

الفصل السادس

تحديد القضايا الإستراتيجية

التي تواجه المؤسسة

"عندما يعرف الإنسان إنه سيشنق خلال أسبوعين

فإن تركيزه الذهني يصبح مدهشاً"

(صامويل جونسون)

obeikandi.com

الخطوة الخامسة من عملية التخطيط الاستراتيجي

تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة

- تصبح الحاجة إلى تغيير ثقافة المؤسسة قضية إستراتيجية في حد ذاتها - إذا حُجبت الثقافة رؤية المؤسسة للقضايا الهامة وإمكانات العمل.

- أهمية القضايا الإستراتيجية تكمن في أنها تلعب دوراً رئيسياً في صناعة القرار السياسي.

- تحديد القضايا الإستراتيجية أحد أكثر الخطوات صعوبة بالنسبة للمشاركين في التخطيط الاستراتيجي (أكرمان ١٩٩٢)

- كل قضية إستراتيجية تنطوي على صراعات: ما الذي يجب عمله؟ ولماذا وكيف ومتى وأين ومن سيقوم بالعمل؟ ومن الذي سيستفيد أو يضار منه؟

- التخطيط الإستراتيجي يتعلق من ناحية بإيجاد واقع اجتماعي جديد. (واوفر بنجتون ١٩٨٧)

القضية الإستراتيجية هي:

- اختيار السياسة الأساسية التي تؤثر في صلاحيات المؤسسة ومهمتها وقيمها ومستوى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها

- الهدف من الخطوة الخامسة في عملية التخطيط الاستراتيجي هي: تحديد خيارات السياسة الأساسية التي تواجه المؤسسة "جدول أعمال القضية الإستراتيجية" (نط وباكوف ١٩٩٢).

- ويمكن أن يكون لأسلوب صياغة هذه الأسئلة تأثير هائل على القرارات التي تحدد هوية المؤسسة.

- تؤثر ثقافة المؤسسة في تحديد القضايا التي يجب مراعاتها وإدراجها في جدول الأعمال وكيفية صياغتها.

- وتؤثر في تحديد الخيارات الإستراتيجية التي تلقى اهتماماً جاداً في الخطوة التالية: (هامدن - تيرنر ١٩٩٠، شاين ١٩٩٢، كنجدون ١٩٩٥)

تابع الخطوة الخامسة من عملية التخطيط الاستراتيجي

تابع تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة



تابع الخطوة الخامسة من عملية التخطيط الاستراتيجي

تابع تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة

تابع الفوائد

خامساً: إذا لم تكن عملية التخطيط الإستراتيجي حقيقية للمشاركين حتى هذه المرحلة فإنها ستصبح كذلك بالنسبة لهم الآن. - ولكي يكون الشئ حقيقى بالنسبة للمرء ينبغي أن يكون هناك تجاوب بين تفكيره وتصرفه والطريقة التي يتصرف بها. (برايسون ١٩٨٧)

الشخصيات القوية لا تظهر إلا من خلال مواجهة الصعوبات بصراحة وشجاعة. (تيرى ١٩٩٣)

- الفائدة الثانية: هي التركيز على القضايا، لا الإجابات - فكثيراً ما تنشأ الخلافات حول حلول المشكلات دون أن تتضح الرؤية حول طبيعة تلك المشكلات.

ثالثاً: إن تحديد القضايا يؤدي دائماً إلى إيجاد نوع من التوتر المفيد واللازم للتشجيع على إحداث تغيير في المؤسسة.

رابعاً: يؤدي تحديد القضايا الإستراتيجية إلى توفير خطوط معينة حول كيفية حل القضية.

تابع الخطوة الخامسة من عملية التخطيط الاستراتيجي

أمثلة للقضايا الإستراتيجية

مثالين للقضايا الإستراتيجية بمقاطعة هينيين

- واجهت المقاطعة مشكلات صعبة لتحقيق أهدافها السياسية، خاصة توفير إدارة ذات كفاءة مهنية لعملية المقاطعة وتقديم خدمات عامة مناسبة وذات نوعية جيدة - بالإضافة إلى احتواء تكاليف التجهيزات.

وقد تم حل قضية المساحات المكتبية طويلة الأجل عن طريق إنشاء ناطحتي سحب داخل تلك المدينة وموقف سيارات كبير تحت الأرض وحديقة حضرية واسعة محيطة بالموقع.

(أما القضية الثانية)
- ماذا نفعل حيال النفقات الصلبة؟

- في هذه الحالة كانت العوامل البيئية عبارة عن أحجام كبيرة من النفقات والتزايد السريع لتكاليف التخلص منها - وقلة المساحة الخاصة باستيعابها.

- واعتراض الجماهير على المواقع الجديدة لدفنها وظهور تقنيات اقتصادية وبيئة آمنة مثل:

- إعادة تدوير النفقات وحرقها عن طريق توليد الكهرباء.

المثال الأول: مثال تاريخي من أواخر الستينات وأول السبعينات.

يعطى تفصيلاً للسؤال الذي يقول كيف يمكن للمقاطعة أن تواجه المتطلبات طويلة الأجل الخاصة بمساحة المكتب؟

المثال الثاني: الذي لا يزال قائماً فإنه يطرح السؤال التالي: كيف يمكن التعامل مع النفقات الصلبة للمقاطعة؟

في هذين المثالين: تظهر قضايا إستراتيجية نتيجة ربط العوامل الداخلية بالعوامل البيئية الخارجية والصلاحيات المفروضة من الخارج بالأهداف السياسية للمقاطعة. ولم يكن للمقاطعة بيان رسالة ولكن أهدافها السياسية كانت تؤدي نفس الغرض.

تابع الخطوة الخامسة من عملية التخطيط الاستراتيجي

تابع أمثلة للقضايا الاستراتيجية



تابع الخطوة الخامسة من عملية التخطيط الاستراتيجي

تابع أمثلة للقضايا الإستراتيجية

القضايا الإستراتيجية تنشأ
في مواقف من ثلاثة أنواع:

الأول: أن هذه القضايا قد تنشأ
عندما تحول أحداث خارجة عن
نطاق سلطة المؤسسة، دون تحقيق
الأهداف الأساسية بشكل مقبول
وهذه المواقف يمكن أن نطلق
عليها صفة التهديدات.

الثاني: أنها قد تنشأ عندما تتغير،
أو توشك أن تتغير التقنيات
أو التكاليف، أو التمويل،
أو التوظيف، أو الإدارة،
أو الخيارات السياسية لتحقيق
الأهداف الأساسية. وهذه المواقف
يمكن أن تمثل تهديدات أو فرصاً.

- والقضية ينبغي التعبير عنها على
أنها تحد، يمكن للمؤسسة أن تفعل
شيئاً تجاهه، وذلك لعدة أسباب:

١- لا توجد قضايا إستراتيجية ما
لم تكن هناك ظروف تجبر
المؤسسة على فعل شيء.

٢- التخطيط الإستراتيجي الفعال له
خاصية التوجيه نحو العمل.

تابع الخطوة الخامسة من عملية التخطيط الاستراتيجي

تابع أمثلة للقضايا الإستراتيجية



تابع الخطوة الخامسة من عملية التخطيط الاستراتيجي

تابع أمثلة للقضايا الاستراتيجية

مثال للقضية الاستراتيجية الخاصة بالاحتياجات
المساحية طويلة الأجل لمكتب المقاطعة

البيئة

الصلاحيات

تتكون من:

- تنظيمات إدارية جديدة.

- إدارة الإسعاف الطبي (جديد).

- مستشفى عام جديد.

١- ارتفاع تكاليف العقد.

٢- نقص المساحات المكتبية
في مكتب المدنية.

٣- بعثرة وظائف المقاطعة.

٤- الازدحام الحالي الشديد.

٥- النمو المتزايد في البرامج
والموظفين.

أهداف السياسة

تتكون

- احتواء التكاليف

- خدمات عامة مناسبة
و ذات نوعية جيدة.

- إدارة ذات كفاءة ومهنية
لعمليات المقاطعة.

تابع الخطوة الخامسة من عملية التخطيط الاستراتيجي

تابع أمثلة للقضايا الاستراتيجية

مثال بشأن القضية الاستراتيجية

إدارة النفايات الصلبة

البيئة

الصلاحيات

- يجب على المقاطعة التوجه
إلى مواقع جديدة.

- مطلوب خطة لموقع دفن
النفايات.

١- استهلاك مواقع الدفن.

٢- معارضة جماهيرية لمواقع
الدفن الجديدة.

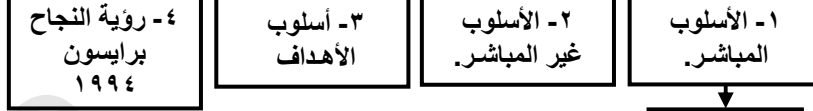
٣- إمكان الاستفادة من التقنيات
الحديثة.

٤- زيادة حجم النفايات.

٥- التزايد المطرد لتكاليف التخلص
من النفايات.

أساليب تحديد القضايا الاستراتيجية

هي



هو



تابع أساليب تحديد القضايا الاستراتيجية

هى

٣- أسلوب الأهداف

- ينجح فى المجتمعات المتجانسة نسبياً وتمتلك توافقاً أساسياً حول القيم.

أسلوب (رؤية النجاح)

- يطالب المؤسسة التى تتبعه بوضع أفضل صورة لها فى المستقبل - أثناء تنفيذها لمهمتها وتحقيقها للنجاح.

- ثم تشتمل القضايا الاستراتيجية على الكيفية التى ينبغى أن تتحرك بها المؤسسة من أى سبيل الذى تتبعه حالياً إلى السبيل الذى تود انتهاجه على أساس رؤية النجاح الخاصة لها.

- أسلوب رؤية النجاح مفيد للغاية عندما يكون من الضرورة بمكان اعتماد أسلوب عام للمؤسسة وإستراتيجيتها أى عندما يكون ضرورياً تحقيق تكامل لمجموعة من الإستراتيجيات.

- يستخدم هذا الأسلوب عندما يتولى المسئولية مجلس جديد أو مدير جديد من واقع رؤية جرى اعتمادها قبل إجراء الانتخابات أو التعيين.

- يعد أكثر مواعمة مع نظرية التخطيط التقليدية تضع المؤسسة أهدافها أولاً ثم تحدد القضايا التى تحتاج المؤسسة إلى مواجهتها لتحقيق هذه الأهداف "أو تضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف".

- لكى ينجح هذا الأسلوب يجب أن يكون هناك إمكان لتحقيق اتفاق عميق - داخل المؤسسة حول الأهداف ويجب أن تكون الأهداف ذاتها محددة ومفصلة بحيث توفر التوجيه لعملية وضع الإستراتيجيات (ولكن لا ينبغى المبالغة فى التحديد والتفصيل، بشكل يودى إلى تسرب الأفكار، أو الأعمال الإستراتيجية الحكيمة).

- هذا الأسلوب أكثر نجاحاً فى المؤسسات ذات السلطة الهرمية.

- لصناع القرار الرئيسيين فيها فرض الأهداف على الآخرين متأثرين بعملية ممارسة التخطيط.

- هو الأصح فى المؤسسات العامة أو غير الربحية المنظمة تنظيمياً هرمياً ولها مهام محددة وضيقة النطاق.

تابع أساليب تحديد القضايا الإستراتيجية

هى

الأسلوب غير المباشر

- هذا خلافاً للأسلوب المباشر.

- ينجح هذا الأسلوب فى نفس الأوضاع التى ينجح فيها الأسلوب المباشر ويتسم بالنفع والفائدة بشكل عام.

- مفيد عندما تتطلب الضرورة عملية كبرى لإعادة التوجيه الإستراتيجى فى حين لا يزال أعضاء فريق التخطيط وأعضاء المؤسسة غير مدركين للحاجة إليه أو لا يعرفون ما تقوده هذه التغييرات.

- إدماج أفكار المشاركين بالطرق الجديدة، تساعد على رؤية الأشياء بطريقة مختلفة والتصرف نحوها على هذا الأساس.

- فالتجديد وليس التحول - هو النتيجة الحتمية لهذا الدمج. (كنجدون ١٩٩٥)

- تابع رؤية النجاح.
- ويكون مفيداً إذا دعت الضرورة لإجراء تغييرات واسعة. (شايين ١٩٩٢)

- عندما يفكر عدد كاف من المسؤولين الرئيسيين فإن ذلك الأسلوب عندئذ يكون أفضل الأساليب.

- ينطبق هذا الأسلوب على المؤسسات غير الربحية أكثر منه على المؤسسات الحكومية لأن الأخيرة تكون أكثر تقيداً بالمهام وتوقعات النزاع بين العديد من أصحاب المصالح.

- هذا الأسلوب مفيد بشكل خاص - عند انتخاب أو تعيين قادة جدد بسبب رؤيتهم للمستقبل.

- وقد يكون هذا الأسلوب نافعاً أيضاً للمجتمعات إذا كانت تتصف بالتجانس، أو تتمتع بتوافق مشترك بشأن القيم.

تابع أساليب تحديد القضايا الإستراتيجية

هى

تابع الأسلوب غير المباشر

الأسلوب المباشر

- الإرشادات التالية مفيدة للمؤسسات
التي ترغب فى استخدام الأسلوب
المباشر.

- بعد استعراض الصلاحيات
والرسالة وتحليلات "SWOT"
يطلب من أعضاء فريق التخطيط،
تحديد القضايا الإستراتيجية بشكل
فردى أولاً بالإجابة عن ثلاثة أسئلة
عن كل قضية على ورقة واحدة.

- ما القضية؟
- ما العوامل التى تجعلها قضية
إستراتيجية (صلاحيات - رسالة -
تأثيرات خارجية، داخلية؟)

- ويمثل موضوع كل مجموعة قضية
إستراتيجية هامة وتشتمل
المجموعات على خيارات:

١- لإسعاد أصحاب المصالح وفقاً
للمعايير التى وضعوها لتحقيق
رضاهم.

٢- وللبناء على مواطن القوة -
والاستفادة من الفرص والحد من
نقاط الضعف والتهديدات أو التغلب
عليها.

٣- لتنفيذ المهام.

٤- للاحتفاظ بالأهداف القائمة والدعم
الإستراتيجى.

٥- لإيضاح الأعمال المقترحة التى
أبرزتها الدراسات الأخرى.

تابع أساليب تحديد القضايا الإستراتيجية

إرشادات العملية



تابع أساليب تحديد القضايا الإستراتيجية

تابع إرشادات العملية

٦- تذكر أن هناك ثلاثة أنواع من القضايا الإستراتيجية على الأقل تحتاج كل منها إلى معاملة مختلفة والأنواع الثلاثة هي:
- تلك التى لا تتطلب عملاً فى الوقت الحاضر - ولكن ينبغى مراقبتها.
- تلك التى يمكن التعامل معها كجزء من دورة التخطيط الإستراتيجى المنتظمة للمؤسسة.
- تلك التى تتطلب اهتماماً عاجلاً وينبغى التعامل معها على الفور.

٧- ركز على القضايا، لأعلى الإجابات
٨- اجعل صناع القرار الرئيسيين يتفقون على أن جزءاً كبيراً من وقتهم معاً سيخصص لتحديد القضايا الإستراتيجية وحلها فبدون اتفاق من هذا النوع.
٩- الاتفاق على القضايا الإستراتيجية بمثابة نقطة تحول هامة.
١٠- إن إدارة التحول للنقطة التالية من العملية وهى وضع الإستراتيجية أمر فى غاية الأهمية.

- أن يسأل فريق التخطيط الإستراتيجى أن يسأل عدداً من الأسئلة حول القضايا التى قام بتجديدها وتشمل:

- ما القضية أو الصراع أو اللغز؟
- هل تمثل قضية؟ وما الذى يجعلها قضية بلغة الرسالة والصلاحيات وتحليل "SWOT".
- من الذى يقول أنها قضية؟
- ما الذى يمكن أن ينتج إذا لم تفعل شيئاً نحوها؟
- هل يمكن أن نفعل شيئاً؟
- هل هناك طريقة لدمج القضايا؟
- هل يمكن تجزئة القضايا؟
- ما القضايا التى تظهر فى القائمة؟