

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.

obeikandi.com

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

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

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

- والتحول 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 رصيذاً ثرياً
من الرأي والمشورة حول كيفية
تطبيق التخطيط الاستراتيجي

- تحول الولايات المتحدة عن
الإنتاج الحربي لم يعد مرتبطاً
بمواجهة روسيا بل بالتعاون
معهها ومع 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؟"

- وللحصول 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



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
الخطة المناسبة

- التخطيط الاستراتيجي هنا
يصبح مضيعة للوقت

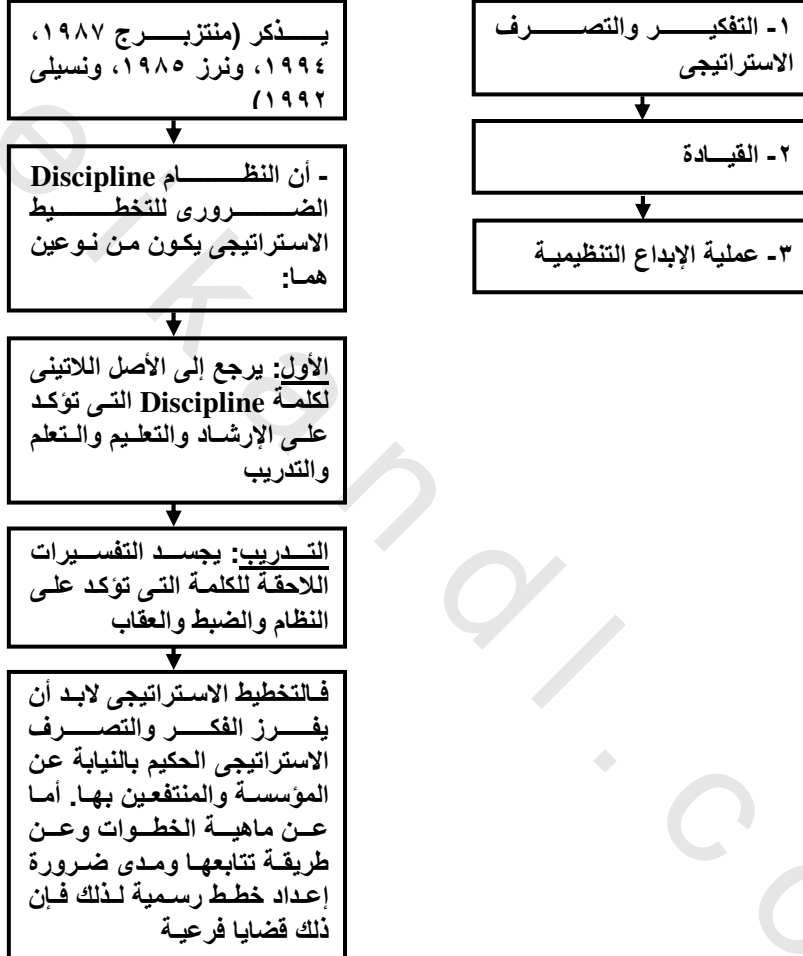
- وهذا ما يطلق عليه "مفارقات
التخطيط الاستراتيجي"

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

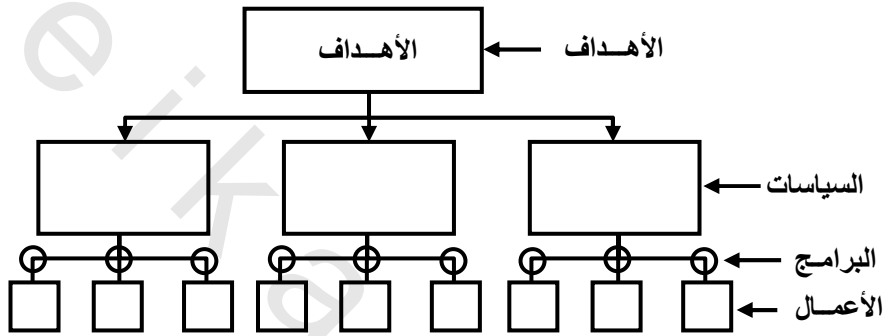
الآتى



أسباب استمرارية التخطيط الاستراتيجي



شكل رقم (١)
نموذج التخطيط العقلانى



تابع أسباب استمرارية التخطيط الاستراتيجي

نموذج الثاني: صناعة القرار السياسي

يتضح في

- وأن التخطيط الاستراتيجي يكون مساعداً لهذه المؤسسات

- ولهذا فإن هذا التخطيط سوف يستمر ويدوم في المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية، لأنها تعترف بطبيعة القرار السياسي وتؤسس عليه

- وإذا أحسن استخدام التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يحسن القرارات السياسية التي تصدر عن هذه المؤسسات وكذلك برامجها وسياساتها

- ينبغي للتخطيط الاستراتيجي الفعال أن يجعل صنع القرار السياسي أكثر تأثيراً

- وإذا تم تنفيذ التخطيط بأسلوب أكثر ترابطاً فإنه سوف يجعل حياتهم المهنية أكثر سهولة ميسراً (جانيس ١٩٨٩)

يذكر (منتزرج ١٩٨٣، فيفر ١٩٩٢، فيسلر وكتيل ١٩٩٤، هيرمان ١٩٩٤، بيترز ١٩٩٥)

- أن كل صناعات القرار في المؤسسة العامة الكبيرة أو إحدى المؤسسات غير الربحية يعدون في واقع الأمر صناعات قرار سياسي

نموذج صناعة القرار السياسي

السياسات الأكثر عمومية

السياسات أكثر عمومية

السياسات والبرامج

مجالات القضايا

النموذج الأول والثاني لصناعة القرار (العقلاني والسياسي)
ليسا متناقضين

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

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

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

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

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

أن التصرفات المتفق عليها يمكن أن تكون عقلانية
من الناحية السياسية

أن عملية التخطيط الاستراتيجي توفر طريقة لمزج العقلانية
السياسية والمادية المحتوية والإجراء بطريق حكيمة من أجل
خير المؤسسات والمجتمعات التي تستخدمها
(مارش وأولين ١٩٨٩ - برايسون وكرسبي 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

كانت عملية التخطيط الاستراتيجي محاولة لمواجهة المبادرات الكبرى للإصلاح بطرق بناءه. ولتناول المشكلات الناشئة عن زيادة عدد من هم في سن التعليم مع وجود هذه الإمكانيات العتيقة وللمشاركة في حياة المجتمع ومساعدة إدارة المنطقة لكي تكون هيئة أكثر فعالية وتأثيراً في وضع السياسة

كانت المنطقة تهتم باكتساب كل منافع التخطيط الاستراتيجي أو معظمه

تعيين مدير جديد لتنظيم الأمور المالية للمنطقة كي يتمكن من مواجهة التحديات التنظيمية والتعليمية التي تواجهها

اشتملت الإصلاحات المقترحة على مفاهيم التعليم حسب الناتج والإدارة حسب الموقع والفصول الشاملة والمتنوع والتعليم مدى الحياة، وتحسين الأداء المدرسي عن طريق التنافس وذلك بإتاحة المزيد من فرص الاختيار أمام الآباء والطلاب فيما يتصل بالمدارس والبرامج

تابع أمثلة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي

٢- المكتبة العامة Public Library

- تم دعم المكتبة من خلال تدريب موظفيها ومن خلال تخصيص صندوق لدعم المكتبة قامت بإدارته مؤسسة محلية من أجل تقديم الدعم المالي غير المتوافر لدى الجهات الأخرى

- وتجرى مراجعة الخطة كل عام

- وتدرس إدارة المكتبة في الوقت الراهن القيام بجهد تخطيطي جديد لخدمة المجتمع يتم إدماجه بالخطة الشاملة للمدينة

- كانت قضايا التمويل والموظفين من بين القضايا الرئيسية التي تدفع إلى ضرورة مراجعة خطة عام ١٩٨٦ - فمُنذ عام ١٩٨٠ زادت عملية تداول الكتب بنسبة ٣٠%

- بينما زاد عدد الوظائف المخصصة للمكتبة بوظيفة واحدة نصف الوقت

- وتعد المكتبة في المرتبة الثانية من حيث حجم التداول في مو الولايات المتحدة التي تربو على مائتي ألف نسمة ولكن من حيث الميزانية تحتل المرتبة السابعة عشرة

- المكتبة العامة قبل بدء عملية التخطيط الاستراتيجي واحدة من قطاعات إدارة خدمات المجتمع في مدينة كبيرة بالوسط الغربي. (في الوقت الحالي المكتبة تتبع العمدة رئيس مجلس المدينة، مباشرة)

- تتبع المكتبة تقليداً يتيح لها التخطيط دائماً من أجل المستقبل بأسلوب يعتمد على الاستفادة من الجهود السابقة في تحسين عمليات التخطيط

- في عام ١٩٧٩ اعتمدت المكتبة إصدار بيان حول مهمتها وإعداد برنامج بأهدافها العامة وأهدافها السنوية

- وفي عام ١٩٨١ جرى وضع خطة خمسية طويلة المدى - كما وضعت أول خطة إستراتيجية عام ١٩٨٤ وتم مراجعتها عام ١٩٨٦ وفي عام ١٩٨٧ بدأت قيادة المكتبة في الإعداد لجولة هامة جديدة في مجال التخطيط الاستراتيجي بدأت عام ١٩٨٨

- وقد جرى ذلك بالتعاون مع إحدى المؤسسات الكبرى غير الربحية التي قدمت المشورة والدعم المالي للمكتبة (وسوف نطلق على هذه المؤسسة اسم أصدقاء المكتبة العامة)

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 وكروزبي 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

هى

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

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

٣- بدأت كل مؤسسة بفهم واتفاق واضح بين صنّاع 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:
- أفرت الممارسة الأولى للتخطيط الاستراتيجية تغييرات جوهرية.
- والثانية: تناول قضايا أخرى لها تأثير على تعيين شخصية جديدة فى 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 وتنسجم
بالمسئولية الأخلاقية