنسب المداخل والطرق لوضعه في صورته الرسمية، فسيظل هنالك نوعين رئيسيين من المشكلات أو العقبات التي تعترض تطبيقه ومتابعته وبفاعلية وهما:

❖ أولاً: أن الخصائص المميزة لعملية التخطيط الاستراتيجي السمي ربما لا تشجع على بناء وتنمية إستراتيجية رسمية.

❖ ثانياً: أن المديرين ربما لا يفهمون بشكل كافٍ عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي، وربما لا يقومون بعمليات تنفيذه ومتابعته بطريقة فعالة. إن مثل هذه المشكلات ربما تحول دون التخطيط الاستراتيجي الرسمي، بل ربما تؤدي إلي ضياع الجهود المبذولة فيه وتحول دون ترجمته إلي الواقع العملي بالرغم من التنوع والاختلاف الواضح فيما بين المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة، إلا أنها جميعها تشابه في عدد من الخصائص والتي يمكن أن يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في القطاع الخاص وهذه الخصائص كما حددها New man wall ender كما يلي:

- ١- تقديم خدمة عامة غير ملموسة يصعب عليها.
- ٢- نفوذ وقوة المستهلكين غالباً ما يكون ضعيف التأثير.
- ٣- ضعف ولاء الموظف البيروقراطي للمنظمة.
- ٤- تدخل الدولة في الإدارة الداخلية للمنظمة.
- ٥- قيود على استخدام المكافآت وأساليب العقاب والنتاج عن ما سبق.

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، (القاهرة: دن، ٢٠٠٢)، ص ٢٠٦.

- ٦- القادة الجذابين للجماهير والذين ينظر إليهم على أنهم قادرين على قهر العقبات وإزالة القيود^(١).
- وعلى الرغم من التزايد المستمر في إقبال الأجهزة الإدارية الحكومية على التخطيط فإن البعض يعتقد أن التخطيط الاستراتيجي أكثر صعوبة في المنظمات الحكومية بسبب المعوقات.
- ٧- العارض والتناقض بين عملية التخطيط الرسمي ونمط الإدارة.
- ٨- عدم ملائمة التخطيط الرسمي للمنظمات والوحدات صغيرة الحجم.
- ٩- التكلفة العالية.
- ١٠- المغالاة في استخدام الأساليب الكمية.
- ١١- عدم وجود الكفاءات الخبرات الكافية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- ١٢- نقص التدريب الفعال للمديرين على المستويات الإدارية المختلفة على عملية التخطيط الرسمي.
- ١٣- عدم تحقيق المشاركة الفعالة مع المديرين في مستويات الإدارة المختلفة.
- ١٤- إغراق المديرين بالتفاصيل والأعمال الروتينية.
- ١٥- عدم قبول التخطيط الاستراتيجي بواسطة بعض المديرين.
- ويرى الخبراء في مجال الإدارة أن مثل هذه العقبات يمكن التغلب عليها من خلال إتباع ما يلي:
١. توعية الإدارة وتتمية مهاراتها على التخطيط الاستراتيجية.
 ٢. التركيز على الجوهر، والبعد عن النواحي الزخرفية والشكلية في التخطيط الاستراتيجي.
 ٣. تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل مستويات الإدارة.
 ٤. تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطط العامة.
 ٥. توفير الكفاءة اللازمة من مخططين ومحللين.
 ٦. توفير الموازنة المالية اللازمة والكافية للإنفاق على نظام التخطيط الرسمي^(١).

(١) فاطمة عبد الله الطيب، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء، الخرطوم، د ن ١٩٩٨، ص ٦٤٥.