المحاضرة السادسة: التخطيط الاستراتيجي

1- مفاهيم اساسية :

أ- مفهوم الاستراتيجية : لقد استعملت كلمة استراتيجية لاول مرة في الحرب، وتعد من اصل يوناني " Strategos" وتعني " فن الحرب " وتعرف على انها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية .ثم نقل هذا المصطلح الى الادارة والذي عرف على انه فن الادارة او القيادة.

ب- مفهوم الادارة الاستراتيجية : يعرفها " David " بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بانها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها

ج- مفهوم التخطيط الاستراتيجي : يعرف على انه عملية اتخاذ القرارات ووضع اهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.

ويرى" **داركر** "أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات.

و يقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

2- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يمكن أن نلخص خصائص التخطيط الاستراتيجي كمايلي:

- ✓ تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة الحديثة من ناحية وت ا زيد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات داخل الصناعة الواحدة من جهة أخرى.
- ✓ الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- ✓ التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور السائد من جهة.
- ✓ قلة الموارد مما يؤدي ضرورة التوزيع على حسب الأولويات من قبل الإدارة العامة للمنظمات، وهذا يعني حسن استخدامها لمشاريع ذات الجودة الاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط:

-يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.

-إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.

-يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلق على المشاكل التي تواجه المنظمة.

-إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل .

-يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.

4- فوائد التخطيط الاستراتيجي:

يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد والتي من أهمها3 :

- ✓ توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
- ✓ تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التميز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.
- ✓ جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغيراتها.

✓ يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

✓ أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل .

✓ التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من أثرها.

✓ التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.

✓ يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.

4- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

أ- **مرحلة الإعداد** : العمل على جعل منظمتك جاهزة للتخطيط الاست ا رتيجي وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منظمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسئولة عن عملية التخطيط .هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة :هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تنجز من خلال التخطيط الاستراتيجي ؟ ما الذي نحتاج فعله حتى نصبح جاهزين ؟

ب- **بمرحلة التقدير** :تحديد أين كانت منظمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منظمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط الق وة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر .ويتعين عليك أن تطرح الأسئلة التالية :ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا وعملائنا وغيره (أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي ؟ ما العمل الذي أحسنا في أدائه وما الذي لم نحسن في أدائه ؟ ما هي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل ؟ ما هي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟.

جـ- مرحلة التصور :إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنظمتك:

الرؤية والمهمة والقيم وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منظمتهم، وتأثيرها على المجتمع .و عليك أن تطرح أسئلة مثل :لماذا نحن موجودون؟

ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟

د- مرحلة التكوين :وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظمتك أن تذهب فيه، وايجاد خارطة طريق لعمل منظمتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهداك موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج المرجوة، المحصورة في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساند خطتك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الإستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في ا لم ا رحل السابقة.

و- مرحلة التنفيذ :هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة(خطط)عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خطتك حقيقة قائمة في كل سنة .ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضا بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء

و أصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل و إخبارهم عن خطتك .

هـ- مرحلة التقييم :وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل.

5- انواع التخطيط الاستراتيجي:

أ- **التخطيط الشغيلي او التقليدي:** يهتم بوضع الخطط الخاصة بالانشطة الدورية المتجددة للمنظمة عل المدى القصير او المتوسط

ب- **التخطيط الاسترتيجي:** يحدد الاطار العام والاهداف الشاملة بعيدة المدى للمنظمة مع الاخذ في الحسبان العوامل المساعدة والعقبات التي تواجه التنفيذ.

يختلف التخطيط التشغيلي عن التخطيط الاستراتيجي فيمايلي:

التخطيط التشغيلي	التخطيط الاستراتيجي
-قصير المدى -التخطيط التشغيلي تحليلي وليس بالضرورة مبني على الرؤيا -التخطيط في حدود الموارد المتاحة	- طويل المدى - التخطيط الاستراتيجي مبني على رؤيا مستقبلية للمؤسسة - يحاول خلق فرص جديدة وموارد محتملة

6- **دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المنظمة:** يمكن توضح أهمية هذا الدور في النقاط التالية:

- ✓ **توجيه الأهداف والرؤية:** التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على توجيه أهدافها ورؤيتها بشكل واضح. وهذا يساعد في تعزيز التركيز والاستقرار، مما يجعل الأعضاء في المنظمة يعرفون الغاية والاتجاه الذي يجب أن يسعوا لتحقيقه.
- ✓ **تحسين الإدارة:** التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنظيم وترتيب الموارد والعمليات بشكل أفضل. هذا يساعد في تحسين الإدارة العامة للمنظمة وتحسين كفاءتها.
- ✓ **تحديد الأولويات:** من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، يمكن تحديد الأهداف والمشاريع ذات الأولوية العالية والتي يجب التركيز عليها. وهذا يساعد في تخصيص الموارد والجهود بشكل فعال.
- ✓ **تحسين اتخاذ القرار:** عملية التخطيط الاستراتيجي تعزز القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والمستنيرة. تعتمد هذه القرارات على تقدير دقيق للوضع الحالي والمستقبل المتوقع.
- ✓ **رصد الأداء:** يتيح التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وسيلة لرصد أدائها وقياس تقدمها نحو تحقيق أهدافها. وهذا يمكنها من تكييف استراتيجيتها واتخاذ التصحيحات اللازمة عند الحاجة.
- ✓ **تعزيز التواصل والتفاعل:** عملية التخطيط الاستراتيجي تشجع على التواصل والتفاعل بين مختلف الأقسام والمستويات داخل المنظمة. وهذا يعزز التعاون والفهم المشترك، مما يسهم في تحسين الأداء.

بشكل عام، التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء بالمنظمة من خلال توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة بفعالية، وزيادة القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية وتحسين التواصل والإدارة بشكل عام.