

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة
الإستراتيجية

oboi.kandi.com

تمهيد:

ظهرت العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المنظمات تغييراً إيجابياً هادفاً ومقصوداً، وفي طليعة المنظمات التي يستهدفها التطوير المستمر منظمات التعليم العالي؛ ومن مداخل التطوير المناسبة للتطبيق في مجال تطوير منظمات ومؤسسات التعليم العالي:

إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمل (الهندرة)، وتنمية المنظمة، والإدارة بالأهداف، والإدارة في الوقت المناسب، والإدارة بفتح السجلات، وإدارة المعرفة، وإدارة الإبداع والابتكار، والتخطيط الاستراتيجي.

ويبدو المدخل الأخير من أفضل مداخل التطوير لمؤسسات التعليم العالي، فهو قد يستخدم كل المداخل السابقة أو بعضها، حسب الحاجة ومقتضى الحال، كاستراتيجيات فرعية للتطوير⁽¹⁾.

ولقد لوحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية في معظم الدول العربية إلى تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في العديد من المجالات الخدمية والاقتصادية، وبمنظرة عامة وشاملة للأوضاع الحالية في الدول العربية، يمكن القول بأن أهم دوافع الأخذ بالتفكير الاستراتيجي في العمل الحكومي تتلخص في:

1. تدهور الأداء الاقتصادي مع الندرة النسبية في الموارد الاقتصادية، وضرورة الاستفادة منها بشكل أفضل.
2. ازدياد الأعباء الواقعة على ميزانية الدولة، مع ضرورة الوفاء بمسئولياتها تجاه الموظفين.
3. العجز عن تهيئة ما يكفي من فرص العمل لتلبية احتياجات الأعداد المتزايدة من القوى العاملة وضرورة التعامل مع هذه الظاهرة.

(1) محمد فالح الجهني. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. مجلة المعرفة

[cited: 16/12/2006] <http://www.almarefah.com/article.php?id=1325>

4. الحاجة إلى تغيير أنماط وسلوكيات وهياكل وإجراءات العمل داخل الأجهزة والمؤسسات الحكومية الخدمية والاقتصادية بما يتفق مع طبيعة ومتطلبات العصر .

5. ضرورة التحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات لمواجهة التغير في الظروف المحلية والعالمية ، والاستفادة بما توفره من فرص ، والاستعداد لمواجهة ما تفرضه من تحديات⁽²⁾ .

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية ، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية .

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة .

وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهوماً للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجريه انتهيا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية ، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضممار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها .

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة .

(2) عبد العزيز جميل مخيمر . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004 . ص 17

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف . ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة .

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان : (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما يسمى بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة .

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا، ماكدونالد، كانون، فولكس فاكن) وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي .

ويأتي هذا الفصل كتقدمة عامة وشاملة للمفاهيم والمصطلحات الأساسية المتصلة بالإدارة الإستراتيجية، لتمهيد الأرضية الصلبة للفصول التالية من الدراسة، والتي تتطلب تثبيت وتوحيد تلك المفاهيم والمصطلحات، ومن ثم توطينها في مجال تخصص المكتبات والمعلومات .

الإدارة الإستراتيجية:

الإستراتيجية كلمة أصلها يوناني مشتقة من كلمة "stratēgos" ، وتتكون من مقطعين: "stratos" - army & "ago" - which is ancient Greek for

(leading/guiding/moving to) (3) ، والتي تعني في مجملها القائد أو الحاكم وليس فقط القائد العسكري بل المدني أيضاً لأن الحاكم أو الإمبراطور في الأزمنة القديمة هو الذي كان يقود الجيش في ميادين القتال ، فكل السياسات العسكرية والاقتصادية والاجتماعية الصادرة عن ذلك القائد سُميت بالإستراتيجية .

فالإستراتيجية هي " علمٌ وفنٌ ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تعالج الوضع الكلي للصراع الذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق هدف السياسة الذي يتعذر تنفيذه من غير ذلك السبيل " . إن الإستراتيجية متعددة الأنواع فمنها العليا والمباشرة وغير المباشرة والإدارية ، وغير ذلك من الأنواع⁽⁴⁾ .

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها : " فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها " .

ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة⁽⁵⁾ .

رغم تعدد التعريفات المتاحة للإدارة الإستراتيجية في المراجع العلمية ، فإنه يمكن النظر إليها ببساطة على أنها :

" مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة "

"A Set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of an organization".⁽⁶⁾

[cited: 17/3/2007] <http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy> - ويكيبيديا باللغة الإنجليزية (3)

(4) محمد مصطفى عبد الرزاق العمري . الإستراتيجية غير المباشرة . مجلة الدفاع- ع 132- السعودية .

[cited: 17/3/2007] <http://www.al-difaa.com/Detail.asp?InNewsItemID=130277>

(5) نادية العارف . التخطيط الاستراتيجي والعولمة . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 . ص 6 .

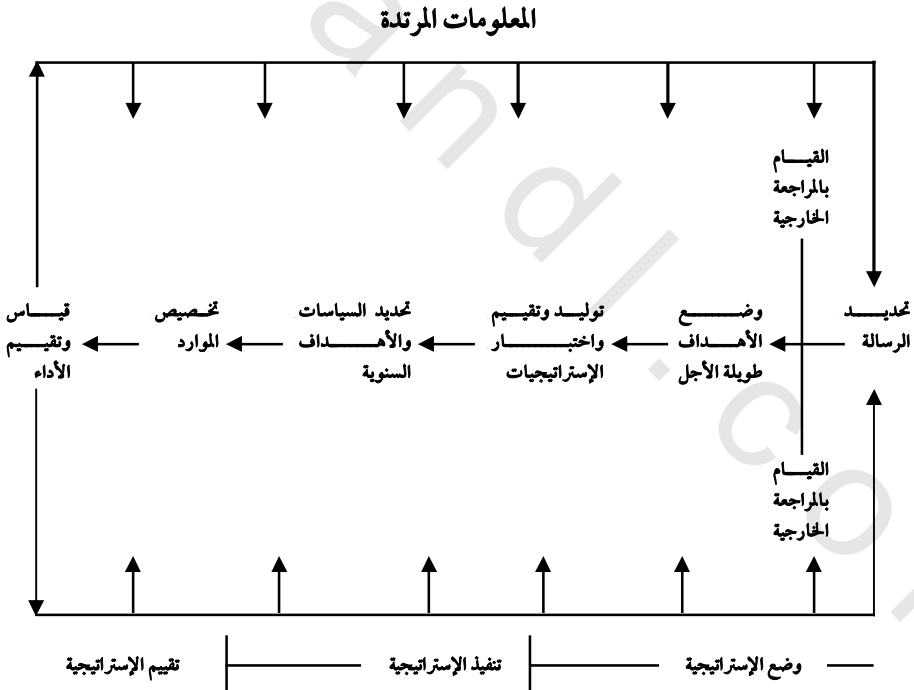
(6) عبد العزيز جميل مخيمر . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . مرجع سابق . ص 6 .

ويعد التخطيط الاستراتيجي أول خطوات ومهام الإدارة الإستراتيجية . وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها ، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية . بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية .

وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، وساد حتى بداية السبعينيات في ظل افتراض مؤداه سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل . وكان المسئول الوحيد عن التخطيط الاستراتيجي هم رجال الإدارة العليا الذين يكلفون باقي أعضاء المنظمة بعد ذلك بتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم وضعها⁽⁷⁾ .

شكل (2)

نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكامل⁽⁸⁾



(7) محمد فالح الجهني . التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي . مرجع سابق .

(8) المصدر : نادية العارف . التخطيط الاستراتيجي والعمولة . مصدر سابق . ص 27 .

منافع الإدارة الإستراتيجية:

تتيح الإدارة الإستراتيجية للمنشأة أن تكون " مبادرة " أكثر منها " مستجيبة " عند تشكيل المستقبل ، فهي تمكن المنشأة من المبادرة والتأثير (وليس مجرد الاستجابة) على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على مصيرها .

إن الاتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة ، ومن خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرين والعاملين ملتزمين بمساندة المنظمة .

تمثل طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية ، وقد يكون الفهم هو أهم منفعة تأتي من وراء الإدارة الإستراتيجية يليها الالتزام . وعندما يفهم المديرين والعاملين ما الذي تفعله المنشأة ، ولماذا كثيرا ما يتولد عن ذلك الفهم شعور بأنهم جزء من المنشأة ولا بد من مساندتها . وعادة ما يصبح المديرين والعاملين أكثر ابتكارا وتجديدا عندما يفهمون ويساندون رسالة المنشأة وأهدافها وإستراتيجيتها .

بناء على ما سبق يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي الفرصة المقدمة للعاملين لزيادة إحساسهم بالسلطة . إن إعطاء السلطة يعمل على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال . تطبق الكثير من المنشآت اللامركزية في عملية الإدارة الإستراتيجية . مما يتضمن اعتراف منهم بأن التخطيط لا بد وأن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل والعاملين . وحاليا نجد أن فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المدراء التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي .

تعتمد عملية الإدارة الإستراتيجية بدرجة كبيرة على أنشطة التعلم والمساعدة والتعليم والمساندة فهي ليست مجرد نشاط تبادل أوراق ومذكرات على مستوى الإدارة العليا . يعد الحوار وتبادل الآراء في عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر أهمية من الخطة ذاتها .

إن أسوأ شيء يمكن أن يقوم به الإستراتيجيون هو الإنفراد بوضع الخطة الإستراتيجية ثم

تقديمها للمديرين التنفيذيين ليتولوا التنفيذ. فمن خلال المشاركة في العملية يصبح المديرين التنفيذيين هم "أصحاب" الإستراتيجية. يجب أن يكون مفتاح نجاح الإستراتيجيات هو المسئولين عن التنفيذ بأنهم أصحاب الخططة. وبالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسئولية الرئيسية لصاحب المنشأة أو رئيسها إلا أنه لابد من مشاركة المديرين والعاملين في أنشطة وضع الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغيرات المطلوبة.

حاليا تزداد أعداد الشركات والمؤسسات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية لاتخاذ القرارات الفعالة. وفيما يلي استعراض لبعض المنافع المالية وغير المالية التي تعود على المنظمة من جراء إتباع مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

1- المنافع المالية:

تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تطبق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية أكثر ربحية ونجاحا عن تلك التي لا تستخدمها. والواقع أن الشركات ذات الأداء المرتفع عادة ما تميل نحو التخطيط المنظم للإعدادات للتغيرات المستقبلية في كل من البيئة الداخلية والخارجية. والمنشآت التي يوجد بها أنظمة تخطيط شبيهة بالإدارة الإستراتيجية عادة ما يكون أدائها المالي طويل الأجل متميز مقارنة بالصناعة التي تنتمي إليها.

يبدو أن الشركات ذات الأداء المتميز تتخذ قرارات أفضل مع توقع أفضل لكل من الآثار قصيرة الأجل وطويلة الأجل. ومن الناحية الأخرى، فإن الشركات ذات الأداء الضعيف عادة ما تركز على أنشطة تعكس قصر النظر ولا تعكس تنبؤ جيد بالظروف المستقبلية. وعادة ما ينشغل الإستراتيجيون في الشركات ذات الأداء الضعيف بحل المشاكل الداخلية وإعداد التقارير. وكثيرا ما يخطئون في تقدير قوة المنافسين ويبالغون في تقدير نقاط القوة في شركتهم. كما أنهم ينسبون الأداء الضعيف إلى العوامل غير المتحكم فيها مثل اقتصاد ضعيف أو تغيرات تكنولوجية أو المنافسة الأجنبية.

وتشير التقارير إلى أن هناك ما يزيد عن مائة ألف مشروع يفشل سنويا في الولايات المتحدة

الأمريكية، ويمثل فشل المشروعات: الإفلاس والتصفية. وبالرغم من أن هناك الكثير من العوامل إلى جانب افتقاد إدارة إستراتيجية فعالة التي قد تؤدي إلى فشل المشروع، إلا أن مفاهيم وأدوات التخطيط المشار إليها يمكن أن يترتب عليها منافع مالية ملموسة لأي منظمة.

2- المنافع غير المالية:

بالإضافة إلى مساعدة المنشآت على تفادي التدهور المالي، فإن الإدارة الإستراتيجية تقدم منافع ملموسة أخرى، مثل زيادة المعرفة بالتهديدات الخارجية وتفهم أفضل لإستراتيجيات المنافسين وزيادة إنتاجية العاملين وتقليل مقاومة التغيير وتفهم أوضح للعلاقات بين الأداء والمكافأة.

ويترتب على الإدارة الإستراتيجية تحسين قدرات " منع المشاكل " في المنظمات لأنها تروج التفاعل بين المديرين على كافة المستويات التنظيمية والوظيفية. ويمكن التفاعل المنظمات من الاهتمام بالمديرين والعاملين وتنميتهم وإشراكهم في الأهداف التنظيمية وإعطائهم السلطة التي تمكنهم من الإسهام في تحسين المنتج أو الخدمة و الاعتراف بإسهاماتهم.

وكثيرا ما يترتب على تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية انتظام المنشأة بعد أن كانت على حافة الانهيار. فالإدارة الإستراتيجية يمكن أن تكون بداية نظام إداري يتسم بالكفاءة والفعالية. وقد تجدد الإدارة الإستراتيجية الثقة في إستراتيجية المشروع الحالية، أو تشير إلى الحاجة لاتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية. وتقدم الإدارة الإستراتيجية أساسا للتعرف على الحاجة للتغيير ومنطقة هذا التغيير وتوضحه لكل المديرين والعاملين في المنشأة، فهي تساعد على النظر للتغيير باعتباره فرصة أكثر منه تهديد. ويرى " غرينلي " أنه يمكن تلخيص منافع الإدارة الإستراتيجية في الآتي:

- 1- التعرف على الفرص وترتيبها وفقا للأولويات واستغلالها بأفضل صورة ممكنة.
- 2- النظرة الموضوعية لمشاكل الإدارة.
- 3- تقديم إطار أفضل للتنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.
- 4- التقليل إلى أدنى حد من آثار الظروف غير الموائمة والتغيرات.
- 5- مساندة القرارات الهامة والأهداف المحددة بشكل أفضل.

- 6- إمكانية تخصيص الوقت والموارد اللازمة للفرص بصورة أكثر فعالية .
- 7- تقليل حجم الموارد والوقت المخصصان لتصحيح القرارات الخاطئة والعشوائية .
- 8- خلق إطار للاتصالات الداخلية بين الأفراد .
- 9- تحقيق التكامل بين السلوك الفردي والجهود الكلية .
- 10- توفير أساس لتوضيح مسؤوليات الفرد .
- 11- التشجيع على التفكير المستقبلي .
- 12- توفير مدخل قائم على التعاون ومتكامل وحماسي لمعالجة المشاكل وانتهاز الفرص .
- 13- التشجيع على وجود اتجاه موجب نحو التغير والتغير .
- 14- توفير درجة من النظام والرسمية لإدارة المنشأة⁽⁹⁾ .

وقام حشمت قاسم (1998) بإيجاز الأهداف الأساسية لإعداد الخطة الإستراتيجية على النحو التالي :

- § استيضاح الأهداف والغايات .
- § تحديد الاتجاهات والأوليات .
- § توفير إطار عام للسياسة والقرارات .
- § المساعدة على توزيع الموارد واستغلالها بشكل فعال .
- § إدراك المشكلات والقيود .

أما المزايا المحتملة لانجاز هذه المهمة فتشمل : التحسن العام من خلال اتخاذ القرارات المطردة غير المتضاربة الناتجة عن الدراسة الواعية للأهداف والأوليات ، ودعم موقف المكتبة في المؤسسة الأم حيث تبدي قدرتها على السيطرة على القضايا الإستراتيجية ووضع خططها وفقاً للاحتياجات المؤسسية المتوقعة ، وتقوية التزام العاملين بتطوير الخدمات من خلال تنمية الوعي بالقضايا والاتجاهات وإدراك السياق العام لما يقومون به من أعمال .

(9) العربي دخوش . نظرية الاستراتيجية الدولية : الإرسال الأول . الجزائر : جامعة التكوين المتواصل ، 2004 . ص ص 10-13 .

- ومن الممكن ترجمة هذه المزايا إلى قائمة مطولة من النتائج الإيجابية التي تمثل حوافز مهمة لخوض تجربة التخطيط الاستراتيجي .
- § دعم الثقة في المكتبة في شتى أنحاء المؤسسة بإبراز معرفتها بأهداف المؤسسة وسبل تحقيق هذه الأهداف .
- § تحسن فرص واحتمالات تمويل المكتبة ، حيث يمكن ربط ممارسات الميزانية السنوية وحالات التمويل الخاص بالنظرة الإستراتيجية .
- § تحسن الروح المعنوية للعاملين ودفعهم من خلال الشعور بقدرتهم على المشاركة الإيجابية في تشكيل مستقبلهم ، وممارسة المزيد من الرقابة على التغيير ، بدلاً من مجرد الاستجابة للقوى الخارجية .
- § تحسن علاقات العمل ودعم روح الجماعة ، والشعور بالانتماء والهوية المؤسسية ، من خلال دعم مقومات الاتفاق والفهم المشترك لأهداف المكتبة ومراميها .
- § دعم مقومات الرضاء الوظيفي ، حيث يتيح الإطار الاستراتيجي السليم إمكانية تفويض القرارات التنفيذية للمستويات الأدنى ، فضلاً عن إقرار خطط الترقى للعاملين .
- § تحقيق المزيد من إرضاء المستفيدين ، حيث يمكن للعاملين الاستجابة بشكل أكثر سرعة وطواعية ومرونة واطراداً ، وذلك من خلال سياسة وإطار لاتخاذ القرارات أكثر وضوحاً .
- § دعم مقومات العلاقات العامة ، بالحث على المشاركة في عملية التخطيط ، وتنمية الوعي بدور المكتبة ، ونقوية أواصر التواصل والتلقيص المرتد .
- § تنمية المهارات والقدرات في تجميع البيانات وتحليلها ، والتفكير النقدي والإبداعي ، والاتصال الشفوي والتحريري .
- § الارتفاع بمستوى صلاحية الخدمات وفعاليتها ، من خلال التشاور مع فئات المستفيدين ودراسة اتجاهات الخدمات والتطورات والفرص التنافسية .
- § تدعيم مكانة المكتبة والعاملين بها ، وإتاحة الفرصة للتأثير في كبار المسؤولين عن تشكيل الرأي العام ، وذلك عن طريق التعريف بالخطة ونشرها⁽¹⁰⁾ .

(10) شايلة كورول ؛ حشمت قاسم (مترجم) . التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات .

الإسكندرية : مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات ، 1998 . (سلسلة "أسليب Aslib" - إنجلترا)
ص ص 65.

لماذا التخطيط الإستراتيجى؟

- § إذا فشلت أن تخطط فإنك تخطط للفشل .
- § إن التخطيط الإستراتيجى يحسن الأداء العام للمنظمة .
- § يزيد من قدرة المنظمة على التعاطى مع القضايا الرئيسية على المستوى الكلى .
- § يتواصل مع جميع أفراد المنظمة على كافة المستويات من أجل تحديد القضايا ذات الأهمية القصوى .

قواعد حاكمة لإعداد الخطة الإستراتيجية:

- قبل إعداد الخطة الإستراتيجية لابد من وجود قواعد حاكمة أو خطوط مرشده فى اتخاذ القرارات تنبع من الإجابة على التساؤلات التالية :
- 1 . ما هى مؤسستنا؟ وأين هى؟
 - 2 . ما الذى يجب أن تكون عليه؟ وأين يجب أن تكون؟
 - 3 . كيف يمكن تحقيق ذلك؟

الخطة الإستراتيجية الجيدة يجب أن:

- § تحدد القضايا الهامة للمنظمة .
- § تحدد الصورة النهائية المراد الوصول إليها .
- § توفر تقييم واقعى للفارق بين ما يمكن أن توفره الإمكانيات الحالية للمنظمة ، والإمكانيات التى تحتاجها للوصول إلى الصورة المخطط لها .
- § تحدد الوقت اللازم لتضييق الهوة بين الحالى والوضع المرجو الوصول إليه .
- § توفر المرونة اللازمة للتعاطى مع المتغيرات الداخلية والخارجية⁽¹¹⁾ .

(11) المنظمة العربية للتنمية الإدارية . التخطيط الاستراتيجى للتفوق والتميز فى القطاع الحكومى : بحوث وأوراق عمل الملتقى العربى الأول بعنوان التخطيط الاستراتيجى للتفوق والتميز فى القطاع الحكومى . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 . ص ص 166-167 .

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

1- المسح البيئي Environmental Scanning: وتتضمن تحليل : نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .

2- صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation : وتتضمن تحديد : الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها ، وأهدافها وإستراتيجيتها وسياستها .

3- تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation : وتتضمن وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال : البرامج والمشروعات ، والموازنات ، والإجراءات .

4- متابعة وتقييم الاستراتيجي Strategy Evaluation & Control : وتتضمن تلك / الأنشطة والأدوات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في متابعة سير العمل

وقبل تناول مراحل الإدارة الإستراتيجية بالتفصيل ، علينا أن نؤكد على أن الإدارة الإستراتيجية يمارسها مديرون لهم قدرات متكاملة على المبادأة والتنبؤ والابتكار ، مديرون محفزون ومدفوعون للتفكير الاستراتيجي وتصميم سيناريوهات مستقبلية فضلاً عن كونهم مُحفِّزين على التفكير والتصرف استراتيجياً ، وعلى التعامل الفاعل مع القوى البيئية المحيطة والمؤثرة .

هذه القوى التي تبقى محط الاهتمام ومحور البراعة الإدارية والتي تتطلب إدارة إستراتيجية فاعلة لاقتناص فرص تهيؤها بيئة المنظمة ، أو لتوقي قيود أو تهديدات تفرزها هذه البيئة ، أو تخفيف آثارها .

وفي الإدارة الإستراتيجية ، يستشرف المدير الاستراتيجي المتغيرات البيئية ويصمم استراتيجيات بديلة لاختار منها ما يؤدي إتباعه لبلوغ أهداف المنظمة . وتتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية مسح بيئة المنظمة الخارجية والداخلية وتصميم الإستراتيجية ، وهو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي .

وفي هذا الصدد يحرص المخطط الاستراتيجي على التقييم الدوري للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة لاقتناص الأولى وتوقي أو تحييد الثانية ، وذلك على ضوء نقاط القوة والضعف في جسم المنظمة .

والحقيقة أن كل من الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي مطلوبين لتحسين وتطوير أداء المنظمة، وإن أي قصور في أحدهما يضعف الآخر.

وفي الإدارة الإستراتيجية يجري تحديد رسالة المنظمة وأهدافها وتحديد الاستراتيجيات أي المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني مناسب وفي بيئة سريعة التغير، وخلال التنفيذ يجري تقييم مدى التقدم في بلوغ الأهداف، والمبادرة بتغيير هذه المسارات أو الاتجاهات كلما وأينما تطلب الأمر.

أما سياسات الأعمال فتركز على توجه إداري عام يستهدف الأداء المنسجم المتكامل لوظائف المنظمة (التسويق، والإنتاج والعمليات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، والبحوث والتطوير).

وتجمع الإدارة الإستراتيجية بين اهتمامات سياسات الأعمال وتحليل المتغيرات البيئية. إن مدخل أي منظمة أعمال تجاه قدرة تنافسية مؤثرة في السوق المحلي أو الإقليمي أو الدولي، يتمثل - إلى حد كبير - في إدارة إستراتيجية فاعلة.

الإدارة الإستراتيجية - إذن - هي علم وفن التعامل مع المستقبل الذي تتسارع فيه المتغيرات، وهي مهمة لم تعد سهلة لمديري اليوم، فما كان يحدث في الماضي من تطورات في مئات السنين، يحدث الآن في أسابيع وشهور، فبين عصر الفحم وعصر الكهرباء، ثم عصر الذرة ومئات السنين. أما الآن فما بين عصر الحاسبات وعصر الفضاء وعصر الهندسة الوراثية والجينوم والنانوتكنولوجي الذي تتزايد استخداماته في الكيمياء والطب وغيرهما من المجالات الحيوية، سنوات تعد على أصابع اليد. وحتى في أي من تلك المجالات الثلاثة الأخيرة فإن الاختراعات والابتكارات تتوالى على مدى ساعات أو حتى دقائق، أيضاً على الساحة العالمية الاقتصادية والسياسية، فإن ما حدث من تطورات في العشر سنوات الأخيرة يفوق في نطاقه وآثاره ما حدث في معظم القرن العشرين، إذن فنحن نعيش عالمًا سريع التغير⁽¹²⁾.

(12) أحمد سيد مصطفى. الإدارة الإستراتيجية: دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي. القاهرة: المؤلف، 2005. ص ص 22-21.

المسح البيئي:

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في الأنظمة والعلاقات والقواعد والسياسات والأساليب، والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات وتقليل فرص نجاح أي منظمة. ويحدث ذلك عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المؤسسات أو الهيئات السياسية والاجتماعية في المجتمع وما تلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد.

ومع تزايد هذا التركيب والتغير والتعقيد البيئي في بيئة المنظمات والمؤسسات المعاصرة، تزايد الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي، أي دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للمنظمة بهدف، ليس كما يقول آخرون من أجل تحقيق التوافق أو التكيف بين رسالة المؤسسة وأهدافها وإمكانياتها الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المؤسسة، وليس كما يقول آخرون من أجل إعداد منظومة توافق بين ما لدى المؤسسة من نقاط قوة وضعف وما في البيئة الخارجية من فرص وقيود أو تهديدات، ولكن نقول أن الهدف الإستراتيجي من دراسة وتشخيص البيئة الخارجية هو من أجل أن تتأكد المنظمة وتطمئن على أنها لديها القدرة الذاتية من أجل اكتشاف وتنمية وخلق الفرص وكذلك التعامل المناسب مع القيود والتهديدات بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها.

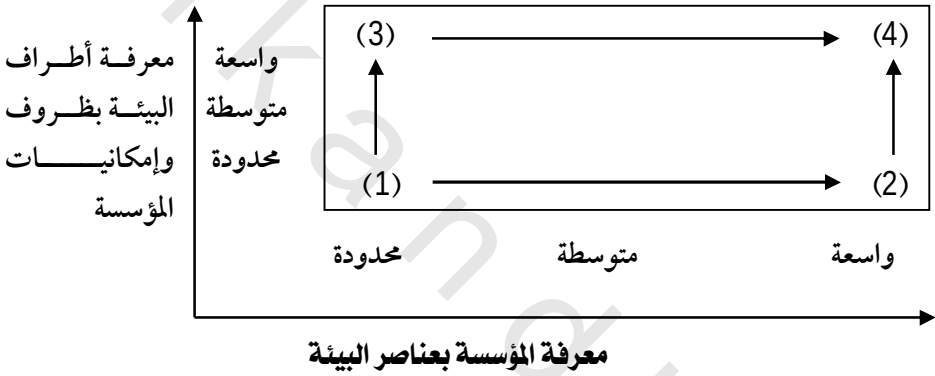
ولكي تحقق المؤسسة رسالتها وأهدافها، لا يكفي أن يتم تحديد الفرص أو القيود والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وإنما يتطلب ذلك أن تكون المؤسسة على دراية كافية بجوهر تلك الفرص والقيود أو التهديدات أو تضييقها أو التكيف معها بالتوافق مع استراتيجيات مناسبة للتعامل ما لديها من نقاط قوة ونقاط ضعف بشكل يؤدي إلى تعظيم وتنمية الإمكانيات والموارد لكي تتمكن المنظمة من إنجاز وتحقيق الأهداف⁽¹³⁾.

(13) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008. ص ص 239-240.

خلاصة القول هنا: ليست ميزة مطلقة أن تكون لدى المؤسسة نقاط قوة وفيرة وأمامها عديد من الفرص ، وليست كارثة أو مشكلة أن يكون لدى المؤسسة عديد من نقاط الضعف وكثير من القيود والتهديدات . وإنما الأمر يتوقف أساساً على إمكانية بناء القدرة الذاتية للتعامل مع كل ذلك ، ويوضح الشكل رقم (3) التالي الحالات المحتملة لتصنيف موقف المؤسسة من معرفتها بالبيئة الخارجية التي تعمل بها .

شكل رقم (3)

(14) المعرفة المتبادلة مع بيئة المؤسسة



ومن هذا الشكل يتضح ما يلي :

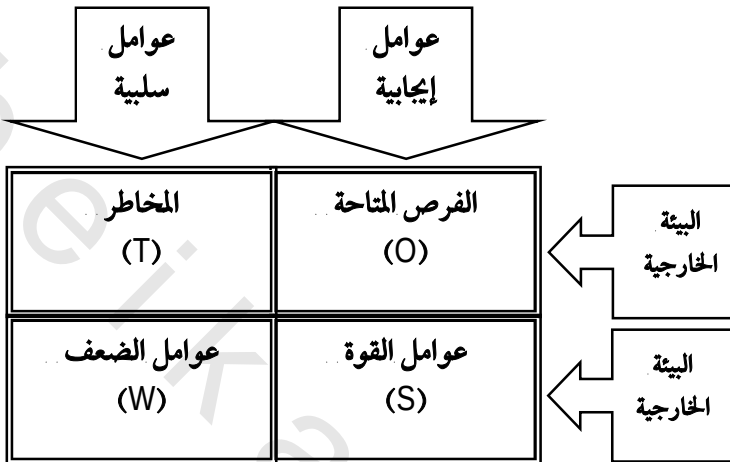
- 1 . منطقة الجهل المشترك (ويمكن أن نطلق عليها حالة العمى المتبادل) .
- 2 . منطقة التشويش أو اللاوعي لدى أطراف البيئة الخارجية عن المؤسسة .
- 3 . منطقة عدم وضوح الرؤية لدى المؤسسة .
- 4 . منطقة تبادل المعرفة ووضوح وصدق الرؤية بين المؤسسة والبيئة .

أما الشكل رقم (4) فيبين العملية الرباعية والتي يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية من حيث عوامل القوة والضعف والبيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات (أو المخاطر) .

(14) المرجع السابق ص ص 242-243.

شكل رقم (4)

التحليل الإستراتيجي (SWOT Analysis)



حيث يرمز الحرف S إلى Strengths نقاط القوة، والحرف W إلى Weaknesses نقاط الضعف، والحرف O إلى Opportunities الفرص، والحرف T إلى Threats التهديدات.

وأيًا كان المصطلح المستخدم فإن المعنى المقصود به يتلخص في جمع وتحليل البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة داخل المنظمة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها، وجوانب القصور التي تعاني منها في مواردها المادية والبشرية وهياكلها التنظيمية والوظيفية والمعلوماتية وأساليبها الإدارية. وأيضاً تحليل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها أو الاستفادة منها، والتهديدات أو التحديات التي يجب الاستعداد لمواجهةها.

صياغة الإستراتيجية:

تنطوي هذه المرحلة على صياغة أو وضع خطة عامة شاملة طويلة الأجل للتعامل مع ما تم من اكتشافه في الدراسة التشخيصية أو المسح البيئي من نقاط وفرص متاحة وجوانب قصور أو تهديدات وتحديات. وتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة

(Vision) ورسالتها أو مهمتها (Mission) وأهدافها (Objectives) واستراتيجيتها (Strategy) وسياستها (Policy) (15).

ويجب التأكيد على أن عملية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية ليس مجرد سبق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار إستراتيجي فعال والذي تلتزم الإدارة به لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

وترجع أهمية دقة ووضوح الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى أنه عندما تنجح إدارة المؤسسة من خلال الرسالة والرؤية الإستراتيجية في ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده المؤسسة ونوعية المسارات التي يجب إتباعها، فإن الرسالة والرؤية الإستراتيجية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد ملامح إستراتيجيات المؤسسة، والتأثير على الطريقة التي تدار بها الأنشطة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق قيمة تنظيمية وإدارية حقيقية لدى أعضاء المؤسسة بالأطراف ذوي العلاقة (16).

الرؤية :

يعرفها عبد العزيز مخيمر (2004) بأنها: تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وإلى أين تريد الذهاب من واقعها الحالي الآن؟ وتنبع أهمية الرؤية المستقبلية من التساؤل :

How can you lead if you don't know where you are going?

بمعنى، كيف تقود إذا لم تكن تعرف إلى أين تريد الذهاب؟ كما تستند إلى أن مهمة الإدارة ليست رؤية المنظمة كما هي الآن، بل رؤيتها كما يجب أن تكون.

(15) عبد العزيز جميل مخيمر . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . مرجع سابق . ص 6 .

(16) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم . الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات : في المؤسسات المعاصرة . مرجع سابق ص ص 457-458 .

Management's job is not to see the organization as it is ...But as it should be.⁽¹⁷⁾

ويؤكد حشمت قاسم (1998) على ضرورة أن يكون صياغة بيان الرؤية: موحياً، مثيراً باعثاً على التحدي، قادراً على الصمود، على ألا يحد من فرص الاختيار، كما ينبغي أن يصمد لمدة خمس سنوات أو عشر سنوات أو أكثر (ويتوقف ذلك على طبيعة المؤسسة). ووفقاً لهذا النموذج فإن بيان الرؤية يهدف إلى الإمساك بزمام جوهر المؤسسة أو مغزاها الاستراتيجي، في جملة أو عبارة واحدة موجزة⁽¹⁸⁾.

الرسالة:

تُعرّف نادية العارف (2003) الرسالة بأنها " الغرض الذي يميز الشركة (المنظمة) عن غيرها من الشركات (المنظمات) المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق.

تتناول الرسالة التساؤل الرئيسي الذي يواجه كل الإستراتيجيون: ما هو مجال عملنا؟. تصف الرسالة الواضحة: القيم والأولويات في المنظمة، تجبر عملية وضع رسالة المنظمة الإستراتيجيون على التفكير في طبيعة العمليات الحالية ونطاقها بالإضافة إلى تقييم جاذبية الأسواق والأنشطة المستقبلية حيث إن الرسالة الواضحة تصور الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

وقد أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 60٪ من المنظمات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن الشركات (المنظمات) الناجحة تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة بالشركات (المنظمات) ذات الأداء الضعيف⁽¹⁹⁾.

(17) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 7.

(18) شاتيل كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. مرجع سابق. ص 31.

(19) نادية العارف. التخطيط الاستراتيجي والعولمة. مرجع سابق. ص ص 20-21.

أما عبد العزيز خيمر (2004) فيعرفها بأنها: الغرض أو السبب في وجود المنظمة (لماذا أنشئت؟)، ويمكن صياغة الرسالة على نطاق ضيق أو واسع لتشمل بعض أو كل العناصر التالية، وهي:

المتعاملون مع المنظمة، والعاملون بها، الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، المكان أو الأماكن التي تمارس فيها أنشطتها، فلسفة العمل بها، التقنيات التي تستخدمها، الميزات التي تنفرد بها، الفلسفة التي تعتنقها، التزاماتها نحو المجتمع، صورتها العامة أو الهوية الخاصة بها⁽²⁰⁾.

ويلخص حشمت قاسم (1998) ما يجب أن يرد في بيان الرسالة وذلك من واقع إجابات السؤالين التاليين:

لماذا توجد المكتبة؟ ما دورها وما طبيعة نشاطها؟

من هم المستفيدون؟ ما هي الاحتياجات التي تعمل المكتبة على تلبيتها؟⁽²¹⁾

طبيعة العلاقة بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية:

تتمثل أهمية وجود الرسالة والرؤية الاستراتيجية باعتبارهما إحدى مكونات الإدارة الاستراتيجية، فيما يلي:

1. تيسير تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية.
2. تيسير وضع أسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.
3. تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية التي يعتنقها أعضاء المؤسسة.
4. بناء إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم وأهدافه والحد من الجهود الضائعة أو المضادة.
5. توفير مقومات الإجماع على غايات وأغراض المؤسسة وأهدافها من أعضاء المؤسسة والأطراف ذات العلاقة.

(20) عبد العزيز جميل خيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 7.

(21) شاتيل كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. مرجع

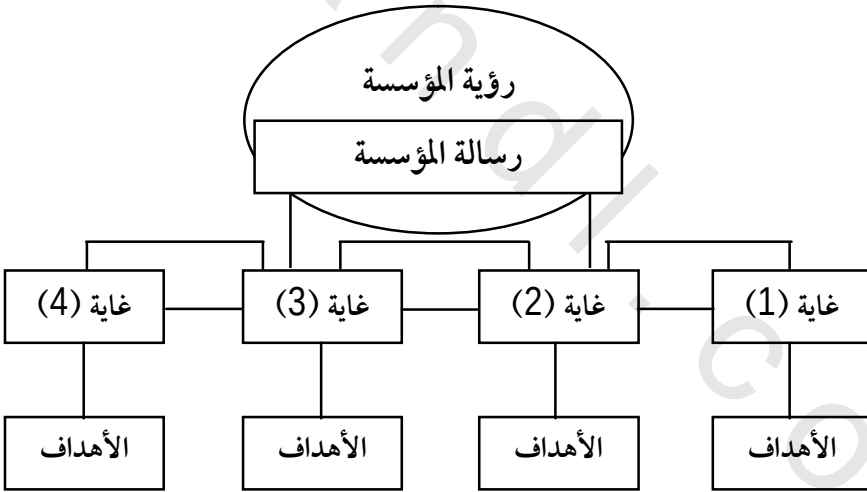
سابق. ص 31

6. التأكد من الالتزام باعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة .
7. تيسير وضمان جودة عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل أعمال ومسئوليات وواجبات وصلاحيات .
8. وضع معايير وأسس واضحة لتخصيص موارد المؤسسة وإمكانياتها بما يخدم رسالة المؤسسة وأهدافها .
9. تفعيل مناخ تنظيمي محفز لأعضاء المؤسسة .
10. بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الأطراف ذوي العلاقة .

ويحدد الشكل رقم (5) العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة وغايات المؤسسة⁽²²⁾

شكل رقم (5)

العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة



(22) مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم . الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات : في المؤسسات المعاصرة . مرجع سابق ص ص 466-467

الغايات:

يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بمخدماتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها.

ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهدافاً عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق أو الزيادة في المشاركة والمسؤولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجيات.

وبصفة عامة، فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفعال لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسئولياتهم⁽²³⁾.

الأهداف:

يعرفها عبد العزيز مخيمر (2004) بأنها: النتائج النهائية المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها، وتحدد الأهداف ما يجب تحقيقه ومتى يجب أن يتحقق، وتشتق الأهداف من رؤية المنظمة ورسالتها. وهناك جدل فلسفي حول معاني المصطلحات الإنجليزية: Aim و Target و Goal و Objective ومدى قربها أو بعدها من "الأهداف"⁽²⁴⁾.

ويمكن تعريف الأهداف بواسطة نادية العارف (2003) بأنها نتائج محددة تسعى المنشأة لتحقيقها في سبيل إتباع رسالتها الأساسية، وتعد الأهداف ضرورية لنجاح المنظمة لأنها تحدد الاتجاه وتساعد في التقييم وتخلق التعاونية وتكشف الأولويات وتركز على التنسيق وتقدم أساساً للتخطيط الفعال والتنظيم والتحفيز والرقابة على الأنشطة، ويجب أن تمثل الأهداف تحدياً وأن تكون قابلة للقياس ومتجانسة ومعقولة وواضحة⁽²⁵⁾.

(23) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. مرجع سابق ص 520.

(24) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 7.

(25) نادية العارف. التخطيط الاستراتيجي والعمولة. مصدر سابق. ص 23.

ويؤكد حشمت قاسم (1998) على أن بيان الرسالة يجب أن يحدد: الهدف الأساسي للمكتبة والسياق الذي تعمل فيه، إلا أن هذا البيان بحاجة لأن تصحبه بعض البيانات العريضة العامة التي تدل على البرامج الرئيسية أو مجالات النشاط التي ينبغي النظر إليها باعتبارها طويلة المدى نسبياً في طبيعتها، ويكفل بيان الأهداف مزيداً من التحديد للطموحات العريضة التي تم الإعراب عنها في الرسالة، حيث يجب عن السؤال: لماذا نحن هنا⁽²⁶⁾.

أما مصطفى محمود (2008) فيرى أن مفهوم الأهداف Objectives يشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل⁽²⁷⁾.

الإستراتيجية:

يعرفها عبد العزيز خيمر (2004) بأنها خطة عمل شاملة تحدد كيف ستحقق المنظمة رسالتها وأهدافها. وتمثل الإستراتيجية منهجية أو أسلوب العمل بالمنظمة، فهي الإطار الذي تتبلور فيه الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، وهي الأداة التي تحدد خطوط السير وحركة المنظمة في مجالات العمل، وذلك في صورة مشروعات ومهام محددة وفق ترتيبات وجداول زمنية محسوبة بدقة، وتوضع الإستراتيجية على ثلاثة مستويات: مستوى المنظمة ككل، ومستوى القطاعات أو الإدارات، والمستوى التشغيلي⁽²⁸⁾.

أما نادية العارف (2003) فتري أن الاستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وقد تشمل استراتيجيات الأعمال: التوسع الجغرافي، التنوع، الشراء، تطوير المنتج، اختراق السوق، الإنكماش، التصفية، تخفيض الاستثمار والاستثمار المشترك⁽²⁹⁾.

(26) شاتيل كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. مرجع سابق. ص 38.

(27) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. مرجع سابق ص 521.

(29) عبد العزيز جميل خيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 7.

(29) نادية العارف - التخطيط الاستراتيجي والعملة. مصدر سابق. ص 24.

ويوضح حشمت قاسم (1998) أهمية الإستراتيجية من خلال التأكيد على أن: الأهداف تعمل على تحديد التوجهات الرئيسية للمكتبة خلال فترة التخطيط، إلا أن هذه التوجهات لا يمكن أن تتأكد وبشكل نهائي إلا بعد وضع الاستراتيجيات، والنظر في المهام والموارد اللازمة. وتنطوي صياغة الاستراتيجيات على تقييم الخيارات المتاحة للمكتبة لتحقيق أهدافها، واختيار مسارات العمل المفضلة. ويتطلب ذلك النظر بمزيد من التعمق والتفصيل في الأهداف المرحلية أو النتائج المستهدفة، والأنشطة أو المهام التي ينطوي عليها العمل، والتي غالباً ما تسمى بالأهداف التكتيكية أو التنفيذية. وتحدد الاستراتيجيات الخطوات التنفيذية التي يتم اتخاذها في مختلف المراحل إلى أن يتم إنجاز الرسالة، وتجيّب عن السؤالين: ما الذي نريد تحقيقه؟ وكيف نحققه؟ كما ينبغي أيضاً أن تغطي الجداول الزمنية والمسؤوليات ومقاييس الأداء وبشكل التعامل مع الإستراتيجية وتتبع مراحل تنفيذها المرحلة الرئيسية التالية في عملية التخطيط⁽³⁰⁾.

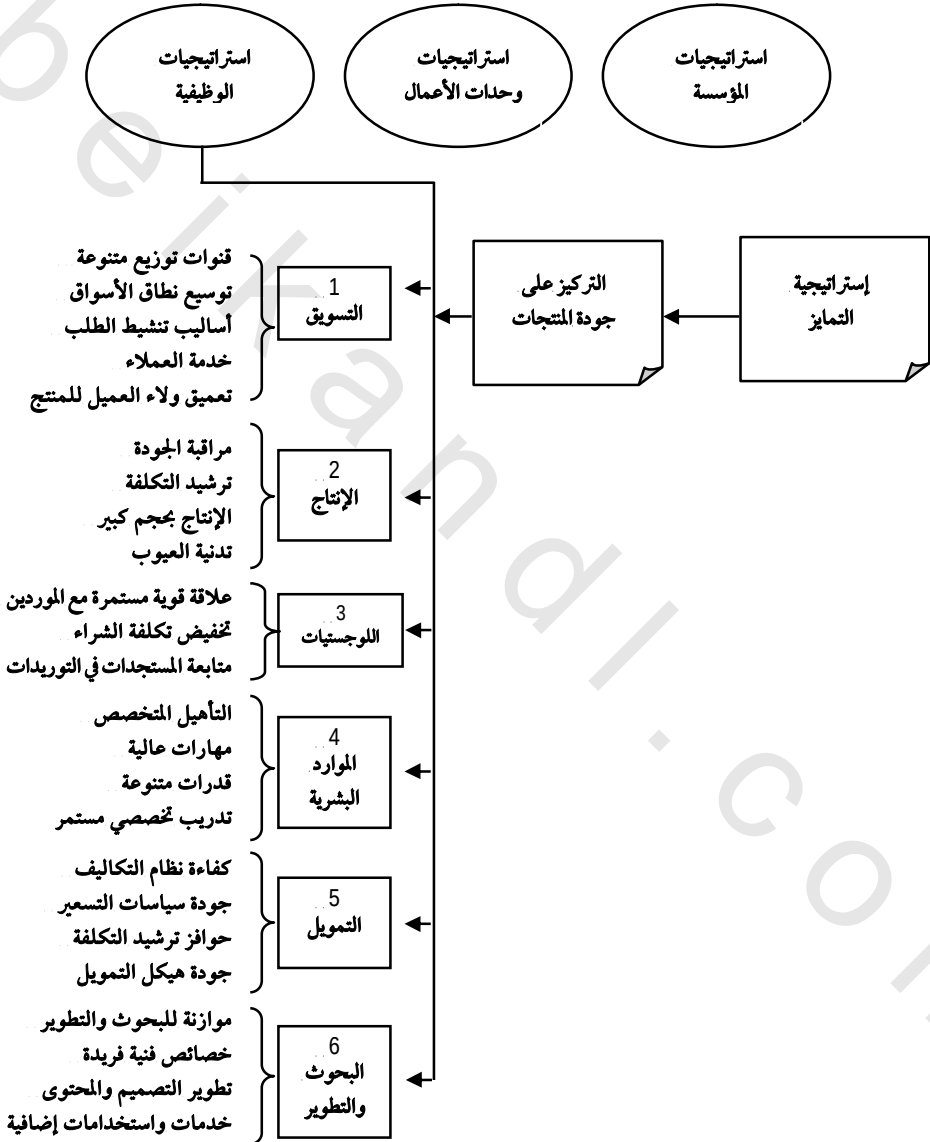
أما مصطفى محمود (2008) فيرى أن الإستراتيجية للمؤسسة هي "حزمة استراتيجيات: تبدأ باستراتيجيات المؤسسة والتي تضم استراتيجيات وحدات الأعمال، والتي بدورها - أي استراتيجيات الأعمال - تنقسم إلى الاستراتيجيات الوظيفية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقة بين الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة أو وحدة الأعمال لا تكون علاقات فردية مع كل إستراتيجية من إستراتيجيات الوظائف على حدة، وإنما هي علاقات متكاملة متداخلة متفاعلة مع بعضها البعض، ويوضح الشكل رقم (6) طبيعة هذه العلاقة⁽³¹⁾.

(30) شاتيل كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. مرجع سابق. ص 42.

(31) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات: في المؤسسات المعاصرة. مرجع سابق ص ص 706-708.

شكل رقم (6)

طبيعة العلاقة بين استراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات
وحدات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية



السياسة:

يعرفها عبد العزيز مخيمر (2004) بأنها عبارة عن : مرشد عام للتفكير واتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها . وتوضع السياسات للتأكيد على أن القرارات التي تصدر عن مختلف المستويات الإدارية تتم في إطار رسالة وأهداف المنظمة واستراتيجيتها . وعلى سبيل المثال فقد تكون سياسة إحدى المنظمات عدم الموافقة على مقترحات لتخفيض التكلفة إذا ترتب على ذلك تخفيض مستوى الجودة ، فهذه السياسة تدعم إستراتيجية المنظمة بأنها تنافس على أساس الجودة وليس السعر .

وبرغم أن السياسة لا تحدد بدقة التصرف أو القرار المطلوب ، وإنما توضح الحدود العامة للتصرف أو القرار ، فإنها قد تضع قيوداً على التصرف ، ولكي تكون السياسات فعالة يجب أن تتوافر فيها شروط المرونة والشمول والتنسيق والوضوح والأخلاقيات⁽³²⁾ .

أما نادى العارف (2003) فترى أن السياسات هي الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية ، وتتضمن السياسات : التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي التي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة .

وكثيراً ما تصاغ السياسات من منطلق أنشطة الإدارة والتسويق والتمويل / المحاسبة والإنتاج / العمليات والبحوث والتطوير ونظم المعلومات الإلكترونية . ويمكن وضع السياسات على مستوى المنشأة وتطبيقها على المنظمة ككل ، أو على مستوى الوحدة أو الإدارة وتطبيقها على وحدة واحدة أو على المستوى الوظيفي وتطبق على أنشطة أو إدارات معينة .

والسياسات مثل الأهداف السنوية ، ذات أهمية خاصة عند تطبيق الإستراتيجية لأنها تحدد توقعات المنظمة من العاملين والمديرين . وتتيح السياسات فرصة تحقيق التجانس والتنسيق داخل كل إدارة من إدارات المنظمة وفيما بينها⁽³³⁾ .

(32) عبد العزيز جميل مخيمر . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . مرجع سابق . ص 7 .

(33) نادى العارف . التخطيط الاستراتيجي والعمولة . مصدر سابق . ص ص 24-25 .

البرامج والمشروعات:

البرنامج عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتنفيذ خطة فردية الاستخدام، أو لا يتوقع تكرارها إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة. ويحتوى البرنامج على عدد من المشروعات، فالمشروع أقل حجماً ونطاقاً من البرنامج. ويمر إعداد البرنامج بست خطوات أساسية هي:

- أ- تقسيم الأعمال المطلوبة إلى أجزاء أو مشروعات.
- ب- تحديد العلاقة بين الأجزاء أو المشروعات وتحديد متابعتها.
- ج- تحديد الأشخاص أو الجهات المسؤولة عن كل جزء أو مشروع.
- د- تحديد كيف يتم تنفيذ كل جزء أو مشروع والموارد المطلوبة له.
- هـ- تحديد الوقت المطلوب لإتمام كل جزء أو مشروع.
- و- وضع جدول زمني لوقت بدء وانتهاء كل جزء أو مشروع.

ويكون للبرامج الموازنات الخاصة بها.

الموازنات:

الموازنة عبارة عن قائمة تحدد الموارد المالية المطلوبة لدعم الأنشطة التي يحتويها البرنامج، والموازنة لا تحدد فقط كخطة أو قائمة تفصيلية بتكاليف المشروع، بل تفيد أيضاً من خلال القوائم المالية الأولية في التعرف على تأثير البرنامج على المستقبل المالي للمنظمة، كما أنها تستخدم كمعيار في قياس وتقييم الأداء.

القرارات الإستراتيجية:

القرار لفظ بديل للاختيار، فالقرارات ما هي إلا اختيارات من بين الحلول البديلة لمشكلة معينة أو من بين الأساليب المتاحة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. وتعتبر القرارات الإستراتيجية إحدى الخصائص المميزة للإدارة الإستراتيجية، حيث إنه مع النمو في حجم المنشآت وتعدد عملياتها وديناميكية الظروف التي تعمل فيها وزيادة حالات عدم التأكد من هذه الظروف، تصبح القرارات الإستراتيجية طويلة الأمد أكثر صعوبة وتعقيداً لأنها تشمل

المنظمة بكاملها من ناحية ، ويمتد تأثيرها لفترات زمنية طويلة من ناحية أخرى . وتتصف القرارات الإستراتيجية بثلاث صفات أساسية هي :

1. أنها قرارات نادرة ، فالقرارات الإستراتيجية قرارات غير عادية ، أو غير مسبقة ، ونادراً ما يتكرر اتخاذها .
2. أنها قرارات ذات آثار تنابعية ، تحتاج لكم هائل من الموارد ، وتتطلب التزاماً تاماً من الأفراد في جميع المستويات الإدارية والوظيفية .
3. أنها قرارات توجيهية ، تُرسى مبادئ حاكمة للقرارات والممارسات التي تتم في المستويات الإدارية التنفيذية والتشغيلية .

نماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل أو نماذج للقرارات الإستراتيجية هي :

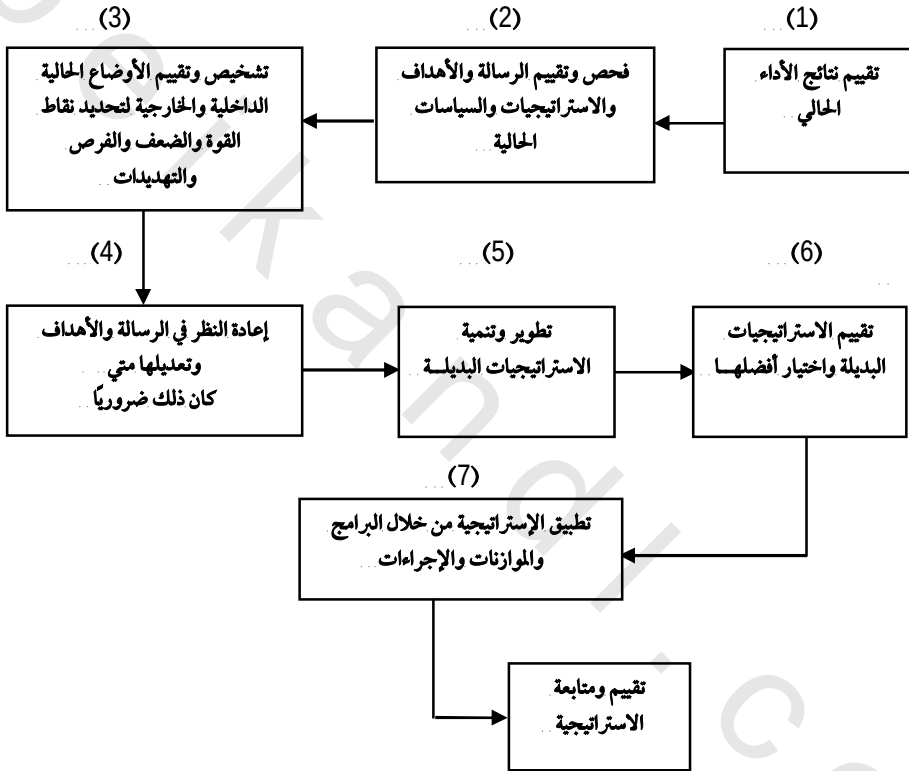
1. **النموذج الابتكاري :** وفيه تتخذ القرارات الإستراتيجية بمعرفة شخص واحد يتمتع بصلاحيات واسعة وقدرات فائقة على تكوين الرؤى وتقييم الأمور الحالية والمستقبلية ، وغالباً ما يكون تركيزه على قرارات النمو والتوسع والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمنظمة .
2. **نموذج المواءمة أو التكيف :** وفيه تتخذ القرارات استجابة للمشكلات القائمة أو للتغير في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة و ينتشر هذا النموذج في الجامعات والمستشفيات الكبرى والمؤسسات الحكومية وبعض الشركات الصناعية والتجارية .
3. **النموذج التخطيطي :** وفيه يتم اتخاذ القرارات على أساس إتباع منهجية منتظمة في جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالموقف المطلوب اتخاذ قرار بشأنه ، وتنمية أو تطوير الاستراتيجيات البديلة ، ثم الاختيار الرشيد لأنسب هذه الاستراتيجيات ، و يجمع هذا النموذج بين مدخلي الريادة من حيث البحث عن فرص جديدة ، والاستجابة في معالجة المشكلات القائمة .

ولعل التساؤل الآن هو : أي النماذج الثلاثة أفضل ؟ والإجابة من وجهة نظر عبد العزيز خمير (2004) هي أن النموذج التخطيطي هو أفضل في الإدارة الإستراتيجية لأنه أكثر تحليلاً وأقل

تسييساً عن النماذج الأخرى . ويأخذ هذا النموذج في اتخاذ القرارات الإستراتيجية شكل رقم (7) التالي⁽³⁴⁾ :

شكل رقم (7)

خطوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية



34- عبد العزيز جميل مخيمر . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . مرجع سابق . ص ص 9-11

الخلاصة:

استُخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة " استراتيجوس " وتعني فن القيادة .

وقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين ، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية .

وقبل نهاية الستينات من القرن الماضي عبر التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا .

يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ .

وعليه . . نستطيع القول أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل ، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة .

قبل إعداد الخطة الإستراتيجية لابد من وجود قواعد حاكمة أو خطوط مرشده في اتخاذ القرارات تنبع من الإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- ما هي مؤسستنا؟ وأين هي؟
- 2- ما الذي يجب أن تكون عليه؟ وأين يجب أن تكون؟
- 3- كيف يمكن تحقيق ذلك؟

مع تحديد العناصر التالية : تحديد رؤية المؤسسة ، تحديد قيم المؤسسة ، تحديد رسالة المؤسسة ، تحديد الغايات المستقبلية ، تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل الملائمة .

وتمر الخطة الإستراتيجية بعدة مراحل، هي:

- المرحلة الأولى : الإعداد للتخطيط .
- المرحلة الثانية : دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة .
- المرحلة الثالثة : تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية .
- المرحلة الرابعة : تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل .
- المرحلة الخامسة : تقييم الأداء المؤسسي .
- المرحلة السادسة : تجميع خطط العمل توحيدها .
- المرحلة السابعة : إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة .
- المرحلة الثامنة : تنفيذ الخطة .
- المرحلة التاسعة : متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز .