

الفصل الأول

ديناميات التخطيط الاستراتيجي

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط الاستراتيجي في:
 - الوكالات والدوائر العامة أو القطاعات المؤسسية الكبرى.
 - الحكومات ذات الأغراض العامة.
 - المؤسسات غير الربحية.
 - الخدمات كالنقل والرعاية الصحية والتعليم وممارسة الأنشطة الرياضية التي تربط بين الحدود المؤسسية والحكومية.
 - الشبكات المؤسسية.
 - المجتمعات والمناطق الريفية والحضرية والأقاليم والمحافظات التي يمكن اعتبارها كيانات اقتصادية واجتماعية وسياسية.

ديناميات التخطيط الاستراتيجي

من خلال

أسباب أهمية التخطيط
الاستراتيجي في المؤسسات
العامة والمؤسسات
غير الربحية

تتضح

- الحركات الثورية والتغيير
يحيط بهم

- الأحداث والاتجاهات الكثيرة
التي وقعت في العقدين
الماضيين

مثل

- التغييرات السكانية.

- التحول في القيم.

- ازدياد نشاط الجماعات
الضاغطة.

- خصخصة الخدمات العامة

- قيود الضرائب- تصنيف
الضرائب

- تقتضي الطبيعة المتغيرة
استجابة ذات ثلاث اتجاهات من
جانب المؤسسات العامة
والمؤسسات غير الربحية ومن
جانب المجتمعات المحلية ينبغي
على المؤسسات الآتي:

١- أن تفكر بأسلوب
استراتيجي يختلف عما قبل

٢- أن تترجم رواها إلى
استراتيجيات فعالة تتوافق مع
ظروفها المتغيرة

٣- أن تضع الأسس المنطقية
اللازمة لوضع الأرضية
الخاصة بتبنى هذه
الاستراتيجيات وتنفيذها

- المهمات المحلية والاتحادية
غير الممولة

- والتحويلات في المسؤوليات
المحلية والاتحادية - وأوليات
التمويل

تابع ديناميات التخطيط الاستراتيجي

من خلال

لم تعد الترسانات الحكومية
تتيح قيام أنظمة التسلح -
بل تتولى الصناعات الخاصة
ذلك الأمر

الخبرات العريضة للمؤسسات
العامة والخاصة في مجال
التخطيط الاستراتيجي خلال
العقود الأخيرة يوفر رصيداً ثرياً
من الرأي والمشورة حول كيفية
تطبيق التخطيط الاستراتيجي

- تحول الولايات المتحدة عن
الإنتاج الحربي لم يعد مرتبطاً
بمواجهة روسيا بل بالتعاون
معهامع غيرها من الدول
الشيوعية السابقة

- التحول إلى الديمقراطية
والاقتصاد الحر

- التمييز بين مجالات السياسة
أمر صعب المنال

- الحدود بين القطاعات العامة
والخاصة وغير الربحية قد
تحطمت وتآكلت

أهداف التخطيط الاستراتيجي

هى

يمكن تطبيقه فى المؤسسات العامة والمؤسسات غير الربحية

وهى

- الهيئات العامة وإدارتها
أو قطاعاتها التنظيمية الرئيسية

- الحكومات ذات الأغراض العامة والبلدية والولاية والحكومات الوراثية

- المؤسسات غير الربحية التى تقدم خدمات عامة أساساً ومنها المؤسسات الرياضية

- المؤسسات التى تقدم خدمات عامة، كمؤسسات النقل والصحة والتعليم التى تتجاوز الحدود المؤسسية أو الحكومية

- الشبكات المتصلة بين المؤسسات فى القطاعات العامة والقطاعات غير الربحية

- المجتمعات المتكاملة أو الأقاليم الريفية أو الحضرية أو الولايات (المحافظات)

- ذكر أولسن وأيدى (١٩٨٥)
- التخطيط الاستراتيجي بأنه "الجهد المنظم من أجل صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة. وما تفعله.
- ولماذا تفعله؟

- والحصول على أفضل نتائج يتطلب القيام بعملية كبيرة وفعالة لجمع المعلومات ولوضع البدائل الإستراتيجية واستكشافها والتركيز على أثر القرارات الحالية على المستقبل

- يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات

- يوفق بين المصالح والقيم المتعارضة

- يتبنى أسلوباً تحليلياً ورشيداً لعملية صنع القرار

- يفرز عمليات التنفيذ الناجحة

- يضفى التخيل والالتزام - كأمر ضرورى وهام بالنسبة لتناول مشكلات الحياة

أسباب تأييد التخطيط الاستراتيجي
(باري ١٩٨٦، باكوف ١٩٩٢)

هي

- من أجل تعليم موظفينا
وأعضاء إدارتنا من أجل
إشراكهم وإعادة تنشيطهم

- لمواكبة التحولات والتغيرات
البيئية المحيطة

١- مواجهة العديد من المطالب
ونحتاج إلى عملية نحدد بها
أولوياتنا

٢- الحاجة إلى إيضاح ما نؤديه
من عمل جيد وإلى تحديد ما
ينبغي أن نؤديه من أمور جديدة

٣- للحاجة إلى إيجاد برنامج
إدارة جيد

٤- عند العجز الحاد
في الميزانية

٥- لمواجهة المنافسة - بدلاً
من السير خلف العملاء

٦- عند وضع خطة إستراتيجية

تابع أسباب
تأييد التخطيط الاستراتيجي

يذكر كل من (شتاير ١٩٧٩، باري ١٩٨٦، كوتين ١٩٨٩،
ميرسبر ١٩٩١، وباكوف ١٩٩٢، وبيري وفيشلر ١٩٩٥)

الآتي



حالات تنأى المؤسسات العامة والمؤسسات
غير الربحية عن التخطيط الاستراتيجي

يذكر باري ١٩٨٦، منتسبرج ١٩٩٤، وميترون وبيرسون ١٩٩٣

في حالتين

الثانية: افتقار المؤسسة إلى
المهارات والموارد أو إلى التزام
صانعي القرار فيها بوضع
الخطّة المناسبة

- التخطيط الاستراتيجي هنا
يصبح مضيعة للوقت

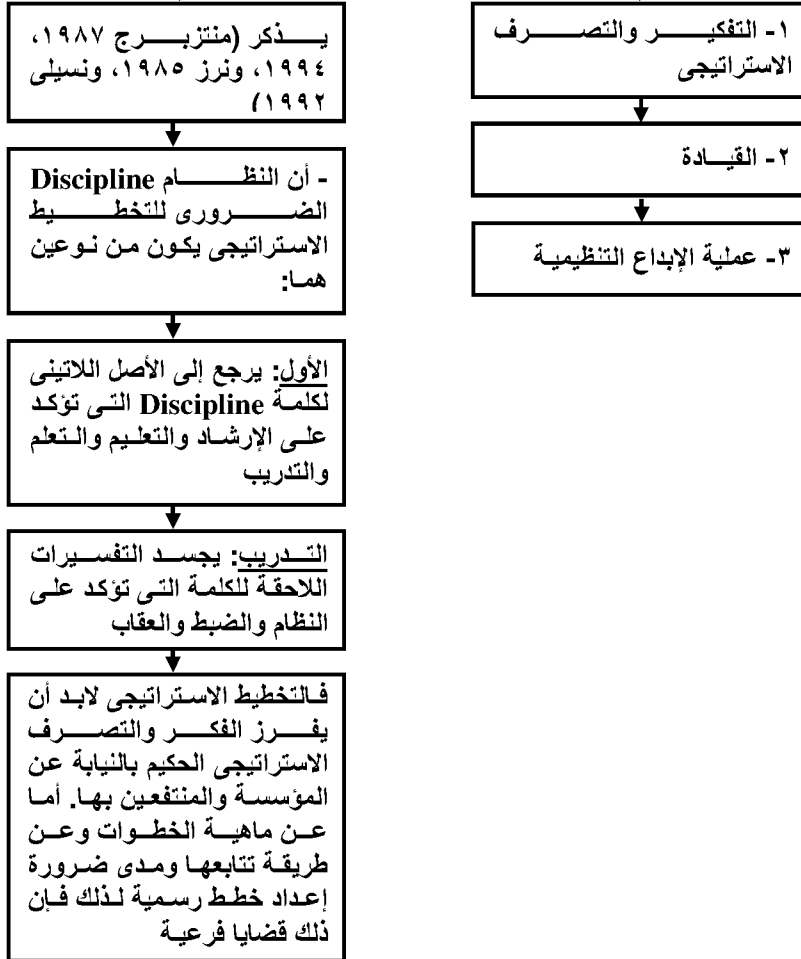
- وهذا ما يطلق عليه "مفارقات
التخطيط الاستراتيجي"

الأولى: بالنسبة لمؤسسة قد
أنهار سقفها "مثال" احتياج
إحدى المؤسسات إلى إيجاد
علاج لمشكلة السيولة النقدية
قبل اعتماد أسلوب التخطيط
الاستراتيجي أو تأجيل التخطيط
الاستراتيجي

أو تأجيل التخطيط الاستراتيجي
حتى تنتهي من شغل إحدى
الوظائف القيادية المهمة

ما يخرج عن نطاق التخطيط الاستراتيجي
What Strategic Planning is not

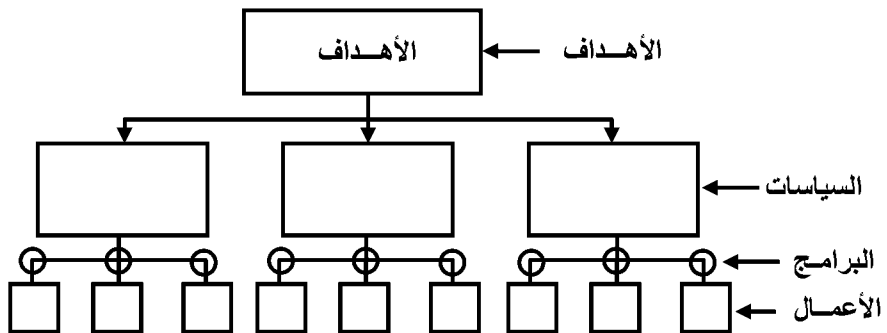
الآتى

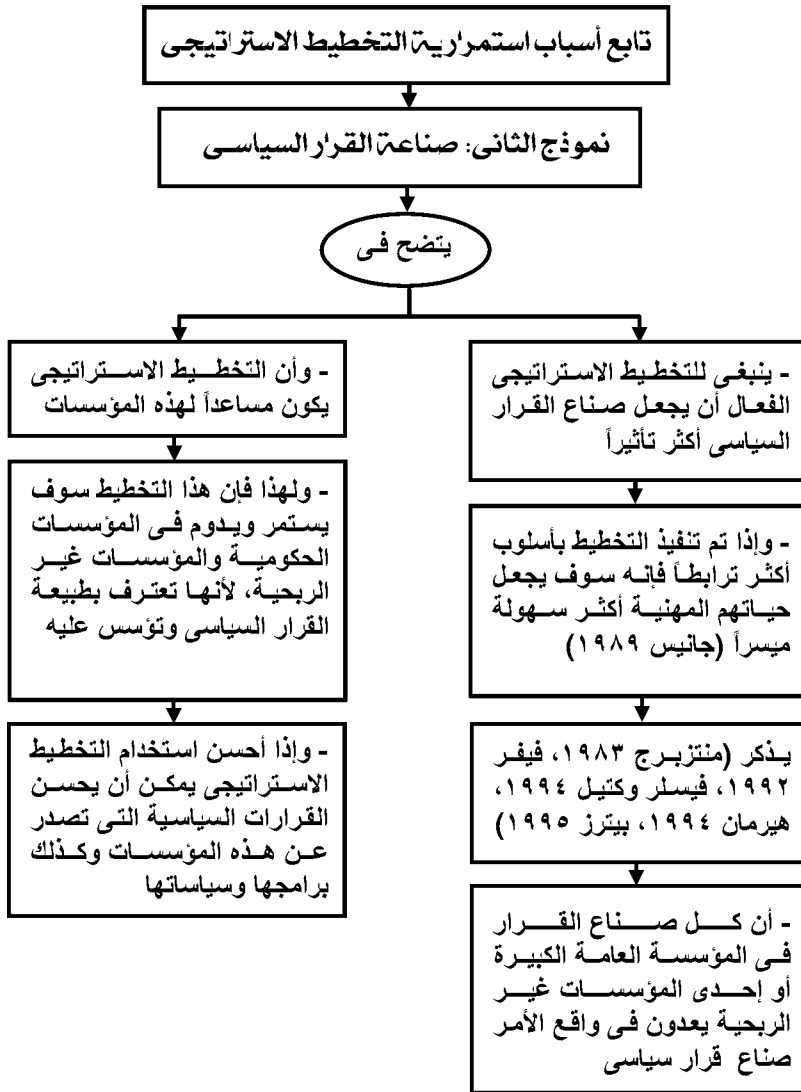


أسباب استمرارية التخطيط الاستراتيجي



شكل رقم (١)
نموذج التخطيط العقلانى





النموذج الأول والثاني لصناعة القرار (العقلاني والسياسي)
ليسا متناقضين



بل أن الاعتماد عليهما ينبغي أن يتم بشكل ملائم - يعنى أن يكون
التوالى أو التابع بينهما مناسباً



نموذج صناعة القرار السياسى يُعد ضرورياً من أجل صياغة
اتفاقات توافقية حول أفضل البرامج والسياسات اللازمة لحل
القضايا الكبرى



يصبح بإمكان نموذج التخطيط العقلاني أن يعيد صياغة التوافق
السياسى على شكل أهداف وسياسات وبرامج وأعمال



نموذج التخطيط العقلاني يمكن استخدامه لكشف أوجه التناقض
الكبيرة أو الصغيرة فى المحصلة السياسية ومواجهتها



إن عملية التخطيط تصبح أكثر ملائمة للظروف المسيسة
من تلك التوجهات "العقلانية" البحثية



أن التصرفات المتفق عليها يمكن أن تكون عقلانية
من الناحية السياسية



أن عملية التخطيط الاستراتيجى توفر طريقة لمزج العقلانية
السياسية والمادية المحتوية والإجراء بطريق حكيمة من أجل
خير المؤسسات والمجتمعات التى تستخدمها
(مارش وأولين ١٩٨٩ - برايسون وكرسبى ١٩٩٢)

أمثلة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي

تتضح في

- لتوضيح النقاط الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي
وقدرته على استيعاب العقلانية المادية والسياسية

نعرض تجارب أربع مؤسسات (ثلاث منها من القطاع
العام والرابعة من المؤسسات غير الربحية)

المؤسسات هي

المنطقة التعليمية
School District

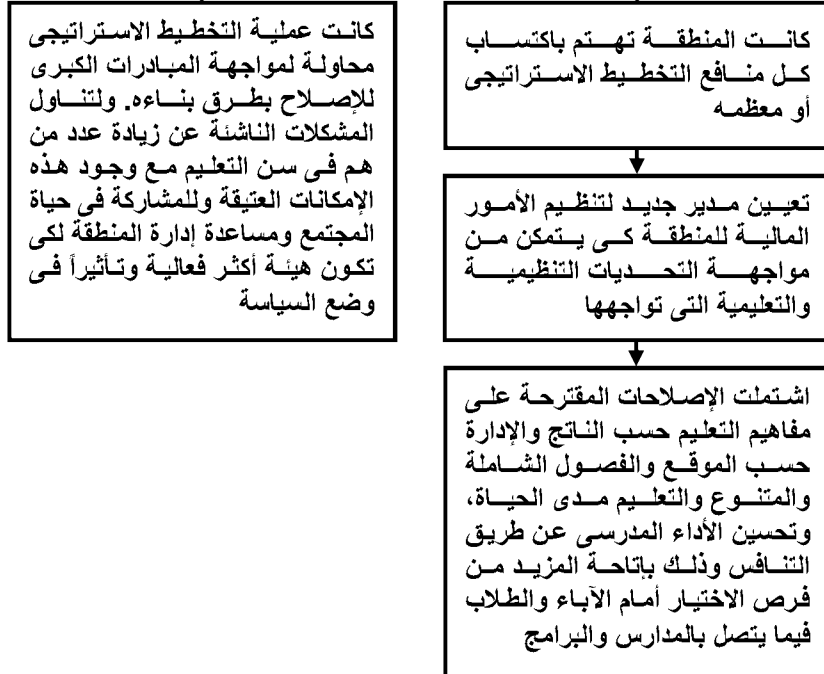
- تضم المنطقة ١٢٠٠
موظف بميزانية سنوية
تقديرية تبلغ ٤٤.٤
مليون دولار

- كانت تضم من ١٩٩١
حتى عام ١٩٩٢ عدد
سكان ٦١.٠٠٠ نسمة
تقريباً منهم ٩٧٠٠
رياض الأطفال - شارك
آلاف كثيرون في برامج
تعليمية

- تمثل المنطقة التعليمية
ثلاث ضواحي
في التجمعات الحضرية
في الوسط الغربي
من الولايات المتحدة

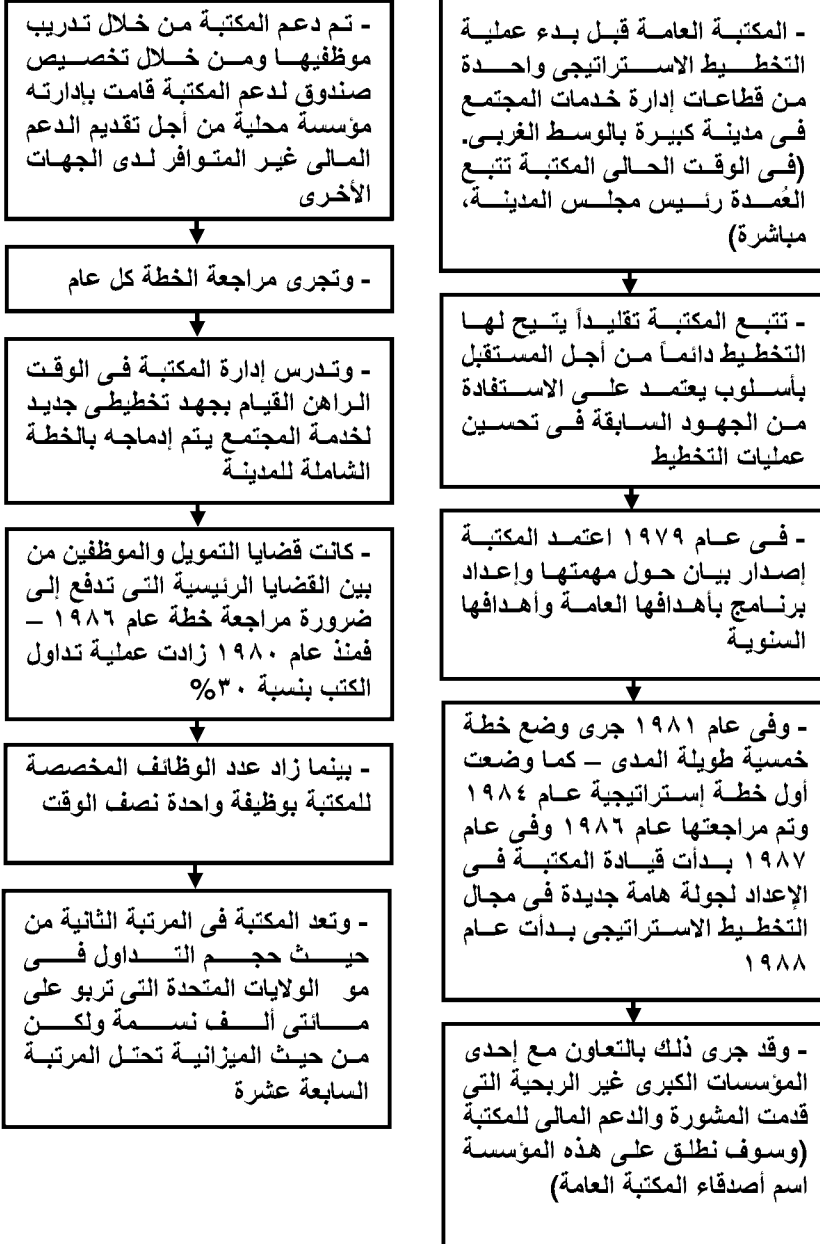
تابع أمثلة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي

تابع المنطقة التعليمية School District



تابع أمثلة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي

٢- المكتبة العامة Public Library



تابع أمثلة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي

٣- برنامج دليل أسعار المستهلكين
Consumer Program Index

- تبنت وزارة العمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة لها وإرادات من كل الإدارة التي تتبعها بما فيها (البرنامج) أن يتبع هذا الاتجاه

- الاتجاه الاستراتيجي للبرنامج نحو استمرارية التحسين النوعي

- الهيئة الإدارية للبرنامج عبارة عن إدارة تتقاسم السلطات (برايسون وكروزي ١٩٩٢، رادين ١٩٩٣) تتسم بمجموعة متنوعة من التوافقات بأسلوب معقول لكي يتيح للبرنامج الفرصة في إنتاج دليل عالي الكفاءة ولكي يسمح لقطاعاته الوظيفية المتعددة بأن تبقى وتتطور

- يتخذ من مكتب إحصائيات العمل بوزارة العمل الأمريكية مقراً له

- وضع معيار موضوع دقيق محدد للتغيرات التي تحدث في الأسعار التي يدفعها المستهلكون

- ويعرض هذا البرنامج معياراً أولياً لظاهرة التضخم في الولايات المتحدة الأمريكية

تابع أمثلة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي

٤ دور العبادة

- وقد اعتمدت الهيئة الرئاسية لدور العبادة تقرير (رؤية ٢٠٠٠) في مايو ١٩٩٢ ومنذ ذلك الحين بدأت الجهود اللازمة للتنفيذ وزادت درجة الاعتماد على وثيقة الرؤية في سبيل البحث عن شخصية جديدة تتولى مهام كبير الرعاية وقد انضمت هذه الشخصية بالفعل في أوائل عام ١٩٩٤.

- إحدى دور العبادة أنشئت عام ١٨٥٧ في قرية صغيرة في صعيد الوسط الغربي وسرعان ما أصبحت القرية مدينة رئيسية

- كبرت معها دور العبادة وتضم دور العبادة ٢٧٠٠ عضو ومجموعة كبيرة من رجال الدين وميزانية تشغيل سنوية تصل إلى حوالي ١.٥ مليون دولار تجعلها أكبر من ٩٥% من دور العبادة الأخرى

- الإسراع في عملية التخطيط الاستراتيجي ارتبط بالآتي:

١- بمدير تنفيذي متقاعد له خبرة طويلة لعدة سنوات في التخطيط الاستراتيجي

٢- وجود شخصية لديها الفكر الثاقب بحاجة دور العبادة إلى تعلم أسلوب التخطيط الاستراتيجي إذا كانت تريد الاستمرار والتطور

تعليق على التطبيقات الأربعة للتخطيط الاستراتيجي



تعليق على التطبيقات الأربعة للتخطيط الاستراتيجي

أوجه التشابه في التطبيقات الأربعة

هي

١- كل مؤسسة نجحت لأنها بها قادة يتولون رعاية عملية التخطيط الاستراتيجية وإضفاء الصفة الشرعية عليها

٢- لكل مؤسسة أبطالاً في عملية التخطيط ملتزمون بانجاح العملية – ويؤمنون بأن العملية سوف تقدم إجابات إيجابية وقد كافحوا حتى تحققت تلك الإجابات (كلوبلر ١٩٧٦، ميديك ١٩٨٠، كاتنر ١٩٨٣، برايسون ورونيج ١٩٨٨، ١٩٨٩)

٣- بدأت كل مؤسسة بفهم واتفاق واضح بين صناع القرار حول ماهية التخطيط الاستراتيجي وما هو متوقع من عملية التخطيط

٤- كل مؤسسة اتبعت عملية تفكير وعمل استراتيجيين معدة إعداداً معقولاً

٥- كل مؤسسة أنشأت هيئة صنع قرار أو هيئة استشارية لمتابعة العملية

- دور العبادة: صعوبات مالية:
- أقرت الممارسة الأولى للتخطيط
الاستراتيجي تغييرات جوهرية.
- والثانية: تناول قضايا أخرى لها
تأثير على تعيين شخصية جديدة
في وظيفة "كبير الرعاة"

تابع تعليق على التطبيقات الأربعة للتخطيط الاستراتيجي

أوجه التشابه في التطبيقات الأربعة

هى

٩- الاعتماد على العون الخارجى –
بما فى ذلك خدمات المستشارين من
أجل تنفيذ العملية

١٠- تحديد نقطة أساسية بعدم
الوقوع فى مستنقع العملية إذا كانت
قد فقدت رؤية الأمرين الأهم وهما
الفكر والعمل الاستراتيجيات

١١- تحقيق المكاسب للتخطيط
الاستراتيجي المبينة سابقاً

٦- تكوين فريق تخطيط استراتيجي
لإدارة العملية وجمع المعلومات
وترتيب اللقاءات وصياغة الخطة
الاستراتيجية

٧- تحديد القضايا الهامة التى تتطلب
عملاً فعالاً لتجنب التهديدات الخطيرة
أو للفرص الضائعة
أو لكليهما

٨- العمل بجهد من أجل وضع
استراتيجيات تحوز القبول السياسى
وتقبل التنفيذ التام وتتسم
بالمسؤولية الأخلاقية