



التخطيط والتفكير الاستراتيجي - وجهات نظر بديلة

للتخطيط الاستراتيجي نماذج ومناهج كثيرة ، ولكن اتفاقيات قليلة لتعيين نوع البدائل الرئيسية ، ووضعها على حقيقتها . دعنا ننظر إلى بعض الأسئلة الاستراتيجية التي يمكن أن تسألها أي منظمة وتجيب عنها . يظهر الجدول رقم [١] ، ثلاثة بدائل مختلفة للتخطيط الاستراتيجي ، وتعود الاختيارات إلى ما يلي :

- التعرف على العميل الأساسي والمستفيد مما تخطط وتسلم له .
- مستوى التخطيط the level of planning .
- السؤال الرئيسي الذي يجب أن تجيب عنه .

جدول رقم [١]

ثلاثة أسئلة أساسية عن التخطيط الاستراتيجي ومستوى التخطيط المرتبط بكل منها ، بالإضافة إلى من هو العميل الأساسي والمستفيد

العميل الأساسي	مستوى التخطيط	أسئلة التخطيط الاستراتيجي
المجتمع	على نطاق كبير جدًا Mega	هل نحن معنيون بالوضع الحالي أو المستقبلي ، والاعتماد والاكتمال الذاتي للفرد والجماعة ، والاعتماد على الذات ، وجودة حياة البيئة التي نعيش فيها، ويعيشها عملاؤنا الخارجيون؟
المنظمة	على نطاق واسع Macro	هل نحن معنيون بجودة ما سوف تقدمه منظمنا إلى عملائنا الخارجيين ؟
الفرد أو المجموعة الصغيرة	على نطاق ضيق Micro	هل نحن معنيون بجودة ما ينتج داخل منظمنا ، ويستخدمه عملاؤنا الداخليون بصفتهم يودون أعمال وأنشطة المنظمة ؟

المستويات الثلاثة للتخطيط والتفكير الاستراتيجي

كل من هذه الأسئلة ترتبط بأنواع مختلفة من التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي .. الإرادة أو العزيمة التي نستخدمها عندما نتهيأ لأداء أعمالنا اليومية ، لكل سؤال أفراد مستهدفون يختلفون باختلاف العملاء والمستفيدين الأساسيين من كل سؤال .

يتضمن التخطيط على نطاق كبير جداً {Mega} ، كلا من التخطيط على نطاق واسع {Macro} ، والتخطيط على نطاق ضيق {Micro} . عندما نختار هذا النوع من التخطيط ، فإنه ينشأ تكامل بين الأنواع الثلاثة من التخطيط ، وتزداد احتمالات نجاح المنظمة لأن المجتمع يتكون من المنظمات والأفراد.

بالإضافة إلى المستوى الذي يتم اختياره لإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي ، العميل والمستفيد الأساسي ، يوجد نوعان من التوجهات التخطيطية ، يركز أحدهما على التخطيط الذي يتوقع الأفعال أو الأحداث Proactive Planning ، من أجل بناء المستقبل المجهول ، بينما يهتم التوجه الآخر بالإصلاح أو التثبيت ويطلق عليه التخطيط الذي يبني على ردود الفعل Reactive planning ، لمعالجة المشكلات أو الأزمات الحالية .

تخطيط توقع الفعل ، وتخطيط ردود الفعل :

الأساليب البديلة : يستجيب تخطيط ردود الفعل - الأكثر انتشاراً - بعد الأحداث والحقائق ، إلى الضغوط والشدائد . يتم اللجوء إلى أسلوب تخطيط ردود الفعل استجابة للمنافسة ، مشكلة أو أزمة ، عقبات ، تغييرات بيئية ، تحولات سياسية . يسعى التخطيط القائم على توقع الفعل إلى خلق وقائع محسنة ، حتى لو تضمن ذلك تعديل الأهداف التنظيمية - قبل أن تطفو الضغوط والأزمات والمشكلات إلى السطح . قد يمكن تتبع الأنماط الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي إما في حالة التوجه إلى ردود الفعل أو إلى توقع الفعل كما يلي :

: A Reactive Orientation **التوجه إلى ردود الفعل**

ينظر عادة إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه صورة طبق الأصل لردود الفعل الناتجة عن ضغوط المنافسين والعقبات . النماذج والمناهج التقليدية ، تناضل من أجل الاحتفاظ بمركز نشاط سوق أو عميل . يتحرك النشاط التخطيطي على اعتبار أن السوق له حياة ذاتية ، بدلا من أنه شيء ما يمكن إيجاده وتعديله . تميل توجهات ردود الفعل لجعل منظمة الفرد أكثر نجاحًا ، عندما تفترض الاستفادة بالأهداف الحالية ، والغرض القائم ، ومخرجات المنظمة . فى هذه الصيغة ، ليس من المحتمل أن يتحدى المخططون منظماتهم، خلق أعمال جديدة ، أو وقف الأنشطة القائمة . يظهر التحليل المحكم الدقيق لمعظم مناهج التخطيط الاستراتيجي أن المنظمات ترى العالم من خلال نظاراتهما السوداء ، إنها تضع الخطط من أجل حماية مصالحها الذاتية فقط .. هذا هو منهج المستوى على نطاق واسع Macro ؛ لأن العميل والمستفيد الأساسى هو المنظمة ذاتها ، دون الأخذ فى الاعتبار العملاء الخارجيين أو المجتمع الذى يقدم البيئة المغذية لكل أنشطتها . استخدام هذه الصيغة فى التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يركز على أى وحدة تنظيمية [قد يكون مصطلح **التخطيط التكتيكي** أكثر ملاءمة] ، ولكن مثل هذه المغامرة تفترض باستمرار أن الوحدة التنظيمية الخاصة بكل فرد على حدة يجب أن تزدهر . كم مرة قد سمعت عن " التخطيط الاستراتيجي للوحدة التنظيمية للموارد البشرية" أو "التخطيط الاستراتيجي للتسويق"؟ . من المحتمل هنا ألا يتضمن هذا المنظور الضيق للمخططين لا المنظمة ككل ، أو النطاق الكبير جدًا ، أو المجتمع ، أو العملاء الخارجيين . ومن ثم فإن وضع الخطة بهذه الصيغة يحتمل أن تكون قائمة على ردود الفعل التى تؤيد وتحمى المصالح الفردية .

هل يمكن للمنظمة التى لا تعتنى بعمالها الخارجيين أن تعيش طويلا ؟

□ **التوجه إلى توقع الفعل** Aproactive Orientation :

صيغة التخطيط على أساس توقع الفعل تحسن صنعًا عندما تبدأ على

المستوى الكبير جدًا Mega ، على أن تحدد بيئة المنظمة الخارجية - [عملائنا أنفسنا ، الأطفال ، والجيران] ، التي ترغب في المساعدة على خلقها . بدلا من حصر أنفسنا في مهام الإصلاح والتثبيت . مثل تخفيض التكاليف ، احتواء مطالب العاملين ، ردود الفعل للآزمات الاقتصادية ، إدارة الرقابة على الفقد والتخريب ، أو تقليل خسائرنا ، فإن منهج توقع الفعل يتعرف على المستقبل الجديد ويعمل على بنائه . إنه يأخذ بزمام المبادرة ، ويشكل منظور المستقبل الذاتي للمنظمة . إنه - هذا المنهج - يسمح لأطراف المنظمة ، أن يصبحوا هم المهيمنين على المستقبل وليسوا ضحاياه .

كيف نخاطب التخطيط الاستراتيجي ، وبأى صيغة [رد الفعل أو توقع الفعل] نختاره ، وبأى مستوى [على نطاق كبير / واسع / ضيق] نعالجه ، نعتد في ذلك على كيف تفكر في التخطيط ، المنظور أو التوجه الذي نختاره يعتبر حيويًا .

□ التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking :

الإسهام المهم في عملية التخطيط الاستراتيجي ، ليس في الخطة ذاتها ولكن في الإرادة والعزيمة الذهنية ، التي تصدر عن التفكير الفعلى استراتيجيًا . عن طريق فهم فلسفة التخطيط الاستراتيجي ، وتعميقها داخل الوجدان ، يستطيع أعضاء المنظمة أن يغيروا الطريقة التي يكتشفون بها الفرص والتهديدات ويتعاملون معها ، وأيضًا المستقبل والاستمرار والبقاء . ينتقل أصحاب التفكير الاستراتيجي من التعامل مع المنظمة على أنها مجموعة من الجزر أو الأجزاء الصغيرة غير المترابطة تتنافس من أجل الحصول على الموارد المختلفة ، إلى التعامل مع المنظمة كنظام شامل متكامل ومسئول . يستطيع المخططون والمديرون ويجب ، أن يكونوا ناجحين أثناء تناولهم لأطراف عالم المنظمة المتعاونين .

يعمل التفكير الاستراتيجي على تكامل كل أجزاء المنظمة ، انطلاقًا من رؤية ونجاح مجز ومتفق عليه تعاونيًا . إنه التحول من إدارة متسلطة مترممة ،

التوجه بالوسائل / العمليات ، وأساليب تحكمها بنود الميزانية إلى إطار مرجعي يعتمد على التوجه الشامل للمستقبل ، حيث يتم اختيار الوسائل والأساليب تعاونياً وعلى أساس غاياتها المجزية . يربط التفكير الاستراتيجي بين الأساليب والإسهامات التنظيمية ، وبين الغايات المفيدة للمجتمع .

المحافظة على بيئة منظماتك نظيفة ، وعلى صحة عملائك [البدينية والاقتصادية] يعتبر إسهاماً جيداً . تتفق شركات كثيرة أموالاً طائلة متجاهلة الكسب السريع ، لتحسين وتأکید صحة ورفاهية عملائها . لقد جعلت هذه المنظمات من عالمنا اليوم وعن قصد ، أكثر سلامة وأماناً ، وجاءت أرباحها لتظهر نجاح توجهها نحو العالم الخارجى .

يجب أن يساهم التخطيط الاستراتيجي ، عن طريق سبق التوقع إلى ما يعود بالنفع على المجتمع . يجب أن يكون المجتمع هو العميل الرئيسى فى الحال ، وفى المستقبل . سوف توفر الاستراتيجيات والأساليب المشتقة من الخطط الاستراتيجية على مستوى Mega التوجه إلى التخطيط التفصيلى ، الإجراءات، التقييم ، والاستجابة إلى التغيير . يجب أن يكون هناك تحول فى عملية وضع الخطة الاستراتيجية ، فى كيفية تفكير وتصرف الفرد - من الأخذ فى الاعتبار المنظمة على أنها أجزاء وشظايا متناثرة إلى إدراك الكليات المتكاملة .

□ الثنى إلى أعلى أو التدرج إلى أسفل Rolling up / Rolling down أسلوبان للتخطيط والتفكير الاستراتيجي :

يمكن أن يبدأ التخطيط الاستراتيجي من أعلى . مع الأخذ فى الاعتبار الفرص والإمكانات المستقبلية للمجتمع والمنظمة ، ووضع نظام يستجيب لذلك ويتدرج إلى أسفل ، أو يمكن أن يبدأ من أسفل مع الأنشطة الحالية ، ويثنى إلى أعلى خطط ومنتجات كل وحدة تشغيلية إلى خطة عامة لكل المنظمة . كيف تتحرك إلى الأمام - سواء كانت البداية من أعلى أو من أسفل - هو الذى

يحدد ما تصل إليه من غايات وأهداف . المنهج الذى تطبقه يمكن أن يحدد جودة وفائدة خطتك الاستراتيجية .

□ الثنى إلى أعلى – Rolling up:

يبدأ معظم التخطيط مع فكرة "هنا والآن" ويخطط للخروج ببساطة مما نحن فيه الآن إلى جهة محددة Specific Destination - دراسة البدائل المتاحة للجهة المقصودة ليست موضع تأمل . فى عملية التخطيط التقليدى ، تحدد الجهود والأهداف مسبقاً أو تفترض أو تفترض [وضع استمارة انتشار لبرنامج تدريبيى ، تخفيض شكاوى العميل ، بناء جسر ، توسيع طريق ، تصميم سيارة كاملة] .

عندما لا يكون لدينا شك فى الجهات التى نقصدها ، فنحن نبني من أسفل إلى أعلى . نحن نبني المنزل من الأساس ، نبدأ بصب الأساسات ، وننتهى بسقف المنزل ، نحن نزرع الشجرة من فسيلة صغيرة إلى أن تصبح شجرة ممتدة الجذع والأغصان . هذا هو نمط التخطيط من أسفل إلى أعلى ، منهج القطعة بقطعة .

يفترض هذا المنهج أننا نعرف ، فى المقام الأول ، ما الذى نثنى من أجله إلى أعلى .. بمعنى أننا نريد منزلاً ، وليس حظيرة للدواجن ، ويجب أن يكون لدينا شجرة وليست حديقة للخضراوات . استخدمت أعقد الأجهزة الإلكترونية فى تصميم جهاز مبتكر ، وعلى مستوى هندسى غاية فى الدقة ، ولكنه تحول إلى سلعة غير مطلوبة . لا أحد يريد شراءها ، رغم شهرتها فى الأوساط الهندسية والإدارية . إن مجرد أن تصدر تعليمات من خبير أو رئيس بعمل أو تصنيع شيء ما ، لا يجعل من هذا الشيء مفيداً أو صحيحاً .

يفترض التخطيط الاستراتيجى الذى يتحرك من المعلوم ، هنا والآن ، أن العالم الخارجى سوف تكون استجابته إيجابية . تتحرك معظم مناهج التخطيط الاستراتيجى بهذه الطريقة - من أفكار جيدة ، أو منتجات قائمة ، وتطوى إلى

أعلى من التصميم إلى التطوير ، من التصنيع إلى الشحن ، من التوزيع إلى المتاجر ، مفترضة سوقًا شغوقًا ومترددًا ، ولكن هل سوف يكون كذلك ؟ هل سمعت حديثًا عن فشل أسواق أو منتجات ؟

تخيل هذا "السيناريو" ، قبطان إحدى الغواصات فى أعماق المياه ينظر من خلال المنظار ويعلن باستخدام جهاز الاتصال الداخلى : [إننى أرى الآن الأفق وجاهز لتحديد مسارنا . لقد حان الوقت لوضع التخطيط الاستراتيجى ، إننى أريد من كل فرد ، ومن وحداتكم ، فى كل مجال على الغواصة تحديد ما يفعله، وما ينجزه ، وكم عدد العقد [مقياس المسافات فى المياه] ، التى نستطيع أن نقطعها تحت وفوق سطح الماء ، كم من الوقت نستطيع أن نظل فى الغاطس ، كيف يمكننا إجراء الاتصالات مع المركز الرئيسى . ثانيا ، أريدكم أن تفحصوا الفرص والتهديدات ، ثم تقدموا الى الخطة الاستراتيجية لوحدااتكم المختلفة . ومن ثم أريد مجموعة خاصة منكم لتحريك هذه الخطط إلى أعلى حتى المستوى الثالث ، ثم يطوى كل ذلك فى خطة استراتيجية واحدة عن الغواصة ككل].

غير معقول! طبعًا غير معقول . البحارة فى غرفة الآلات ، مثلهم مثل الموجودين فى نفق الطوربيد ، لا يمكنهم رؤية إلى أين هم ذاهبون ، أو ماذا يوجد فى الأفق . إنهم لا يستطيعون حتى مجرد رؤية بعضهم . هؤلاء الذين يعملون فى العنابر الداخلية فى الغواصة يستطيعون تقديم معلومات تتعلق فقط بنظمهم الفرعية .

ولكن لا يمكن توقع أن يوفرنا بيانات معقولة فى كل الاتجاهات . تتساب التوجهات إلى أسفل والمعلومات إلى أعلى . إن هذا غير ممكن لأن العاملين لا يملكون إمكانات القبطان ، كما أن التزامهم بالغرض ليس ضروريًا كلية.

تبقى الحقيقة - لقد أخبرنا علماء المنطق الاجتماعى منذ زمن طويل - بأن الكل أكبر من مجموعة الأجزاء ، ويجب أن يأخذ الكل فى حساباته أكثر من

ثنى كل أجزاء المنظمة . ولكن منهج الثنى إلى أعلى Rolling – up ، يقع فى قلب معظم مناهج التخطيط الاستراتيجى . باستخدام هذا الأسلوب النمطى ، يطلب من كل وحدة تشغيل ، ثم فرع ، ثم إدارة ، ثم قسم ، وبهذا الترتيب أن يضعوا خطتهم الاستراتيجية ، ثم تستخدم هذه الخطط لبناء المستويات الأعلى بهذه الصيغة التسلسلية ، ثم تثنى الخطط الفرعية إلى مستويات أعلى ، أى تجميعها معاً على مستوى الإدارة ، ثم القسم ، لتصل فى النهاية الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة . ولكن هل يمكن أن يكون الفرد متأكدًا بأن عملية الثنى أو التصعيد إلى أعلى تتم فى الاتجاه الصحيح ، وتحقق الفوائد المرجوة ؟ مع هذا المنهج يجب أن يتأكد الفرد جيدًا أن لهذه الإجراءات والخطط أهدافها الصحيحة قبل أن يبنى عليها نظامًا تزايد باستمرار كفاعته .

□ التدرج إلى أسفل Rolling – Down :

غير شائع ، وغريب ، ذلك المنهج الذى يحدد البيئة الخارجية والظروف الإنسانية التى يجب تحقيقها كهدف عام ثم يشتق منها المستويات الأدنى وما يجب أن تساهم به كل وحدة تنظيمية فى المنظمة . يحدد هذا المنهج عند التحرك من النتائج الخارجية إلى الأنشطة التنظيمية ، الطرق التى يجب أن تتكامل من خلالها كل أجزاء المنظمة ، وتساهم تعاونيا فى الغرض المشترك.

التخطيط الذى يستخدم هذا الأسلوب قد يتحرك من :

- مواطن يصل إلى الاكتفاء الذاتى إلى مواطن متعلم لديه المهارات الأساسية والقدرة على حل المشكلات ، ثم التحرك [التدرج] إلى أسفل نحو برامج التحفيز ، والتدريب ، ومنح الأهلية وحق التصرف ، ثم إلى إنتاج السلع والخدمات القابلة للتداول.
- مواطنين يتمتعون باللياقة الذهنية والبدنية ، ثم التحرك [التدرج] إلى معايير دخول المريض ، ثم التحرك إلى أسفل نحو ممارسات وإجراءات طاقم المستشفى ثم إلى المرضى الذين تم شفاؤهم.

عن طريق التحرك من خارج المنظمة ، مع تحديد ما يجب خلقه أو إنشائه [أو المحافظة عليه] فإن التخطيط الاستراتيجي المبني على "التدريج إلى أسفل" يكون خاليا من "كيف أننا دائما نقوم بهذا العمل هنا" ومن القيود التي توضع على خطوط الإنتاج القائم وطرق البيع ، بدلا من مجرد السعى إلى الكفاءة . يوفر منهج التدريج إلى أسفل الفرصة لخلق منظمة معدلة وربما جديدة وكذلك العمل بكامله ، أو المنتج ، الذي سوف يساهم في منظمة أكثر نجاحًا من خلال المحافظة على رفاهية ووجود العملاء الخارجيين ، وتحسين ظروف بيئة عالم المنظمة الحالية والمستقبلية .

الثنى إلى أعلى / التدريج إلى أسفل

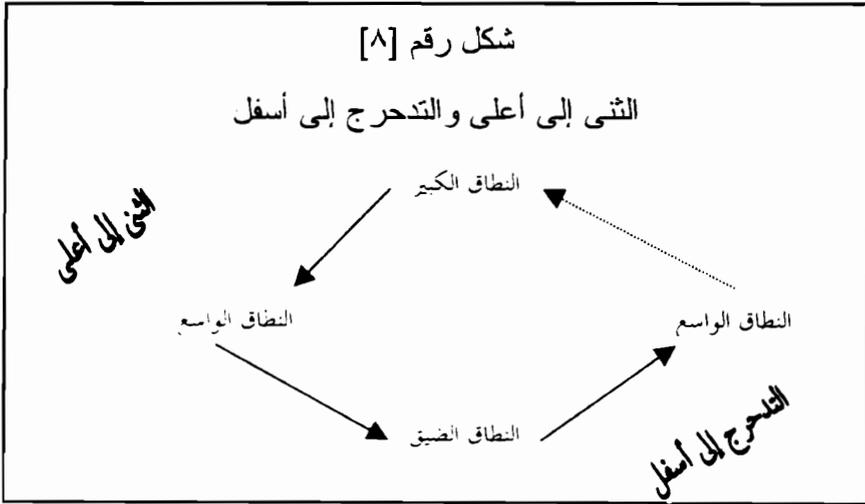
منهج تضامنى :

تعمل معظم المنظمات حاليا بصورة جيدة ، ومن ثم يجب الإبقاء على ما هو ناجح ، بينما نسعى إلى التغيير ، التعديل ، الإضافة ، الحذف ، أو التملك . من المعقول ، أن نجرى التخطيط بصيغتيه الثنى إلى أعلى والتدريج إلى أسفل فى وقت واحد ، ونقارن النتائج فى كل صيغة ، ونراجع عند اللزوم : ضع الخطة الاستراتيجية إلى أعلى من أسفل ، وفى الوقت نفسه [يفضل بطريقة مستقلة] ضع الخطة إلى الأسفل من الأعلى ، وانظر إذا كان يمكن تقابلهما وقارن .

يمكن استخدام كلا المنهجين الثنى والتدريج فى أى منظمة كما فى الشكل رقم [٨] . أثناء تحديد أين يجب أن تتصدر المنظمة وماذا يجب أن تتسلح به [التدريج إلى أسفل] . يمكن تحديد الأنشطة والنتائج من الوضع الحالى [الثنى إلى أعلى] ، لكى تحدد ماذا تبقى عليه ، وماذا تغيره . الخط المنقوط الذى يربط بين النطاق الكبير والنطاق الواسع فى الشكل [٨] يشير إلى أن هناك

اهتماما بنتائج مستوى النطاق الكبير أن تأتي استنادًا إلى الواقع وألا يكون ارتباطها به ضعيفا.

إذا لم يكن هناك توافق بين عناصر الخطتين ، حينئذ يجب إجراء بعض التغييرات . على سبيل المثال ، بفرض أن خطة التثني إلى أعلى تتطلب تحسين الكفاءة والتوسع في الربحية في مصنع للأسمدة ، والتي ترتب عليها اقتراح التخلص من مخلفات المصنع في مجرى مائي محلي ، إذا تطلبت خطة التدرج إلى أسفل عدم اللجوء إلى إجراء ما يمكن أن يؤدي إلى غلق المصنع، أو إلى حدوث مخالفات قانونية ، أو يترتب عليه أمراض نتيجة إلقاء المواد السامة المتخلفة في المجرى المائي ، حينئذ تكون خطة " التثني إلى أعلى " غير متناسقة مع خطة " التدرج إلى أسفل " . ما الذي يجب أن يتراجع ؟



اعتمادًا على احتمالات الأحداث في المستقبل وتداعياتها [التشدد في قوانين حماية البيئة ، وزيادة الوعي وفعالية الرأي العام في مجال البيئة ، الجفاف الذي يؤثر على مستويات تدفق المياه] ، والأولويات التي قد اختارها المشاركون في التخطيط ، يصبح من المفترض أن يعمل الرؤساء التنفيذيين

على تحديد المنتجات الجانبية فى الموقع ، أو بنقلها بأمان إلى مكان بعيد مهجور حيث يتم إحراقها .

يجب ألا تكون عملية " التخطيط الاستراتيجى " عملية آلية محددة الخطوات . لأن النظر إلى المنظمة على أساس أنها تتكون من طبقات متعددة ، لا يضمن أن كل جزء من أجزاء المنظمة يعمل فى نظام بحيث أن كل الأجزاء تعمل مستقلة وتتفاعل لتحقيق الغرض المشترك للمنظمة ككل . فى حالة استخدام أسلوب " التدرج إلى أسفل " يصبح من السهل التعرف على كيف ولماذا يساهم كل جزء من المنظمة إلى الكل . أما عند تطبيق منهج "الثنى إلى أعلى" يمكن بسهولة تجاهل التفاعلات بين الوحدات التنظيمية ، وتقريبا العمل على مجرد تحسين كفاءة الجزء أو الأجزاء المختلفة التى تتكون منها المنظمة باستخدام كلا المنهجين . قد تحصل على أحسن ما فيهما أنت ومنظمتك .. باستخدام نموذج رد الفعل ، وتوقع الفعل لتحديد مستقبل كله أمل ورجاء لجميع الأطراف المعنية بالمنظمة .

إن المنظمة التى تستخدم التخطيط الاستراتيجى على النطاق الكبير جدًا Mega عادة تطبق صيغة توقع الفعل Proactive، بتركيز رؤيتها على تحسين العالم الذى تعمل فى نطاقه قبل أن تبدأ الدرجة من أعلى إلى أسفل . هذا المنهج " من الخارج إلى الداخل " من المحتمل أنه سوف يساعد تحقيق كل من الازدهار والكفاءة . سوف يحقق النجاح للمنظمة ، لأنها سوف تكون الأولى بين المنافسين التى تلبى احتياجات عملائها الخارجيين الحالية والمستقبلية ، والعالم الخارجى للمنظمة . سوف تكون ناجحة لأنه لا توجد منتجات أو مخرجات غير جديدة يمكن اكتشافها مبكرًا وتغييرها أو إلغائها. التخطيط الاستراتيجى الشامل - على النطاق الكبير جدًا / توقع الفعل - أسلوب معقول و عملى للنجاح التنظيمى .

□ إطار التخطيط الاستراتيجي :

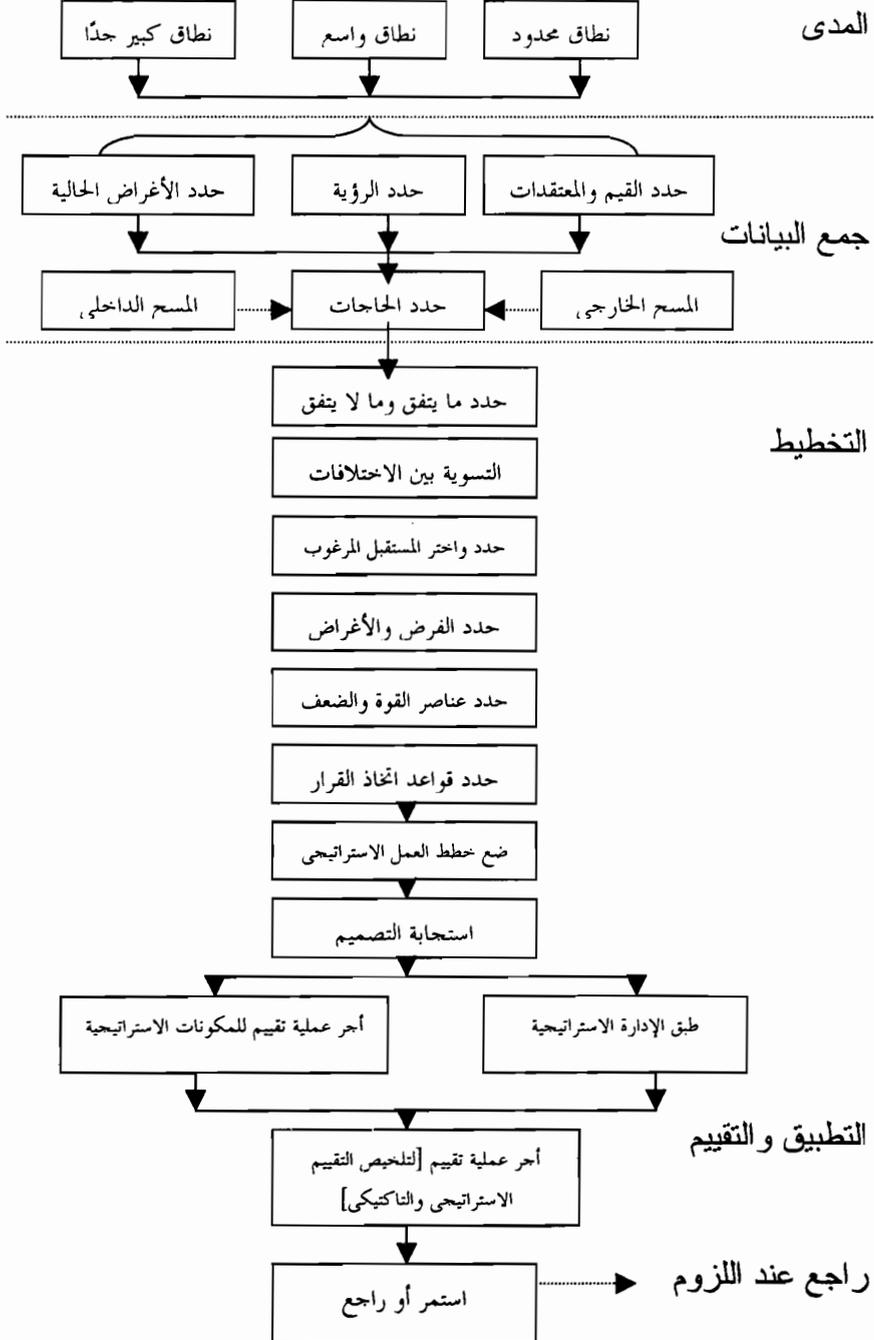
يمكن التفكير فى التخطيط الاستراتيجى على أساس أن له ثلاث عشرة وظيفة تبدأ من القرار المتعلق بتحديد الإطار المرجعى للتخطيط أو المستوى الذى سوف يستخدم . هذا الإطار المقترح له أربع مجموعات : المدى ، جمع البيانات ، التخطيط ، والتطبيق / التقييم . الإطار التخطيطى المفيد [الذى يتضمن معظم الصيغ البديلة] يظهر فى الشكل رقم [٩] فى الصفحة التالية . دعنا الآن نشق طريقنا خلال الوظائف الرئيسية .

□ المدى Scoping:

١- اختر نمط ومدى التخطيط الاستراتيجى من بين ثلاثة بدائل . اختر أحد أنماط التخطيط الاستراتيجى الثلاثة على أساس من هو العميل الرئيسى ؟ ومن هو المستفيد ؟ النطاق الكبير جدًا ، النطاق الواسع ، النطاق المحدود . ينصح باستخدام النطاق الكبير جدًا Mega – level ، لأنه شامل ، ويتعامل مع "ماذا يكون" ، "ماذا يجب أن يكون" بالإضافة إلى "ماذا يمكن" . عندما تختار مستوى معيناً ضع فى اعتبارك ما إذا كان هذا المستوى معترفاً به رسمياً أم لا . كل مستوى ننتج له تأثير على كل الآخرين . من الضرورى الحصول على المشاركة الفعالة فى كل خطوة .

شكل رقم [٩]

نموذج المراحل الأربع ذات الثلاث عشرة خطوة فى التخطيط الاستراتيجى



□ جمع البيانات : Data Collecting :

٢- **حدد القيم والمعتقدات** : تقود القيم والمعتقدات أطراف عملية التخطيط إلى الطرق التي يسلكونها في هذا المجال ، اطرح هذه الطرق رسميًا ، وأعلن النتائج على الجميع لكي تجعل الأفراد يظهرون ما بداخلهم ويعلنون عن مواقفهم التي لم تختبر من قبل . يتوقف عادة نجاح كل عملية التخطيط على قدرة أطراف التخطيط على دراسة الفلسفات الجديدة ، وإعادة النظر في المعتقدات الأساسية عن الأفراد والمستقبل ، وسوف تحدد القيم والمعتقدات مدى التخطيط والإنجاز . من المهم أيضا التحول من التوجه بالأساليب إلى التوجه بالنتائج .

٣- **حدد الرؤى** : التخطيط الاستراتيجي تخطيط طويل الأجل لتحقيق الرؤية. تحدد هذه الخطوة وتعرف : ماذا يكون ، ماذا يجب أن يكون ، وماذا يمكن أن يكون . كثير من الأفراد يكونون خائفين حول اتخاذ رؤية طويلة ، حتى مع توقعهم بأن منظماتهم [وأنفسهم] ستكون في أحسن حالاتها في القرن القادم .. إذا امتدت رؤيتنا ١٠-٢٠ سنة في المستقبل .

قد تتخيل كل أطراف عملية التخطيط شكل العالم الذي سوف يعيش فيه أبناؤهم وأبناء أبنائهم، ونوع المنظمات التي يحبون أن يعملوا داخلها ، وما الذي يودون أن يكونوا أطرافا في خلقه أو صنعه . يجب أن ترتبط الرؤى بالإسهامات ، وليس الإجراءات ، الموارد ، أو الطرق.

٤- **حدد الأغراض الحالية** : في الوقت نفسه الذي تتخذ فيه الخطوات من ٢-٤ قد يتم الحصول على رؤية المنظمة الحالية . عند الضرورة ، أضف معايير قياسية لهذه البيانات المتعلقة بالغرض لكي تحولها إلى أهداف . معظم المنظمات لديها بيانات تعبر عن أغراضها تستخدم للقيام بدور التوجيه والإلهام، ولكن غالبا ليس بها التحديد الكافي للتخطيط الاستراتيجي . يضاف إلى ذلك ، تحديد الأهداف التشغيلية لكل أجزاء النظام.

٥- **حدد الحاجات** : باستخدام تعريف "الحاجة" على أنها الفجوة في النتائج

[وليس الفجوات فى الموارد ، أو كيف تقوم بالعمل ، مثل التدريب] . وباستخدام المصادر المتاحة عن معلومات الحاجات [متضمنة كل من البيانات المحسوسة Hard ، مثل الأداء القابل للمراجعة ، والبيانات غير المحسوسة Soft ، مثل الإدراكات] ، يتم مسح كل من المنظمة داخليا والمجتمع الخارجى والعملاء ، يتم تحديد وتوثيق المستقبل والفرص المستقبلية ، ويدخل ضمن تقييم الحاجات الاعتبارات الرسمية واستخدام البيانات التى جمعت فى الخطوات السابقة . تستخدم بيانات التقييم لتحديد : ماذا يكون ... الموقف الحالى ونتائجه.

التخطيط Planning :

٦- حدد ما يتفق وما لايتفق : التكامل بين الرؤى ، المعتقدات ، الحاجات ، والأغراض الحالية : تأخذ هذه الخطوة النتائج من تحديد الرؤى ، المعتقدات ، الحاجات ، والأغراض الحالية ، وتكتشف العناصر المشتركة والمختلفة ، لأن كثيراً من خبرات المشاركين التخطيطية سوف تكون مهمة لهم ، فإن التحدى أمام هذه الخطوة سوف يكون التكامل بين الأداء الفعلى Hard ، مع إدراكات أطراف عملية التخطيط Soft .

٧- التسوية بين الاختلافات : أعظم مخرجات هذه الخطوة هو اكتشاف الخصائص المشتركة التى تستند إلى الواقع . استخدم البيانات والمعلومات السابقة وناقش وفاوض العمل ما هو صحيح ، وليس مجرد ما هو مقبول . يجب على أطراف عملية التخطيط باستمرار الرجوع إلى البيانات التى جاءت عن طريق بيان المعتقدات والرؤى والحاجات ، ومقارنتها مع الغرض الحالى للمنظمة . من المهم هنا إيداء بعض الاهتمام والعناية بالقيم والتحيزات العميقة التى يعتنقها الأفراد . يمكن الربط بين الخطوة السادسة والسابعة .

٨- اختر المستقبل المرغوب : اعتماداً على ما تم تسويته وتوفيقه بين المعتقدات ، الرؤى ، الحاجات المحددة ، والأغراض القائمة ، تختار الأطراف المستقبل المرغوب .. عالم المنظمة [وعالم المجتمع] ، الذى يودون العيش فيه أو يرونه واقعاً . إن هذا التزام لخلق صورة المستقبل ، وعدم تشجيع الانسياق

فى الاتجاه الذى تتجرف إليه المنظمات وعمليات التشغيل الآن .

٩- حدد الأغراض : يترتب على هذه الخطوة إنجاز هدف مكتوب من واقع غرض المنظمة ، ويستند إلى الرؤى ، والمعتقدات ، والحاجات . يتطلب ذلك غالباً تغييرات فى بيان الغرض الحالى . توفير مهارات إعداد مؤشرات لقياس الأداء ، وكتابة بيانات الغرض فى صيغة نتائج وبمستوى مناسب . من الأمور الحيوية سوف يكون وضع أولويات للحاجات [على أساس ماذا تعطى ، وماذا تأخذ؟] ، جزءاً من هذه الخطوة .

١٠- حدد عناصر القوة وعناصر الضعف : القوة ، الضعف ، الفرص ، التهديدات : يحدد أطراف عملية التخطيط نواحي القوة ، والضعف ، والفرص ، والتهديدات ، ويفتقون عليها . تجمع البيانات من مصادر المسح الداخلية والخارجية . كن حريصاً على ألا تنزلق إلى حالة رد الفعل .. تأكد من تضمين نواحي القوة والفرص وليس فقط التهديدات والضعف .

١١- حدد قواعد اتخاذ القرار : تؤكد قواعد اتخاذ القرار ، والسياسات المبنية على أهداف الفرص أن كل أعضاء المنظمة يتحدثون لغة مشتركة ، ولهم نفس الرؤى والنوايا .

١٢- ضع خطة استراتيجية تنفيذية . هذه هى الخطوة الأخيرة فى مجموعة التخطيط . لقد تكاملت كل من الحاجات ، الرؤى ، والمعتقدات ، والأغراض . استناداً إلى تحديد عناصر القوة وعناصر الضعف وقواعد اتخاذ القرار ، فإن مخرج هذه الخطوة يتمثل فى الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية :

ماذا ؟	كيف ؟	من ؟
متى ؟	لماذا ؟	أين ؟

يعتمد تحديد النتائج النهائية ، عند هذه الخطوة ، على المدى الذى تم اختياره فى الخطوة "١" يتم وضع علامات التقدم على الطريق Milestones لتقييم التطبيق من حيث التشغيل أو العمليات فى مراحل التصنيع ، ويتم تحديد الأساليب والمناهج البديلة [تحليل الطرق والأساليب] .

١٣- ضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ : التطبيق ، التقييم والمراجعة. هذا ليس تخطيطًا ، ولكن وضع الخطة للتنفيذ الفعلي ، والحصول على النتائج المرجوة . تتضمن هذه الخطوة :

- تصميم الاستجابة ، وتطبيق ما قد تم تخطيطه [الإدارة الاستراتيجية].
- إجراء تقييم للمكونات وإجراء المراجعة عند اللزوم [تقييم للاستراتيجية وللأساليب] .
- إجراء تقييم نهائي يلخص إجمالي الخطوات ، يحدد ما يتطلب التغيير ، وما هو مستمر وقائم.

التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة .

هل هذا النمط من التخطيط الاستراتيجي خارج قدرات الفرد الذاتية ؟

بينما قد يشعر معظم الأفراد في منظماتهم أنهم وحيدون ، ولكنهم ليسوا كذلك . تشجع المنظمات الناجحة كل أفرادها على المشاركة ، في كل مجالات نجاحها ، ووجودها ، ابتداءً من العمل بمهارة وحذق إلى المساعدة على وضع رؤيتها ، بينما من الأمور العامة أن يشعر الأفراد بالعجز أمام العمل أكثر مما يطلب منهم ، فإن الانتظار ببساطة لكي يأتي حل المشكلات نتيجة ردود الفعل، من المواقف المحبطة ، والتي تنال من قيمة العمل .. يتمتع الأفراد بالكثير الذي يمكن أن يعطونه لمنظماتهم ، ويمكن أن يكون هذا جزءا من واجبات كل وظيفة . منح الأفراد الصلاحية وحرية التصرف قيمة كبيرة في المنظمة الذكية، ويستطيع كل فرد ويجب أن يساهم . إذا لم تفعل ذلك ، من سوف يفعله؟

إذا كنت مدربًا يمكنك أن تقترح برنامجًا يتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي . إذا كنت أحد أعضاء الإدارة الوسطى . يمكنك أن توصي بالتخطيط الاستراتيجي كملجأ أو ملاذ يستطيع الرؤساء التنفيذيون أن يسجلوا مدى اهتمام زملائهم وتساؤلاتهم عن كيف ولماذا يتم إنجاز الخطة الاستراتيجية ، وماذا يجب أن تقدم من مخرجات .

بالطبع ، استجابات ردود الفعل سوف تكون ضرورية ، يجب أن يتلقى ضحية إحدى الحوادث الإسعافات الأولية أولاً ، قبل أن يتعلم طرق السلامة والوقاية . لا يزال في إمكان أى منظمة أن تحسن مستقبلها من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي القائم على توقع الفعل في المجتمع ، إنها تحتاج إلى شخص ما يطلق الشرارة الأولى .