

الفصل الثانى

مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجى

Phases of Strategic Planning

يبين الشكل (٣) نموذجاً لمراحل وخطوات وضع الخطط الاستراتيجية . والمضمون الرئيسى لهذا النموذج أنه يسعى للانتقال بالمنشأة من وضعها الحالى إلى الوضع المثالى الذى تريد المنشأة أن تكون عليه فى المستقبل . وكما يتضح من الشكل فإن نقطة البداية هى واقع الوضع الحالى للمنشأة (الركن السفلى الأيسر من الشكل) ، ثم تنفيذ خطط تكتيكية قصيرة المدى واحدة تلو الأخرى حتى تصل المنشأة إلى الوضع المثالى الذى يمثل ما ترغب أن تكون عليه فى المستقبل (الدائرة فى أعلى الشكل) .

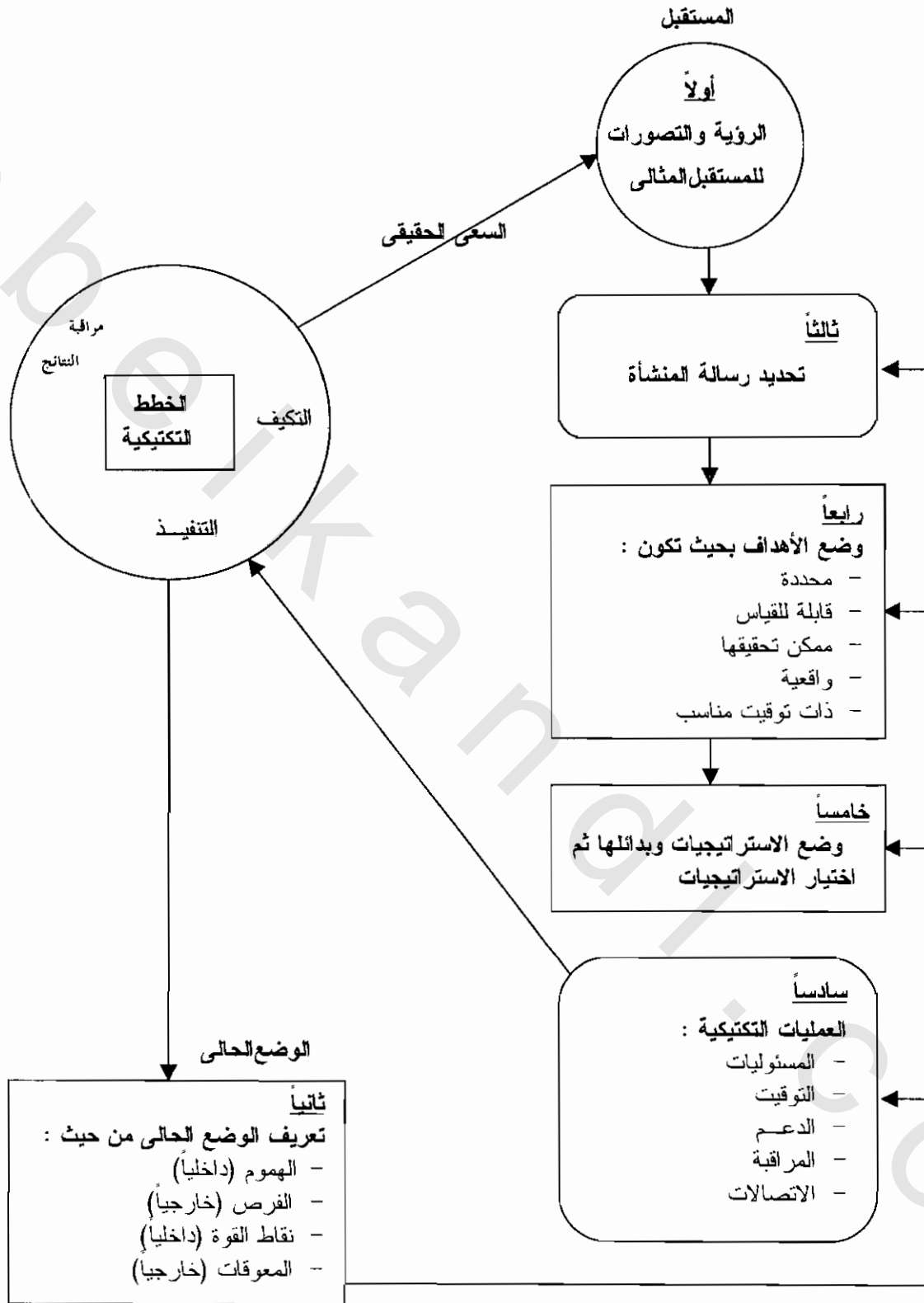
وفيما يلى شرح لمراحل وخطوات تطوير الخطط الاستراتيجية والتكتيكية المبينة فى الشكل .

(أ) الرؤية والتصورات :

فى هذه المرحلة يتم وضع رؤية وتصورات لما تتمنى المنشأة تحقيقه فى المستقبل (أو تكون عليه فى المستقبل) . ويمكن النظر لهذه التصورات بأنها الطموحات والأحلام لغاية ما يرجى تحقيقه ، والتى ينبغى تركيز الجهود من أجل الوصول إليه . وكما يتضح من الشكل (٢٣) فإن هذه المرحلة هى الخطوة الأولى التى تبدأ بها عمليات وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية . وهذه الرؤية والتصورات هى حصيللة الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هو وضع المنشأة بعد ٥-١٥ سنة؟
- ما هى المنتجات أو الخدمات التى تنتجها وتقدمها المنشأة؟

- من هم منسوبو المنشأة؟ ما هي مؤهلاتهم؟
- ما هي ميول الموظفين وطبائعهم؟
- ما هي القيم المشتركة للمنشأة ومنسوبيها؟
- ما هي بيئة العمل في المنشأة؟
- كيف يشعر منسوبو المنشأة تجاه منشأتهم؟ وكيف يقدمون أنفسهم لمن هم خارج المنشأة؟
- ما هي نظرة المستفيدين من المنشأة والمجتمع تجاهها؟
- ما هو وضع المجتمع خارج المنشأة؟
- ما هو تأثير الخدمات التي تقدمها المنشأة على المجتمع؟



شكل (٣)

نموذج لمراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي

(ب) تحليل الوضع الحالي للمنشأة :

يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية :

١ - هموم المنشأة :

ويتضمن ذلك تحليل نقاط الضعف لدى المنشأة والتي يمكن أن تؤثر سلباً على مقدرتها على القيام بمسئولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها . ويجب أن تكون مواطن الضعف هذه مواطن حقيقة دائمة وليست عارضة ، كذلك يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات . وينبغي أن يشتمل التحليل على ترتيب هذه النقاط حسب أهميتها . كذلك ينبغي تحديد ما ينبغي فعله من أجل التغلب على مواطن الضعف هذه . وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحقاً عمليات وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية .

وفي حالة كون المنشأة جهة إشراف ورقابة ومتابعة وليست جهة تنفيذ ، فإن عمل المنشأة يرتبط بشكل وثيق بوضع الجهات التي تقع تحت نطاق عمل المنشأة . لذا فإن تحليل هموم المنشأة لابد أن يتضمن أيضاً تحليلاً لنقاط الضعف في الجهات التي تتعامل معها المنشأة .

٢ - تحليل الفرص الخارجية :

- ويتم هنا عمل قائمة بجميع الفرص الخارجية التي يمكن أن تشكل مكسباً للمنشأة أو مصدر دعم لها . وفي هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير المسئول . ويتم هنا أيضاً ترتيب هذه الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية :
- توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرصة .
 - العائد الذي ستجنيه المنشأة في مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرصة .
 - هل الفائدة المرجوة عاجلة أو آجلة؟

— درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهد المنشأة فى محاولة استغلال الفرصة .

٣- نقاط القوة لدى المنشأة :

ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المنشأة حتى ما كان يبدو منها ضئيلاً أو مشابهاً لمواطن القوة لدى المنشآت الأخرى . ويتم عقب ذلك ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المنشأة بها . وأيضاً بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة . وعندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمنشأة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عملياً لتنفيذ ذلك .

٤- التهديدات الخارجية :

انطلاقاً من الواقع الحالى والظروف التى تحيط بالمنشأة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمنشأة ويتسبب فى أن تعجز المنشأة عن تحقيق الأهداف المخططة . وكأمثلة على هذه التهديدات يمكن ذكر :

- تردي الأوضاع الاقتصادية فى المجتمع .
- زيادة النفقات والمصاريف .
- تقلص مصادر الدعم .
- توسع المنافسين فى السوق .
- صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المنشأة .

(ج) تحديد رسالة المنشأة :

تعتبر الجمل والكلمات التى تحدد رسالة المنشأة بمثابة إعلان لغرض المنشأة فى الوجود ، وهى تشكل نقطة الهدف الرئيسية التى يجب أن تتجه نحوه جميع استراتيجيات المنشأة . وتبرز فائدة التحديد الدقيق لرسالة المنشأة أنها تحد من تشتت الجهود وتبعثر التوجهات . ومن

المهم عند تحديد رسالة المنشأة الابتعاد عن العموميات ، وأن يذكر بوضوح الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنشأة لتحقيقها .

وتوضح رسالة المنشأة الخدمات التي تقدمها المنشأة أو المنتجات التي تنتجها ، ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات . كذلك يجب أن تبين رسالة المنشأة أهداف المنشأة خاصة المتعلقة بالاستمرارية والنمو . وتحمل الرسالة في طياتها الفلسفة التي توجه عمليات اتخاذ القرار ، وتتضمن الصورة التي ترغب المنشأة أن تعكسها عن نفسها . والغرض من تحديد رسالة المنشأة هو تحقيق التالي :

- ١ - ضمان الاتفاق على الأهداف داخل المنشأة .
- ٢ - تشكيل الأساس الذي يتم على ضوئه استغلال موارد المنشأة .
- ٣ - التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المنشأة .
- ٤ - تحديد هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المنشأة .
- ٥ - تيسير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط وعمليات تكتيكية .

(د) وضع الأهداف والغايات :

وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المنشأة . ومن المهم أن تتمتع الأهداف في هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- ١ - أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عن ما يُزمع تنفيذه .
- ٢ - أن تكون قابلة للقياس . فيفضل أن يحتوى الهدف على بعض الأرقام التي تمثل ما يُزمع تحقيقه .
- ٣ - أن تكون ممكنة التحقيق . فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة وبعيدة ، ولكن لا ينبغي المبالغة في تحديد الأهداف بل يجب أن تكون ممكنة التحقيق .
- ٤ - أن تكون واقعية . والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف .

٥ - ذات توقيت مناسب . وهنا يجب تحديد متى سيبدأ العمل من أجل تحقيق الهدف ، وما هي الفترة المحددة لتحقيقه .

(هـ) وضع الخطط الاستراتيجية :

تتم في هذه المرحلة عملية وضع الخطط الاستراتيجية . وينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الاستراتيجية، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية :

- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة .
- مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة .
- مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمنشأة .
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة .
- مدى اتساقها مع رسالة المنشأة .

وبصفة عامة تحتوى الخطة الاستراتيجية على عدة خطط تتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير . فعلى سبيل المثال لا تخلو أية خطة استراتيجية من خطط منفصلة لما يلي :

- أ - خطة لتطوير الموارد المادية . ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني .
- ب - خطة لتطوير الموارد المالية . ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية .
- ج - خطة للتسويق بالنسبة للمنشآت التجارية . وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل ، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق .
- د - خطة لتطوير القوى البشرية .
- هـ - خطة معلوماتية استراتيجية . وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوى يخدم جهود المنشأة من أجل أداء رسالتها فى هذا العصر المعلوماتى .

و - خطة للارتقاء بمستوى العمل والإنتاج .

(و) تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية :

وتتضمن هذه المرحلة تحديد المهام والعمليات المطلوب تنفيذها في زمن قصير نسبياً. وتشكل هذه المهام والعمليات في مجملها الخطط التكتيكية ، وتنقسم إلى خطط تكتيكية متوسطة الأجل (يتم تنفيذها في فترات تتراوح ما بين ٣-٥ سنوات) ، وخطط تكتيكية قصيرة الأجل (يتم تنفيذها في فترات تتراوح ما بين ١-٣ سنوات) . هذه المهام والعمليات هي ترجمة للخطط الاستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابقة . ولنجاح الخطط التكتيكية ينبغي أن تُوضَّح المهام والعمليات بحيث تشمل ما يلي :

- وصف دقيق للعملية بحيث يمكن قياس مدى تنفيذ العملية ومدى تحقيقها للهدف المتعلق بها
- تحديد الإدارة أو الجهة أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ العملية
- تحديد الزمن المتوقع لتنفيذ المهمة والعملية
- تحديد الدعم المطلوب لهذه العمليات ومصدر هذا الدعم
- تحديد أسلوب المراقبة ومتابعة التنفيذ
- تحديد أساليب الاتصال وتبادل المعلومات والنتائج بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وبين رؤسائهم أو مرعوسيهـم

وعقب وضع الخطط التكتيكية ينبغي تبليغ كل جهة بشكل رسمي بما تم تكليفها من مهام وعمليات ، وينبغي الحصول منهم على ما يدل على قبولهم لهذه العمليات والتزامهم بتنفيذها . وفي حالة احتياج العملية إلى دعم خاص من إدارة معينة أو من مسئول أعلى في المنشأة فيجب العمل على الحصول على ما يدل على ضمان توفير ذلك الدعم المطلوب .

وهنا ينبغي التنبيه لأهمية وجود قنوات اتصال مستمرة بين المسؤولين في المنشأة وبين كافة الموظفين . فالخطط بصفة عامة ينبغي أن تعمم على جميع منسوبي المنشأة بالصورة المناسبة ، ويجب أن يكون هناك التزام منهم بتبنى هذه الخطط والعمل على تنفيذها . ويجب أن تكون هناك لقاءات دورية لمراجعة ما تم تنفيذ من عمليات تكتيكية ودراسة المشكلات وتذليل العقبات . وعند حدوث أمور طارئة تستوجب تعديل الخطط وتحويل الأهداف فإنه ينبغي أن يحاط الجميع علماً بهذه التغييرات والتعديلات .