

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي التشاركي عملية ديناميكية وتفاعلية ومستمرة في الزمن. تتطلب التزاما مسئولا من جميع الأطراف والفعاليات. ومن أجل القيام بهذه العملية على أحسن وجه، يجب على جميع المشاركين وخصوصا مسيري المؤسسة المعنية بالتخطيط تخصيص ساعات طويلة من العمل لهذا الغرض.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي، هو أسلوب إبداعي وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية أخذاً في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تبصير بشكل المنظمة المثالي في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فهو كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة وتصور توجهات مسار المنظمة في المستقبل.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

الهدف الأول من التخطيط الاستراتيجي هو تقوية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يمكنكم تحديد وفحص العوامل الأساسية الداخلية والخارجية،

التي يمكن أن تؤثر على السير العادي لمشاريعكم وبرامجكم، ويمكن التخطيط الاستراتيجي كذلك من تحسين المردودية التنظيمية وكذا الوقع على الفئات المستهدفة ويعد كأساس لإعداد آليات التسيير.

يقوم التخطيط الاستراتيجي على قراءة مستقبلية من أجل النمو بصفة امتيازية عند مختلف المتدخلين. فهو يتطلب ديناميكية وقدرة على التعامل مع جميع المتغيرات. ويسعى كذلك إلى تحديد التوجيهات الكبرى والأهداف الرئيسية التي يجب على الجمعية تحقيقها من أجل الوصول إلى غايتها، وأخيرا يمكنكم من وضع خطة للعمل.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى: اختيار عدد محدود من الأولويات انطلاقا من رسالة الجمعية ووضعيتها الحالية، من حاجيات الفئة المستهدفة واتجاهات المجتمع الذي تنشط فيه؛

- تحليل الوسط؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية؛
- تخصيص الموارد حسب الأهداف؛
- إعداد إستراتيجية للتدخل؛
- تقييم استمرارية مشاريعكم وبرامجكم؛ ... الخ.

التخطيط الاستراتيجي على المستوى الداخلي :

على الصعيد الداخلي يمثل ، التخطيط الاستراتيجي :

- عملية للتفكير والاستنباط التي تمكن المؤسسة من :
- توقع التغيرات التي يمكن أن تقع؛
- التحديد بجلاء الصعوبات والفرص التي تحيط بها؛

- صياغة إستراتيجية من أجل استغلال الفرص وتجنب الأخطار؛
- تحديد الوسائل المتوفرة لديها والتي تحتاجها.

آلية للتسيير التي تساهم في :

- تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- دقة تحديد الأولويات والأنشطة المتبعة على المدى القصير والمتوسط؛
- تحديد الوسائل للتنسيق بين سياسات وأنشطة الجمعية؛
- وضع إطار مرجعي لتسيير المشاريع والبرامج، خاصة تلك الموجهة بالأهداف؛
- تخصيص الموارد بشكل تناسبي مع الأنشطة الواردة في مخطط العمل.

وسيلة التواصل والتحفيز الداخلي التي تمكن المؤسسة من :

- إحاطة مستخدميها علما بالرهانات التي تواجهها؛
- تمكين مستخدميها من فهم واستيعاب وقبول توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية؛
- تحقيق التشاور بخصوص إسهامات الموارد البشرية.

التخطيط الاستراتيجي على المستوى الخارجي :

- على الصعيد الخارجي التخطيط الاستراتيجي يتمثل في :
- عملية للتساؤل الممنهج حول الوسط الخارجي من أجل :
- فهم الاتجاهات التي تؤثر في محيط المؤسسة؛
- تحديد الجهات التي تقود هذه التوجهات ؛
- تقييم الطريقة التي تؤثر بها هذه الاتجاهات في نتائج المؤسسة؛
- تمكن من إثبات قيمة تموقع المؤسسة الحالي أو تبين التموقع المستقبلي لها.

آلية للحوار مع مختلف الفاعلين بغاية :

- إخبارهم باختياراتهم الإستراتيجية وتوجهاتهم وأولوياتكم وكذلك مشاريعكم.

- الاتفاق حول آفاق وألويات تطور مؤسستكم.
- البرهنة على المشاركة الفعالة لمؤسستكم في تطوير وتنمية هذا القطاع؛
- تطوير الشراكة المتمحورة حول التحليل العقلاني لنقط قوتكم وضعفكم.
- تعبئة الموارد وتنويع الشركاء.

مراحل التخطيط الاستراتيجي :

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي أو ما يسمى دورة حياة التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من المراحل. كل واحدة منها محددة بدقة ومتواجدة في تسلسل منطقي.

المرحلة الأولى : إعداد عملية التخطيط الاستراتيجي

من أجل إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي. يجب الاستجابة لمجموعة من الشروط بدءا من مباشرتها بكل انفتاح ثم إعطاء جميع المراحل وقتها الكافي وأخيرا عدم التردد في إعادة طرح التساؤلات حول المكتسبات حتى الأساسية منها، وإن كان ذلك لمجرد تدعيمها.

المرحلة الثانية : تشخيص وتحليل الوضعية الحالية للمؤسسة

أهداف المرحلة :

من أجل ضمان مرور باقي مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في ظروف ملائمة، يجب إعطاء أهمية قصوى لهذه المرحلة وذلك نظرا لأهميتها داخل الدورة الحياتية للتخطيط ونظرا كذلك لمدى تأثيرها وتفاعلها مع باقي المراحل. فالتشخيص من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة. انطلاقا من هذا، فإن لجنة التخطيط مطالبة بالحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات والمعطيات حول مختلف ميادين تدخل المؤسسة. هذه

المعطيات سوف تجمع في بنك للمعطيات يستعمل كمرجع لعملية التخطيط الإستراتيجي. وخلال هذه المرحلة يجب كذلك الحصول على المعطيات التي تساعد على تحديد نقط قوة ونقط ضعف المؤسسة، وكذلك الإمكانيات المتاحة من طرف محيطها المؤسسي والأخطار التي يمكن أن تتعرض لها من نفس المحيط.

التشخيص والتحليل الداخلي للمؤسسة

في هذه المرحلة يتم التطرق إلى مجموعة من النقط التي هي في علاقة مباشرة مع حياة المؤسسة. يجب إعطاء الوقت الكافي لهذه المرحلة نظرا لطابعها التحليلي والتقييمي لتجربة وتاريخ المؤسسة. يجب مباشرة هذه المرحلة بكل موضوعية وبكل شفافية، لأن الوقوف على الأخطاء ليس عيبا وإنما العيب هو إغفال هذه الأخطاء وعدم مواجهتها. ووقوف المؤسسة على أخطائها يجعلها تطرح السؤال حول الأسباب وكيفية تجاوزها في التخطيط الإستراتيجي المستقبلي، وبالتالي ضمان دورة حياة التخطيط. ويمكن تناول هذه المرحلة من خلال مناقشة وتحليل النقط التالية؛ يتعلق الأمر هنا بمجرد وتقييم المشاريع والبرامج المنجزة من طرف المؤسسة المعنية بالتخطيط الإستراتيجي. للوصول إلى هذا الهدف ينبغي على لجنة إدارة التخطيط أن تحضر الوثائق المتعلقة بالنقط التالية:

- لائحة المشاريع والبرامج الجارية.
- لائحة المشاريع والبرامج المسطرة على المدى القريب.
- لائحة الشركاء.
- طريقة العمل.
- المستفيدين المباشرين وغير المباشرين؛ ... الخ.

التشخيص والتحليل مع توقع حاجيات السكان:

يبقى ضمان استمرارية ونجاح كل مؤسسة رهينا بمدى نسبة تفاعل هذه المؤسسة مع محيطها المباشر. هذا التفاعل يجب أن يؤدي إلى إشراك جميع الفاعلين المحليين في عملية تحليل وتحديد الحاجيات الأولية للسكان. و يبقى هؤلاء طرفا أساسيا ورئيسيا ولا يمكن الاستغناء عنهم في هذه المعادلة، لأن كل ما سيتم تشخيصه وتحديدده سينجز في محيط وواقع يبقى الإنسان فيه هو صاحب القرار الأخير.

المرحلة الثالثة: تشخيص وتحليل محيط المؤسسة:

يبقى نجاح كل مؤسسة رهينا، بنسبة كبيرة، بمدى تطور وملائمة آليات ومقاربة العمل المتبعة من طرف هذه المؤسسة. كما يبقى كذلك نجاحها متعلقا بمدى انفتاحها وتفاعلها مع مكونات وعناصر المحيط الخارجي. لأن هذا التفاعل يمكن من معرفة التأثيرات الإيجابية والسلبية التي يمكن أن يخلقها هذا المحيط على برامج ومشاريع المؤسسة.

يضم المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات والميادين ذات الصبغة العامة. ويتعلق الأمر هنا بالظرية السياسية، التوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة، والوضعية الاقتصادية للدولة وباختياراتها التكنولوجية والإستراتيجية، وأخيرا بالسياق الاجتماعي/الثقافي. ويمكن تلخيص كل هذه النقط في معرفة وتحليل السياسة التنموية المتبعة من طرف الدولة في جميع المجالات ومدى تأثير هذه السياسات من طرف المحيط العالمي. في الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن أن يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة. كل الأحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن

تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها، ثم تحليله حتى تتمكن من استغلال فوائده والاحتياط من مخاطره.

المرحلة الرابعة: تقييم القدرة المؤسساتية:

انطلاقاً من خلاصات واستنتاجات المراحل السابقة، يجب تدارس مدى توفر الجمعية على الموارد الضرورية، وكذلك مدى قدرة المؤسسة على تعبئة موارد أخرى من أجل تحويل هذه الخلاصات والاستنتاجات إلى أهداف إستراتيجية. يتعلق الأمر هنا بقرار استراتيجي ويجب إذن على المؤسسة أن تتسم بالواقعية والفاعلية في تقييم قدراتها.

المرحلة الخامسة: بلورة النظرة المستقبلية للمؤسسة

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو صياغة النظرة المستقبلية للمؤسسة. إن تشخيص وتحليل المراحل السابقة سيمكن المؤسسة من فهم جميع العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تؤثر إما إيجابياً أو سلباً على مستقبل المؤسسة. خلال هذه المرحلة، التي تعتبر كمرحلة استنتاجية لجميع المراحل السابقة، ستكون المؤسسة قد بلورت تصوراً للوضعية المستقبلية مبنياً على نتائج المراحل السابقة خاصة مرحلتى تحليل الوضعية والمحيط.

المرحلة السادسة: تحديد الأهداف الإستراتيجية

ينعت الهدف بكونه استراتيجياً لأنه محدد للتنمية المحلية، إن الغاية منه هو تقليص الفارق بين الوضعية الحالية والنظرة المستقبلية. إن الإمكانيات المحدودة للمؤسسة لا تمكنها من الاستجابة لجميع متطلبات فئاتها المستهدفة وشركائها،

لذا يجب أن تحدد بشكل دقيق أهدافها الإستراتيجية. حيث أن كل خطأ على هذا المستوى يمكن أن يؤدي إلى ما لا تحمد عقباه وبالتالي ضياع مجهودات المؤسسة.

إن هذه العملية التي تكتسي طابعا أساسيا يجب أن تشجع جانب الحوار بين جميع مراكز اتخاذ القرار داخل المؤسسة. إن اختيار الأهداف الإستراتيجية يمكن أن يتم بطرق مختلفة وعلى مجموعة من المراحل وذلك من أجل تبادل الآراء وتحقيق الإجماع.

المرحلة السابعة: وضع خطة عمل لترجمة الأهداف الإستراتيجية

خطة العمل هي الطرق أو التكتيكات الأنجع من أجل ترجمة الأهداف الإستراتيجية الكبرى التي تم تحديدها على أرض الواقع. إن هذه الخطة يجب أن تضبط بشكل دقيق كل هدف استراتيجي وأهدافه الجزئية، والموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة.

المرحلة الثامنة: تتبع وتقييم التخطيط الإستراتيجي

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو تتبع وتقييم مدى نسبة إنجاز ما تم تخطيطه استراتيجيا على أرض الواقع. يعتبر التتبع والتقييم جزءا لا يتجزأ عن التخطيط الإستراتيجي. فالتتبع هو مسلسل منظم للحصول على المعلومات حول سير خطة العمل ووضع هذه المعلومات رهن إشارة جميع المعنيين. فالتتبع يسمح كذلك بتقييم مدى نسبة تقدم خطة العمل تبعا لجدولة التنفيذ المرتقبة، وكذا مدى استجابة المشاريع لحاجيات السكان واقتراح الحلول لتجاوز المشاكل والحالات المستعصية، ومراجعة وتقويم خطة العمل حسب المستجدات.

أنماط التخطيط الاستراتيجي:

ويشتمل التخطيط الاستراتيجي على التفكير قبل التصرف من خلال التفكير والتحليل مقدما وتتفاوت المنظمات فيما بينها من حيث مدى قيامها بالتفكير والتحليل وبين قيامها بالتصرف والتغيرات ومدى قدرتها على الموازنة بينها ويمكن تصور أنماط ستة تتواجد في الواقع العملي.

التخطيط القليل أو لا تخطيط إستراتيجي مطلقا وهنا لا يتم أي نشاط تحليلي مطلقا وإنما يتم اتخاذ القرار على أساس أحداث تاريخية ماضية

النمط الأول

التخطيط الموجه نحو الهدف حيث يتم التفكير مسبقا في الأهداف المالية أو غير المالية ثم يتم اتخاذ قرارات تؤدي إلى نتائج.

النمط الثاني

التخطيط الموجه ماليا، فيتم التحديد المسبق للأهداف المالية ثم اتخاذ قرارات تؤدي إلى نتائج خاصة بالأهداف المالية فقط.

النمط الثالث

التخطيط الموجه من خلال الاستراتيجيات والاختيارات المتاحة.

النمط الرابع

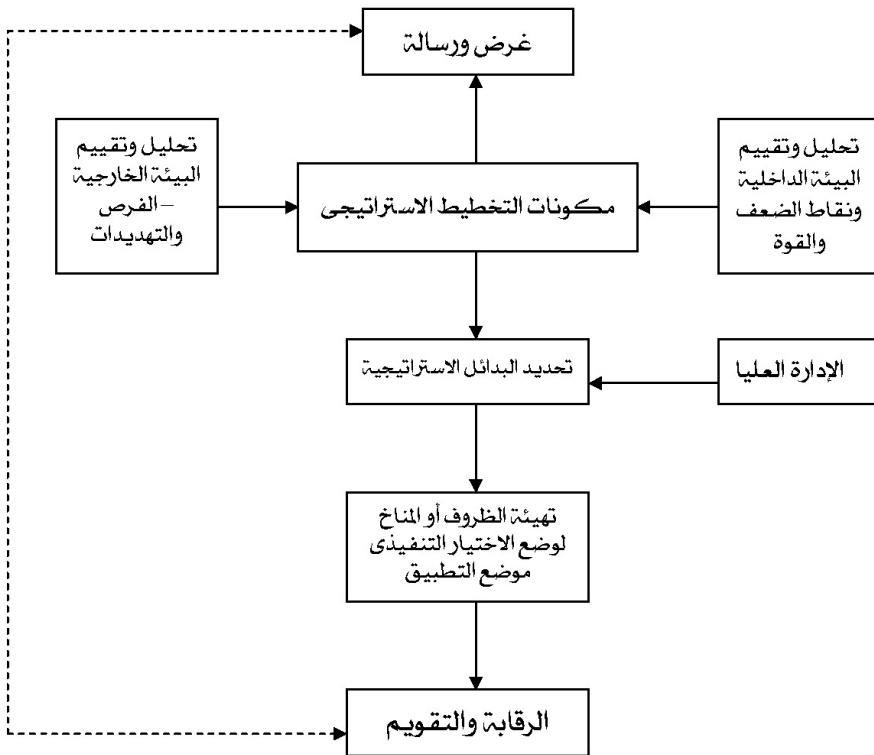
النمط الخامس

النمط السادس

مكونات التخطيط الاستراتيجي

تتمثل المكونات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد غرض ورسالة المنظمة، ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، ثم دراسة هذه البدائل واختيار احدهما أو بعضهما ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة.

ويوضح الشكل التالي مكونات التخطيط الاستراتيجي :



أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن إيجابيات اعتماد منهج التخطيط الاستراتيجي في الإدارة تتمثل في :

- يزود المنظمات بمرشد حول ما الذي تسعى إلى تحقيقه، وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.
- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
- يساعد على تخصيص الموارد حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف للمنظمة ككل.
- يساعد على توزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية للمنظمة بحيث تساهم جميع المستويات الإدارية للمنظمة في تحديد الاستراتيجية على أن تأخذ العلاقات بين المستويات الإدارية شكلين أحدهما يمثل علاقات من أسفل إلى أعلى والثاني يمثل علاقات فيه من أعلى إلى أسفل.
- يفيد في أعداد كوادرات الإدارة العليا من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

ويمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات ونقاط الضعف التي تواجه المنظمة.

مستويات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة

ثمة ثلاثة مستويات للتخطيط الاستراتيجي

1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

ويعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة يحاول أن يجيب على الأسئلة التالية:

ما هو الغرض الأساسي للمنظمة ؟ ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع ؟ ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟ كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تحقق أغراضها ؟

2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

«استراتيجية النشاط»

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي "استراتيجية النشاط" وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل ويقع مسؤولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة.

وهذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية: ما هي الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها؟ من هم متلقو الخدمة المحتملون؟ كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها.

3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من "الإنتاج - التسويق - التمويل - الأفراد" وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية يظهر التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، هذا مع ملاحظة أن التخطيط على المستوى الوظيفي لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكن يتم وضع إطار عام للتوجيه، كما يتجدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

وهناك نظرتان إلى عملية التخطيط الاستراتيجي

1- نظرة كلية:

تعادل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء الكلي للمنظمة على المدى الطويل.

وبهذه النظرة، يمكن أن تتحقق الفوائد التالية للمنظمة :

- تشكيل رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة.
- تركيز شديد على كل ما يعتبر استراتيجيا.
- تفهم جيد للتغيرات المتسارعة المحيطة.

2- نظرة جزئية :

وتقتصرها على عملية التخطيط فقط من حيث دراسة وتحليل العوامل البيئية (خارجية/ داخلية)، وصياغة الأهداف والاستراتيجيات (الخطط طويلة الأجل) اللازمة لتحقيقها.

مراحل الإدارة الاستراتيجية

تحديد العوامل الاستراتيجية :

يتحدد العامل الاستراتيجي باحتمال حدوثه ودرجة تأثيره على أداء المنظمة..
فيكون المتغير استراتيجيا إذا كانت نسبة احتمال حدوثه تتراوح ما بين متوسط وعال وتستخدم مصفوفة بورتر porter في تحديد العوامل الاستراتيجية.

تحليل SWOT :

بعد تحديد العوامل الاستراتيجية فإنه يمكن تنقية هذا التحديد للوقوف على قدرة المنظمة على مواجهة هذه العوامل وذلك باستخدام تحليل SWOT بإنشاء جدول من الأعمدة التالية:

العمود الأول: ويدرج فيه العوامل الاستراتيجية (من 8-12 عاملاً)،
والعمود الثاني: ويدرج فيه تقدير الوزن النسبي (الأهمية النسبية) لكل عامل
بنسبة مئوية، وبحيث يكون مجموع الأوزان النسبية لكافة العوامل (1)، والعمود
الرابع : ويختص بالدرجة الموزونة، وهي حاصل ضرب الوزن النسبي للعامل
(العمود الثاني) في درجة استجابة المنظمة له (العمود الثالث). ويعبر مجموع
الدرجات الموزونة لجميع العوامل عن قدرة المنظمة للاستجابة للعوامل التي
تواجهها حالياً وتلك التي تتوقعها، والعمود الخامس: ويكون للملاحظات عن
اختيار العامل وتقدير أهميته النسبية.

والجدول التالي يوضح تحليل SWOT على النحو السابق.

العوامل (1)	الوزن النسبي للعامل (2)	درجة استجابة المنظمة للعامل (3)	الدرجة الموزونة (4)	ملاحظات (5)
المتغيرات الخارجية : أ- التهديدات : ب- الفرص :				
المتغيرات الداخلية : أ- نقاط القوة : ب- نقاط الضعف :				
	1.00		3.00	

توليد بدائل الاستراتيجية :

ويكون ذلك باستخدام مصفوفة TOWS التي تعتبر قراءة أخرى لتحليل SWOT ، وذلك على النحو التالي:

تهديدات		
العوامل الداخلية	نقاط القوة:	نقاط ضعف:
-	-	-
-	-	-
العوامل الخارجية	-	-
-	-	-
فرص		

مقومات التخطيط الاستراتيجي

الشمول والتكامل:

يعنى مفهوم الشمول الإحاطة التامة بجميع المشكلة أو الظاهرة المنوي دراستها فلا يجوز أن تأخذ جوانب وتترك جوانب، ويأتي إلى جانب باب الشمول التكامل حيث يساعد على اختصار كثير من الوقت والجهد، حيث تحارب التكاملية وبشدة متناهية مسألة التكرار غير المحبب. والتخطيط الاستراتيجي لابد أن يبنى على نظرة شمولية تكاملية بالمعونات والأساليب المستخدمة.

الاستمرارية:

تتطلب مراحل التخطيط الاستراتيجي التحلي بصفة الاستمرارية، حيث لا يجوز بأي حال من الأحوال توقف العمل في خطوات العملية التخطيطية لأن ذلك قد ينتج عنه مشاكل عديدة منها:

- إحداث بلبلة في البرنامج الزمني المرسوم لإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة.
- فقدان المصداقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة.

التنسيق:

يشغل التنسيق واحدا من أهم الخصائص التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر مشكلات ومعوقات التخطيط، والواقع أن ضعف التنسيق يولد من واقع الظروف المحيطة وبالتالي فإن البيئة المحيطة هي المسئول المباشر أو غير المباشر عن مستوى التنسيق القائم وأهم مفردات هذه البيئة وضوح الصلاحيات والمسئوليات ما بين الجهات

ذات العلاقة بعملية التخطيط وذلك يعد مستوى الوعي بأشكاله المختلفة، عاملاً رئيسياً من عوامل تكوين البيئة الملائمة لظهور التنسيق وغيابه.

الألوية

لضمان أعلى نسبة من النجاح في الوصول إلى الأهداف المطلوبة تأتي ضرورة وأهمية الأولوية في التخطيط الاستراتيجي إذ أنه في كثير من الأحيان لا تسمح ظروف ولا مقتضيات الحال إلى تلبية كل احتياجات المنظمة أو معالجة كل المشكلات التي يعاني منها في آن واحد لذا ينصح بالأخذ بهذه الأولويات ليس في الإعداد فقط ولكن في التنفيذ أيضاً.

الواقعية

يعنى مفهوم الواقعية في التخطيط الاستراتيجي التعامل مع الأمور المختلفة بأحجامها وأبعادها الحقيقية فلا يجوز أبداً المبالغة ولا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.

هذا وقد يرجع غياب الواقعية في التخطيط سواء أكان مقصوداً أو غير مقصود إلى تصغير شأن أو حجم المشكلة أو الظاهرة وربما يكون ذلك راجعاً إلى سوء التقدير أو لغرض زيادة الانتباه والاهتمام من قبل المسؤولين.

توافر المعلومات

التخطيط الاستراتيجي يتعامل بصفة أصلية مع المشكلات والأمور الأساسية والجوهرية التي تبني مصالح المنظمة ومستقبلها ويحتاج ذلك لقدر كبير من المعلومات التي تساعد القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى أهداف المنظمة وذلك يتطلب :

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف من أفراد وجماعات ومؤسسات بأهمية تقديم البيانات والمعلومات الدقيقة.
- إعداد وتهيئة القائمين بعملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة وفي ذلك يتم اختيار أشخاص من ذوى الخبرات في مجال جمع البيانات وكذلك يجب تدريبهم ولو بشكل محدود قبل البدء بعملية جمع البيانات.

التأثير بالقيم الذاتية :

التخطيط الاستراتيجي يتأثر كثيرا بالقيم الشخصية وطموحات المديرين ولذا من الأهمية بمكان التأكيد أن وضع أي استراتيجية موضع التطبيق يتطلب متخصصين يملكون إحساسا بقيم المجتمع وأخلاقه.

المرونة:

مبدأ المرونة في عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم المبادئ التي يركز عليها التخطيط، من حيث أن المرونة تتطلب القدرة على تغيير خطة ما دون نفقات زائدة أو تضارب أي القدرة على التحرك نحو الهدف المنشود بالرغم من تغيير الظروف وهكذا فالمرونة تهدف إلى جعل الخطط مناسبة.

المخاطرة المحسوبة :

يفترض التخطيط الاستراتيجي توافر حالة المخاطرة أو عدم التأكد عن اتخاذ القرارات إذ تتخذ الإدارة العديد من القرارات دون أن يتوافر لديها المعلومات الكاملة عن العوامل التي تؤثر على نتيجة أعمالها إذا أصر المدير على عدم التصرف أو اتخاذ القرار إلا بعد توافر كل المعلومات الممكنة، وإزالة كافة المخاطر، فإنه يتعرض لفقد كثير من الفرص التي تكون ذات اثر كبير على المنظمة، ولا يقلل من

ذلك ضرورة قيام المدير بحساب المخاطرة التي يتعرض لها وزيادة المعلومات عن الظروف المحيطة لاتخاذ القرار السليم، استناداً إلى معايير استراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة المنظمة.

البعد الزمني المناسب :

يمثل البعد الزمني دوراً هاماً في عملية التخطيط الاستراتيجي، فيما أن عملية التخطيط الاستراتيجي. والتنبؤ بالمستقبل عمليات كثيرة التكاليف، فإنه يجب اختبار المدة الزمنية الأنسب له، مع ملاحظة أن المدة المختارة للتخطيط قد تكون في كثير من الأحيان حلولاً وسطاً فإن الأمد القصير تنفيذاً يكون عادة ربع سنة أو سنة أو خمس سنوات بسبب الحاجة العملية إلى جعل الخطط تتوافق مع الفترات المحاسبية لكن تلك المدة لا تلائم فكر التخطيط الاستراتيجي ذلك أن النظر إلى عشر أو عشرين سنة إلى الأمام له ما يبرره في الرغبة في التنبؤ بالمستقبل وما سيكون عليه ومن هذه الزاوية يمكن أن تحلل أحداث المستقبل والغرض والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيف يمكن تطويرها وتطويرها وفقاً لأهداف وغايات ورسالة المنظمة.

الدقة

تنسحب هذه الخاصية على جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي فالدقة مطلوبة في كل من مرحلة جمع المعلومات وتحليلها وتحديد أهداف المنظمة ورسالتها وتبنى السياسات واتخاذ الإجراءات.

معوقات التخطيط الاستراتيجي

رغم تعدد إيجابيات التخطيط الاستراتيجي إلا أنه ما زال هناك من المعوقات التي تحول دون استخدامه على مستوى جميع المنظمات وذلك يرجع إلى :

- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب اعتقاداً منهم بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي أو اعتقاداً خاطئاً بأنها ليست مسئوليته أو انه لن يكافأ عنها البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادماً قبل أن يبدأ وذلك بسبب التغير السريع في عناصر البيئة وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.
- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدراء فعموض التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمدراء تجعلهم غير متقبلين للفكرة، كما أن مشاكل جمع البيانات وتحليلها تجعل المدير غير مقدر لأهمية الفكرة.
- ضعف الموارد المتاحة للمنظمة وقد يكون سبباً رئيسياً أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة ذلك أن المناقشات حول رسالة المنظمة وأهدافها مثلاً قد يستغرق وقتاً طويلاً حتى يمكن الوصول لها كما أن الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسئولية الإدارة على كافة المستويات.
- توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها وأثارها على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية.

- عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.

الرقابة التقويمية كأداة أساسية في التخطيط الاستراتيجي

تتطلب عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادرا على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وان يكون اقتصاديا قادرا على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء، وان يكون شاملا بحيث يفصل كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وان يتسم بالتوازن في الوقت ذاته.

وتمر عملية الرقابة التقويمية بثلاث مراحل هي :

1- الرقابة التقويمية

- تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة إستراتيجيتها وتتم بالآتي :
- إجراء مسح تقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيدا لاختيار الاستراتيجية.
- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولا إلى اختيار وصياغة الاستراتيجية.
- اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقاتها في إجراء قياس الأداء الفعلي فيما إذا كان يطابق الأداء المخطط.
- تقييم محتويات الاستراتيجية.
- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

2- المراجعة الاستراتيجية

- إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمازسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المدبرون وتستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق :
- درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات متلقي الخدمة والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.
 - فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
 - درجة المساهمة بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
 - درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
 - تحديد جوانب القوه وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.
 - تحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين.

تحديد أسباب الانحرافات :

وهل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الاستراتيجية أم بأمور طارئة غير متوقعة في البيئة الخارجية وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل من أهمها الاستيضاح عن مدى ملاءمة الإستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

الإجراءات التصحيحية :

وذلك من خلال تعديل الإستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم. وأخيرا فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدي إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقة المنظمة بالبيئة.

مراجع الفصل الثالث

ثابت إدريس ، جمال الدين المرسي: الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية: الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003م.

ستيفن هاينز؛ ترجمة تب تب لخدمات التعريب والترجمة ، : التخطيط الاستراتيجي الناجح : القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2001م.

عبد المجيد المغربي : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: القاهرة : مجموعة النيل العربية، 1999م.

نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة : الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م.

نبيل خليل مرسيك التخطيط الاستراتيجي: الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 1994م.