

الفصل الخامس

التخطيط الإستراتيجي

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- مفهوم التخطيط الإستراتيجي. 
- مراحل التخطيط الإستراتيجي. 
- الخطة الإستراتيجية. 

الفصل الخامس

التخطيط الإستراتيجي

مقدمة:

يختلف التخطيط الإستراتيجي اختلافاً كبيراً عن التخطيط العادي، فالتخطيط العادي يبدأ بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، ولكن التخطيط الإستراتيجي لا تحده الاتجاهات الحالية. وهو يبدأ بقفزة إلى المستقبل، وقد لا تكون ذات علاقة قريبة بالاتجاهات الحالية للمؤسسة بل تعكس التغيرات المتوقعة في البيئة.

هذا ولقد اعتمدت الكثير من المؤسسات لسنوات طويلة على «التخطيط المتزايد / التراكمي Incremental Planning» ويضمن هنا دراسة وتحليل ما تقوم به حالياً وببساطة تصنيف إليه عامل النمو (نسبة النمو) خلال فترة التخطيط سنة أو (عقد من السنين)، لكن التغيرات السريعة في التكنولوجيا والمنافسة العالمية تجعل هذه الطريقة قديمة وغير صالحة لمواجهة الظروف العالمية والمؤسسة الجديدة، وظهر التوجه الأكبر نحو التخطيط الإستراتيجي الذي نظر إلى المستقبل دون قيود أو افتراضات من الحاضر.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي؛

من التعريفات المتميزة لمصطلح التخطيط الاستراتيجي نذكر الآتي:

1- تعريف أحمد سيد مصطفى: التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة. وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم.

2- تعريف أسامه محمد علما: التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي. ومن ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ.

حقيقة: التخطيط الإستراتيجي أول جزء من الإدارة الإستراتيجية.

حكمة: إن القيادة غالباً ما تتضح تماماً عندما ينبجح التخطيط الإستراتيجي وتطلب أكثر عندما يوجد شك أو تحد.

منظور: إن الإبداع في التخطيط الإستراتيجي غير ممكن وغير مستقر بدون إحاطة شاملة بالحقائق.

خبرة: التخطيط الإستراتيجي لا يؤكد النجاح بيد أن غيابه يؤكد الفشل.

يمدنا التخطيط الإستراتيجي بنظرة رحبة وبعيدة بموقع منظمة ما وإمكاناتها في داخل بيئة متبلورة، وحالما يتم فهم هذا الإطار العريض بعيد المدى فسيصبح بمقدور المنظمة أن تحدد بفاعلية أكثر أي الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها لتنافس بكفاءة غيرها من المنظمات داخل قطاع الأعمال الخاص بها.

فالأنشطة في حاجة إلى أن تكون مركزة وموجهة إلى تحقيق الهدف النهائي المتمثل في الوفاء باحتياجات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، إذ أنه بدون هذا التخطيط الإستراتيجي قد يكون للأفعال مدى بعيد وواسع مما ينتج عنه ضياع للوقت والجهد، ومن ثم تؤدي الخطة الإستراتيجية إلى توفير المناخ الذي تتم فيه مجهودات جيدة والى تركيز موهبة المنظمة وأفعالها على أولويات جوهرية.

- التخطيط الإستراتيجي إنما هو صياغة رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها طويلة المدى، بيد أن اختبار الإستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف والأغراض قد يتحقق في ضوء بيئة خارجية غير واضحة تلك التي تعمل المنظمة في إطارها - تايلور.

- التخطيط الإستراتيجي غالباً ما يكون مهتماً بتأسيس الاتجاهات الكبرى للمنظمة، من حيث أهدافها، والعملاء الرئيسيون الذين نخطط خدمتهم، ومنطقتها الجغرافية، والمداخل الرئيسية لتوصيل هذه السلعة أو الخدمة.

التخطيط الإستراتيجي يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية ورسالة 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.

والتخطيط الإستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو إستراتيجيات عامة تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية هو النمو الاستقرار والانكماش،

كما تغطي أيضاً وظائف المنظمة وهي إدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة البحوث والتطوير.

ويقوم التخطيط الإستراتيجي على: نظام للمعلومات، وصنع للقرارات، وتحديد للإستراتيجية الملائمة على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية. وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة. والهدف - ببساطة - هو استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة، وأولها الموارد البشرية في اكتشاف أو خلق واقتناص هذه الفرص والبناء عليها، وذلك بتقديم أو تطوير منتج أو أكثر بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير.

في ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التخطيط الإستراتيجي هو إحدى مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر.

التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى؛

- يميز أسامة محمد علما بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى كالتالي:
أولاً: بينما يركز كلاً النوعين من التخطيط على منظمة الأعمال، وماذا يجب أن تقوم به من تطوير لأدائها.
- فإن التخطيط الاستراتيجي يعتمد أكثر على تحديد ومواجهة القضايا ذات الأهمية البالغة للمنظمة (القضايا الإستراتيجية).
- أما التخطيط طويل المدى فيركز أكثر على تحديد الأهداف وترجمتها إلى موازنات وبرامج عمل.

ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي يصلح أكثر للمنظمات التي تتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والسياسية.

ثانياً: يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل وتقييم القوى البيئية (داخلية وخارجية) أكثر من التخطيط طويل المدى حيث أن الأخير يفترض أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر في المستقبل.

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يتوقع اتجاهات جديدة، ولا يفترض أن هناك - وبالضرورة- تواصل بين الأزمنة في إطار البيئة التي تعمل فيها المنظمة، بل إنه يتوقع أيضاً حدوث مفاجآت.

ثالثاً: يميل التخطيط الاستراتيجي إلى وضع تصور ورؤى النجاح للمستقبل Vision of success وكيفية تحقيقها وذلك بقدر اكبر من التخطيط طويل المدى، ومن ثم فإن توجيه الخطة الإستراتيجية ينحو نحو الرؤى المستقبلية للمنظمة ويمثل بهذا تحول نوعي في الاتجاه.

أما الخطة طويلة المدى فإنها - عادة - تمثل امتداد أحادي للحاضر وإسقاط للاتجاهات الحالية على المستقبل.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي يركز على مدى متكامل للتوجه المستقبلي لمنظمة الأعمال بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى.

ومن ثم فإن المخططين الاستراتيجيين يميلون أكثر إلى بحث مدى واسع من القرارات والتصرفات التي تبقى على اختيار المنظمة مفتوحاً بقدر الإمكان وذلك لإمكان مواجهة الاحتمالات غير المنظورة بفعالية وبسرعة.

أما المخططون في ظل التخطيط طويل المدى فإنهم يميلون إلى افتراض المستقبل الأكثر احتمالاً للمنظمة ثم يرجعون بتفكيرهم لرسم خريطة لتسلسل القرارات

والتصرفات اللازمة للوصول إلى هذا المستقبل. وبالتالي فإنه يميلون إلى غلق تفكيرهم في إطار عدد ومدى محدود من القرارات والتصرفات التي قد لا تكون مرغوبة إذا لم يتحقق افتراض المستقبل الذي وضع بواسطتهم.

ولا يعني ذلك أن كلا النوعين من التخطيط الاستراتيجي وطويل المدى متعارضين.

مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي:

يمكن تحديد مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في الآتي:

الرأي الأول:

- 1- تحليل الأوضاع الحالية.
- 2- تحديد الاحتياجات المستقبلية.
- 3- تكوين الرؤية المشتركة للمستقبل.
- 4- مقارنة المستقبل بالحاضر.
- 5- خطة التنفيذ والمتابعة.

الرأي الثاني:

- 1- حدد الاتجاهات والتطورات والقضايا التي قد يكون لها تأثير هام له دلالة.
- 2- حلل العملاء والمستهلكين أو المستفيدين.
- 3- حدد مواطن القوة أو الضعف لدى المنظمات المنافسة.
- 4- حلل اتجاهات المنظمة وقوتها أو ضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها.
- 5- ضع الرؤية المستقبلية والرسالة للمنظمة.
- 6- ضع الأهداف طويلة المدى التي تمكنك من الوصول إلى هذه الرؤية وتحقيق هذه الرسالة.

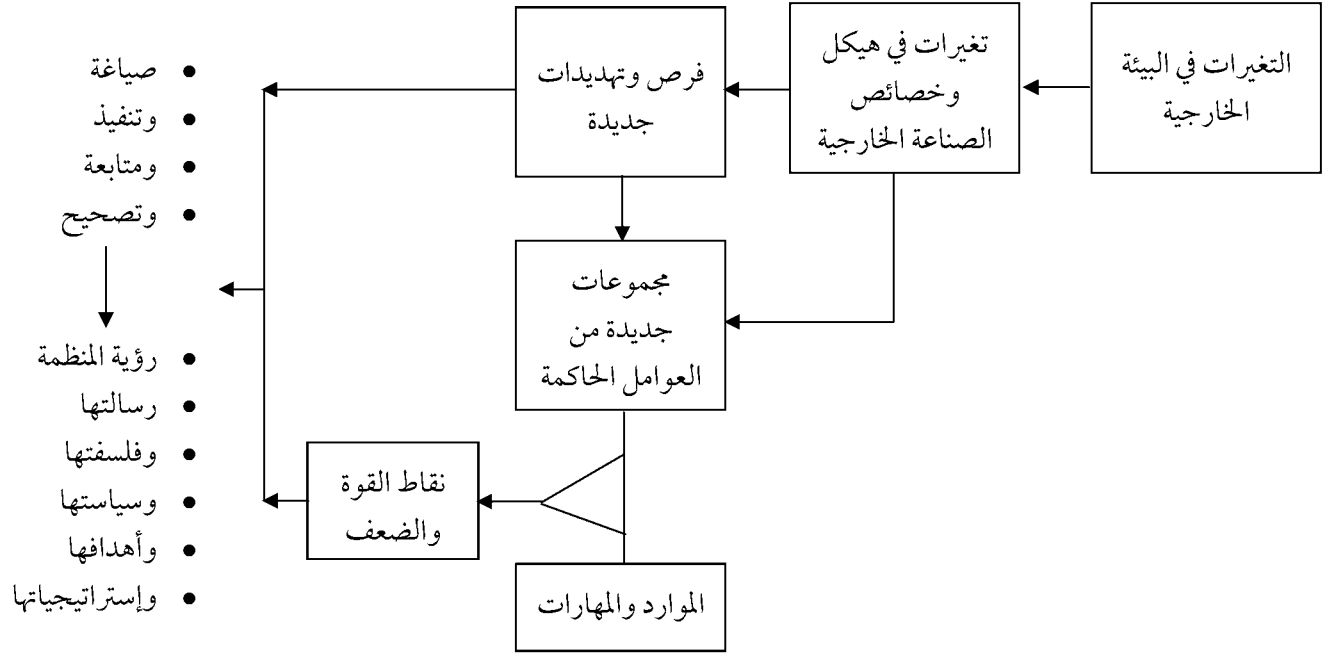
- 7- اختر الإستراتيجية أو الإستراتيجيات المناسبة وحدد الآليات المناسبة لتحقيقها.
- 8- صف خطط المشروع وطور خطط الإدارة.
- 9- طبق وظائف التحكم ومؤشرات الأداء والتغذية العكسية.

الرأي الثالث:

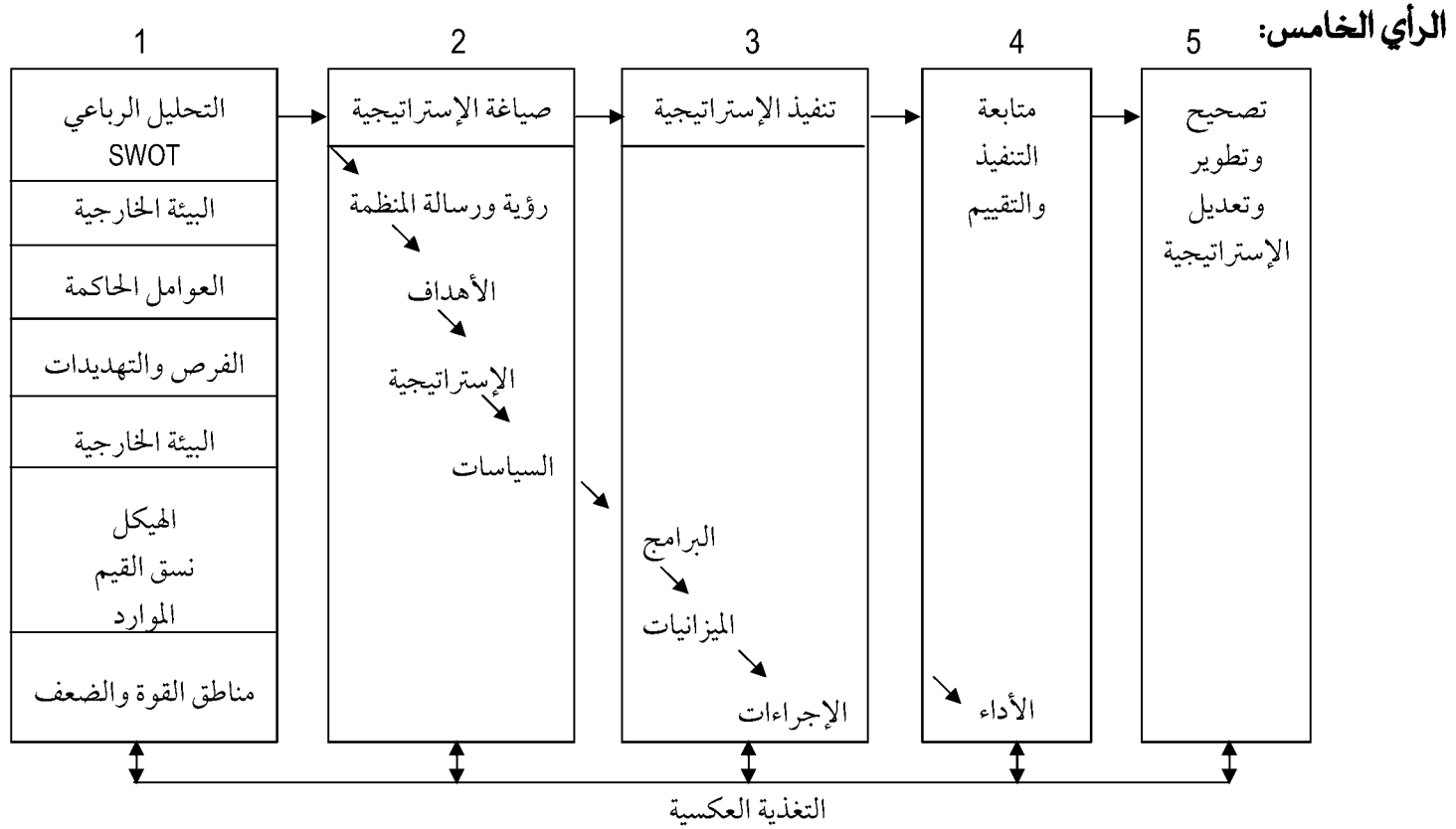
- 1- المقدمة.
- 2- تحليل موقعي بشكل «الجسور والحواجز».
- 3- الرؤية والرسالة.
- 4- مجالات النتائج الرئيسية (KRAs) والأهداف المرتبطة بها.
- 5- الأهداف الإستراتيجية.
- 6- الإستراتيجيات.
- 7- العوامل الرئيسية المشيرة إلى الحاجة إلى التنمية أو التغيير أو الإصلاح التنظيمي.
- 8- تخطيط العمل ليشمل المخرجات وأهداف أداء الخدمة ذات الصلة بالخطة الثلاثية أو الخمسية متوسطة المدى، والتي تعمل بمثابة حلقة وصل بإعداد الخطط والموازنات التشغيلية السنوية

الرأي الرابع:

يوضح مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في الشكل التالي:



شكل رقم (6)
مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي



شكل رقم (7)
مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

الخطة الإستراتيجية؛

ينتج من عملية التخطيط وضع الخطط والمشروعات والبرامج والميزانيات الخاصة

٢٠٣٢

تعريف الخطة Plan؛

- 1- الخطة هي فعل محدد من قبل يساعد في تحقيق أهداف معينة في نطاق زمني محدد.
- 2- الخطة هي قرار يوضح ما ينبغي فعله.. من سيفعله.. ولماذا يفعل ما يفعل.. وبأي تكلفة.. والزمن الملائم لذلك.
- 3- الخطة وثيقة رسمية منشورة.. متى أعلن القرار بها.
- 4- الخطة مجموعة من المشروعات والبرامج (أي الترتيبات أو التنظيمات) التي تحقق هدفاً بإمكانات محددة في زمن محدد أي ما يزيد الوصول إليه.

وتتضمن كل خطة مجموعة من المشروعات والبرامج. وكل مشروع Project يتضمن مجموعة من البرامج. وكل برنامج Program يتضمن مجموعة من الأنشطة Activities التي تعتمد على بعضها البعض وموجهة لتحقيق غرض أو مجموعة أغراض معينة.

مواصفات الخطة الجيدة؛

- 1- المرونة.
- 2- الوضوح والبساطة.
- 3- الثبات النسبي.
- 4- التحديد الواضح للأهداف.
- 5- التحديد الواضح للإجراءات والتسلسل المنطقي لها.

6- تشمل الخطة الجيدة والمعدة إعداداً دقيقاً على العناصر الرئيسية، التي تتكون منها هذه الخطة.

7- الخطة الجيدة هي التي تقدم إجابات واضحة على مجموعات التساؤلات التي تثيرها عملية التخطيط ومن أهمها أين نحن الآن؟ وإلى أين نريد نصل؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ بالإضافة إلى بعض التساؤلات الأخرى.

والخطة الإستراتيجية Strategic plan للمنظمة هي الكشف الذي يحتوي على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والتي من المتوقع تحقيقها خلال 5 سنوات أو أكثر، وتشمل هذه الخطة على الاتجاهات والمحاور المستقبلية بخصوص آمال ورغبات وتطلعات المنظمة في تحقيق الأهداف، مما يجعلها تستند على التنبؤات البعيدة المدى ومشاركة الإدارات المختلفة داخل المنظمة، مثل التسويق والمالية والإنتاج والهندسة.

ومن العناصر الرئيسية للخطة الإستراتيجية نذكر:

1- رؤية المنظمة.

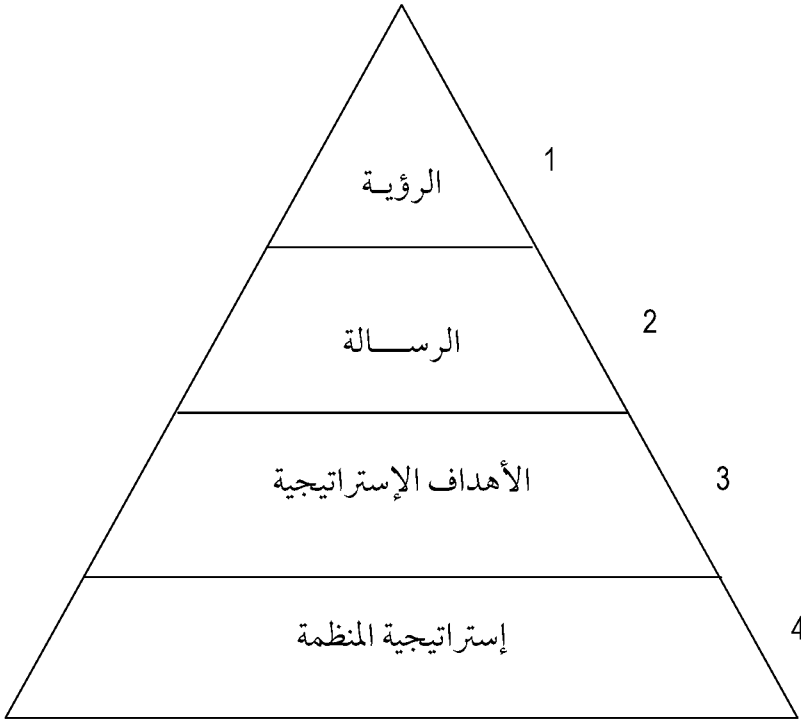
2- رسالة المنظمة.

3- الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

4- إستراتيجية المنظمة.

نقطة هامة في هذا الشأن هو ضرورة أن يكون هناك توافق وانسجام وتكامل بين هذه العناصر الأربعة.

والفصول التالية سوف تشرح كل هذه العناصر بالتفصيل.



شكل رقم (8)
العناصر الرئيسية للخطة الإستراتيجية