
الباب الأول

الإدارة الإستراتيجية

الباب الأول

الإدارة الإستراتيجية

الأدوات الجديدة لإدارة مؤسسات ناجحة
قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة

الإدارة الإستراتيجية:

كانت صرخة مدوية تلك التي انطلقت معبرة عن ألم كبير، من أمة كانت ومازالت هي الأمة الأولى والسابقة في مضمار الحضارة، أمة وصلت إلى ما وصلت إليه عبر تنافس محموم، كانت دائماً تطور من ذاتها ومن أسلحتها - وأهمها العلم - لتفوز على منافسيها، ولكنها شعرت بأن الأمور بدأت تتبدل، وأن نظام التعليم الذي قام عليه تفوقها الحضاري الشامخ بدأت أنظمة تعليمية أخرى تتفوق عليه، فكانت صرخة أمريكا التي تداعت إليها بكل مكوناتها وخبراتها وإعلامها، وترجمت هذه الصرخة في كلمات بسيطة، ولكنها عميقة المدلول: أمة في خطر ANATION AT RISK.

اكتشفت أمريكا أن دولاً في شرق آسيا أخذت تخطو سريماً نحو التفوق عليها، وأن خريجي الجامعات في هذه البلدان سيتفوقون في غضون سنوات على خريجي الجامعات الأمريكية، فكان تقريرها (أمة في خطر) الذي شكلت له وزارة التربية لجنة من ثمانية عشر عضواً لدراسة نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقديم مقترحات لإصلاحه، وعقدت الندوات والمؤتمرات في جميع الولايات الأمريكية، وخرجت بتوصيات لإصلاح مسار التعليم.

لقد جاءت ردة الفعل الأمريكية لظروف فرضتها تغيرات، بيئية معينة وسط تنافس كبير للحصول على فرص أكبر للتقدم، وخلصت إلى وضع خطط شاملة تحاول حل المشكلة القائمة وفق نظرة بعيدة.

أوردت ذلك، كمدخل لحديثي عن (الإدارة الإستراتيجية) التي تبدو للكثيرين ملتبسة كغيرها من المفاهيم الاجتماعية التي تخضع للتغير والتطوير المستمرين، وفي الوقت ذاته لما تفرضه التغيرات على الكيانات المختلفة، وأخص هنا المنظمات التي تواجه تحديات كبيرة، إن هي أرادت البقاء والمنافسة لتواكب هذه التغيرات على الأقل إن لم تكن هي التي تصنعها وتحدد مسارها بفاعلية.

لقد اتسمت العقود الأخيرة من هذا القرن بكم هائل وحاد من المتغيرات التي تعمل في ظلها المنظمات بمختلف أنواعها، ولم تعد الأساليب التقليدية والمفاهيم الإدارية التي تعمل وفقها هذه المنظمات قادرة على تلبية متطلباتها للبقاء، وفي ظل العولمة وقوانين منظمة التجارة العالمية ستجد تلك المنظمات أنه لا بد من انتهاج مفاهيم إدارية حديثة ومرنة تتماشى مع خطوات التطوير التي تشمل جميع مناحي الحياة، ولا شك أن (الإدارة الإستراتيجية) تمثل الخطوة المتقدمة في هذا المجال. وإذا كانت الإدارة الإستراتيجية تعني الجهد المنظم الذي يقود إلى منظومة متكاملة من القرارات والخطط والنظم الشاملة بعيدة المدى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الربحية أو المحققة لرغبات العملاء، فهي رغم أهميتها، وأهمية التخطيط من أجل وضعها موضع التنفيذ والفاعلية، تحتاج إلى تطوير دائم لآلياتها لضمان نجاح تطبيقها على أرض الواقع.

ما الإدارة الإستراتيجية؟

لم يتفق الباحثون وعلماء الإدارة على تعريف شامل ومحدد لمفهوم الإستراتيجية عموماً، فبعضهم يستند على تعريفه، بإرجاعها إلى الغايات ذات الطبيعة الأساسية، وآخرون يعنون بها الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة.

فالإدارة الإستراتيجية، تطلق على مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقويم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق

التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. أو هي التي تجعل منظمة ما تأخذ زمام المبادرة والمبادأة بدلاً من أن تكون في حالة مجرد رد الفعل في تشكيل مستقبلها. عرف كثير من علماء الإدارة الإستراتيجية، ومن مجموع هذه التعريفات نستطيع الوصول إلى أسس مشتركة تقودنا إلى تحديد أهم الخصائص التي تحدد مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

فالإدارة الإستراتيجية هي:

”تصور المنظمة (الشركة، المنشأة) لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها“ (نسوف ANSOFF).

”مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل“ (هنغر وويلن HENKER WELEN).

”هي علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها“ (دفيد DEFED).

”تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها“ (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي).

”فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها“ (نادية العارف).

”مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة“ (روبينسون وبيرس REBONSON BERES).

فالإدارة الإستراتيجية لا تعطي أي فرصة للمفاجآت، ولا تستجيب للأحداث بردود الأفعال، والإدارة الإستراتيجية تصوب نظرها، وهي تستجمع كل قواها من خلال تقوية بيئتها الداخلية، إلى البيئة الخارجية بوصفها مضمار التنافس الذي يبقبها دائماً في السباق في الأسواق التي تعمل

فيها لانتهاز الفرص المتاحة، بل أرى أن عليها خلق هذه الفرص، وهو الأمر الذي يبين مدى تمتع مديرها بروح الإبداع والابتكار، كما يمكنها التركيز على البيئة الخارجية من مقاومة المخاطر والتهديدات المحتملة، وهو ما يستدعي متابعة تلك الأسواق ودراستها باستمرار، خاصة أن هذه الأسواق تكتنفها تغيرات وتبدلات وفقاً لظروف سياسية وتقنية واقتصادية، سواء أكانت محلية أم عالمية، ومن خلال الإدارات الإستراتيجية تستطيع الشركة أو المنظمة استغلال بيئتها الداخلية والخارجية بطريقة تستطيع بها التفوق على منافسيها، وتحقيق أفضل النتائج المالية والاقتصادية.

وتضع الإدارة الإستراتيجية معايير موضوعية تسترشد بها على مدى كفاءة إدارات المنظمة أو الشركة بغير استثناء، ما يساعد على المتابعة والمراقبة واكتشاف وتصحيح الانحرافات، وزيادة كفاءة القرارات التي تتخذها، خاصة وأن الإدارة الإستراتيجية تستند في اتخاذ هذه القرارات على عمل جماعي يشترك فيه جميع العاملين الذين تستنفر الإدارة الإستراتيجية كل قواهم الفاعلة، وهو أمر يرفع من روح الأفراد المعنوية بوصفهم مشاركين في اتخاذ القرار، ويشعرهم بالولاء للشركة أو المؤسسة، وهذا من أكبر وسائل النجاح للشركات والمنظمات التي تتبنى الإدارة الإستراتيجية.

ولذا فمن الممكن أن نعرف الإدارة الإستراتيجية بـ:

الطريقة التي بها تقوم الإدارة العليا (بمعاونة جميع أعضاء المنظمة) بصياغة وتنفيذ إستراتيجية (أو إستراتيجيات) معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل.

الإدارة الإستراتيجية تتضمن جميع أوجه الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ولكن على مستوى إستراتيجي (أي على مستوى المنظمة ككل وفي نطاق زمني طويل).

الإدارة الإستراتيجية تتطلب تحليلاً وتنبؤاً بالبيئة المحيطة لمعرفة الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية وكذا تحليلاً وتنبؤاً بالقدرات الذاتية لمعرفة نقاط القوة والضعف في الوقت الحالي والمستقبلي؛ ولذا فهي أوسع وأعمق وضعاً من التخطيط الإستراتيجي الذي دائماً ما نسمى كمؤسسات لترسيخه والعمل به، مع ذلك غالباً ما تواجه مؤسساتنا قصوراً في عدم تحقيقه، وربما

الانحراف عن تحقيق الهدف، ولذا فالإدارة الإستراتيجية تتكون من:

- (١) التفكير الإستراتيجي.
- (٢) التخطيط الشامل.
- (٣) تنفيذ الإستراتيجيات.
- (٤) الرقابة والمتابعة.

أولاً: المهام التي تنطوي عليها الإدارة الإستراتيجية:

- (١) صياغة مهمة أو رسالة المنظمة.
- (٢) تنمية صورة للمنظمة تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- (٣) تقييم البيئة الخارجية للمنظمة.
- (٤) تحليل البدائل الإستراتيجية.
- (٥) تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية المناسبة في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- (٦) اختيار الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي تساعد على تحقيق أكثر البدائل الإستراتيجية المناسبة.
- (٧) تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل.
- (٨) تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد.
- (٩) تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة من نتائج التقييم في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية:

- (١) تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
- (٢) القرارات الجماعية.

- (٣) مشاركة العاملين.
- (٤) توضيح الأدوار.
- (٥) الحد من مقاومة التغيير.
- (٦) وضوح الرؤية المستقبلية.
- (٧) تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل .
- (٨) تدعيم المركز التنافسي.
- (٩) التخصيص للموارد.
- (١٠) القدرة على إحداث التغيير.
- (١١) تحقيق نتائج مرضية.

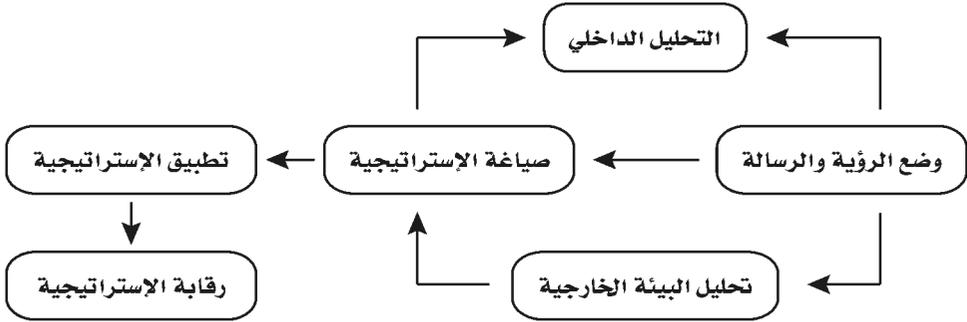
ثالثاً: النتائج غير المرغوبة عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية :

يجب على المديرين توخي الحذر من إمكانية تحقيق ثلاث نتائج غير مرغوبة عند الانخراط في ممارسة الإدارة الإستراتيجية هي:

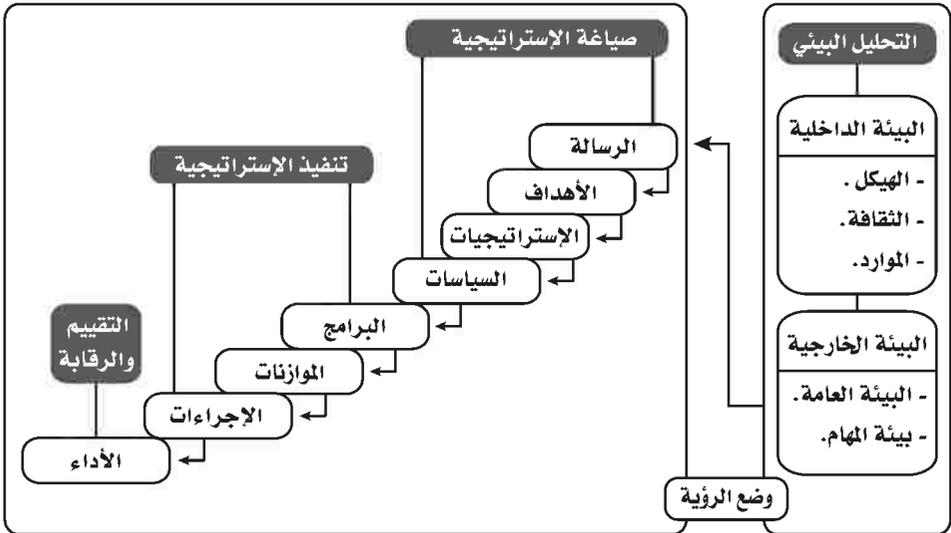
- (١) استنزاف الوقت : فالوقت الذي ينفقه المديرون في عملية الإدارة الإستراتيجية قد يؤثر سلباً في مسؤولياتهم الوظيفية الأخرى.
- (٢) ضعف الالتزام بالتنفيذ : فإذا لم يحم المشاركون في صياغة الإستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها، فإنهم قد يتهربون من المسؤولية عن نتائج القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها .
- (٣) الإحباط الناتج عن عدم تحقيق النتائج المستهدفة: فيجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس التي قد تتسرب إلى نفوس المشاركين في عمليات إعداد وتنفيذ الإستراتيجية في حالة عدم تحقيق النتائج المستهدفة، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معه.

رابعاً: العناصر الرئيسة التي تتضمنها عملية الإدارة الإستراتيجية:

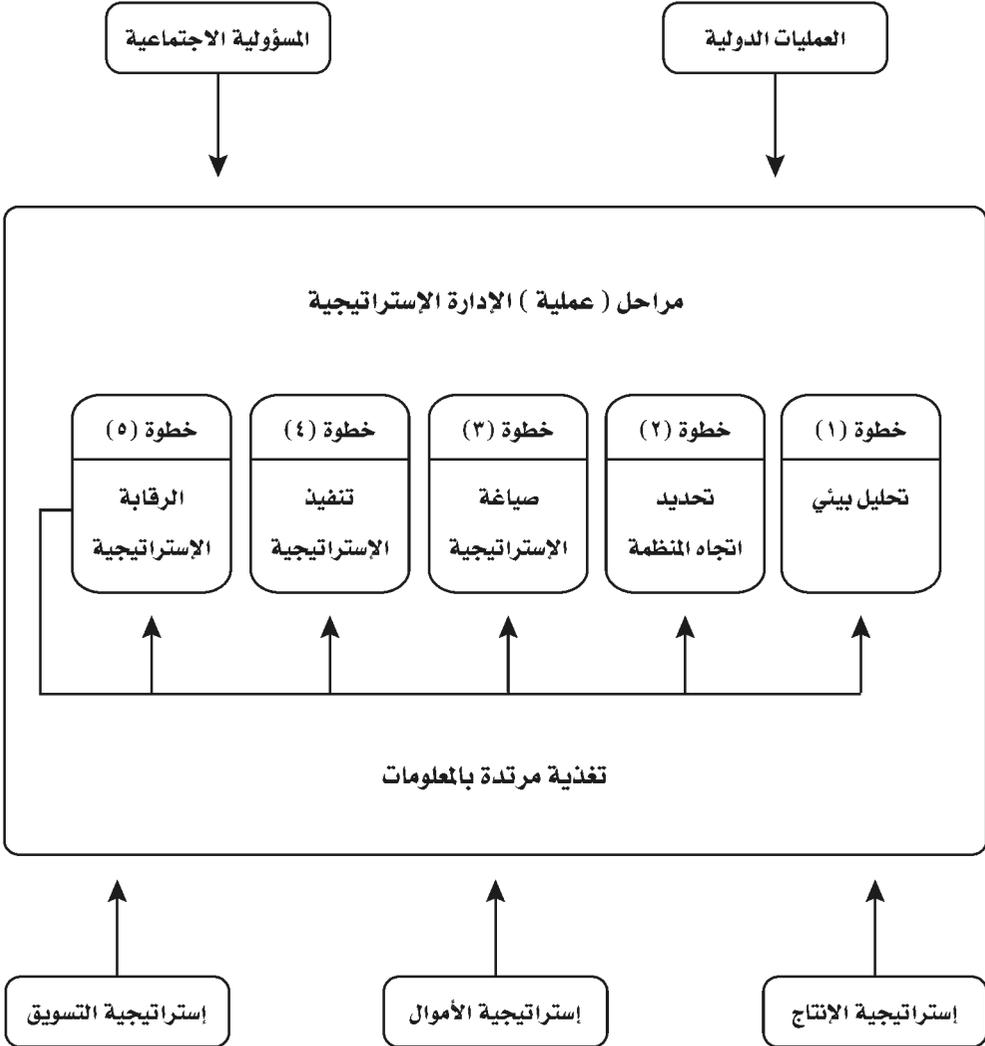
تتضمن الإدارة الإستراتيجية أربعة عناصر رئيسة يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:



خامساً: نموذج الإدارة الإستراتيجية:



" عملية الإدارة الإستراتيجية "
(STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS)



أولاً: التفكير الإستراتيجي كمحدد للإدارة الإستراتيجية:

وفي عصر أصبحت فيه مسألة تغيير المعتقدات الراسخة أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح، ومن الأدوار المهمة لأي قائد التعرف على المعتقدات الراسخة لديك وعلى الآثار التي يمكن أن تترتب عليها، ثم المعتقدات الراسخة البديلة التي يمكن تبنيها وكيف يمكن إحداث هذا التحول.

تغيير أساليب التفكير:

من المفيد تغيير أساليب التفكير، فبعض القيادات يفضلون استخدام أسلوب التفكير (إما - أو) فإما أن تكون الأمور (جيدة) أو (سيئة) ولا يوجد حل ثالث، وهذا أسلوب يشوبه قصور كبير فلا بد من إضافة بدائل تفكيرية أخرى مثل:

- أسلوب تفكير (أكثر أو أقل - MORE OR LESS).
- أسلوب تفكير (كلاً من - و)، (AND BOTH) الذي يساعد على رسم خريطة تصور الموقف المثير للحيرة، ثم التوصل لمخرج من هذا الموقف.

وهناك عدة بدائل للتفكير على حسب مراحل التفكير، منها:

- التفكير من وضع الثبات، محلك سر (STAY PUT THINKING): وهو أسلوب يلائم تناول القضايا المباشرة في ظروف الاستقرار، أو حينما يحتاج الأمر لإجراء تعديلات بسيطة لإصلاح خلل ما.

- أسلوب (من - إلى ، FROM - TO): وهو يحتاج إلى تفكير عميق متزايد، أي تفكير أكثر، وتحاول دراسة ما لديك من قيم ومعتقدات واقتراحات.

- أسلوب تصور التحدي على شكل خريطة فكرية:

إن التحدي الإستراتيجي الذي يواجه المنظمة يمثل ما يجب أن تفعله المؤسسة لأداء رسالتها وتحقيق رؤيتها، ولهذا فإن خريطة الفكر تعد أسلوباً فنياً للتفكير، يحدد العناصر الأساسية اللازمة لإنجاز التحدي الإستراتيجي والعلاقات المتشابكة والمتراطة معه، وبعد ذلك يمكن معرفة كيفية مواجهة التحديات على وجه الدقة.

- الأسلوب الفني لتحديد الأولويات SLIM:

وكلمة SLIM هي اختصار لـ STRATEGIC LEADING ISSUES MATRIX مصفوفة القضايا الإستراتيجية الرئيسة:

إن تحديد الأولويات غالباً لا يتم بطريقة تتسم بالحكمة، حيث تكمن المشكلة في تحديد كلمة (مهم) والمقصود منها.

هناك أربعة عناصر تحدد ما يمكن اعتباره مهماً وهي:

الأعمال الطارئة: أي وضع حرج ينبغي التعامل معه فوراً.

العلاقة بالأهداف: يعد الموضوع أساساً لتحقيق أهداف ذات مستويات أعلى.

الأمد الطويل: الموضوع له أثر إيجابي ذو أمد طويل.

السهولة: يمكن إنجازه في الأمد القصير بيسر وسهولة.

هذا الأسلوب يحدد الأولويات خاصة، سواء كانت بالنسبة للأفراد أو المنظمة، بأسلوب أكثر واقعية.

الخطوات العشر للتفكير الإستراتيجي:

١ - تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام S.W.O.T ANALYSIS:

وهي كلمة مشتقة من أربع كلمات هي: STRENGTHS , WEAKNESSES , OPPORTUNITIES THREATS:

والذي يتم من خلاله استعراض جميع التغيرات العالمية والخارجية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص، أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد على ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأي أحداث طارئة.

بالإضافة إلى استخدام طريقة (PPESTT) وهي كلمة مشتقة من العناصر الستة، لهذه الطريقة التي تبرز التغيرات التي تحدث في البيئات: السياسية POLITICAL ، الطبيعية PHYSICAL الاقتصادية ECONOMIC ، الاجتماعية SOCIAL ، التكنولوجية TECHNOLOGICAL ، التجارية TRADE .

٢ - تحليل القيمة المضافة: وهي إدارة تحليلية ابتكرها (ميشيل بورتر) للتطبيق بالفكر

إلى نقطة بعيدة، أي للنظر إلى أعلى كما لو كنت راكباً طائراً لرسم صورة شاملة وكلية، ويكون

التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة بالمنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة.

٣ - تحليل وضع المنافسة: وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد التي تتمثل في حالة المنظمات التجارية مثلاً في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة، أو ظهور منتجات جديدة ... إلخ، ولهذا لا بد في مثل تلك الحالة الأخذ في الحسبان المقدرة الاقتصادية للمنظمة وللمنظمات المنافسة، ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما، ويستحسن الأسلوب التفريقي في التفكير.

٤ - التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية: وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تؤثر في مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منتظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجهها المنظمة.

ويوصى في هذا الصدد باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد، وغيرها من الأساليب للبحث عن أي إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أي تغييرات كبرى في بداياتها.

٥ - إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل: وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية، ورصد أي إشارات ولو كانت ضعيفة، التي تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسة كبرى.

٦ - مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي: بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.

٧ - اتخاذ القرارات: بشأن السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

٨ - اتخاذ القرارات الخاصة: بالتوزيع الإستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجيات والكفاءات.

٩ - البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي.

١٠-إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة: حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والإستراتيجيات المختلفة.

التفكير عن طريق السيناريو:

ما هي السيناريوهات ولماذا هي ضرورية؟

إن أهم تحد تواجهه الإدارة في أي تنظيم هو تحديد أي من سيناريوهات التفكير الكفيلة بافتراض التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، وتؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على أهداف التنظيم والطرق الكفيلة بالتكيف مع هذه التغيرات، ومثل هذا التحدي قد يصبح أمراً سهلاً إذا كان في إمكاننا التنبؤ بالمستقبل بدرجة كبيرة من الدقة (تقبل إلى ٨٠٪ أو ٩٠٪) لكن الواقع يؤكد عجز عملية التنبؤ عن تحقيق أي تحسن ملموس خلال السنوات الأخيرة، رغم استمرارية المحاولات الرامية إلى التوصل لتنبؤات دقيقة.

ورغم ذلك لا يمكن الاستغناء عن التنبؤات قصيرة الأمد، لأنها تشكل قاعدة خطط التشغيل، لذلك فمن المهارات المهمة التي يجب أن يتصف بها المدبرون والمسؤولون هي القدرة على التكيف السريع مع التنبؤات قصيرة الأمد التي قد لا تثبت صحتها.

فإذا كان الأمر صعباً بالنسبة للتنبؤات قصيرة الأمد لوجود دلائل قوية تبرز مدى تعرضها لاحتمال عدم صحتها فإن الأمر يعد أكثر صعوبة بالنسبة للتنبؤات طويلة الأمد، لأنها تغطي من ثلاث إلى عشر سنوات قادمة وربما أكثر من ذلك، كما أننا عندما نجازف بالخوض في المستقبل نصبح أمام عدة خيارات وليس خيارين فقط، أي أننا لسنا أمام الاحتمال (أ) أو الاحتمال (ب) أي بين احتمالين مؤكدين ولاشيء غيرهما، ولكن إذا ما توقعنا الاحتمال (أ) فإن ما سيحدث فعلاً قد يكون الاحتمال (ب) أو الاحتمال (ج) أو الاحتمال (د) أو الاحتمال (هـ) أو الاحتمال (و)، أي أننا أمام تشكيلة من الاحتمالات المستقبلية على الأمد الطويل، مما قد يؤدي إلى الحد من قدرتنا على التنبؤ بالاحتمال الناجح، ومن ثم إلى المزيد من الاعتماد على التفكير عن طريق السيناريوهات،

لذلك التفكير عن طريق السيناريوهات يعد علاجاً لنقاط الضعف في ممارسة عملية التنبؤ، فهو يمثل محاولة لتفادي، أو التغلب على المخاطر الناتجة عن التنبؤ، كما تتيح ممارسته تحقيق بعض المكاسب الذهنية والعملية التي لا يمكن الحصول عليها إذا مارسنا عملية التنبؤ من خلال طريق واحد محدد لا يتيح أي خيار آخر، وبذلك فإن هذا الأسلوب يعد بديلاً ومكماً في آن واحد

لنشاط التنبؤ، وتمثل التنبؤات في حد ذاتها محاولة من جانب الإنسان لمعرفة المستقبل رغم عجزه عن التوصل إلى وسيلة دقيقة تمكنه من هذه المعرفة، لذا فإن العلاج إزاء عجزنا عن معرفة المستقبل هو اللجوء إلى أسلوب التفكير عن طريق السيناريوهات.

استخدام السيناريوهات كأسلوب لتنمية النشاط الذهني:

إن التفكير عن طريق السيناريوهات يعد بمنزلة تهيئة لأذهاننا للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل، فهو يبدأ بوصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها، ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً واحدة من هذه البيئات، لذلك فإن السيناريو يقوم - من خلال النقاط التي يحتمل بدرجة معقولة أن تشكل حدود ما سوف يحدث مستقبلاً - بتكوين بيئة تكون العوامل الخاصة بها خارجة عن نطاق السيطرة التامة للمنظمة.

وهنا نجد أن الآراء الفردية والجماعية سوف تختلف إزاء تحديد معقولة ما يمكن أن يحدث مستقبلاً، وهذه الاختلافات إيجابية في أثناء مرحلة إعداد السيناريو؛ لأن هذه العملية تنتج بصورة أساسية فرصة تفتح أذهاننا أمام أشكال مختلفة للصورة التي سيكون عليها المستقبل، مما يؤثر بطرق مختلفة في التنظيم الذي نعمل من خلاله، إلى جانب ذلك فإن هذه العملية لا تضع أمامنا أي قيود ذهنية أو عملية، لكنها تشجع أي تنظيم أو قيادته على عملية الخوض بصورة مستمرة في مسألة التوجه نحو المستقبل، علاوة على ذلك فرغم تركيز عملية التفكير عن طريقة السيناريوهات على البيئية الخارجية، إلا أنها لا تحرم التنظيم من قدرته على إحداث تغييرات في بيئته الخاصة ما يمكنه من دعم أهدافه أو أساليبه التي يبذلها سعياً نحو التكيف مع البيئة الجديدة مثل تغيير الأفضليات أو المعايير الخاصة بالعملاء، أو إحلال أسلوب تكنولوجي محل أسلوب آخر، إذن فالسيناريو يعبر عن فكرة افتراضية يتم تطويرها عن طريق وصف لظروف قد تحدث خلال سنوات قادمة وتظهر آثارها على التنظيم، أما مجموعة السيناريوهات جميعها، مهما كان عددها، فإنها تعبر عن شيء واحد وهو عدم التأكد من المستقبل.

ومن ثم فإن الغرض من التفكير عن طريق السيناريوهات ليس التخلص من حالة عدم التأكد بل - على العكس - تأكيد عدم التأكد، ولكن بشكل معقول ومنطقي، إذ يمكن عن طريق هذا

الأسلوب أن تتصور ما قد تتعرض له منظماتنا إذا جاءت البيئة المستقبلية بالشكل الذي وصفه السيناريو (أ)، وليس بالشكل الوارد بالسيناريو (ب).

مثل هذه الأسئلة قد تكشف لنا أن ما نراه في الوقت الحاضر إيجابياً بالنسبة للبيئة المعاصرة، قد يصبح عكس ذلك مستقبلاً، وما نعتقد أنه نقطة قوة قد يصبح نقطة ضعف مستقبلاً أو العكس، وبالتالي فإننا يجب أن نبدأ فعلاً بالتفكير في الوضع الذي يجب أن تتجه إليه المنظمة وبأشكاله المختلفة إذا ما حدث تغيير في البيئة مستقبلاً.

ومن أهم سمات التفكير عن طريق السيناريوهات أنه لا يجب معاملتها على أنها حل لحالة عدم التأكد، ولا هي أيضاً دليل لما يجب أن نفعله، فالاهتمام هنا ينصب على تحديد شكل العلاقة بين هدف معين والعوامل الحاسمة التي تمكن من تحقيق هذا الهدف، والتي يمكن لإدارة المنظمة أن تؤثر فيها، ثم الشكل الذي ستصبح عليه البيئة الخارجية مستقبلاً، التي بدورها تؤثر في عوامل نجاح الهدف.

السيناريوهات كعملية عكسية للتخطيط للطوارئ:

قد يبدو للبعض أن التفكير عن طريقة السيناريوهات ليس سوى مجرد شكل آخر من أشكال عملية التخطيط لمواجهة ظروف طارئة، ولكن في الحقيقة هناك فارق كبير، فبينما يُعدُّ التخطيط لمواجهة ظروف الطوارئ علاجاً لخطأ سبق اختيارها واعتمادها لكنها لم تحقق النجاح المنشود عند تطبيقها.

فإن عملية التفكير عن طريق السيناريوهات هي في حقيقتها غير ذلك تماماً، فعملية إعداد السيناريوهات تسبق تماماً عملية اتخاذ قرار أو التزام إستراتيجي معين، لأننا في حقيقة الأمر لا نقوم بإعداد خطة تحتمل عدم نجاحها أو فشلها لأننا أصلاً لم نتوصل بعد إلى هدف قد يصبح ناجحاً إذا حدثت ظروف خارجية معينة، ففي عملية التفكير عن طريق السيناريوهات لا يكون أمامنا هدف، لكننا نقوم بمجرد محاولات لاختبار الظروف التي قد توصلنا إلى التعرف على هدف معين من بين مجموعة من الأهداف يحتمل نجاح أو إخفاق أي منها في ضوء الظروف المتغيرة التي قد تحدث في البيئة الخارجية.

كما أن التفكير عن طريق السيناريوهات يختلف عن التخطيط الإستراتيجي، لأن التفكير الإستراتيجي يسعى إلى تحديد هدف، يتم بناء عليه هيكلية التنظيم وموارده، أما التفكير عن طريق السيناريو فهو مرحلة سابقة على مرحلة التفكير والتخطيط الإستراتيجي، لأنه يهدف إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلياً، وفي ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يتناسب معها، وتبدأ هذه العملية بتحديد هدف يحتمل تحقيقه إذا أمكن التغلب على بعض التحديات المعينة، لذلك فإن نجاح التفكير عن طريق السيناريو يتوقف على معرفة التحديات التي قد يواجهها التنظيم، التي تختلف بدورها باختلاف السيناريو الذي يتعامل مع كل منها.

ومن خلال التفكير الإستراتيجي وعصف الآراء لجميع مستويات العمل بالمؤسسة تستطيع المؤسسة أن تصوغ رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

أولاً: الرؤية المستقبلية VISION STATEMENT

الرؤية المستقبلية هي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول دون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات.

وأكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم أعضاء المنظمة التطلع للأفضل، والأعظم والأكبر، فقد يتم البحث عن أفضل خدمة أو أعظم منتج أو أكبر إنجاز.

ويجب توصيل الرؤية الإستراتيجية لكل العاملين وإقناعهم بها بحيث تصبح أساساً قوياً للخطوة التالية وهي وضع رسالة المنظمة MISSION.

وتعد الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية MOTIVATIONAL TOOL التي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من أي معوقات، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية.

فالرؤية الجيدة تساعد على كسر القيود على تفكير المنظمة، وتضمن استمرارية وتعريف اتجاه وهدف المنظمة، وتساعد على جذب الاهتمام والالتزام لدى العاملين، وتشجع على الانفتاح على حلول مبدعة ومنتفردة، وتشجع على بناء الثقة، وتضمن الولاء من خلال المشاركة، وتؤدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

رؤية شركة طيران:

أن تصبح اختيار العملاء الأول للسفر في جميع أنحاء العالم.

رؤية شركة جونسون وجونسون:

أعلن RALPH LARSEN رئيس الشركة هدف الشركة كما يلي:

"أن تصبح أفضل وأكثر الشركات المنافسة في العناية بالصحة في العالم. وأهم سمات العمل لدينا هو التوسع العولمي ووصول منتجاتها لتناول يد العملاء في جميع أنحاء العالم".

رؤية شركة تدريب:

- التميز في أداء الخدمات التدريبية والاستشارية والتعليمية كذلك خدمات عقد المؤتمرات، وذلك بنقل وترجمة التكنولوجيا العالمية المعاصرة، وتطويرها بما يتلاءم واحتياجات تطوير العنصر البشري العربي في المستويات الإدارية المختلفة.
- من خلال الوجود المستمر في الأسواق التي تعمل بها ومجموعة الخبراء المميزين المشاركين لنا في هذه الرؤية.

ولذا من الممكن صياغة رؤية الشركة بالشكل التالي:

أن تصبح شركة (.....) عالمية - إقليمية - عابرة للقارات ... إلخ، من الطراز الأول، وذلك عن طريق استغلال الخبرات المكتسبة في (الأنشطة - الخدمات - المنتجات ... إلخ) التي تم تنفيذها بواسطة الشركة على مدار أكثر من (...) عاماً في جميع المجالات، والتي ساهمت في نجاح الشركة في تقديم (الخدمات - المنتجات ... إلخ) ذات الجودة العالية لجميع عملائها.

ثانياً: الرسالة MISSION:

رسالة الشركة (MISSION) هي التي تعبر عن مجال عملها وأهدافها وسلوكها في المحيط الموجودة فيه.

فتحديد رسالة المنظمة يجعلها قادرة على إجابات محددة عن تساؤلات إستراتيجية مهمة تمثل حال نجاحها من الإجابة عنها معياراً للأسس التي صاغت بها رسالتها:

- هل اشتملت الرسالة على معايير نستطيع أن نقوم بها العبارات التي تعكس مهمة المنظمة في المجتمع؟

- هل يمكن بلورة مضامين هذه الرسالة ضمن إطار المنظمة؟
- ما المجالات المحتملة التي تركز عليها هذه الرسالة؟

هل يمكن تحويل هذه الرسالة إلى منظومة عمل إستراتيجي على نطاق وحدات الأعمال أو على مستوى التشكيلات الوظيفية؟

وعلى الرسالة نفسها أن تجيب عن الأسئلة الآتية :

- ما الأعمال التي تؤديها المنظمة؟
- لمن سيتم توجيه وأداء هذه الأعمال؟
- كيف سيتم تأدية هذه الأعمال؟
- لماذا توجد المنظمة؟

ويرجع اهتمام منظمات العمل بتحديد رسالتها إلى أسباب يمكن إجمال أهمها في أن الرسالة تمثل ضمانة للإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم يتيح بناء أسلوب ومناخ تنظيمي موحد، كما يستهل من ترجمة الأهداف إلى أعمال ضمن أنشطة ومهام المنظمة، وتمد القائمين عليها بمعايير واضحة ومحددة في عملية الاختبار الإستراتيجي للمنظمة.

رسالة شركة في مجال التدريب :

العمل على تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري ليكون قادراً على مواجهة المنافسة العالمية ، ومستوعباً للأساليب والمناهج الإدارية الحديثة ، ومستعداً لمواجهة تحديات عصر العولمة.

رسالة شركة في مجال الاستشارات :

العمل على رفع كفاءة الأداء الشامل والمتكامل للمنظمات العربية لتكون قادرة على مواجهة المنافسة العالمية، بالتوجه إلى التخطيط الإستراتيجي كخيار لتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية، في ضوء تنمية العنصر البشري القادر على استيعاب التطورات الحديثة في النظم وإجراءات العمل، في ظل منظومة المعلومات وإدارة المعرفة الحديثة والمتطورة.

رسالة الشركة أو المؤسسة :

إن شركة (.....) تعمل جاهدة من أجل تطوير الخدمات للمجتمع، وذلك عن طريق القيام (.....) كما تهتم الشركة بالحفاظ على الجودة والسعر المناسب، مع الاستجابة الفعالة لمتغيرات السوق ومتطلبات العملاء، كما تحرص الشركة دائماً على الارتقاء بمستوى الأداء، والعمل على الارتقاء بمستوى العاملين بالشركة، وإشراكهم في إدارة العمل حتى تستطيع المنافسة على المستوى الدولي في تنفيذ الكثير من (.....) داخل مصر وخارجها.

الأهداف (OBJECTIVES) هي النتائج المرغوب فيها، وتكون مرتبطة بنطاق زمني محدد، وتعلق بحجم ونوع المنظمة وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تشهده.

أهداف الشركة أو المؤسسة :

بعد أن تحدد المنظمة رسالتها وملامحها التي ترغب في أن تكونها خلال رؤيتها المستقبلية مستندة على تقويم موضوعي لبيئتها الخارجية ومواضع القوة والضعف فيها ومنظومتها البشرية والعمل داخل المنظمة، بعد كل ذلك ومن خلاله أيضاً تستخلص المنظمة النتائج التي تتوخاها وتصوغها بشكل يمكنها من القياس الكمي لمدى ما أنجزته في طريق هدفها العام، هذه النتائج هي الأهداف التي تحسن المنظمة من الارتجال والتشويش والغموض في العمل، وتمكن إدارة المتابعة فيها من رقابة الأداء خلال تنفيذ العمل.

الأهداف إذن ما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلاً، على أن تكون قابلة للقياس ومحددة ومصوغة بوضوح. تكمن أهمية الأهداف العامة لمسيرة أي منظمة في أنها توجه صنّاع القرار في المنظمة الوجهة السليمة، وتحدد بوضوح نتائج التخطيط الإستراتيجي وسببه والدافع للقيام به، كما تحدد الطريقة التي تدار بها موارد المنظمة لتحقيق النتائج المتوخاة.

وتتحدد أهداف المنظمات العامة بصورة أساسية إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

أهداف عامة حسب الأهمية : وهي تختلف في أولويات الأخذ بها حسب كل منظمة وتوجهها، وإن كانت تتركز بشكل كبير في الرغبة والنمو والحصة السوقية، وما يتعلق بالسياسات التي تتعلق بالعاملين ورفاههم، وبالمجتمع والمسؤولية تجاهه ، وبالمحافظة على الموارد والاستقرار المالي.

الأهداف العامة ارتباطاً بالزمن: تصنف الأهداف إلى أهداف تحقق في الزمن الطويل، وهي أهداف غالباً ما تكون على مستوى الإدارات العليا الزمن وإلى الزمن القصير، وهي أهداف تنفيذية، وأهداف إلى الزمن المتوسط تقع بين الحالتين، لأن القاعدة تقول إن الهدف كلما كان أقصر كان أقرب إلى المستويات الوظيفية الأدنى.

الأهداف العامة حسب وظائف المنظمة :

وهنا تحدد الأهداف استناداً إلى طبيعة الوظيفة التي يؤديها القسم، فمثلاً قسم التسويق يهتم بأهداف تتعلق بالاستئثار بحصة سوقية أكبر والتوسع في المبيعات، وقسم الموارد البشرية يسعى إلى تحسين بيئة العمل وتجويده ... وهكذا.

الخصائص الجيدة للأهداف العامة :

يشير كثير من خبراء الإدارة الإستراتيجية إلى أن للأهداف العامة مجموعة من الصفات ينبغي التقيد بها للخروج بأهداف عامة تؤدي الغرض الأساس من صياغتها، تتمثل في الآتي:

- أن تكون منسجمة ومتناغمة مع منظومة صياغة الإدارة الإستراتيجية، بحيث تكون ترجمة سليمة للرؤية والرسالة الإستراتيجية بصفة عامة و متمشية مع ما أسفر عنه مسح البيئتين الخارجية والداخلية.
- أن تكون قابلة للقياس ومحتوية على أرقام تحدد كمية العمل ومقدار الموارد المستخدمة في الإنتاج، ومقدار الأرباح والزمن الذي تحقق فيه الإنجاز.
- أن تكون واقعية وقابلة للتحقق، وذلك بدارستها من قبل الإدارات العليا، وتحديد الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تنفيذها.
- أن تكون مقبولة من قبل كل الأطراف في المنظمة والمتعاملين معها من عملاء وموردين وأصحاب المصلحة وأي أطراف أخرى لها مساس بأنشطة المنظمة وإنتاجها.
- أن تكون مصوغة بوضوح وبعيدة عن الغموض والعموميات غير المحددة.
- أن تكون مرنة يمكن أن تتكيف مع المتغيرات والظروف، وقابلة للتعديل الذي لا يؤدي إلى إضرار بالمنظمة في حال حدوث هذه الظروف والمتغيرات.

تقود الخيارات التي تقوم باتخاذها المنظمة والبدائل التي تتبناها وفقاً للظروف والمتغيرات التي تطرأ على المنظمة والبيئة من حولها ، إلى النجاح الذي هو الغرض الأساس الذي تسعى إليه المنظمة، أو إلى فشلها بسبب عدم مناسبة هذه الخيارات والبدائل التي كانت نتيجة لخطأ في قراءة واقع المنظمة، وأخذ نقاط قوتها وضعفها في الحسبان، أو واقع بيئتها والفرص التي تحملها أو المهددات التي تحيط بها.

ويعني (الخيار الإستراتيجي)، انطلاقاً من مفاهيم عديدة تشيع في أدبيات الإدارة الإستراتيجية تبعاً لرؤية علماء الإدارة:

• "أنه قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرار، مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة، وهو قرار يتأثر بمستوى طموح صانع القرار والأهداف السابقة ونتائج تقويم الأداء".

• "هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل، قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف".

• "إن الخيار الإستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف".

وطبقاً لهذه المفاهيم يمكننا أن نقول إنها في الحقيقة تشير إلى تعريف لا يخرج كثيراً عن أن الخيار الإستراتيجي هو الأخذ بأفضل البدائل المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة على جميع مستويات الأعمال والنشاطات استناداً لواقع المنظمة والبيئة من حولها.

وخلاصة القول إنها أهداف عامة يجب أن يتم تطبيقها عند وضع الأهداف الإستراتيجية، ومثال على ذلك من الممكن أن تكون كالآتي:

- خدمة المجتمع والبيئة.
- رضا المستفيدين من الخدمة أو تحقيق عائد مالي مناسب من تنفيذ أعمال الشركة بما يسمح بنموها وتمييزها في سوق تحكمه المعايير الدولية.
- تحقيق مستوى معيشة وظروف عمل أفضل للعاملين مع السعي تجاه إيجاد مناخ موثم لنظام العمل.

ثانياً : التخطيط الشامل كمحدد للإدارة الإستراتيجية :

يختلف اختلافاً جذرياً عن طبيعة التخطيط الذى كثيراً ما تناولناه في القرن الماضى، حيث إن ما نعنيه هو التخطيط الشامل وليس التخطيط الإستراتيجي فقط، حيث إن علماء الإدارة قاموا فيما قبل العولمة بتقسيم التخطيط إلى ثلاثة مستويات من تخطيط إستراتيجي ويختص بالإدارة العليا للمؤسسة، والتخطيط التكتيكي ويختص بالإدارة الوسطى، والتخطيط التنفيذي ويختص بالإدارة التنفيذية، بينما مع دخول العولمة وظهور الحاجة للقيادة الإدارية بالمفهوم التنظيمي من العمل كفريق وليس العمل من خلال التنظيم الهرمي فقد صاحب ذلك تغيير شكل التخطيط المنوط بالقيادة الإدارية المتمثلة في القائد الإداري ليصبح الاحتياج إلى التخطيط الشامل أو التكامل هو الطريق لقيادة المؤسسات ونجاحها وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

أهمية مفهوم التخطيط ودوافعه، مراحل وخطوات عملية التخطيط، أنواع التخطيط من حيث: المستوى الجغرافي أو المكاني، النشاط، القطاع أو المجال، الزمن أو المدى، درجة الشمولية، والاستخدام ... إلخ)، الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، والبرامج، صعوبات التخطيط ومشاكله.

لماذا التخطيط الشامل (المتكامل)؟

إن درجة تعقيد المؤسسات سواء كانت حكومية خدمية أم تجارية أم صناعية يوماً بعد يوم، وحتى يمكن مواجهة التهديدات اليومية التي تواجه تلك المؤسسات، كان لزاماً عليها أن تحدد مسبقاً الفرص المتاحة أمامها، وأن تعمل إدارة المؤسسات على استغلال تلك الفرص، ومن هنا تزايد الاهتمام اليومي لمسؤولي تلك المؤسسات على الجمع بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي في الوقت نفسه، وهو ما يحتاج إلى نوعية خاصة تجمع ما بين العقل (التفكير بعيد المدى) وفي الوقت ذاته العمل مع المسؤولين كافة في المستويات الإدارية المختلفة لمعرفة كيفية تطبيق هذه الخطط انعكاساً على إمكانيات وقدرات وموارد المؤسسة المالية والبشرية، وهذا يتطلب انصهار القائد مع العاملين كفريق، وهذا هو الجديد نحو كيفية استخدام التخطيط الشامل (CORPORATE PLANNING).

وقد أظهرت التجارب السابقة لتلك المؤسسات مقدار العائد الذى يمكن للمؤسسات الحصول عليها جزاء استخدام التخطيط المتكامل لأعمالها، فقد تزايدت الربحية (اقتصادية - مالية - اجتماعية)

في تلك المؤسسات سواء في مراحل التخطيط قصير أو طويل الأجل، وذلك نتيجة حسن استخدام مواردها المتاحة، والأمر التالي لتحقيق الربحية هو ما تقدم لنا عملية التخطيط الشامل من أسلوب فعال لتحقيق معدلات نمو منتظمة للمؤسسة.

بصفة عامة، فإن التخطيط الشامل يمكن تعريفه بأنه أسلوب منظم لإدارة أعمال الشركة أو المؤسسة مبني على التعاون والعمل كفريق، وتقدير عقول العاملين، ولذا يتيح للشركة أو المؤسسة أن تتلاءم مع أي تغير يواجهها، وأن تحقق عائداً مناسباً.

مكونات التخطيط الشامل (CORPORATE PLANNING PARTS) :

ويتكون التخطيط الشامل من جزأين أساسيين هما:

- التخطيط الإستراتيجي STRATEGIC PLANNING.
- التخطيط التكتيكي TACTICAL PLANNING.

الرقابة والتقييم:

ويتناول التخطيط الشامل المفاهيم العريضة لأعمال المؤسسة وكيفية العمل على توفير المستقبلي للموارد اللازمة للإنتاج وتحقيق الربحية المتوقعة من خلال استخدام إستراتيجيات محددة (الخطة الإستراتيجية)، ويلزم هنا التعاون التام بين جميع العاملين حتى تكون الخطة الإستراتيجية قابلة للتنفيذ وانعكاساً لفكر جميع العاملين من واقع شعورهم بأنهم قاموا بالاشتراك في وضعها وتعبير عن احتياجاتهم (أهداف اجتماعية) واحتياج المؤسسة (أهداف اقتصادية) في الوقت نفسه.

وبعد وضع الخطة الإستراتيجية وقبل تنفيذها أو نشرها على العاملين، يتم الإعداد للتخطيط التكتيكي الذي يتضمن الخطط التفصيلية والإجراءات اللازمة للتنفيذ، وفي هذه المرحلة من الممكن أن يتم تعديل الخطة الإستراتيجية بالزيادة أو النقصان، وذلك لما تسفر عنه الخطط التفصيلية والإجراءات من نتائج من حيث وفرة الموارد المختلفة ومدى مناسبة المناخ المحيط بالتطبيق ووضع المهارات والتكنولوجيا ومقدار القدرة على مواجهة التحديات، ويتم هنا توسيع مشاركة العاملين في المستويات الأخرى، خاصة التنفيذية جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا.

ويلزم وضع وتحديد مخطط شامل (CORPORATE PLANNING) في أي مؤسسة بغض النظر عن حجم أعمالها أو درجة تعقيد تلك الأعمال، وذلك لمعاونة القائد المدير في تلك المؤسسة على كيفية عمل التخطيط الشامل، وهذا الوجود شامل لا يسمح فقط بعمل خدمة جيدة للمؤسسة فقط، ولكنه يتيح للقائد المدير أن يركز مجهوده على الأهداف التي اتفق مع العاملين على تحقيقها التي من شأنها تعظيم أداء مجالات الشركة أو المؤسسة الرئيسة، وستناول كلاً من المفهومين على النحو التالي:

أولاً: التخطيط الإستراتيجي (STRATEGIC PLANNING) :

إذا كان التخطيط بوجه عام هو عملية مقصورة لتحديد ما يجب عمله في المستقبل والأسلوب الذي ينفذ به هذا العمل معتمدين في ذلك على التنبؤ، فإن التخطيط الإستراتيجي هو ذلك التخطيط المستند على النظام الإستراتيجي المنتج في المنظمة مستنداً على دراسة البيئة الخارجية بكل ما تحمله من فرص وتهديدات وعلى البيئة الداخلية بنقاط القوة والضعف فيها.

فالتخطيط الإستراتيجي في مفهومه العام هو صنع الاختيارات والبدائل، فهو أداة إدارية تهدف إلى دعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم والوسائل المتاحة بين أيديهم، والغرض الذي تسعى إليه المنظمة من خلال التخطيط الإستراتيجي، هو تمكنها من خلال تضافر جميع أفرادها إلى أن تضع في مركز اهتمامها وسلم أولوياتها سرعة الاستجابة لما يحدث من تغير في البيئة من حولها، ويتصف التخطيط الإستراتيجي في مجمله بالنظرة بعيدة الأمد وبالشمول. فالتخطيط هو استشراف للمستقبل لمعرفة ما يجب أن يكون استناداً على معرفة العناصر المؤثرة في المنظمة، وتحديد شكل المنظمة شكل المنظمة وتحديد حجم نشاطها، بينما يعني التخطيط الإستراتيجي سبر المستقبل وتغيير نوعية هذا النشاط وشكل المنظمة.

فالتخطيط الإستراتيجي هو إذن :

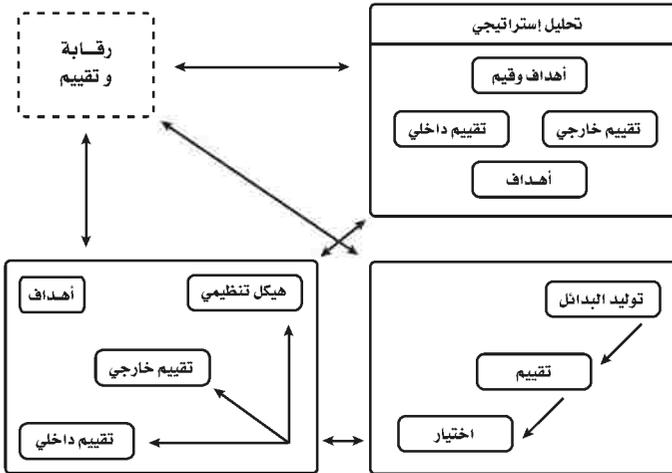
- نظام متكامل يتم بشكل مقصود وبخطوات مدروسة.
- نظام يحدد شكل المنظمة في المستقبل ونشاطها.
- نظام يحدد مسار المنظمة في المستقبل.
- نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة، وتحديد أعمال أنشطتها في المستقبل.

- معرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وتنمية مجالات التنافس في المستقبل.
- أسلوب العمل في الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بما يحدد مساهمتهما ووظيفتهما داخل المؤسسة.
- أسلوب تحديد العائد على المنظمة من مزايا اقتصادية وغيرها بما يبرر بقاء الشركة.

وهو ثاني جزء من الأداة الاستراتيجية، وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل، الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية (برامج وخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة ككل وعلى المستويات الوظيفية)، (برامج وخطط متوسطة الأجل على مستوى كل وظيفة من وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد والأموال)، وعلى المستويات التشغيلية (برامج وخطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي).

وكما يوضح الشكل التالي هناك خطوات متعددة لإجراء التخطيط الاستراتيجي، ولا يمكن إغفال خطوة من تلك الإجراءات في حالة الرغبة في عمل تخطيط إستراتيجي ناجح، وسوف تتناول تلك الخطوات فيما يلي:

(THE ELEMENTS OF STRATEGIC PLANNING)



(١) التحليل الإستراتيجي:

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للشركة.

البيئة الخارجية:

تمثل البيئة الخارجية المحيط الذي تتفاعل المنشأة مع متغيراته والتكيف معها لتتمكن من الاستمرار والبقاء والتنبؤ بهذه المتغيرات لتحديد العوامل البيئية التي توفر الفرص المساندة للمنشأة لتحقيق أهدافها وإجراء التعديلات التي تزيد من إمكانيتها لاستثمار هذه الفرص، وتحديد العوامل البيئية التي تهدد سياسة المنظمة وتعيقها عن تحقيق أهدافها.

لقد اتفق كثير من الباحثين الإداريين على أن البيئة لها أثر ملحوظ في أعمال صياغة الإستراتيجية، فالظروف البيئية تحمل المخاطر والتهديدات كما تحمل الفرص الواعدة، وتلك المخاطر والتهديدات والفرص الواعدة بكل ما تحويه وما تموج به من تيارات خاضعة لبيئة العمل، كالمنافسين والعمال والنقابات العمالية أو من خلال بيئة اجتماعية أكبر اتساعاً، كالقوى الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية.

والبيئة المحيطة بالمنشأة التي تتفاعل معها وتؤثر فيها تزداد كل يوم اضطراباً وتعقيداً، وتتطلب من الإدارات الإستراتيجية تنظيمات هيكلية خاصة وكفاءات بشرية تدير هذه البيئة، وتسخرها لصالح المنشأة. إن انسجام الإستراتيجية للبيئة الخارجية ومتغيراتها تعد من مؤشرات النجاح للإدارة الإستراتيجية.

من هنا نقول إن بداية عمل الإدارة الإستراتيجية تنطلق من رؤية ثابتة للبيئة الخارجية ودراستها وتحليلها بكل مكوناتها ليتم استثمارها والحصول على أفضل الفرص المتوافرة في هذه البيئة المتغيرة التي تجد المنشأة أو المنظمة نفسها إزاءها، في حركة ديناميكية مستمرة للتجاوب معها، واختيار البدائل وفق هذه الدراسة والتحليل اللذين تقوم بهما، ولا يمكن بأي حال لمنظمة عمل أن تنجح وتستمر إذا لم يكن عملها الإداري مستنداً إلى معاشيتها لبيئتها المحيطة.

البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية لمنظمة العمل من هيكل المنظمة ومواردها وثقافتها وتحليل نقاط القوة والضعف التي تمتلكها أو تعانيها، ويعني ذلك استكشاف نقاط قوة المنشأة وضعفها فيما يخص

تنظيم العمل وتدفعه والصلاحيات الموكلة لموظفي المنظمة، هذا فيما يخص هيكل المنظمة أما ثقافتها فتشمل المعايير التي تحدد نمط السلوك المتبع في المنظمة، وما هو مقبول في محيطها وما هو غير مقبول، وتضمن الموارد قوى المنظمة البشرية والآلية وأصولها المالية، ووفقاً لمتغيرات بيئة المنظمة الداخلية تحدد تصرفاتها ذات الدلالة الإستراتيجية، ولذلك تتحقق جوانب القوة في المنظمة عندما تحقق أطر البيئة الداخلية من هيكل تنظيمي وموارد وثقافة خاصة بالمنشأة، مزايا تنافسية تمكنها من تقديم سعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها كلياً أو جزئياً، وتمكن المنظمة من الاحتفاظ بموقفها التنافسي وتبرز للمنظمة الأعمال التي تتميز بها، وتدعم موقفها باستثمار الفرص المتاحة لها، وزيادة قدرتها على تفاذي التهديدات التي تحدق بها في محيط بيئتها الخارجية.

يجب أن يتم تحليل أي مؤسسة من ناحية مواردها، والموارد هنا هي العناصر المختلفة التي

تساهم في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وهي:

- ١- الطاقة المؤسسية CAPACITY.
- ٢- نظام الاحتياجات PROCUREMENT SYSTEM.
- ٣- الهيكل التسويقي للشركة MARKETING SYSTEM.
- ٤- الهيكل التنظيمي للشركة ORGANIZATIONAL INFRASTRUCTURE.
- ٥- الموارد البشرية (إدارياً - فنياً) TECHNICAL & MANAGERIAL PERSONNEL.
- ٦- التمويل FINANCE.
- ٧- المعرفة KNOWLEDGE.

(٢) نقاط القوة	(١) نقاط القوة
المخاطر	الفرص
(٤) نقاط الضعف	(٣) نقاط الضعف

الطاقة المؤسسية :

- ما الخدمات الرئيسة التي تقوم بها المؤسسة ؟
- هل تملك المؤسسة خبرات خاصة تعطيها ميزة تنافسية ؟ ما هي ؟
- ما الميزة التي تعطي المؤسسة القدرة على منافسة الآخرين (التنوع - الجودة - المرونة في الخدمة - سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين من الخدمة) ؟
- ما حجم تدخل المؤسسة في أنشطتها؟
- هل قامت المؤسسة بتحديد إجراءات عمل وخطوات تنفيذية لجميع عملياتها كزمن أداء ومستوى جودة؟
- ما حجم تدخل المؤسسة في إدارة وتخطيط الأعمال التي تشارك فيها المؤسسة بالتمويل ؟
- ما جودة خدمات المؤسسة ؟ هل هي أفضل أم أسوأ من منافسيها؟
- هل تستخدم المؤسسة نظاماً للرقابة على الجودة في الأداء لكل عمل، وأن يتحكم في الوصول إلى هذه الجودة؟
- ما المميزات أو المحددات الأخرى التي يمكن تحديدها بالمقارنة بالمنافسين؟

الاحتياجات :

- ما الاحتياجات التي تشتريها المؤسسة؟
- ما مدى جودة موردي الاحتياجات؟ وهل يمكن الاعتماد عليهم؟ وإلى أي مدى؟
- كيف يتم اختيار الموردين؟
- هل تشتري المؤسسة خاماتها من موردين دائمين؟ إن كانت الإجابة بنعم، فكيف تم اختيارهم؟ وما شروط التعاقد معهم؟
- هل تحتفظ المؤسسة ببيان مفصل للخامات والمواد الموجودة بمخازنها؟ هل لديها نظام وسياسة محددان فيما يتعلق بهذا الموضوع؟
- ما الجودة العامة للموردين التي تتعامل معهم المؤسسة ؟ وإلى أي مدى يمكن الاعتماد عليهم؟ وكيف يتم اختيارهم؟
- هل تملك المؤسسة المعدات والآلات التي تحتاج إليها؟

التسويق :

- ما أداء المؤسسة في سوق تنافسية؟ هل نسبة مكاسبها أكبر أم أقل من منافسيها؟
- ما الأنشطة الأكثر جاذبية من وجهة النظر التسويقية؟
- هل تنجح المؤسسة في التعرف على كل أو أغلب الأنشطة التي تمكنها من الدخول في منطقة عملها؟
- هل تستعين المؤسسة بعاملين متخصصين لهذا الغرض؟
- كيف تحدد المؤسسة هامش الربح؟ هل خطة الأرباح مرنة أم مركزية؟
- هل تستطيع المؤسسة مساعدة العميل في اختيار احتياجاته؟
- هل بمقدور المؤسسة الدخول في شراكات أو تمويل لمشروعات العملاء؟
- هل المؤسسة قادرة على الدخول في اتفاقيات شراكة؟ ومن أهم المرشحين لمثل هذه الاتفاقيات؟

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

- ما الشكل التنظيمي للمؤسسة: إدارتها، قنوات السلطة والمسؤولية فيها؟
- هل سلطات ومسؤوليات كل مسؤولي المؤسسة محددة بشكل جيد؟ وهل تمثل الواقع الفعلي؟
- هل يعكس الهيكل التنظيمي الرسمي (THE FORMAL ORGANIZATION) التقسيم الفعلي للسلطة (THE INFORMAL ORGANIZATION)؟
- هل للمؤسسة منهج رسمي لتخطيط وتطبيق نشاطاته؟ وهل يطبق هذا المنهج فعلاً؟ وهل تتم مراجعته واستحداثه دورياً؟
- هل يمكن للمؤسسة أن تتكيف مع سرعة إنهاء معاملات الأنشطة؟
- هل يمكن للمؤسسة أن تتكيف بفعالية مع متغيرات متعددة في الأنشطة أو المنتجات نتيجة لطلبات العميل؟
- هل تستخدم المؤسسة نظاماً شاملاً للجودة؟
- هل تستخدم المؤسسة نظام معلومات على الكمبيوتر يحتوي على معاملات الأنشطة والتحكم فيها والجدولة الزمنية والتحكم فيها والتحكم في الجودة، والمحاسبة، والمدفوعات والتحكم في التغيرات؟ وهل النظام متكامل؟ وهل يستخدم مصادر معلومات شائعة؟

- هل تستخدم المؤسسة نظاماً فعالاً لتسجيل المدخلات والمخرجات في الأوعية المختلفة وعمل تحليلات إحصائية؟

الموارد البشرية:

- ما المهام الإدارية الموجودة في المؤسسة؟ وما محتواها المحدد؟ (ويتم الإجابة عن هذا السؤال عن طريق تحليل المؤسسة).
- ما مقاييس تعيين الموظفين الجدد؟ وهل هي نتيجة التخطيط بعيد المدى أم فقط نتيجة لاحتياجات حالية ضاغطة؟
- ما درجة تعليم الموظفين؟
- ما خبرتهم العملية؟
- منذ متى وهم يعملون في المؤسسة؟
- هل يشاركون في برامج تدريبية؟ كم عددها؟
- إلى أي مدى هم موالون للمؤسسة ويعدون أن نجاحهم من نجاحها؟
- إلى أي مدى يشاركون في التخطيط بعيد المدى للمؤسسة؟

التمويل:

- ما مردود المؤسسة قياساً إلى الإنفاق؟
- ما نقاط القوة المالية العامة للمؤسسة؟ يتم قياسها عن طريق النسبة بين أصولها وخصومها.
- ما الموارد المالية المتوافرة لدى المؤسسة (قدرتها على تغطية الديون أو الالتزامات ذات المدى القصير)؟
- هل للمؤسسة خطط وسياسات للاستثمار بعيدة المدى؟
- ما المصادر المالية للمؤسسة؟ ما حجم الميزانية الذي تستطيع توفيره عند الحاجة؟
- ما مدى استقلالية المؤسسة فيما يتعلق باستخدامها لميزانيتها؟

المعرفة :

- ما خبرة المؤسسة ؟ ما المشاريع المتميزة التي نفذتها؟
- إلى أي مدى تمت المحافظة على الخبرة والمعرفة المكتسبتين (في صورة سجلات، تفاصيل) حتى يمكن استخدامها مستقبلاً؟
- هل يتم زيادة معرفة وخبرة المؤسسة بشكل مستمر من خلال توثيق خبراتها الشخصية، المشاركة في برامج تدريبية وفي بحوث ومتابعة كل ما هو جديد في المجالات المتخصصة والندوات؟
- هل يتم نشر المعرفة المكتسبة بفاعلية بين أفراد المؤسسة؟
- هل يتم تطبيق هذه المعرفة في الأعمال التي تقوم بها المؤسسة؟
- هل تستطيع المؤسسة استخدام معرفتها للمشاركة بشكل إيجابي في عمل دراسات الجدوى وتحليل المخاطر ... إلخ؟

(٢) تحديد الأهداف الكمية وإيجاد البدائل وتقييمها واختيار الإستراتيجية المحققة لها.

١- تحديد الأهداف :

ومما سبق توضيحه، يكون من الممكن الآن أن نضع الأهداف الأساسية. إن الهدف الأساسي في أي مؤسسة خدمية أو تجارية هو تحقيق عائد مناسب (مادية - أو معنوية - أو اجتماعية - أو خدمية - أو سياسية - أو ... إلخ).

ويتم التعبير عن ذلك بتجديد معدل العائد المناسب على حقوق المساهمين (أفراد - مجتمع - فئة ... إلخ) ، مع تحمل مستوى معقول من المخاطرة.

ومن هنا يمكننا عادة حساب هدف الأرباح للسنوات القادمة في الشركة.

والخطوة التالية تكون تجهيز للتنبؤ بالربحية للفترة المستقبلية على اقتراض استمرارية عمل الشركة في المجالات الحالية نفسها، وحتى يتم عمل ذلك، يلزم مواكبة مصادر قوة وضعف المؤسسة

لتقابل الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة، وفي الغالب تظهر لنا فجوة بين هدف الربح المخطط، والتنبؤ بالأرباح من تنفيذ الأنشطة الحالية، وتكون عملية تحليل الفجوة والخطط المرتبطة بها هي أساس التخطيط الإستراتيجي، وحتى يمكن التأكد من عمل هذا التقييم بصورة سليمة، يجب على الإدارة أن تحدد أولاً مجالات الأعمال التي تمارسها حالياً. فعلى سبيل المثال، المؤسسات التي تعمل في مجال السفن، تمارس نشاطها في نقل الركاب، ونتيجة زيادة المنافسة أمامها من شركات الطيران أجبرها على أن تمنع التفكير في الهدف من مجال أعمالها، ومن هنا لجأت إلى توفير رحلات ترفيهية في صورة الفنادق العائمة، وهنا جمعت ميزتين في نشاط واحد (النقل والسياحة). ولا بد أن تكون الأهداف الموضوعية أهدافاً كمية يمكن قياسها ومعرفة مدى إنجازها أو الابتعاد عنها ليتسنى عمل الإجراءات التصحيحية لها.

ومن خلال تحديد هذه الأهداف، يجب تقييمها انعكاساً على التحليل الإستراتيجي ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

عند الاستقرار على الأهداف الإستراتيجية تأتي الخطوة التالية وهي اختيار الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ الهدف الذي تم الاستقرار على تحقيقه خلال السنوات القادمة.

٢- إيجاد البدائل وتقييمها (EVALVATE ALTERNRLIVE) :

بدائل الإستراتيجيات:

هناك ١٥ بديلاً إستراتيجياً يمكن للمؤسسات أن تتبعه وهي مقسمة كالتالي:

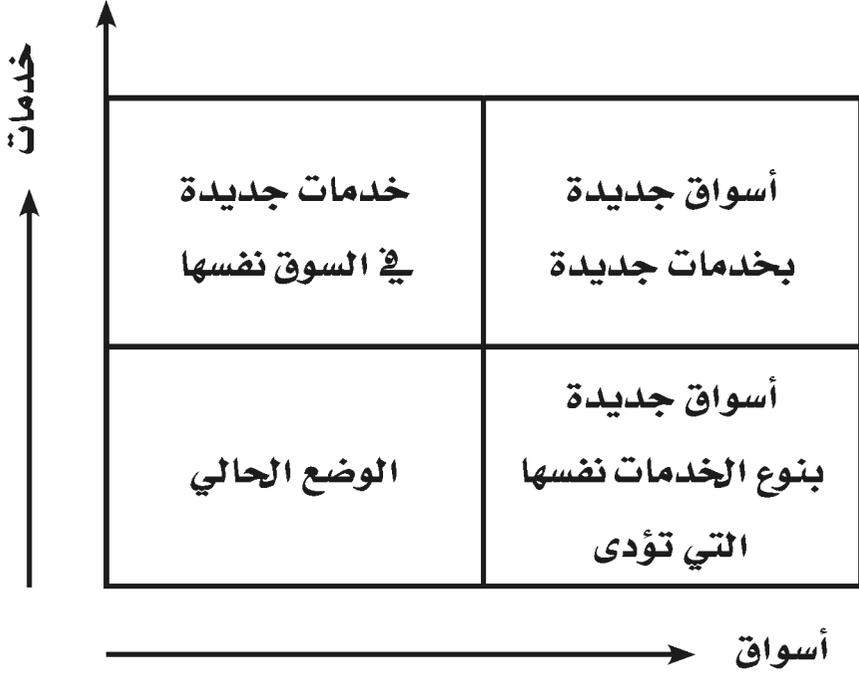
١- أربعة بدائل للإستراتيجية معنية بالأسواق التي تعمل بها المؤسسة ونوعية الخدمات التي تقدمها.

٢- خمسة بدائل للإستراتيجية معنية بمضاعفة حجم أعمال المؤسسة عن طريق الشراكة أو التحالف أو المشاركة أو شراء مؤسسات أخرى.

٣- ثلاثة بدائل للإستراتيجية معنية بالسلوك الدفاعي للمؤسسة في حالة الأحوال والظروف السيئة.

٤- ثلاثة بدائل معنية بسلوك المؤسسة عند دراستها للتسهيلات والأوعية الجديدة وحسب حجم كل المتاح لديها ونقطة التعادل للبنك.

أولاً: البدائل الإستراتيجية المعنية بالأسواق التي تعمل بها الشركة ونوعية الخدمات التي تقدمها:



(١) دخول أسواق جديدة بنوع الخدمات نفسها التي تؤدي.

• أسواق الدول العربية والأفريقية.

(٢) تقديم خدمات جديدة في الأسواق نفسها.

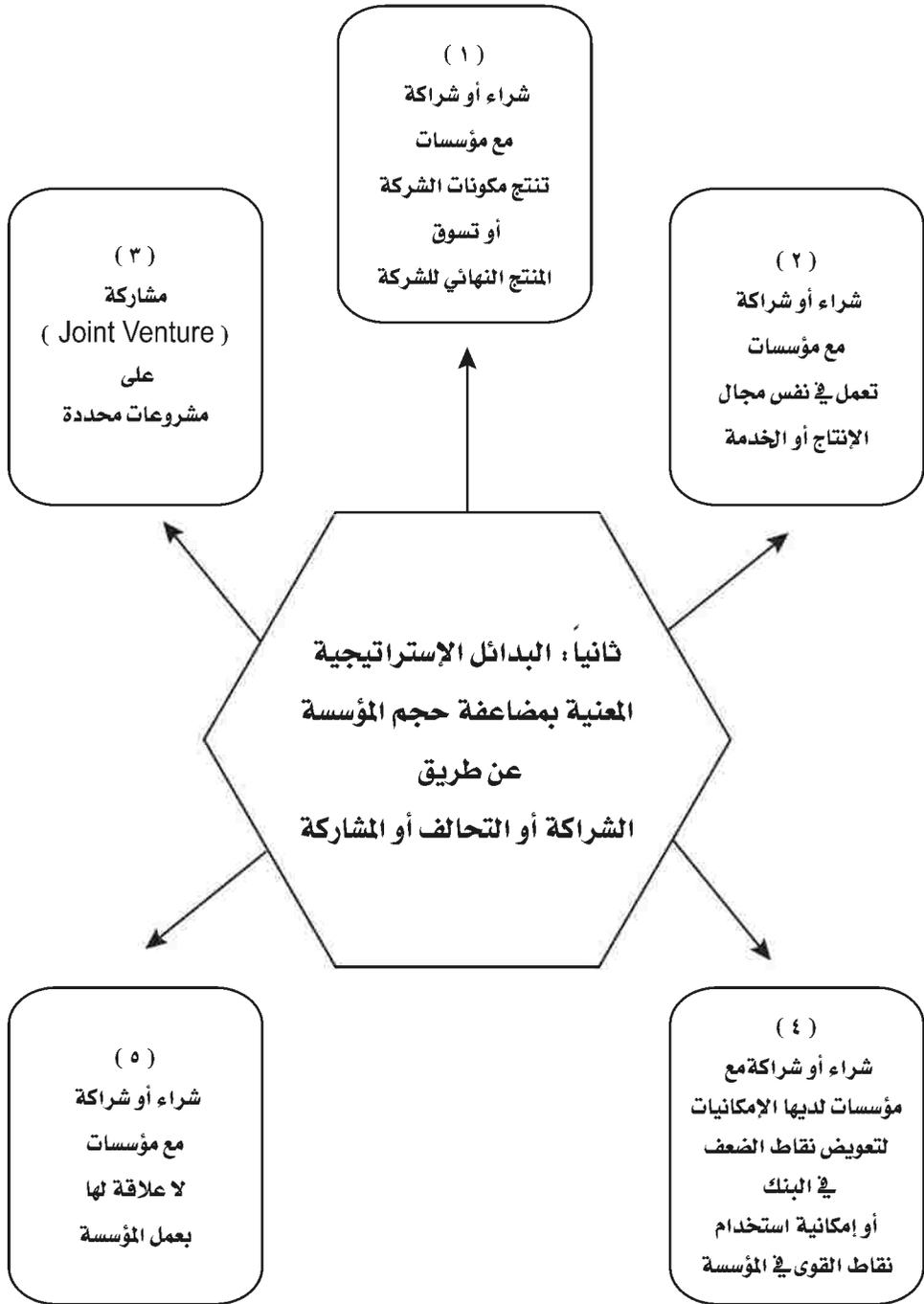
• (أنشطة - تسهيلات - شكل إنتاجي جديد ... إلخ).

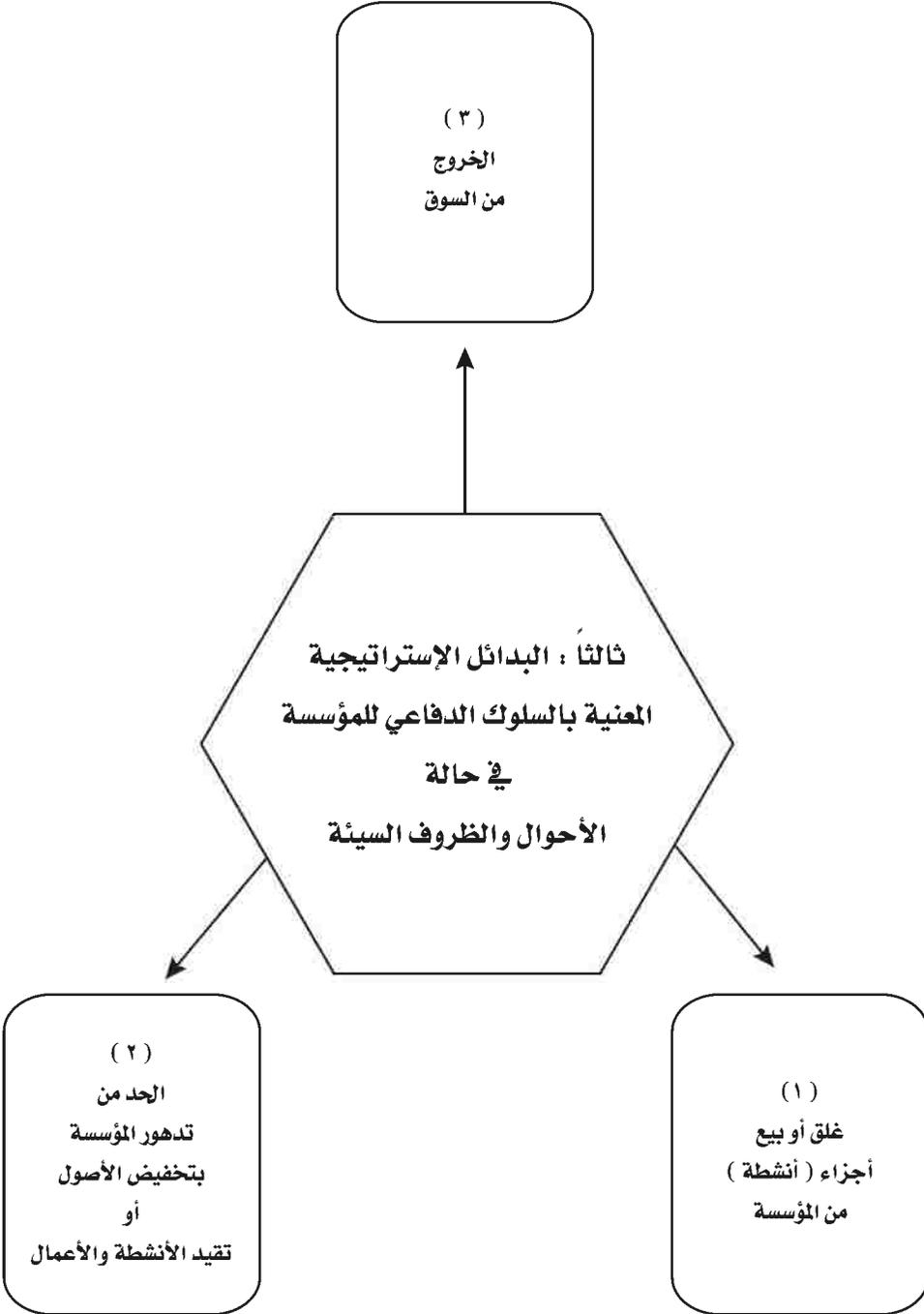
(٣) دخول أسواق جديدة بخدمات جديدة.

• (أسواق الدول العربية والأفريقية).

(٤) البقاء في الأسواق نفسها بالخدمات ذاتها.

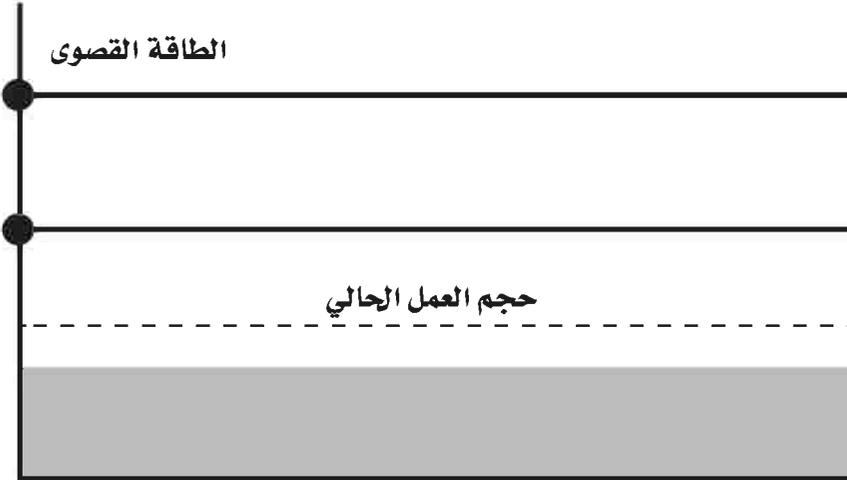
• (الوضع الحالي).





رابعاً: البدائل الإستراتيجية
المعنية بسلوك المؤسسة عند زيادة أنشطتها أو خدماتها
وزيادة التعادل

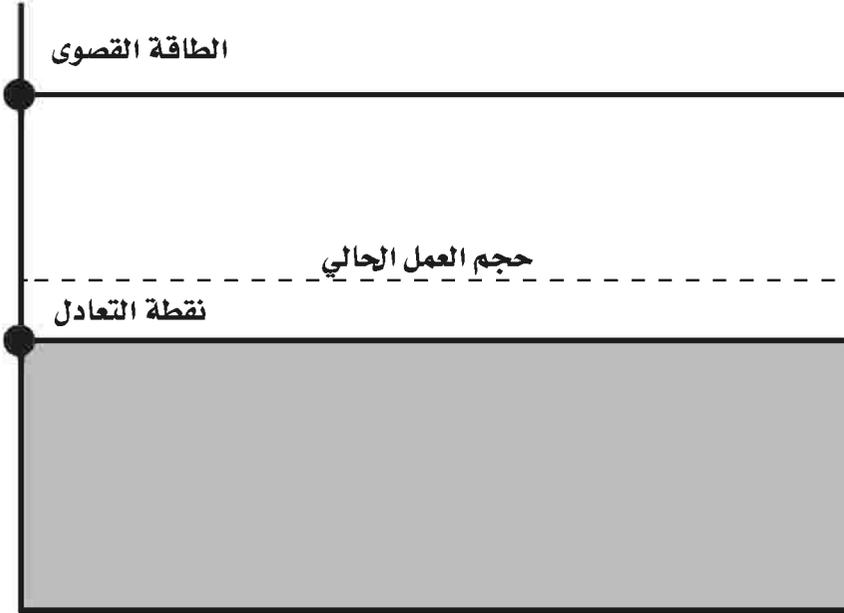
الحالة الأولى :



وفي هذه الحالة تكون إستراتيجية المؤسسة:

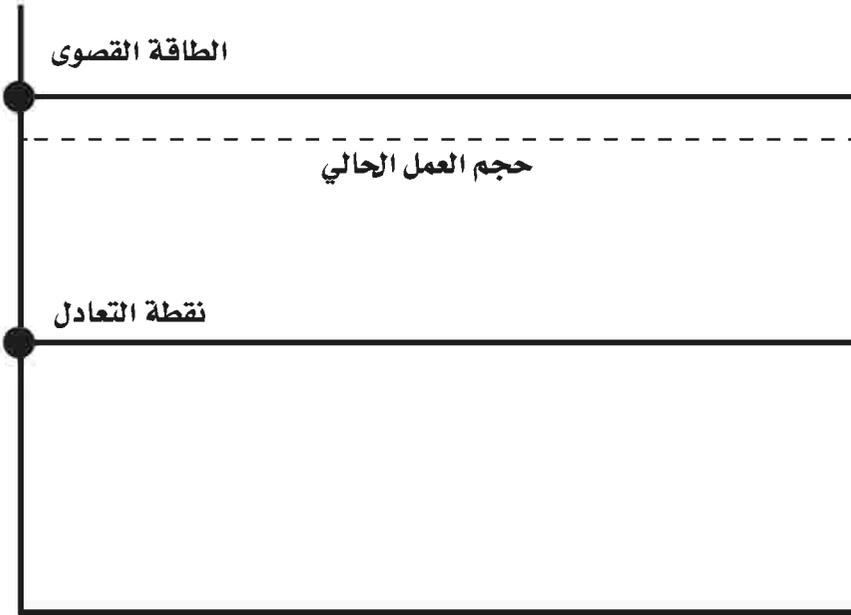
- ١- تقليل هامش الربح (MARKUP) في الأنشطة الجديدة لتعظيم فرص الحصول على العمل.
- ٢- زيادة السعي للحصول على عملاء جدد.
- ٣- فتح أسواق جديدة لأعمال البنك الحالية (MARKET APPROACH) وخلق نوعية أعمال جديدة في الأسواق الحالية (PRODUCT APPROACH).

الحالة الثانية :



وفي هذه الحالة تكون إستراتيجية المؤسسة:

- ١- وضع هامش الربح (MARKUP) مناسب في الأنشطة الجديدة لتعظيم فرص الحصول على العمل بنسبة مكسب معقولة تضمن الاستمرارية والنمو.
- ٢- محاولة الحفاظ على عملاء الشركة المتميزين.
- ٣- خلق حواجز (BARRIERS) (احتكار) لنوعيات متميزة من أعمال الشركة لمنع دخول المنافسين بها عن طريق الجودة العالية - التكنولوجيا المتقدمة - عامل الوقت.



وفي هذه الحالة تكون إستراتيجية المؤسسة:

- ١- تعظيم هامش الربح (MARKUP) في الأنشطة الجديدة لضمان تغطية مخاطر الاحتياج لزيادة الطاقة القصوى للمؤسسة.
- ٢- اختيار النوعيات المتميزة من المشروعات التي تضمن إبراز وتفرد المؤسسة.
- ٣- اختيار العملاء والأسواق التي تمثل المؤسسة بالنسبة لهم مطلباً ملحاً لتنفيذ أعمالها أو خدماتها أو منتجاتها.

٣- تجهيز الخطة الإستراتيجية :

وبعد تحديد كل ما سبق التي قامت بتجهيزه الإدارة، فإن المؤسسة مستعدة الآن للخطوة الأخيرة وهي وضع الخطة الإستراتيجية نفسها، وهي التي تحدد باختصار إلى أين تهدف الشركة أن تذهب حالياً؟ وكيف يمكنها الوصول إلى ذلك الهدف؟

إن الخطة الإستراتيجية يجب أن تضمن عدة قرارات عن:

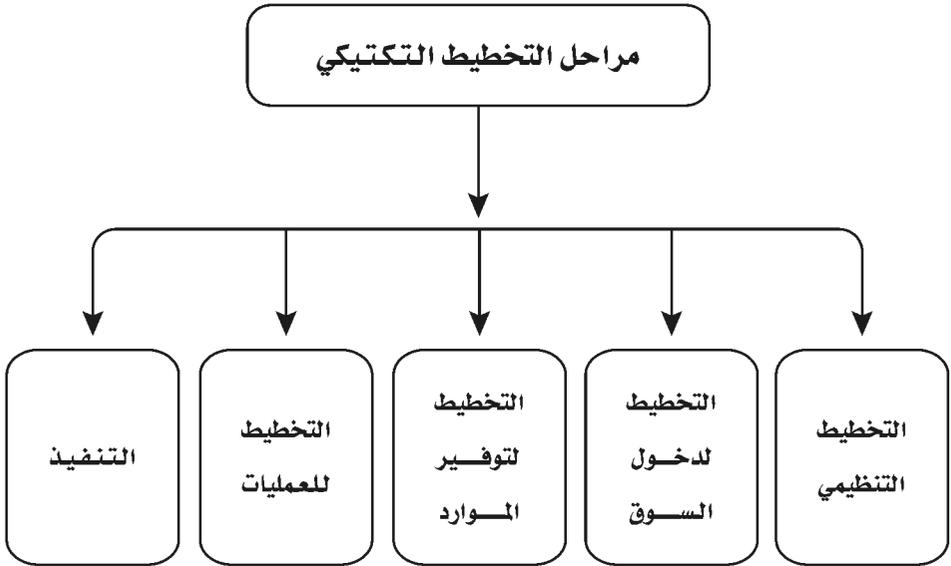
- مجالات الأعمال المختارة.
- الأرباح المطلوبة من كل مجال أعمال.
- الأسواق المختارة، والمنتجات والخدمات والنصيب السوقي المطلوب.
- الأهداف التفصيلية لكل مجال رئيس في الشركة من مجالات الأعمال.
- التكامل سواء كان تكاملاً أمامياً مع المستهلكين أم تكاملاً خلفياً مع الموردين.
- التنوع، من خلال البحوث والتطوير، أو الحصول على تراخيص، أو الاندماج، أو الدخول في جميع تلك الأنشطة.

وهي تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن مجال عمل لمجال عمل آخر، وقد تم عمل قائمة بتلك المجالات الرئيسية بواسطة بند دركر، ويمكننا الاستعانة به كنقطة بداية، وتشمل تلك القائمة:

PROFITABILITY	المكسب	١
MARKET STANDING	الإبداع	٢
PRODUCTIVITY	الإنتاجية	٣
FINANCIAL & PHYSICAL RESOURCES	الموارد المالية والمادية	٤
MANAGER PERFORMANCE & DEVELOPMENT	أداء المدير والتطوير	٥
WORKER PERFORMANCE & ATTITUDE	أداء العاملين، واتجاهاتهم	٦
PUBLIC RESPONSIBILITY	المسؤولية العامة	٧

ثانياً: التخطيط التكتيكي (TACTICAL PLANNING):

وعند هذه النقطة من التخطيط الشامل، يأتي بنا التخطيط الإستراتيجي إلى خطوة التخطيط التكتيكي وكما هو موضح في التنقل المرفق، تنقسم هذه العملية إلى خمس مراحل رئيسية، يتبعها مرحلة التنفيذ.



١ - التخطيط التنظيمي (ORGANIZATION PLANNING)

وهي تتضمن تصميم هيكل الشركة الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويجب أن يأخذ في الحسبان التغييرات في الهيكل الحالي مع تعظيم التعاون مع جميع العاملين في المؤسسة من خلال هيكلة فرق العمل.

٢ - التخطيط لدخول الأسواق (PREDATE MARKET DEVELOPMENT PLAN)

وهي تتضمن تحديد الإستراتيجية المناسبة لدخول السوق، والتعامل، والتنوع، وذلك من خلال الخطة الإستراتيجية.

٣- التخطيط لتوفير الموارد (RESOURCE DEVELOPMENT PLAN)

وهي تتضمن التخطيط للعمالة، والخامات، والتسهيلات، والنقدية التي تم تجهيزها في مرحلة التخطيط الإستراتيجي.

٤- التخطيط للعمليات (OPERATION PLANNING)

ويتضمن الخطة للتسويق، والتصنيع، والموازنات لجميع أنشطة المستقبل القريب.

إن خطة التسويق تحدد بالتفصيل ما الذي يجب بيعه، وفي أي أسواق ولأي عملاء، ما تم توضيحه في الخطة الإستراتيجية، ومقدار التدعيم اللازم للمبيعات من خلال الإعلان، والترويج. أما خطة التصنيع فتتضمن خطة الإنتاج، والرقابة وأساليب الإنتاج والمعايير، والطاقت الإنتاجية، والحوافز.

أما خطة التصنيع فتتضمن خطة الإنتاج، والرقابة، وأساليب الإنتاج، وتحديد الطاقت الإنتاجية، والحوافز.

أما الموازنات فتعبر عن البنود المالية التي تحقق النتائج المتوقعة من الخطة التكتيكية.

٥- التنفيذ (IMPLEMENTATION)

ويلزم هنا تنفيذ جميع الخطط التكتيكية، وخطط زيادة الربحية. إن الأهداف الشاملة للمؤسسة (CORPORATE OBJECTIVES) يلزم تقسيمها هنا إلى أهداف للوحدات المكونة للشركة (المصفوفة التنظيمية التي تحتوي على فرق العمل) وتكليف هذه الفرق وتحفيزهم على تنفيذها، ويتم هنا الوصول إلى النتائج الممتازة في مرحلة التخطيط الشامل باستخدام عملية الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج، ويجب مراعاة الآتي عند التطبيق:

• التركيز على إحدى الإستراتيجيات:

لأن التخطيط الشامل في بداية الطريق، ربما يتم التركيز على إحدى الإستراتيجيات بالاعتماد على حقائق معروفة، وإهمال المتغيرات الأخرى، وهذا خطأ فادح، حيث يتم تركيز جهودات كبيرة لا تتناسب مع كمّ الحقائق المعروضة.

• تفويض مسؤولية التخطيط الشامل لإدارة التخطيط الشاملة :

حيث إن العديد من مديري الإدارة العليا رافضون الدخول في عملية التخطيط الشامل، فهم يقومون بتفويض هذه العملية للمتخصصين المخططين في إدارة التخطيط الشامل، وعلى الرغم من أهمية دور الاستشاريين والمتخصصين هنا، إلا أن دورهم يأتي في المرتبة التالية لدور القائد المدير في عملية التخطيط الشامل الذي يجب أن يباشره بنفسه.

• رفض قبول مضمون التغييرات المعروفة :

والمقصود هنا هو عدم الرفض المطلق الذي يأتي منعداً من تقبل أن هناك تغييراً (معروفاً) أو مؤكداً الحدوث في المستقبل، مثل التغييرات الاقتصادية وما يصاحبها من تضخم أو ظهور منافسين جدد في مجال العمال.

(أ) الرقابة الاستمرارية (CONTROL AND CONTINUITY).

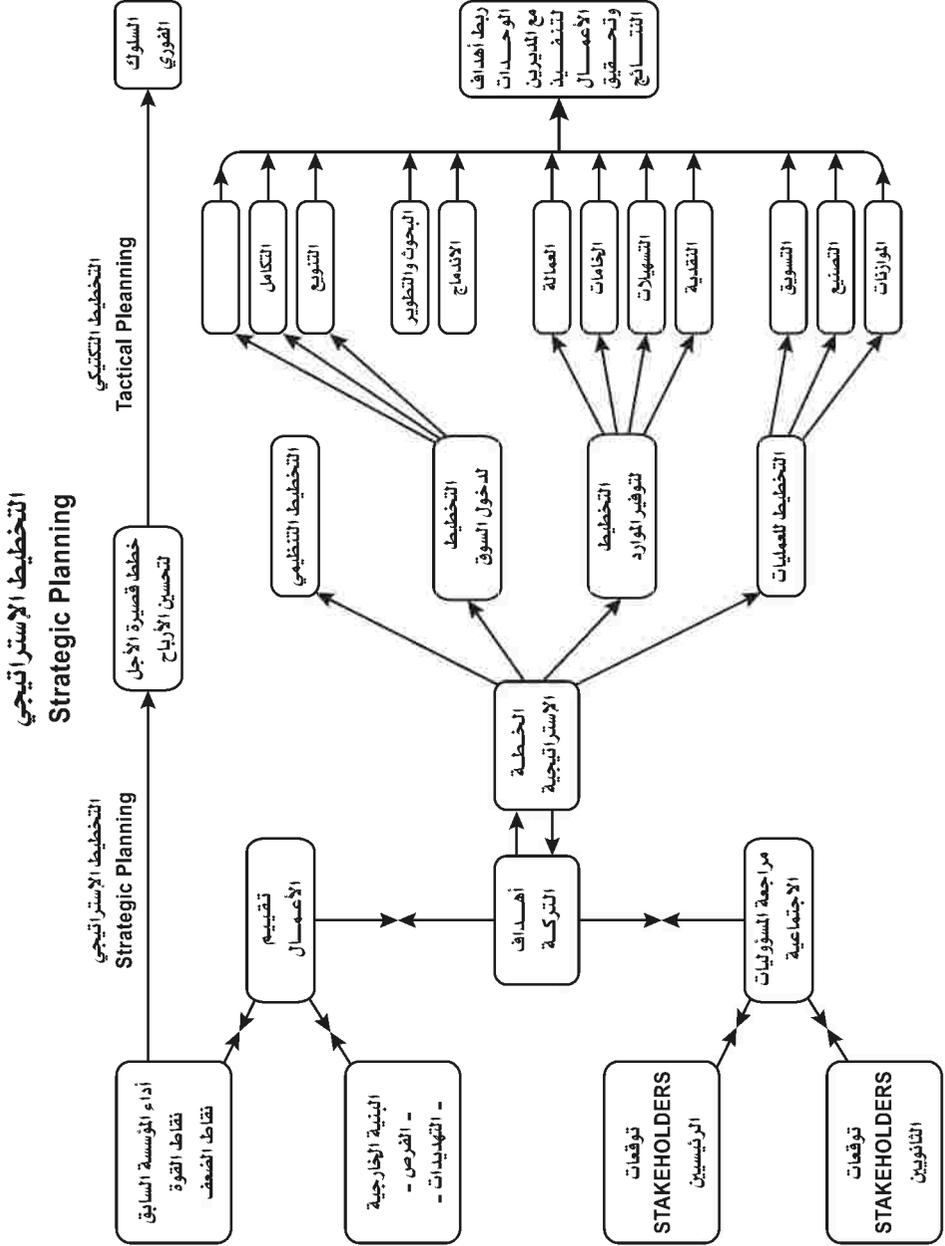
وكجزء متكامل من العملية يلزم هنا وضع أسس للرقابة التي تضمن الحصول على تغذية مرتدة سريعة وكافية لتحقيق الأهداف التي تم وصفها. وعلى وجه الخصوص، يجب أن نربط تلك بالأداء الفعلي الخارجي للمؤسسة، وجميع العوامل التي تؤثر في أعمال المؤسسة، بحيث يمكن تغيير الخطط كلما تطلب الأمر ذلك، أي تكون جميع الخطط مرنة وديناميكية التغيير.

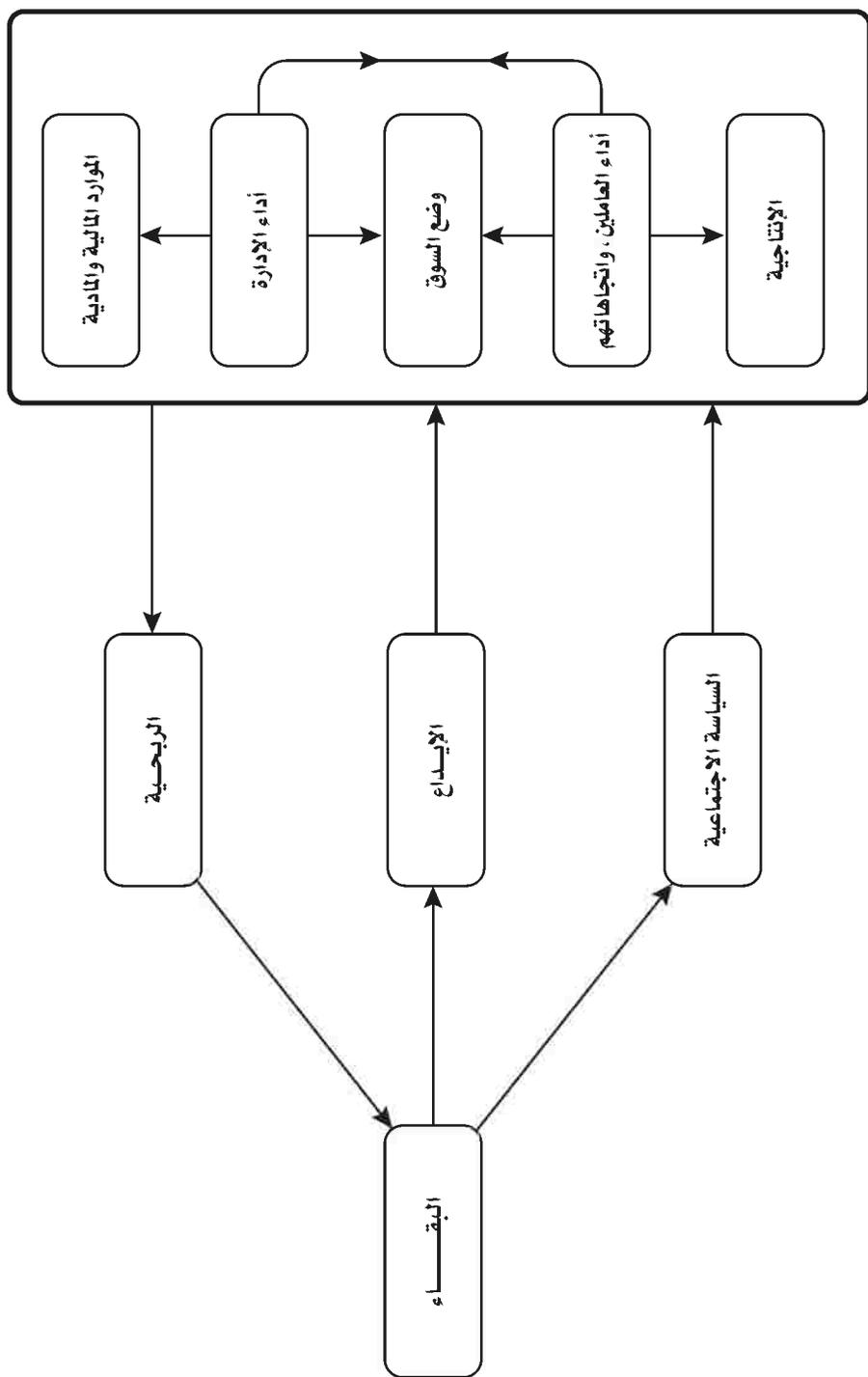
(ب) بعض المشاكل التي تحدث عن التخطيط الشامل.

أغلب المشاكل التي تظهر هنا نتيجة الحقيقة المبسطة وهو عدم وضوح المستقبل، وكنتيجة فإن أغلب المديرين يفضلون أن يحصرُوا أنفسهم في المشاكل المعروفة بدلاً من الدخول في مشاكل غير معروفة مستقبلاً. إن هذا التفضيل له العديد من العواقب عند التخطيط الشامل.

• الرفض لعملية التخطيط الشامل :

وهي أول شيء قد يحدث عند بدء عملية التخطيط الشامل فيوجد تخوف، خصوصاً لدى الإدارة العليا، من أن يكشف التخطيط الشامل بعض الحقائق عن المنظمة ومستقبلها.





ثالثاً: الرقابة والتقييم:

يموج عالم اليوم بحركة دائمة ومتسارعة في كل المجالات التقنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، والبيئة الخارجية لأي منظمة هي جزء من هذه الحركة التي تؤثر فيها وتتأثر بها، وفي ظل هذه البيئة الديناميكية لا يمكن ضمان نجاح التنفيذ الإستراتيجي لأي منشأة، ما لم تكن قادرة على مواكبة متغيرات هذه البيئة.

وهنا يبرز دور الإدارات الإستراتيجية في مختلف مستوياتها في متابعة المستجدات التي تطرأ بسبب هذه الظروف المتغيرة وإجراء التعديلات التي تناسب المرحلة بالسرعة والكفاءة المطلوبتين، هذه الإدارات تظل مفتوحة على أسئلة تظل حاضرة على الدوام، أين يكمن الانحراف فيما خططنا له؟ وما هي درجة التطابق؟ وكيف نحسن الإدارة؟ والرقابة مهمة تكاملية على المستويات كافة، فالرقابة الإستراتيجية تتولاها القيادة العليا في المنظمة، وتتولى الإدارة الوسطى الإشراف الإداري، بينما تهتم الإدارة التنفيذية بالجانب الفني أو الجانب التشغيلي.

وتعد الرقابة الإستراتيجية أداة لقياس كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتعد جزءاً متمماً لعملية الإدارة الإستراتيجية، أي أنها لا تعد وظيفة مستقلة، وهذا ما يجعلها أكثر فاعلية وأهمية أيضاً، إذ إن كل وحدة عمل تحمل في داخلها أدواتها الرقابية التي تمكنها من التعديل الفوري لتصحيح المسار، متى طرأت الظروف التي تستدعي ذلك. وتحتاج الإدارة الإستراتيجية إلى توافر نظام معلوماتي يتيح الرؤية المتكاملة للأهداف المخصصة للمنشأة.

ويذهب (روش وبال ١٩٨٠م) إلى أن أهمية ما تقدمه الرقابة للإدارة يتركز في الآتي:

- يوفر نظام الرقابة وسائل نظامية مدروسة لتقويم الإستراتيجية المختارة.
- يعزز النظام أعمال صياغة الإستراتيجية من خلال توضيحه وتحديد أهدافها للأهداف الإستراتيجية التي تنشدها المنظمة.
- يعزز النظام الثقة بأعمال التخطيط الإستراتيجي ويضفي عليها طابع الواقعية.
- يوفر هذا النظام القاعدة المعلوماتية الموضوعية لإبقاء ذوي العلاقة على علم واتصال دائمين بما يجري.

- يهين هذا النظام مسببات وأشكال التعامل مع القضايا والحالات الناشئة عن التحول والتغيير المفاجئ في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، خاصة عندما يستدعي مثل هذا التغيير إحداث تحول في السلوك الإداري للمنظمة.
- يحدد هذا النظام الزمن المناسب لانسيايية التغذية العكسية بشأن القرارات الإدارية، ويوضح مدى ملاءمة أعمال المديرين للأهداف الإستراتيجية المنشودة.
- يمكن هذا النظام إدارة المنظمة من تبني موقف إستراتيجي قوي، ذلك أن القادة الإداريين بمقدرتهم على مراقبة أعمال تنفيذ الإستراتيجية يستطيعون القيام بمبادرات شجاعة.

ويمكننا تلخيص خطوات المتابعة والرقابة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة، على

النحو التالي:

- تحديد المعايير التي تتم في ضوءها عملية المتابعة والرقابة لجميع المستويات الإدارية، وتحدد فيها التكاليف والخطط الزمنية وفق محددات واضحة ومفهومة ويمكن قياسها.
- قياس ما تم تنفيذه فعلياً حسب الأهداف التي جاءت في الخطة بالاعتماد على المعلومات الوافية التي حددتها المعايير.
- مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ لمعرفة درجة المطابقة أو درجة الانحراف.
- التعرف على طبيعة الانحراف إذا وجد، وإذا ما كان هذا الانحراف بصورة كبيرة أو متكررة، والبحث عن أسبابه سواء خارجية كانت أم داخلية، والمتسبب فيه.
- الإجراءات التصحيحية بما يناسب جميع الانحرافات وخطورتها.

متطلبات التنفيذ الإستراتيجي:

إن عمليات التنفيذ الإستراتيجي كما يقول (ديفيد)، تؤثر في جميع أجزاء المنظمة من أعلى المستويات التنظيمية إلى أدناها، ويتطلب ذلك بشكل خاص مديرين يفهمون الإستراتيجية، ولديهم ولاء وانتماء للمنظمة بالشكل الذي يجعل أهدافهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة، وأن عملية التنفيذ صعبة للغاية، حيث تتطلب مجموعة من الأنشطة الواجب القيام بها من قبل الإدارة العليا، التي تتمثل في تحديد الأهداف السنوية للمنظمة المنبثقة عن الأهداف الإستراتيجية، وبناء

الفعاليات والسياسات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثمّ القيام بتحقيق الموارد، وقد يتطلب الأمر تغيير التركيب التنظيمي الحالي وبناء وتحقيق خطط الحوافز والمكافآت. إن كل ذلك يتطلب جهداً كبيراً من الإدارة، ويرتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء.

ومما أشار إليه ديفيد بشكل موجز تتوضح لنا متطلبات التنفيذ الإستراتيجي التي ستترجم الإستراتيجية إلى واقع ملموس، وإلا لم يكن لكل الجهود التي بذلت من فائدة.

وتبدأ هذه المتطلبات بتحديد الأهداف السنوية للمنظمة عن طريق مديري القطاعات والأقسام، ووضع البرامج والإجراءات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية من خلال خطوات محددة، ويتم من خلال هذه البرامج تحديد مهام الأفراد وما يقومون به من أنشطة محددة، والزمن الذي تبدأ فيه ومتى تنتهي هذه الأنشطة، ثم تخصيص الموارد المالية للمنشأة وتوزيعها على البرامج والمشاريع، وهنا لا بد من التخطيط السليم لحسن استخدام هذه الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويعرف (مكارثي) نظام تخطيط وتحقيق الموارد بأنه سلسلة من الأنشطة المنسقة التي تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الموارد ومدى تناسبها وكفايتها للبدائل الإستراتيجية، وطريقة توزيعها بين مختلف وظائف المنظمة، واستخدامها بشكل يحقق أفضل أداء من خلال إعداد الخطط والموازنات المتعلقة بهذه الموارد.

وتتمثل الموارد في كونها تمثل أشياء تمتلكها أو تحصل عليها المنظمة لتستخدمها كوسيلة لمساعدتها على تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الموارد: الموارد المالية، والكفاءة، والتسهيلات المادية.

- وكما بينا - فإن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية هي الخطوة الأهم في منظومة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهي أيضاً المرحلة الأصعب، فقد يواجه سير التنفيذ بمشاكل جمة تستدعي وجود إدارات عليا على درجة كبيرة من الكفاءة والمقدرة على المبادرة وروح القيادة الحقة، فقد تواجه بوجود هيكل بيروقراطي يعيق تدفق وسلاسة انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، أو قلة الموارد المتاحة للمنظمة ما يعيقها عن اختيار البدائل التي توافق مرحلة من المراحل أو ظرفاً خارجياً طارئاً، أو تنشأ مقاومة للتغيير داخل المنظمة بسبب مصالح مجموعة من المجموعات أو بسبب ثقافة المنظمة.

