

الفصل السابع

صياغة استراتيجيات

وخطط لمعالجة القضايا وتبنيها

"إذا لعبت بالخيط، يمكنك الوصول إلى عدد من الاحتمالات"

- يتناول الخطوتين السادسة والسابعة:

* صياغة الإستراتيجيات.

* الخطط وتبنيها لمعالجة القضايا.

الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

الخطوة السادسة: صياغة إستراتيجيات

- كلمة "سياق" Context تأتي من الكلمة اللاتينية التي تعني "ينسج معاً" يمكن النظر إلى الأسهم الواردة في عملية التخطيط على أنها "خيوط" الاتصال بين نسق المؤسسة وكل ما يستجيب لها من أفعال.
(هيلى ١٩٩٢، إنتر ١٩٩٤)

- يمكن اقتراح العديد من النماذج المفيدة إذا كنت تلعب بهذه الخيوط أو الأنسجة.

- والتعريف العام للإستراتيجية يستخدم لتأكيد أن التغيرات الإستراتيجية (وهو نوع من الابتكار) ربما تكون فاشلة في البداية، ولكنها تكون ناجحة في النهاية.

- إن مهمة وضع الإستراتيجية تنطوي عادة على إيضاح كل ما هو جيد، بالنسبة للنمط القائم، وإعادة صياغة الجوانب السيئة به، وإضافة كل ما يحتاج إليه من أمور جديدة لاستكمال الصورة.
(شايين ١٩٩٢)، (نط وباكوف

- تصبح ثقافة المؤسسة مهمة للغاية أثناء وضع الإستراتيجية حيث إن كل الأنماط القائمة تعكس ثقافة المؤسسة.

- قد ينظر إلى الإستراتيجية على أنها نمط من الأهداف أو السياسات أو البرامج أو الأفعال أو القرارات أو المخصصات المالية التي تحدد ماهية المؤسسة وما تفعله ولماذا تفعله.

- لذلك فإن الإستراتيجية هي امتداد للرسالة بهدف تشكيل جسر بين المؤسسة وبينتها المحيطة فالإستراتيجية توضع لمعالجة القضايا الإستراتيجية.

- أي أنها تحدد استجابة المؤسسة للتحديات الأساسية التي تواجهها "إذا تم اتباع أسلوب الأهداف، يتم وضع الإستراتيجيات لتحقيق الأهداف وإذا تم اتباع أسلوب رؤية النجاح يتم وضع إستراتيجيات الرؤية".

- مفهوم الإستراتيجية "الخطوة الموضوعية لتحقيق مهمة الصلاحيات وتنفيذها".

- الإستراتيجيات الفاعلة تتطلب ارتباطاً مؤثراً في بيئة المؤسسة حتى لو كان هدف هذه الإستراتيجيات تغيير تلك البيئة.

تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السادسة: صياغة إستراتيجيات

- وكانت طريقته غير التقليدية في الترحلق على الجليد سبباً في إحداث ثورة في سباقات الترحلق على جبال الألب - وكان أسلوبه مستمداً من حالته النفسية والبدنية - فقد كان يقول أنها الطريقة الوحيدة التي يعرفها للترحلق.

- إن استراتيجيته كانت تمثل أول الأمر، أمراً طبيعياً أو نتيجة منطقية "Emergent" ثم أصبحت أمر متعمداً لديه ولدى كثير من الذين كانوا يقلدونه في السباقات الأخرى.

٢- فهو فرانسيس تاركنتون الظهير الربعي السابق لفريق مينسوتا فايكنجز ونيويورك جانيئس، وعضو قائمة المشهورين في كرة القدم.

- كان تاركنتون معروفاً بالظهير "المسلق" حيث كان يصيب المدافعين بالجنون بالجري حول الملعب ليكتسب الوقت حيث يتمكن من الجري أو التمرير للحصول على مكسب كبير وفي وصفه لاستراتيجيته التي انتقلت من خاصية التعمد إلى خاصية النتيجة الطبيعية.

- كما تؤثر الثقافة في كيفية صياغة القضايا الإستراتيجية ووضعها على جدول الأعمال كما تؤثر بالتالي على الخيارات الإستراتيجية التي ينبغي الاهتمام بها.
(تيرنر ١٩٩٠، شاين ١٩٩٢)
(باكوف، كنجون ١٩٩٥)

- إذا وضعت كل إستراتيجية بشكل مختلف فإن كلاً منها يُعدُ أمراً طبيعياً أو نتيجة منطقية.

- على الرغم من أن الميزان قد يختلف من واحدة لأخرى بشكل كبير
(منتر برج ١٩٩٤)

- هناك مثالين في عالم المنافسات الرياضية:

١- حيث يرى جان كلود كيلى الفائز في أولمبيا الألعاب الشتوية عام ١٩٦٨ - عند سئل لماذا يشرب المهلكات مع وجبة الغذاء كانت إجابته "ماذا تريد منى أن أفعل، أن أشرب الجليد ثم أترحلق عليه كما يفعل الأمريكيون؟"

تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجى

تابع الخطوة السادسة: صياغة إستراتيجيات



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجى

تابع الخطوة السادسة: صياغة إستراتيجيات



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السادسة: صياغة إستراتيجيات



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجى

تابع الخطوة السادسة: فوائد صياغة إستراتيجيات

هى

٧- إنجاز المهام والنجاحات الأولى
فى حل القضايا المهمة.

٨- يتحقق المزيد من التطوير لفريق
التخطيط نتيجة تواصل معالجة
القضايا الأساسية بشكل بناء.
(إيدى وشتاينباخر ١٩٨٥)

٩- إذا ما تمت تلبية مصالح أصحاب
المصالح الداخليين والخارجيين
بنجاح - كجزء من عملية التخطيط
الإستراتيجى - الأرجح أن ينشأ
تحالف كبير وقوى بدرجة تكفى
للاتفاق على استراتيجيات المؤسسة
والشروع فى تنفيذها.

١٠- الحصول على التصريح الذى
يحتاجونه للشروع فى تنفيذ
الاستراتيجيات.

إذا تحققت كل هذه الفوائد تكون
المؤسسة قد حققت النجاح بشكل
عال - وقد حافظت على النظام وسط
التغيير وعلى التغيير وسط النظام
وبنت جسوراً جديدة وأكثر فعالية
بينها وبين بيئتها.

١- الوصول بصورة واضحة تماماً
من المفهوم الواسع إلى تفاصيل
التنفيذ - لكيفية تلبية المؤسسة
لرسالتها ومعالجتها للموقف الذى
تواجهه. (منتربرج ١٩٩٤)

٢- الصورة الجديدة نشأت من دراسة
مجموعة من الاستراتيجيات البديلة.
(نط ١٩٩٤)

٣- اتخاذ الأفعال لمجرد تحديدها
لتحقيق الواقع الجديد.
(برايسون ١٩٨٧)

٤- التنفيذ المبكر لأجزاء من
الإستراتيجيات الكبرى - يسهل
عملية تعلم المؤسسة.

٥- الالتزام العاطفى بالواقع الجديد -
يتحقق تدريجياً من خلال جهود
التنفيذ المبكرة والمستمرة.

٦- يتلقى أعضاء المؤسسة العون
وهم يقتحمون طريقهم عبر الفشل
الذى يأتى وسط هذا الطريق.

تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية

هناك طريقتان لوضع الإستراتيجيات

(١) عملية الخطوات الخمس

٤- ما الإجراءات الكبرى التي يجب اتخاذها بالعاملين الحاليين وبالتوصيف الوظيفي "القائم" من خلال العام أو العامين المقبلين لتنفيذ هذه المقترحات الرئيسية.

٥- ما الخطوات المحددة الواجب اتخاذها.

- يجب المخططون عن خمسة أسئلة بالنسبة لكل قضية إستراتيجية

- والأسئلة تكيف على أساس الطريقة المستخدمة في صياغة الإستراتيجية (الأسلوب المباشر أو غير المباشر - أو الأهداف - أو رؤية النجاح).

الأسئلة هي:

١- ما البدائل العملية أو الأحلام أو الرؤى التي يمكن اتخاذها لمعالجة هذه القضية الإستراتيجية أو تحقيق هذا الهدف أو هذا السيناريو؟

٢- ما العوائق أمام تحقيق هذه البدائل أو الأحلام أو الرؤى؟

٣- ما المقترحات الرئيسية التي يمكن إتباعها لتحقيقها أو لتغلب على عوائق تحقيقها؟

تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجى

الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية

تابع طريقتان لوضع الإستراتيجيات

(٢) استخدام البطاقات الجليدية للإجابة على كل سؤال لأنه يفسح المجال للابتكار ويسهل فى نفس الوقت إيجاد معايير خاصة بالمؤسسة لتناول كل فكرة على حدة.

مميزات استخدام عملية الخطوات الخمس والبطاقات الجليدية هى:

٤- يرغب الناس على بناء جسر من مكانهم إلى النقطة التى يرغبون فى الوصول إليها.

٥- يرغب الناس على التعامل مع مصاعب التنفيذ بشكل مباشر.

٦- تجنب قدر كبير من الصراعات والخلافات.

١- مشاركة مجموعات كبيرة من الأفراد.

٢- يحول دون الوصول إلى الحلول مباشرة.

٣- يحول دون المبالغة فى تقييم الأفكار حتى تضع ابتكار الفكرة والتقييم فى ميزان معقول.

تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية

عملية التخطيط الاستراتيجي ذات الحلقتين
أو ذات الحلقات الثلاث



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية

أسلوب عملية الخريطة البيضاوية



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية

تابع أسلوب عملية الخريطة البيضاء

الخطط الإستراتيجية

- تتفاوت كثيراً فى الشكل والمضمون.

- قد لا تزيد فى أبسط صورها عن اتفاق شفهي فى عقول صناع القرار على رسالة المؤسسة وما ينبغى عمله بالنظر إلى ظروفها الخاصة.

- وهذا أكثر أشكال الخطط الإستراتيجية شيوعاً.

- تعمل المؤسسات على أساس الالتزام والإصرار.
(منترج ١٩٩٤)

- الخطة توفر خطأ أساسياً للحكم على الأداء الاستراتيجي وتؤدي مرجعاً.

- أبسط أشكال الخطة الإستراتيجية المكتوبة والمقيد له رغم صورتها البدائية تتكون من النسخ النهائية من عدد من الأوراق.
(جرايسون ودالتون ١٩٩٥)

- تستخدم لتوسيع سلسلة العمل والنتيجة لوضع أهداف المؤسسة فى كل مجال من مجالات القضية.

- وأن تكون الخيارات المتجهة نحو نهاية سلسلة الأسهم بمثابة أهداف متصلة اتصالاً وثيقاً برسالة المؤسسة.

- يمكن للخرائط أن تكون كبيرة الحجم - لذا ضرورة استخدام الحاسب الآلى لتحليلها وإدارتها وهناك برامج مخصصة لذلك
"Graphics Cope"

تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية

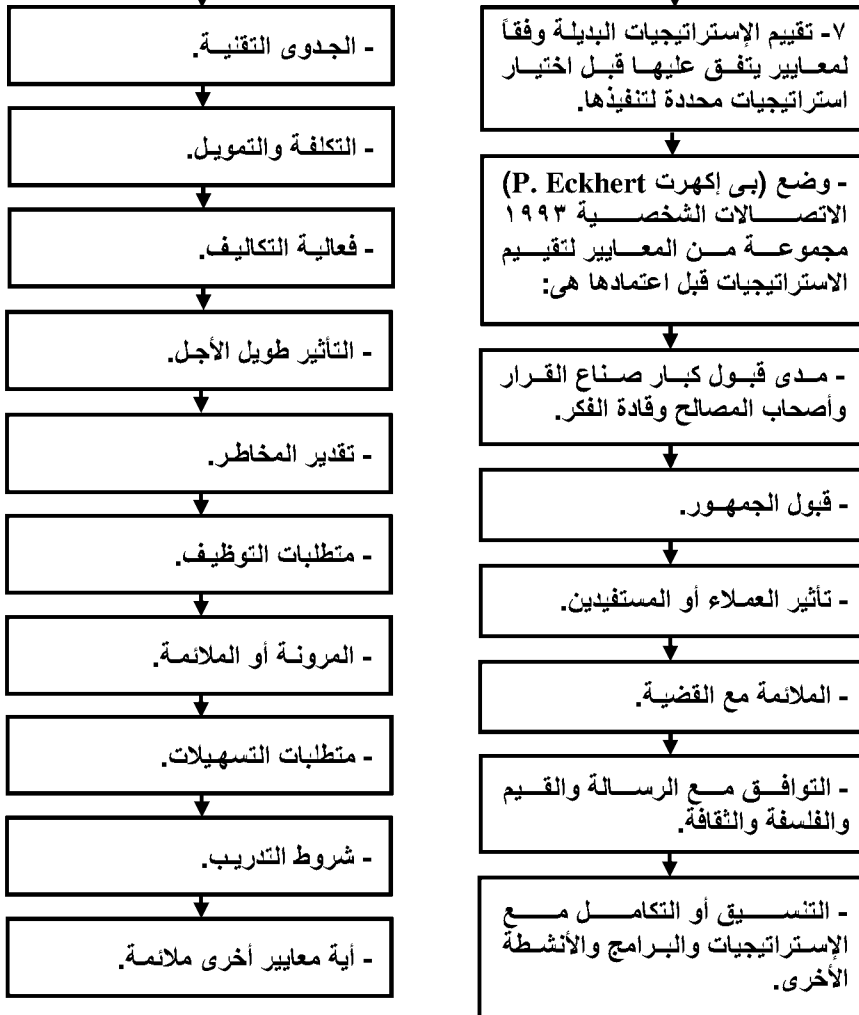
إرشادات للعملية



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية

إرشادات لعملية



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية

تابع إرشادات للعمية



تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية

تابع إرشادات العملية

١٤- السماح للمؤسسة بفترة انتقالية أثناء حدوث التغيير.

١٥- يعد الانتهاء من الخطوة الخاصة بوضع الإستراتيجية أحد العناصر الهامة للقرار وحيث أن القرار حاسماً للمضى قدوماً بالإستراتيجيات.

١٦- ينبغي على صناع القرار والمخططين الرئيسيين أن يفكروا جيداً في كيفية إدارة عملية الاعتماد الرسمي للخطوة.

١٧- توفير الإحساس بالانتهاء من عملية التخطيط وذلك بنهاية الخطوة السابعة.

١٢- أن يكون لدى المؤسسة ميزات وإجراءات للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية.

- ضمان توفير الأموال المرتبطة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

- التأكيد على أن التفكير الاستراتيجي يسبق وضع الميزانية وهذه هي الفكرة الرئيسية وراء ميزانية الأداء. "Performance Budgeting" وميزانية الالتزام.

"Entrepreneurial Budgeting" (كوثران ١٩٩٣)

١٣- أن تسير خطوة إعداد الإستراتيجية بأسلوب متكرر بصورة أكبر من الخطوات السابقة بسبب الحاجة إلى التوصل إلى الأفضل بين مستويات الإستراتيجيات وعناصرها.

تابع الخطوة السادسة والسابعة لعملية التخطيط الإستراتيجى

تابع الخطوة السابعة: خطط الإستراتيجية

تابع إرشادات العملية

خلاصة:

الاستراتيجيات هى نموذج الأهداف أو السياسات أو البرامج أو الأعمال أو القرارات أو الموارد التى تحدد كيان المؤسسة وما تفعله ولماذا تفعله وتختلف الاستراتيجيات حسب المستوى والوظيفة والزمن فهى الطريق الذى يربط المؤسسة بالبيئة.

- وهناك أسلوبان لوضع الاستراتيجيات هما: أسلوب الخطوات الخمس والآخر الخريطة البيضاوية.

١٨- إذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجى قد أحسن تصميمها فى حين لم يتم اعتماد الاستراتيجيات والخطط يجب دراسة الاحتمالات التالية:

- أن مشروعات الاستراتيجيات والخطط غير دقيقة أو غير ملائمة.

- أن القضايا التى تواجهها الاستراتيجيات والخطط ليست واقعية ليس واقعية أو ملحة.

- أن المؤسسة (أو المجتمع) لا يمكنها التعامل مع الكم الكبير للتغيرات المقترحة.

- وأنه ينبغى إعادة تقييم هذه التغيرات.

- ينبغى نقل الإستراتيجيات والخطط لمجالات أخرى - أو أن المجال الحالى ينبغى إعادة تصميمه بشكل أو بآخر.

الخطوة الثامنة: في عملية التخطيط الاستراتيجي

هي تكوين رؤية فعالة للمؤسسة من أجل المستقبل

- النتائج والفوائد من الخطوة الثامنة
"تكوين رؤية فعالة للمؤسسة"

أولاً: لتوفر التوجيه والحافز يجب
تحديد الآتي:

١- الرسالة.

٢- الفلسفة الأساسية والقيم
الجوهرية.

٣- الأهداف، إذا كانت محددة.

٤- الاستراتيجيات الأساسية.

٥- معايير الأداء (بما في ذلك عوامل
النجاح).

٦- قواعد هامة لاتخاذ القرار.

٧- معايير أخلاقية يتوقعها الموظفون

- ينبغي أن تركز الرؤية على
الأهداف والسلوك ومعايير الأداء
وقواعد اتخاذ القرار والمعايير التي
تخدم الناس وليس المؤسسة ويجب
أن يكون التوجيه محدداً أو مقبولاً.

- صاحب الرؤية هو الواقعي الأوحده.

- تهدف هذه الخطوة إلى تقديم
وصف دقيق واضح لما ينبغي أن
تبدو عليه المؤسسة أو المجتمع
عندما ننجز مهمتها بنجاح وبأقصى
إمكاناتها.

- هذا الوصف ينبغي أن يكون رؤية
النجاح للمؤسسة وهذه الرؤية أكثر
أهمية، كونها دليلاً إرشادياً لتنفيذ
الإستراتيجية وإعادة صياغتها.

- الرؤية تصف الشكل الذي ينبغي أن
تكون عليه المؤسسة عندما تعمل
بكفاءة بالنسبة لبيئتها ول كبار
أصحاب المصالح. (سنج ١٩٩٠)

- الاتفاق على الإستراتيجية أهم
بكثير من الاتفاق على الرؤية
أو الأهداف.

الخطوة الثامنة: في عملية التخطيط الاستراتيجي

- النتائج والفوائد من الخطوة الثامنة
"تكوين رؤية فعالة للمؤسسة"

٤- كسب المؤسسة قدراً أكبر من النفوذ.

٥- توفر الوسيلة لتأكيد المستقبل في الحاضر وإيجاد المستقبل المفضل لكل فرد.

٦- تخلق جواً من التوتر المفيد بين العالم كما نحياه، والعالم كما نريده.

٧- أن تتيح مصدراً تحفيزياً.

٨- تساعد على معرفة العوائق التي تحول دون تحقيق الرؤية.

٩- توفر البديل الفعال.

١٠- يخفف حدة الصراعات داخل المؤسسة.

١١- تساعد المؤسسة على البقاء متوائمة مع بيئتها.

١٢- يضيف على المؤسسة جواً من الصدق.

ثانياً: تعميم الرؤية بشكل موسع على أعضاء المؤسسة وغيرهم من أصحاب المصالح الرئيسيين مع إجراء المشاورات والدراسات المناسبة.

ثالثاً: الإلهتداء بالرؤية في قرارات المؤسسة وأفعالها صغيرها وكبيرها للرؤية الواضحة متسعة النطاق فوائد عديدة هي:

١- يحظى أعضاء المؤسسة بتوجيه محدد ومقبول ومؤيد حول ماهية موقعهم ولماذا؟

٢- إن المفهوم يسبق الإدراك (شاين ١٩٩٢) - فلا بد أن يكون لدى الناس فهماً لما ينبغي أن يكون عليه النجاح والسلوك المرجو قبل أن يروه واقعاً أمامهم فيتصارعون للوصول إليه.

٣- كلما كانت الرؤية أكثر تحديداً ومعقولة ومساندة من أعضاء المؤسسة كانت فرص تحقيق الرؤية أكبر.

الخطوة الثامنة: في عملية التخطيط الاستراتيجي

هي تكوين رؤية فعالة للمؤسسة من أجل المستقبل



الخطوة الثامنة: في عملية التخطيط الاستراتيجي

تابع تكوين رؤية فعالة للمؤسسة من أجل المستقبل



الخطوة الثامنة: في عملية التخطيط الاستراتيجي

إرشادات العملية (الخطوة الثامنة - رؤية فعالة للمؤسسة)

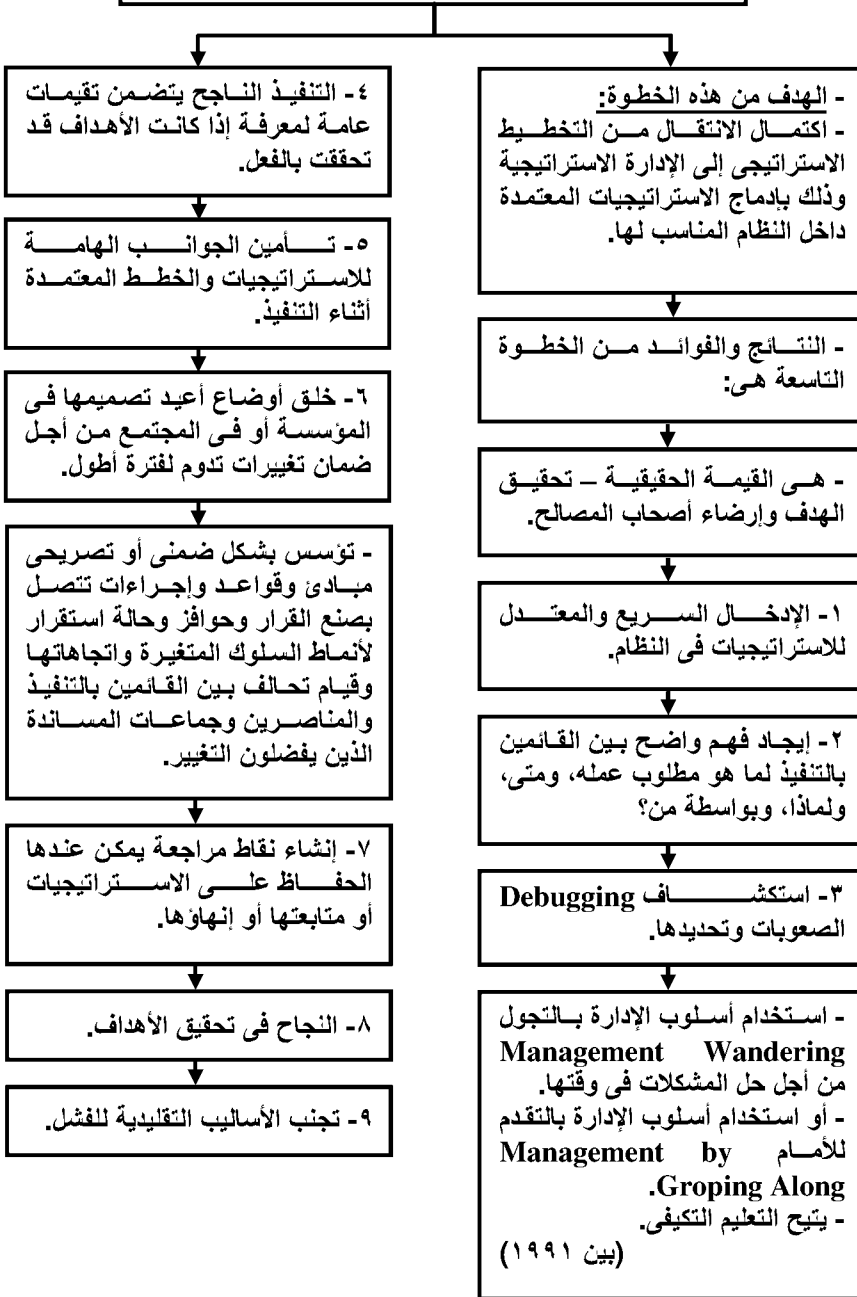


الخطوة الثامنة: في عملية التخطيط الاستراتيجي

تابع إرشادات العملية (الخطوة الثامنة - رؤية فعالة للمؤسسة)



الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط



تابع الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي
التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط



تابع الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي
التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط



تابع الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي
التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط



تابع الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي
التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط

إرشادات عامة



تابع الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي
التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط

تابع إرشادات عامة



تابع الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي
التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط

تابع إرشادات عامة

١٢- التركيز على التعلم - الدنيا
لا تتوقف من أجل التخطيط -
ولا تتوقف عند إنجاز الخطى
فالمواقف تتغير أولئك المهتمون
بالتغيير ينبغي عليهم أن يواصلوا
التعلم والتكيف.

١٣- تمسك بموقعك هناك
"Hang in There" فالتنفيذ
الناجح في ظل الأوضاع المعقدة
متعددة المؤسسات والسلطات -
يقتضى مساحات كبيرة من الوقت
والاهتمام والموارد والجهد.
(كنجدون ١٩٩٥)
- كذلك فالقائمون على التنفيذ
قد يحتاجون إلى شجاعة بالغة

٩- التأكد من البيانات التشريعية
والتنفيذية والإدارية تؤدي إلى تسهيل
التنفيذ.

١٠- العناية بشأن حل النزاعات
المترسبة وفرض القواعد الهامة
ووضع إجراءات خاصة لتسوية
النزاعات التي تنشأ.

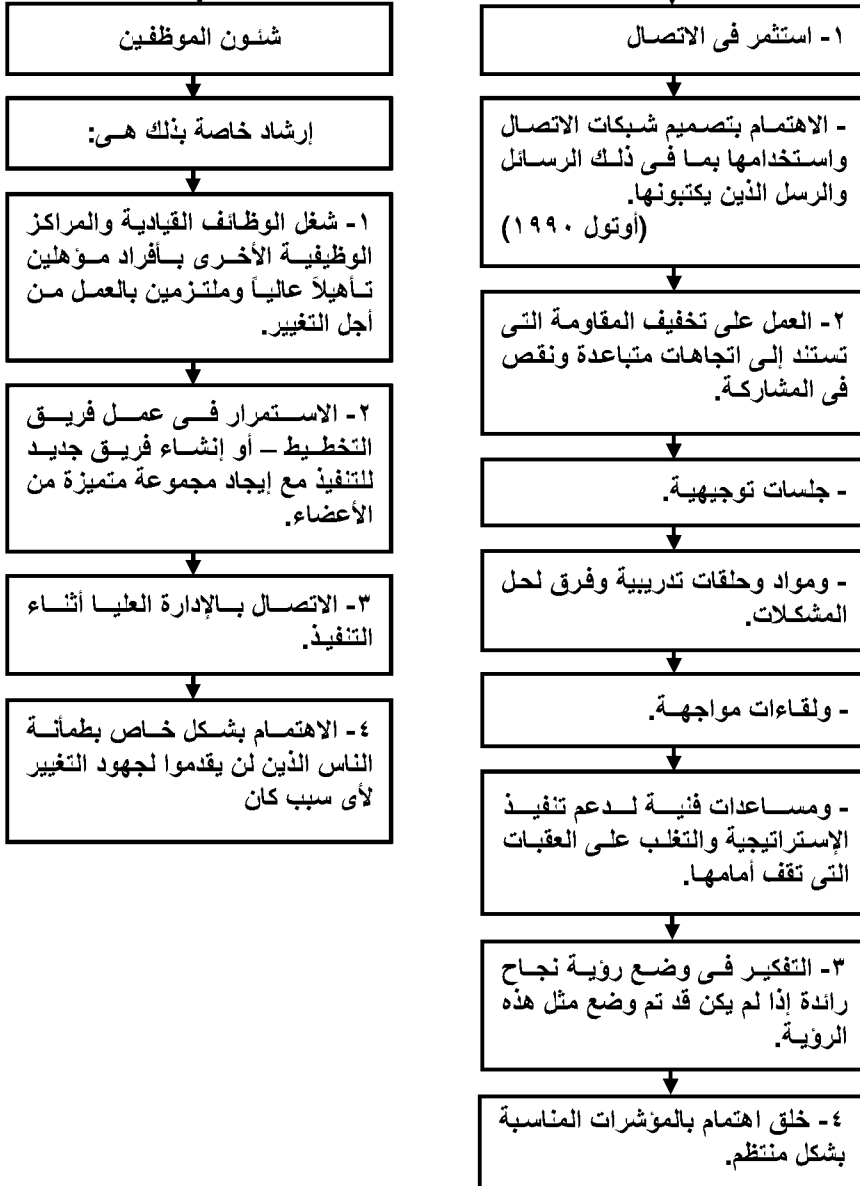
١١- تذكر التغييرات الكبرى وحتى
الكثير من التغييرات الصغرى تستتبع
تغييرات في ثقافة المؤسسة
فالتغييرات في الإستراتيجية تحدث
بالقطع تغييرات في الافتراضات
الأساسية حول أسلوب تكييف
التغييرات مع البيئة المعنية الداخلية
والخارجية.

فالمحاولات الجادة لتغيير الفروض
الأساسية، تثير المقاومة والرفض
أكثر من القبول. (شايين ١٩٩٢)

تابع الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي
التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط

تابع إرشادات عامة

الاتصال والتعليم



تابع الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي
التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط

تابع الإرشادات عامة

التنفيذ المباشر مقابل التنفيذ المرحلي
**Direct Versus Staged
Implementation**

٣- تصميم مشروعات ريادية (إرشادية)
فعالة وذلك للقيام بما يلي:

- اختبار الصلاحية العلمية للتغيرات
المقترحة.

- إجراء الاختبار في بيئة آمنة يمكن
السيطرة عليها.

- اختبار العديد من التغيرات الممكنة
وابحث عن نقاط الضعف والقوة
فيها.

- استخدام إخصائيين فنيين ماهرين
لتقييم العلاقات الممببة.

- تصميم اختبارات تعنى بفعالية
التغيرات لا بكفاءتها.

- هناك أسلوبان أساسيان للتنفيذ:
الأسلوب المباشر والأسلوب المرحلي

- ويشمل الأسلوب المباشر تغييرات
في كافة المواقع المناسبة، بشكل
أساسي وفي نفس الوقت.

- بينما يشمل الأسلوب المرحلي على
تغييرات تتم على التوالي في
مجموعات من المواقع.
(برايسون وطيبك ١٩٧٩)

- نراعى الآتي في هذه الحالة:

١- الاعتماد في التنفيذ المباشر
عندما يكون الموقف بسيطاً من
الناحيات الفنية والسياسة.

٢- اللجوء لأسلوب التنفيذ المرحلي
في المواقف الصعبة.
- التنفيذ في كل موجات يجري
اعتمادها واحدة بعد الأخرى إلى أن
يصبح اعتماد التغييرات أمراً
محسوماً حتى لدى أشد المتابعين
تقاعساً.

تابع الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي
التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط

تابع الإرشادات عامة

تابع التنفيذ المباشر مقابل التنفيذ المرحلي
**Direct Versus Staged
Implementation**

عمل تقييم نوعي إلى جانب
الدراسات الكمية لإيضاح نقاط القوة
والضعف الكاملة في الحلول
المختلفة وركز اهتمامك على
المخرجات والمدخلات في نفس
الوقت.

- منح من سيقومون بالتنفيذ مستقبلاً
فرصة لمشاهدة هذا الاستعراض.

- وضع استراتيجية إعلامية لنشر
الرغبة في التغيير وأفضل السبل
لتنفيذه

٤- تصميم مشروعات استعراضية
فعالة وذلك باتباع الإجراءات التالية:

- اختبار مدى إمكان تطبيق التغيرات
المقترحة في الأوضاع العادية
للقائمين بالتنفيذ وذلك باستخدام
التصميمات شبه التجريبية.

- اختيار أوضاع التنفيذ اليسيرة
والمتوسطة والصعبة لضبط إيقاع
حدة التغيير.

- اختبر عدداً من التغيرات الممكنة
لكي تحدد نقاط قوتهم وضعفهم.

- استخدام العملية ذات الدورتين التي
يتعلم المتفدون من خلالها كيفية
التعامل مع التغيرات في الدورة
الأولى وتظهر آثار هذه التغيرات
في الدورة الثانية.

تابع الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي
التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط

تابع الإرشادات عامة

تابع التنفيذ المباشر مقابل التنفيذ المرحلي
**Direct Versus Staged
Implementation**

٦- التركيز على الذين سيتولون تنفيذ
التغييرات في المراحل الأولى:

- جذب اهتمام الناس ذوي الخبرة
والمهارة الكافية والرغبة في إنجاح
هذه التغييرات.

- القيام بشرح تجربتهم للموجة
التالية من الأفراد الذين يتولون
اعتماد المراحل التالية للتغيير،
لثقتهم الثقافة المؤثرة.

٥- عند إحالة التغييرات التي جرى
اختبارها إلى منفذين آخرين -
يتم مراعاة الآتي:

- تعبئة المصادر الأساسية لتخطيط
الاتصال.

- التشديد على وضوح المشروعات
الاستعراضية.

- إنتاج المواد التعليمية والأدلة
التنفيذية وتعزيزها لتيسير اعتماد
التغييرات وتنفيذها.

- توفير مصادر إضافية للمعونة
الفنية وحل المشكلات.

- توفير الحوافز اللازمة لاعتماد
التغييرات.

تابع الخطوة التاسعة: من عملية التخطيط الاستراتيجي
التنفيذ الناجح للاستراتيجيات والخطط

تابع الإرشادات عامة

تابع التنفيذ المباشر مقابل التنفيذ المرحلي
Direct Versus Staged
Implementation

((خلاصة))

- وعندما تكون تقنيات الحل واضحة
الفهم وعند تتوافر المصادر المناسبة
والرؤية الواضحة التي ستقود
التغييرات.

- ويفضل الأسلوب المرحلي للتنفيذ
عندما يواجه صناعة السياسة والقادة
والمديرون صعوبات فنية
أو سياسية وغالباً ما يشتمل التنفيذ
على مشروعات ريادية (إرشادية)
لتحديد العلاقة السببية أو إثباتها.
وذلك بين الحلول والنتائج المرجوة.

- التعلم واحداً من أهم المحاور في
جهود التنفيذ الناجح فتخطيط كل شيء
مقدماً يعد من الأمور غير الممكنة أو
المرغوبة حيث ينبغي إتاحة الفرصة
للأفراد.

- لتتعلم إجراءات جديدة وتكيفها مع
الأوضاع العقلية ومن شأن ذلك أن
يفرز أسلوباً أكثر فعالية في التنفيذ
وأن تكون الجولة التالية
للاستراتيجية مليئة بالمعلومات
والمعارف عن سابقتها.

- بدون التنفيذ الفعال لن يكون
بالإمكان مواجهة القضايا المهمة
بشكل مناسب.

- النظر إلى التنفيذ على أنه استمرار
لدورة التغيير الاستراتيجي. وهي في
طريقها لتحقيق الهدف النهائي
بمواجهة القضايا التي أفرزها التغيير
في المقام الأول.

- ينبغي تخطيط التنفيذ وإدارته بطرق
تتسم بالوعي والإناء والاستراتيجية.

- قد يتخذ التنفيذ أسلوباً مباشراً
أو أسلوباً مرحلياً. الأسلوب المباشر
يعمل بشكل أفضل عندما يكون الوقت
مناسباً.

- والحاجة واضحة لائتلاف قوى
يضم المساتدين والمنفذين - وعند
وجود صلة واضحة بين القضايا
الدرجة والاستراتيجيات المعتمدة.

الخطوة العاشرة والأخيرة فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

إعادة تقدير الاستراتيجيات والخطط ومراجعتها

"ليس الماضى سوى مقدمة تمهيدية"
وليام شكسبير

الأسباب التى تؤثر على عمل
الاستراتيجيات هى:

١- الإستراتيجية الأساسية جيدة
ولكن يفتقرها المصادر الكافية
للتنفيذ.

٢- المشكلات تتغير لتظهر الحاجة
إلى استراتيجيات جديدة من ناحية
ولتجعل ما كان يعد حلاً قد أصبح
مشكلة فى حد ذاته من ناحية أخرى.

٣- نظراً لأن مجالات المشكلات
الجوهرية تصبح مزدحمة بالسياسات
والاستراتيجيات المتعددة فإن تفاعل
هذه المجالات يمكن أن يفرز نتائج
لا يريدها أحد، بل ويود الكثيرون
تغييرها.

٤- فهو إمكان تغيير البيئة السياسية،
يمكن أن تغير اهتمامات الناس نحو
مجالات أخرى، كذلك فقد يتم تغيير
القادة والمديرين المساندين بأفراد
غير مهتمين بالإستراتيجية وبما
معادين لها وبالتالي قد يقومون
بتغيير عناصرها أو تعيين من
يهدمها.

-لا تنتهى دورة التغيير الاستراتيجى
عند تنفيذ الاستراتيجيات والخطط بل
ينبغى أن تواصل عملية الإدارة
الإستراتيجية لمراقبة ما يمكن أن
يطرأ من تغييرات تبعاً للظروف حتى
يمكن المحافظة على حيوية
الاستراتيجيات والتمهيد للجولة
القادمة من عملية التخطيط
الاستراتيجى.

- الأزمات تتغير والمواقف تتغير
والتحالفات تتغير ويجب المحافظة
والتحالفات تتغير ويجب المحافظة
على الاستراتيجيات التى يثبت
نجاحها وحمايتها باليقظة والحذر
والقدرة على التكيف وتحديث الخطط.

- ليس بالإمكان أن تظل كل
الاستراتيجيات ناجحة حيث ينبغى
دعمها ومساندتها بمصادر إضافية أو
تعديلها بشكل جوهري،
أو إنهاؤها وفى كل الأحوال "ليس
الماضى سوى مقدمة تمهيدية".

تابع الخطوة العاشرة والأخيرة فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

إعادة تقدير الاستراتيجيات والخطط ومراجعتها

النتائج والفوائد - من الخطوة العاشرة

٤- التنقية المستمرة والتهديب المتواصل للمجالات المزدهمة للاستراتيجية.

مثالان:
- المكتبة العامة - دور العبادة نماذج مختصرة لكيفية تغيير الأشياء بمرور الوقت.
- ركزت الخطة الإستراتيجية للمكتبة العامة ١٩٨٩ - ١٩٩١ على أهم القضايا الإستراتيجية وهذه القضايا هى:

- الرسالة.
- عبء العمل.
- التمويل.

- قضايا إستراتيجية مستمرة وهى:

- قضايا الأتمته "Automation"

- قضايا المكتبة المركزية.
- قضايا الموظفين.
- قضايا أخرى.
- إعطاء المكتبة الشعور برسالتها ودورها فى المجتمع.
- تحسين إمكانات المكتبة.
- زيادة كفاءة عمليات المكتبة.

- هو مراجعة السياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج والمشروعات الاستراتيجية لتجديد مسار العمل المستقبلى.

- المحافظة على الاستراتيجيات الجيدة وتعديل الاستراتيجيات الأقل نجاحاً.

- التخلص من الاستراتيجيات غير المرغوبة.

- تعبئة الطاقة والحماس لمواجهة القضايا الاستراتيجية المهمة التى تبرز

ومن فوائدها

١- ضمان بقاء القدرات المؤسسية مؤهلة للاستجابة للقضايا الجوهرية والرمزية المهمة.

٢- حل القضايا المترسبة التى تبرز أثناء التنفيذ.

٣- حفز الطاقات والإرادة والفكر لإدخال الإصلاحات السياسية فى الاستراتيجيات القائمة.

تابع الخطوة العاشرة والأخيرة فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

إعادة تقدير الاستراتيجيات والخطط ومراجعتها

تابع النتائج والفوائد - من الخطوة العاشرة

المثال الثانى: دور العبادة:
- أن تقوم الكنيسة بمواجهة هذه القضايا.

- دور العبادة تفكر فيما ينبغى أن تكون عليه عام ٢٠٠٠ تمهيداً لتعيين خليفة لكبير الرعاة.

- إقناع دور العبادة بالبداية فى عملية جديدة أطلق عليها "رؤية عام ٢٠٠٠".

- وقد حملت الخطة الجديدة أصداً لكثير من موضوعات الرؤية الخاصة بالخطة القديمة.

- فالخطة الجديدة تساهم بتوجيه الاهتمام إلى الأمور الجوهرية التى لم تعالجها الخطط السابقة بصورة مباشرة

- تجربة دور العبادة مثال جيد لكيفية تعلم المؤسسات من خلال حركتها فقد أكدت الخطة الأولى على مهمة دور العبادة ونتج عنها أعمال هامة وخلفت توقعات بإمكان وجود تخطيط فعال.

- القضية الأولى: هى الخدمات التى ينبغى للمكتبة أن تقدمها فى الإطار الزمنى.

- القضايا الخاصة بالإمكانات والتمويل.

- قضية الكفاءة - وقضايا عبء العمل.

- ارتبطت المكتبة العامة بجولة أخرى من جولات التخطيط الاستراتيجى من خلال خطة استراتيجية جديدة تم استكمالها قبل نهاية عام ١٩٩٤.

تابع الخطوة العاشرة والأخيرة
فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

إعادة تقدير الاستراتيجيات والخطط ومراجعتها

تابع النتائج والفوائد - من الخطوة العاشرة

١- الوحدات المكسدة أو المتراكمة
لنموذج الإدارة.
"Layer or Stacked"

٢- نموذج إدارة القضايا
الإستراتيجية.

٣- نموذج العقود.

٤- نموذج الإدارة بالمحافظ
"Portfolio"

٥- نموذج الأهداف أو المعالم
الرئيسية "Goal Benchmark"

- الخطوة الثانية حددت القضايا كما
حددت الاستراتيجيات التى من شأنها
أن تعالج هذه القضية بشكل فعال.

أنظمة التخطيط الاستراتيجى

- تعد بمثابة آليات أو ترتيبات
تنظيمية للإدارة الاستراتيجية لعملية
تنفيذ الاستراتيجيات المتفق عليها.

- أو هى نوع من الإستراتيجية
الخاصة بسياسة المؤسسة وخططها.

- وهناك خمسة أنواع أساسية لهذه
الأنظمة، على الرغم من أى نظام
للتخطيط الاستراتيجى يعد سلالة
من سلالات هذه الأنواع الخمسة.

تابع الخطوة العاشرة والأخيرة فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

إعادة تقدير الاستراتيجيات والخطط ومراجعتها

تابع أنظمة التخطيط الاستراتيجى



تابع الخطوة العاشرة والأخيرة فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

تابع أنظمة التخطيط الاستراتيجى

ثانياً: نموذج إدارة القضايا الإستراتيجية

- وبعد ذلك يتم تنفيذ الاستراتيجيات فى المرحلة التالية ويجرى التعامل مع كل قضية بصورة منفصلة على الرغم من أنه من الضرورى، التأكد من الاختيارات فى أحد المجالات، لا ينبغي أن تؤدى إلى حدوث أية متاعب فى المجالات الأخرى.

- تصميم نظام لإدارة القضايا الإستراتيجية واستخدامه.

- هذه المؤسسات لا تقوم بعمل إطار عام لأهداف المؤسسة أو أهداف السياسة.
- كما أنه لا تسعى للبحث عن قضايا لمواجهة أو لتضمن أن نشاطاتها المختلفة الموجهة لإدارة القضايا، ترفع من كفاءتها التنظيمية
- ولكى ينجح هذا النموذج ينبغي على قادة المؤسسات ومديريها أن يضعوا فى اعتبارهم أن تركز بعض القرارات الهامة عند القمة - من شأنه أن يثير انتباه أولئك الذين لا يريدون أن يروا السلطة مركز بهذه الطريقة ومقاومتهم أيضاً أو أولئك الذين لا يريدون القرارات الناتجة عنها.

- من أكثر أشكال التخطيط والإدارة الإستراتيجية المؤسسية شيوعاً فى المؤسسات العامة وغير الربحية.

- وهذه الأنظمة لا تحاول دمج الاستراتيجيات عبر المستويات والوظائف، بنفس القدر الذى تحاول به نماذج وحدات الإدارة المكسدة أو المتراصة (أو المتراكمة).

- ويرجع ذلك إلى أن القضايا تكون عادة فى إطارات زمنية مختلفة، وتنطوى على سياسات مختلفة وجماهير متباينة ولا تحتاج إلى دراسة على ضوء القضايا الأخرى.

- التوجيه الاستراتيجى من قضايا القمة.

- أما الوحدات التى تقع إلى أسفل الشكل فهى مطالبة بتحديد القضايا التى تعدها إستراتيجية فيقوم القادة والمديرون فى القمة باختيار القضايا التى يرغبون فى مواجهتها. وقد يعيدون صياغتها قبل تمريرها إلى الوحدات أو فرق العمل.

- تقوم فرق العمل بعرض بدائل إستراتيجية على القادة والمديرين الذين يكون باختيار القضايا، التى ينبغي متابعتها.

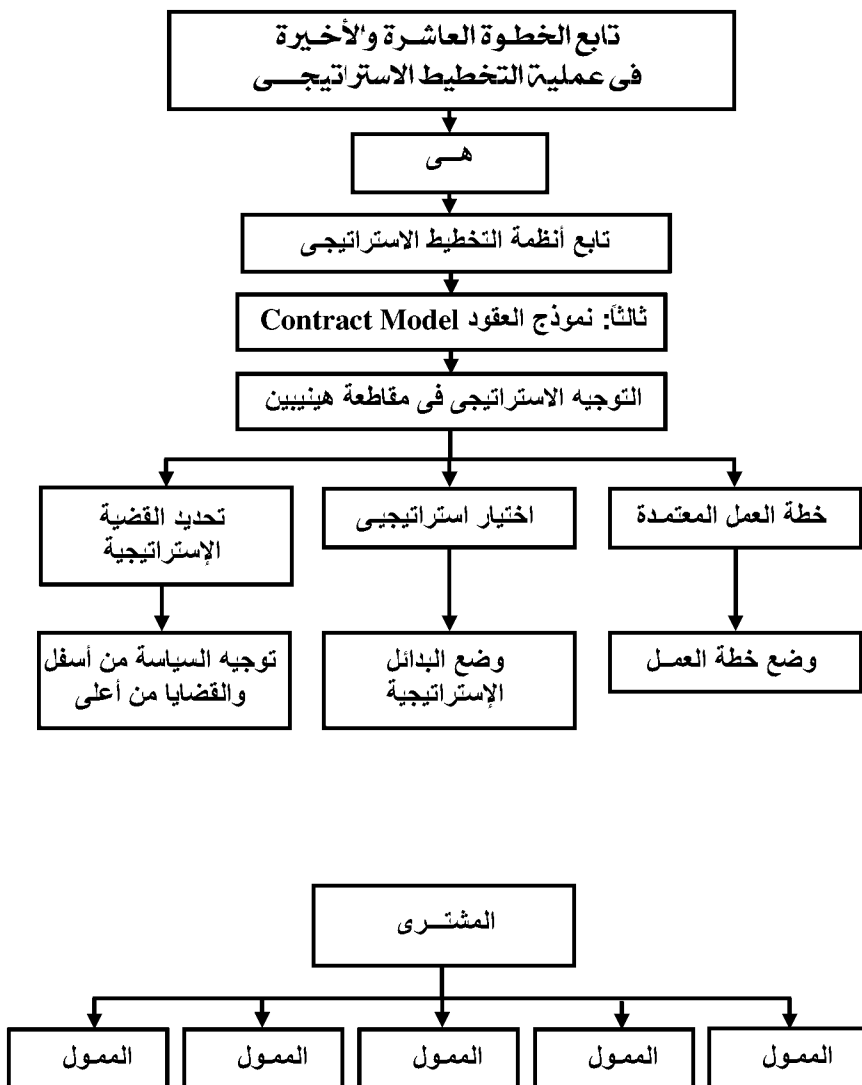
تابع الخطوة العاشرة والأخيرة
فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

تابع أنظمة التخطيط الاستراتيجى

ثالثاً: نموذج العقود Contract Model





تابع الخطوة العاشرة والأخيرة
فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

تابع أنظمة التخطيط الاستراتيجى

رابعاً: نموذج الإدارة بالمحفظة
"Portfolio Management Model"

- يحدد النموذج خدمات المؤسسة
الملكية على أساس نصيب السوق
خلال الأعوام الثلاثة التى تبدأ عام
١٩٩٣.

- المؤسسة تواجه منافسة أشد فى
مجال تقديم خدمات أخرى (الموجودة
على الركن الأيسر من الأسفل)، لذلك
كان على المؤسسة أن يكون لديها
استراتيجيات مختلفة لإدارة الخدمات
التنافسية. أكثر من تلك التى لديها
بالنسبة للخدمات، التى تحظى فيها
بمركز أقوى فى السوق.

- فى هذا الأسلوب يتم تنظيم
مجموعة متنوعة من الكفايات
(برامج، منتجات، خدمات،
أو ممولين) على أبعاد ذات أهمية
إستراتيجية.

- هذه الأبعاد عادة ما تصف درجة
جاذبية هذا الكيان، أو درجة قبوله
(من أعلى إلى أسفل) وقدرة
المؤسسة أو المجتمع على تقديم
المطلوب.

- أحد هذه النماذج المستخدمة لوضع
إستراتيجية للسوق - ثلاثة أعوام
لمؤسسة المستشفيات الملكية فى
بلفاست بأيرلندا الشمالية وهذه
المؤسسة لها إدارة ذاتية. تعد جزءاً
من النظام الوطنى للخدمات الصحية
ومن شأنها أن تنافس على الأعمال
التي تتلقاها.

تابع الخطوة العاشرة والأخيرة
فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

تابع أنظمة التخطيط الاستراتيجى

تابع رابعاً: نموذج الإدارة بالمحفظة
"Portfolio Management Model"

- المؤسسات العامة وغير الربحية أو
المجتمعات تستخدم هذا النموذج
بطريقة رسمية رغم أن الكثيرين
يستخدمونه بطريقة غير رسمية.

- وبالطبع فإن مشكلة استخدام
النماذج بطريقة رسمية يمكن من
عقد المقارنات، التى يمكن أن تتسبب
فى عدد من المتاعب بالنسبة
للمشاركين ذوى النفوذ السياسى.

- الطرق المستخدمة فى هذا النموذج
مرنة للغاية.

- توضح خريطة الكفايات على أساس
المصفوفة الناتجة.

- يمكن استخدام الطرق الخاصة بهذا
النموذج على مستوى فروع
المؤسسات، أو فوق مستوى
المؤسسات وذلك من أجل تقدير كل
خيار وفقاً لعوامله الإستراتيجية
الهامة. (نط، باكوف ١٩٩٢)

تابع الخطوة العاشرة والأخيرة
فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

تابع أنظمة التخطيط الاستراتيجى

خامساً: نموذج الهدف
"Goal Benchmark"

- هذا الأسلوب الوحيد القابل للتطبيق
فى البيئات المجزئة التى تتقاسم
السلطة فيما بينها والتى تقع فيها
معظم المشكلات.

- تنفيذ معظم الخطط الإستراتيجية
الخاصة بالمجتمعات يتم بواسطة هذا
النموذج.

- على الرغم من أن هناك خمسة
أنواع لأنظمة التخطيط الاستراتيجى
فإن كل نظام من هذه الأنظمة نتاج
للأنواع الخمسة على سبيل المثال:

- يتم معالجة شئون التوظيف
والتمويل بضاحية المدرسة على
أساس نموذج الوحدات.

- يتم معالجة الشئون الأخرى مثل
الطرق المختلفة لإصلاح المناهج
على أساس معالجة كل قضية
على حدة

- يتسم هذا الأسلوب بصفة عامة
بحرية أكبر عن أسلوب الإدارة
بالوحدات التراكمية - نموذج الهدف
يطبق على مستوى المجتمع،
أو الإقليم، أو الولاية.

- مصمم لتحقيق اتفاق معقول حول
مجموعة من الأهداف، أو المؤشرات
التي يمكن للجماعات، أو الوحدات،
أو المؤسسات المستقلة نسبياً أن
توجه إليها طاقاتها.

- الاتفاق حول الأهداف والمؤشرات
يوفر بديلاً ضعيفاً للرقابة المدمجة
التي تجرى ممارساتها وفقاً لنموذج
الإدارة بالوحدات المترصة.

- عند الوصول إلى اتفاق وتوفير
الدعم اللازم للتنفيذ فإن نماذج الهدف
يمكن أن تؤدي بشكل ناجح.

تابع الخطوة العاشرة والأخيرة
فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

تابع أنظمة التخطيط الاستراتيجى

تابع خامساً: نموذج الهدف
"Goal Benchmark"

((إرشادات عامة))

١- التركيز باستمرار على الجوانب الهامة.

٢- التركيز على دلائل النجاح أو الفشل ومؤشراتهما.

٣- مراجعة صيغ القضايا التى كانت توجه عملية وضع الإستراتيجية.

٤- استخدام الفرص المتاحة للمراجعة.

٥- تكوين مجموعة للمراجعة.

٦- تحدى القواعد المؤسسية والتنظيمية التى تفضل الجمود غير المرغوب.

٧- الوعى بأن المؤسسات لديها القدرة على البقاء أكبر بكثير من قدرة استراتيجيتها على البقاء.

٨- تجنب الجمود.

- الإدارة على أساس الموقع للمدارس الفردية - يلائمها نموذج العقد.

- حيث يبرم عقد بين مكتب صاحبة والمدارس الفردية بموجبه يتم تحديد التوقعات - مصادر الاعتمادات والقواعد الأساسية واللوائح والإجراءات وجدول المراجعة.

- يستخدم موظفو التربية والتعليم بالمجتمعات أسلوب الحقيبة بشكل غير رسمى لتقدير ما ينبغى أن يقدمه البرنامج على أساس مدى رغبتهم فى ذلك - ومدى ما تقدمه صاحبة.

تابع الخطوة العاشرة والأخيرة
فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

تابع أنظمة التخطيط الاستراتيجى

الحفاظ على الإستراتيجية
مراعاة الآتى:

إنهاء الإستراتيجية

يعتمد على

١- تغيير الإستراتيجية أو تواليتها.

٢- المشاركة فى إدارة عمليات
الخفض.

٣- المهام الأساسية لإدارة الخفض
هى:

- تحديد ما ينبغى خفضه أو اقتطاعه.

- الاحتفاظ بالمعنويات العالية.

- اجتذاب النوعية المتميزة والحفاظ
عليهم.

- توفير الدعم اللازم.

- إيجاد فرصاً للتجديد والابتكار.

- تجنب الأخطاء.

إدخال بعض التغييرات فى الإجراءات
التنظيمية الجارية:

١- داخل المؤسسة أو عبر
المؤسسات أو داخل المجتمع.

٢- المحافظة على الإستراتيجيات
القائمة أو تعديلها هامشياً.

٣- للتحرك نحو الاستراتيجيات
الجديدة عليك القيام بإحداث تغيير
جوهري فى الترتيبات القائمة.

- خلق مناسبات تتحدى فيها المفاهيم
القائمة.

- تتابع الاستراتيجيات أو تواليتها أكثر
صعوبة من تبنى الإستراتيجية
الأولى.

- تجديد السياسات.

تابع الخطوة العاشرة والأخيرة
فى عملية التخطيط الاستراتيجى

هى

تابع أنظمة التخطيط الاستراتيجى

تابع إنهاء الإستراتيجية

خلاصة

- فى الخطوة الأخيرة من خطوات التغيير الاستراتيجى يقوم القادة والمديرون وغيرهم من أصحاب المصالح بمراجعة الاستراتيجيات الناشئة عن الخطوات السابقة. أو التى ظهرت فى الطريق - لتحديد إذا كان ينبغى الحفاظ على هذه الاستراتيجيات أو تغييرها بشكل جوهري أو إنهاؤها.

- فى هذه الخطوة ينبغى على القادة والمديرين أن يركزوا على القضايا التى أفرزت الإستراتيجية التى تُجرى مراجعتها وأن يقرروا إذا ما كانت هذه القضايا لاتزال مناسبة.

- الاعتماد على المؤشرات الخاصة بنجاح الاستراتيجيات أو فشلها لإصدار القرار بالحفاظ - تعديل أو إنهاؤها.

- أسلوب التجزئة أو توحيد عناصر الإستراتيجية أو توحيدها أو صياغة أنظمة موازية من أساليب توالى الإستراتيجيات.

- التعرف على الواقع.

- النظرة طويلة الأمد.

- صنع إستراتيجيات جديدة لمؤسساتهم.

- وضع معايير الأداء.

- إيجاد حوافز للتعاون.

- التعامل بالأخلاقيات الطيبة.

- إنهاء الإستراتيجية صياغة مقابلة لتوالى الاستراتيجيات.

- استخدام أساليب إدارة عملية الخفض أو الاقتطاع من أجل تخفيف ما ينتج من الآم واستقطاعات.

- على القادة والمديرين تجديد طاقاتهم من أجل العمل فى القضايا المهمة التى تواجه مؤسساتهم أو مجتمعاتهم.