

التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على المنظمات

إعداد الطلبة:

عبير العطاس

إبراهيم الذياب

رامي الخنيني

إشراف:

د.منى مصطفى عشري

العام الدراسي:

2023

فهرس المحتوى:

١. المقدمة.
٢. إشكالية الدراسة.
٣. أهمية الدراسة.
٤. أهداف الدراسة.
٥. مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.
٦. المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.
٧. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.
٨. التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات.
٩. مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
١٠. خصائص التخطيط الاستراتيجي.
١١. عناصر التخطيط الاستراتيجي.
١٢. أهداف التخطيط الاستراتيجي.
١٣. الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
١٤. التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء.
١٥. طرق قياس مؤشرات الأداء.
١٦. فوائد التخطيط الاستراتيجي.
١٧. ما الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل.
١٨. ما الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي.
١٩. معوقات التخطيط الاستراتيجي.
٢٠. الجدول الزمني للبحث.
٢١. التوصيات.
٢٢. المراجع والمصادر.

المستخلص Abstract

الإدارة الاستراتيجية Strategic Management هي مجموعة التصرفات والقرارات التي تتكون من تحديد استراتيجيات واضحة لتحقيق أهداف المنظمة. وقد عرف (Fred R David) فريد دايفيد الاستراتيجية بقوله: "فن وعلم صياغة، وتطبيق، وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

وبينما يعتمد نجاح المنظمات بشكل كبير على التخطيط المسبق ووضع خارطة طريق توضح إمكانات النجاح، فعلى النقيض من الدور الكبير الذي يشكله وجود استراتيجية ناجحة على نجاح الأعمال في أي منظمة، فإن الافتقار إلى خط وتخطيط استراتيجي واضح يؤدي بالمنظمة إلى عدة تحديات ومخاطر ويؤدي إلى الارتباك والأداء الغير مترابط وانعدام فعالية استخدام الموارد المتاحة وسوء إدارة الوقت. وفي الملخص أدناه أبرز المخاطر المرتبطة بانعدام التخطيط أو ضعفه أو عدم وضوحه من عدة منظورات:

ومن المفترض أن تكون الخطة الاستراتيجية وثيقة شاملة تتناول عدة مجالات وبدونها تكون الأهداف غير واضحة والتوجه غير مكتمل مما يعرقل الإنجاز ولا يدعم النجاح. يجب أن تكون رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها وأهدافها واضحة ومكتملة وقابلة التحقيق ومعروفة بشكل جيد لكافة أعضاء فريق العمل.

المقدمة:

مما لا شك فيه أن التخطيط الاستراتيجي هو من أبرز الجوانب الإدارية التي تدعم المنظمات بشكل كبير وتساهم في تحقيق الاستمرارية والنجاح والتميز، كما تسهم في الحد من التأثيرات الخارجية والمخاطر المحتملة.

ونظراً إلى أن طبيعة أغلب المنظمات معقدة ومتشابكة من عدة جوانب مجالات، فإن التخطيط الاستراتيجي يعد حاجة ماسة وذلك لإسهامه بشكل كبير في التنبؤ بالظروف المستقبلية والتحضير المسبق لها وإعداد الخطط لمواجهة المخاطر المحتملة والاستمرار بتحقيق المستهدفات وفقاً لذلك.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل لملاءمة للإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

وترجع مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إلى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، التي تؤثر في أداء العمل، إذ إن منظمات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لعدم التأكد خصوصاً في البيئة الخارجية، ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة.

ويؤثر التخطيط الإستراتيجي في المنظمة من خلال ثلاث أبعاد أساسية (البعد الهيكلي المتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والبعد البشري المتعلق بالعاملين، والبعد التقني المتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل).

وانطلاقاً من ذلك بات من الضروري على المنظمات العامة والخاصة، الأخذ بأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي، وذلك من أجل زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى

السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، والذي أصبح يلقي اهتماماً كبيراً من الباحثين خصوصاً مع ظهور العولمة والابتكارات الحديثة، والتي خلقت الحاجة إلى دراسة مستقبل المنظمات، وإيجاد الحلول الملائمة لمواكبة تطورات وتغيرات المستقبل.

ويرجع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى منتصف الخمسينيات من القرن العشرين عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة تطوير أنظمة التخطيط بعيد المدى لديها، حيث كان ذلك إيذاناً ببدء الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، الذي بدأ يتبلور بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة، ومنذ ذلك الحين بدأ ظهور هذا المفهوم وأخذت وسائله وأدواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف أحجامها، وفي العديد من دول العالم، وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل أحد أهم الأسباب لانتشار هذا النوع من التخطيط الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه، كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي بمثابة العمود الفقري لضمان استمرارية المنظمات ونموها وتطورها، فالتخطيط الإستراتيجي؛ يجعلنا نقرأ الواقع بشكل صحيح ، نتوقع ، ثم نخطط ، ثم ننفذ ، ثم نقيم ، أي يجعلنا دائماً نسبق الآخرين بخطوة ، فهو يرسم لنا طريق المستقبل وذلك وفق رؤية واضحة وحقيقية يمكن الوصول إليها وقابلة للتطبيق .

فالرؤية هي ما يستشرف من خلالها أصحاب المنظمات كيف سيكون وضعهم المؤسسي والمالي والتنافسي في نقطة معينة في المستقبل، ويجب أن توضع من قبل متخصص في العملية التخطيطية بمساعدة من القادة داخل المنظمات والموظفين لكي تتسم الرؤية بالمصداقية والواقعية، فالرؤية هي مجرد صورة خيالية داخل عقل أصحاب المنظمات أو القادة ودائماً الخيال يتسم بالكمال ولهذا وجود أشخاص متخصصين في العملية التخطيطية يحافظ على أن كون الرؤية واقعية بناء على الموارد والأدوات التي تمتلكها المنظمات في الحاضر ويقوم بصياغة الرؤية وتقديمها على شكل أهداف ومهام لنقلها من مجرد صورة خيالية إلى خطة استراتيجية

كاملة على أرض الواقع وعليها توحيد جهود المنظمات ككل للوصول إلى هذه الرؤية بأقصر طريق ممكن.

أما الرسالة فهي خطاب موجة للعامة متضمنة تعريف بالمنظمة، وهي تلخص الرؤية وتعبر عن المنظمات وماذا تريد ، أي إنّ هي التي تحدّد غرض المنظمة أو السبب في وجودها ، وهي عبارة عن رسم لفلسفة المنظمة وصياغة لأبرز أهدافها الحالية، وتلخص بشكل مختصر الغاية من وجود المنظمة، وتحدد طبيعتها ، أي أنه ينبغي أن تكون مختصرة وتجيب عن : من نحن وماذا نريد؟ ماذا نعمل ، ولماذا نعمل ما نعمله ، وما هو الهدف من عملنا ، ويُسمى البعض الرسالة بالمهمة ، كونًا تركز على مجال عمل المنظمة الحالي، أي هويتها الحالية كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ، ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين لها.

وهنا يأتي دور الأهداف في تحويل الرؤية إلى أشياء محسوسة، فهي الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال مدة زمنية ، ويجب أن تكون متوافقة مع رسالة المنظمة ، وقابلة للقياس وللتحقيق ، وأن تكون غير متعارضة ومقبولة ومرنة وتعكس أولويات العمل.

التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء المنظمة وأهمية الدور الذي يلعبه في نجاح أي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة مجالها، فيجدر بنا الإشارة هنا لسرد ما يحققه التخطيط الاستراتيجي من المنافع العديدة للمنظمة، حيث:

يُمْكِنُهَا من الوقوف الدقيق على واقعها وما يشمله من مناحي للقوة والضعف.

يربط بين هذا الواقع وكيفية بلوغ مستوى أفضل وشمولي في المسار المستقبلي للمؤسسة.

يضع أسس للتكيف مع المتغيرات.

توزيع واستخدام أفضل للموارد المتاحة، مع تعظيم الاستفادة من القدرات والفرص التي تمكن من تحقيق التميز، وتوفير إطار عملي للإدارة في اتخاذ القرارات.

يعتبر "التخطيط الاستراتيجي" وسيلة ونهج لعمل المنظمات بشكل عام، حيث يمكن للمؤسسات كافة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك من أجل إدارة الموارد المحدودة للمؤسسة بالأسلوب الأمثل، لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا أكبر من المواطنين والعملاء أفراداً كانوا أم مؤسسات.

المنظمات التي لديها مفهوم واضح المعالم في "التخطيط الاستراتيجي" يكون لديها القدرة الأعلى لتحقيق أهدافها، أما المنظمات التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي في أعمالها فإن الفرصة لديها تكون ضئيلة في البقاء والاستمرارية.

مشكلة الدراسة:

افتقار بعض المنظمات للإدارة الاستراتيجية قد يكون سبب جوهري في عدم تحقيق الأهداف وعلى الرغم من أن بعض المنظمات قد يكون لديها جميع الأسس والموارد اللازمة من أجل الوصول إلى أهدافها، فإن عدم التخطيط الدقيق وتوضيح الرؤية والتوجهات من أجل تحقيقها قد يكون عائق رئيسي يحول دون الوصول إلى تلك الأهداف.

في ظل المنافسة الكبيرة التي أصبحت تحيط ببيئة العمل الإداري في عالم اليوم، خصوصاً في ظل التنامي غير المسبوق في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أدت إلى خلق العديد من التحديات لمنظمات الأعمال خاصة في العالم العربي وهو ما يجعل التخطيط الاستراتيجي يأتي على رأس قائمة المفاهيم والإجراءات الإدارية، التي يعول عليها في تطوير أداء المنظمات.

حيث تعد دراسة الإدارة الاستراتيجية من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، ويتطلب الإلمام بها وجود خلفية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة وأبعادها ووظائفها، وأسس المنظمات وأنشطتها، فإدارة الاستراتيجية ماهي إلا تصور الرؤى على المستقبلية للمنظمة ومن ثم رسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد العلاقات بينها وبين بيئتها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

وعلى الرغم من إدراك العديد من العاملين بالمؤسسات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنهم يغفلون عن تطبيقه بالطريقة الصحيحة التي تحقق أهدافه المرجوة بالموارد المتاحة، وعدم الوقوف على المشكلات الناجمة عن تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة من إشكالية التطبيق والمشكلات الناتجة عن التطبيق غير صحيح للتخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي للمنظمات قد تواجه تحديات مثل القيود الموجودة في الموارد والوقت والمعرفة، عدم التوافق بين الأهداف، تغيرات البيئة الخارجية، عدم التنفيذ الفعال، وعدم التقييم المستمر. للتغلب على هذه المشكلات، يجب أن يكون هناك تعاون وتواصل فعال، تخصيص الموارد المناسبة والتدريب المستمر، وتوفير آليات لقياس ومراقبة الأداء وإجراء التعديلات اللازمة.

أهمية الدراسة:

تسلط الدراسة الضوء على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في مستقبل المنظمات كونه يرسم رؤية مستقبلية وخارطة طريق لتحقيق الأهداف وتحليلها ودراستها القرارات وصناعتها. يعتبر تطبيق المنظمات للتخطيط الإستراتيجي بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وحتمية وذلك لأهمية، وتأتي أهمية تلك الدراسة من أنها تتناول موضوعاً من الموضوعات الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

تتزايد التحديات التي تواجه المنظمات والهيئات الإدارية بسبب تسارع التطورات في بيئة العمل. وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق قادة الإدارة لمواجهة هذه التحديات ومواءمة استمرارية المنظمات مع متطلبات التطوير والتغيير. يعتبر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي هو الطريق الصحيح والفعال لاستكشاف الإمكانيات المختلفة التي يمكن أن تكون متاحة للمنظمات من خلال خطط وبرامج ومشاريع مختلفة. هذا يمكن المنظمات من الحفاظ على معدلات أداء عالية تتوافق مع أهمية وطبيعة عملها وعمل موظفيها.

التخطيط الاستراتيجي يساهم في استغلال موارد المنظمات بأفضل طريقة ممكنة وتوجيه جميع الأنشطة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على توقع القضايا والأحداث الطارئة والتغيرات المتوقعة وأي تغيرات جوهرية. كما يُساعد على وضع استراتيجيات لمواجهة هذه التغيرات.

باختصار، يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للمنظمات والهيئات الإدارية للتكيف مع التحولات المستمرة في بيئة العمل وضمان استمرارية الأداء العالي والتطور المستمر.

أهداف الدراسة:

- توضيح الصعوبات التي تحول بين الإدارات وبين تطوير الاستراتيجيات.
- المساعدة على تقديم تصور علمي واضح ودقيق لكيفية التعامل مع معوقات الإدارة الاستراتيجية.

- الكشف عن أهم المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطوير الإدارة الإستراتيجية في البيئة الإدارية.
- قياس درجة الوعي الذي يتمتع به العاملون في المنظمات حول الإدارة الإستراتيجية وكذلك معرفتهم للمعوقات التي تقف أمامها.
- التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات الفعال للإستراتيجيات فيها.
- التعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات.
- التعرف على نماذج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات.

تساؤلات الدراسة (الفروض):

- ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المنظمات؟
- ما العلاقة بين الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي وفشل أو تعثر المنظمات؟
- هل تولي المنظمات اهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي؟
- ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأفراد داخل المنظمات؟

الدراسات السابقة:

١. أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة بحثية المصدر: مجلة بحوث الشرق الأوسط المجلد ٢٠٢٠، العدد ٥٨ – نوفمبر ٢٠٢٠.
٢. التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٢٣ – جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٨.
٣. دراسة ميدانية (دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي).
٤. التخطيط الاستراتيجي في تقنية المعلومات – حالة دراسية.

- أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات) البحث استبانات

- مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني)
بشري / زماني

● مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي: هو التحليل والاكتشاف والفهم للوضع المُعقّد، ثم القيام بوضع الخطة التي من شأنها تقوم بتحديد الإجراءات التي لها أثر إيجابي كبير، ويمكن أن تقوم بتحديد هدف تم تحديده سابقاً، وله تأثير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات للأعمال وأداء المنظمة.

التخطيط الاستراتيجي: هو عبارة عن التخطيط طويل الأمد، حيث يقوم بالتركيز على كل المتغيرات في البيئة الداخلية والمتغيرات في البيئة الخارجية، كذلك هو التخطيط الذي يقوم بتحديد من هم الفئات المستهدفة، وما هي المجالات التي سوف تستهدفها؟ ويقوم بتحديد الطرق التي سوف تقوم المنظمة بتتبعها، أيضاً هو التخطيط الذي يكون إجابة عن سؤال إلى أين نحن ذاهبون؟ ويجب أن يركّز على رؤية المنظمة ونقاط ارتباطها مع كل المجالات داخل المنظمة وعلاقة المنظمة مع البيئة الخارجية.

● المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي:

صياغة وتنفيذ الاستراتيجية:

التخطيط الاستراتيجي: الصياغة والتنفيذ يمكن أن تُجزأ بدقة.

التفكير الاستراتيجي: الصياغة والتنفيذ متفاعلتان.

الدور الإداري والتنظيمي في عملية التنفيذ:

التخطيط الاستراتيجي: المستوى الأدنى من المدراء يحتاج لمعرفة الدور بشكل جيد ويدافع عن أنشطته.

التفكير الاستراتيجي: المدراء لديهم فهم للنظام كامل، بالإضافة إلى العلاقة بين الأدوار والوظائف في النظام والترابط بين الأدوار التي تقوم على تشكيل النظام.

رؤية المستقبل:

التخطيط الاستراتيجي: الصورة المستقبلية يمكن التنبؤ بها بأدق التفاصيل.

التفكير الاستراتيجي: التنبؤ فقط بصورة وشكل المستقبل.

السيطرة:

التخطيط الاستراتيجي: يؤكد السيطرة من خلال أنظمة القياس، كذلك المنظّمات يمكن أن تقوم بقياس ومراقبة المتغيرات بدقة وسرعة.

التفكير الاستراتيجي: يعتمد على المراجعة الذاتية بمعنى الشعور بأن الهدف الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من الهدف الذي يفكر به المدراء، في كل أجزاء المنظّمة التي توجه اقتراحاتهم على شكل يومي في نشاط يصعب قياسه أو رصده.

العملية والنتيجة:

التخطيط الاستراتيجي: يركّز على وضع الخطة والهدف النهائي.
التفكير الاستراتيجي: يرى بعملية التخطيط عنصر له أهمية وقيمة مضافة.

الدور الإداري في صناعة الاستراتيجية:

التخطيط الاستراتيجي: كبار المديرين التنفيذيين يمكنهم أن يحصلوا على معلومات يطلبونها من مدراء في مستوى إداري أدنى منهم، كذلك القيام باستخدامها ليتم بناء خطة.
التفكير الاستراتيجي: المدراء في المستوى الإداري الأدنى لهم دور في عملية صنع الاستراتيجية، كذلك زيادة الاستجابة للتطورات والظروف.

صياغة الاستراتيجية:

التخطيط الاستراتيجي: يكون التحدي هو في تحديد التوجه الاستراتيجي والتحليل.
التفكير الاستراتيجي: يرى أن الاستراتيجية يجب أن تتم، حيث ترتبط بإيجاد خيارات استراتيجية جديدة وأن يتم تنفيذها بنجاح وهو يعتبر أكثر أهمية من عملية التقييم.

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي:

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في:

مدة التخطيط:

التخطيط الاستراتيجي: توضع الخطة لمدة أقلها (٥ سنوات) من الآن.
التخطيط التشغيلي: توضع خطة لمدة (سنة أو سنتين).
المستوى الإداري الذي سيمارس التخطيط الاستراتيجي أو التشغيلي:
في أي عمل يكون عندنا أفراد ثم قسم (شعبة) ثم إدارة ثم قطاع ثم شركة أو وزارة:
فالتخطيط الذي يوضع للشعب أو الإدارات هو التخطيط التشغيلي، ولا يمكن بأي شكل وضع
التخطيط الاستراتيجي للإدارات فما دونها، فلا يوجد خطة استراتيجية لقسم أو إدارة.
الخطط الاستراتيجية مهمة الجهات العليا: نعم يمكن للجهات العليا وضع خطط تشغيلية إن
أرادت.

المحتوى:

في محتوى التخطيط التشغيلي نتكلم عن نقاط القوة ونقاط الضعف الفرص المخاطر
الميزانيات السياسات إلى آخره...

في محتوى التخطيط التشغيلي نستعمل مصطلحات مختلفة تماماً.

● التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات

الأزمة: هي المشكلة الطارئة أو الحالة الحرجة التي تتعرض لها المنظمة.
إدارة الأزمة: هو التخطيط العام للفترة التي تمر بها المنظمة بأزمة ما، وهو الطريقة التي يتم
بها معالجة الأزمة، لتقليل الخسائر قدر المستطاع، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح
والنتائج الموضوعية معاً.
العناصر الأساسية للأزمة:

عنصر المفاجأة: قد تنشأ الأزمة بشكل مفاجئ، وقد تنفجر وتنتشر بسرعة.
عنصر التهديد: كل الأهداف الاستراتيجية الموضوعية للمنظمة قد تتعرض للتهديد.
عنصر الوقت: فالوقت متاح لمعالجة هذه الأزمة ينبغي أن يكون قليلاً، حتى لا تزداد الأزمة
وتصعب السيطرة عليها، وبالتالي كثرة ضررها.

مراحل إدارة الأزمة:

مرحلة الأزمة التحذيرية: بدء التحذير من حدوث أزمة، وقد لا تكون حدثت بعد (ما قبل الأزمة).

مرحلة الاستعداد والوقاية: تعكس مدى استعداد الإدارة لمواجهة الأزمة، وكيفية السيطرة على الأزمة لتقليل نتائجها.

مرحلة الأزمة الحادة: هي الفترة الأولى من حدوث الأزمة، وتختلف حدتها بمدى استعداد المنظمة للتعامل مع مثل هذه الأزمات.

مرحلة التسوية: من تعويض الخسائر، وإدارة كفة المنظمة للنهوض بالعمل من جديد على ما كانت عليه المنظمة قبل حدوث الأزمة.

● مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هي مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، وعلى المستوى التنظيمي تعرف الإستراتيجية على أنها توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح.

وهناك من يري أن الإستراتيجية يقصد بها الخطة الكلية للمشروع لإنجاز الأهداف في ضوء العوامل الخارجية فقط لمحيط المشروع، وهنا يتم التفريق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي حيث أن الأول يغطي فترة زمنية أطول ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة، يتم التركيز فيها عادة على توزيع واستخدام الموارد البشرية والمادية داخل المشروع، وذلك لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية.

ومن حيث المفهوم يعد التخطيط الاستراتيجي Planning Strategic أحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الذي يرتبط بمستقبل منظمات الأعمال، إذ ظهر هذا المفهوم انعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي نتيجة التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة والبيئة والاستراتيجيات المصاغة.

كما يعرف بأنه عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدير واستخدام موارد لتحقيق تلك الأهداف.

وكذلك فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الإستراتيجي طبقاً لذلك التعريف يتضمن:

- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
- رؤية رسالة المنظمة مستقبلاً.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة.

ويتضح من التعريفات السابقة بأن التخطيط الإستراتيجي هو "عبارة عن عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها" وبالتالي تلعب البيئة المحيطة بالمنظمات دوراً رئيسياً في هذه العملية لكون هذه البيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على هذه المنظمات.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية، وذلك أن المفهوم الاصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها "عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة الشركة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالشركة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والاختيارات".

إن التخطيط الاستراتيجي هو نقلة نوعية في ممارسة التخطيط يرتبط بالفكر، الممارسة من خلال عمل إداري كفء مقترن بمنظور مستقبلي للتعايش مع متغيرات المستقبل وكيفية التعامل معها > هذا النوع من التخطيط بقدر ما يرتبط بجهد ذهني منظم قائم على الإبداع والتجديد فإنه أيضاً وهو المهم انتاج قرارات وافعال اساسية تشكل وتدلل على ماهية المنظمات او اي كيان اخر، ومالذي تفعله والسبب لفعله وللإسترسال في فهم هذا النوع من التخطيط لابد من استعراض خصائصه ونماذجه وأهميته.

● خصائص التخطيط الاستراتيجي:

في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم وهي العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، أصبح العالم يواجه معها مزيداً من التحديات التي تفرض مزيداً من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات.

الأمر الذي دفع بالخبراء والمختصين في المنظمات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي كضرورة، وذلك لكونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط، والتي تتمثل بالآتي:

- المستقبلية في اتخاذ القرارات: حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل، واستقرائه بدءاً من الحاضر مع ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد، الوسائل المستخدمة لتحقيقها.
- العملية: فعملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الاستراتيجيات، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان ما هي؟ متى سننفذها؟ كيف سننفذها؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ؟
- الفلسفة: يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي كفلسفة ومنهج حياة.
- الشمولية: يعد التخطيط الاستراتيجي نشاطاً يشمل المنظمة ككل، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، كما أنه نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية لعاملين، وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها.
- عدم التأكد: يبني التخطيط الاستراتيجي على حالة عدم التأكد، حيث إن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض والأخطار لعدم توفر المعلومات الكافية بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية لتحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص التهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد.

- المرونة: وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغيير الظروف البيئية وهذا يتطلب المرونة الاستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة.

- الهيكلية: ذكرنا أن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية، والاستراتيجيات والسياسات، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الرئيسية.

وبالتالي يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط وهي الخطط الاستراتيجية والخطط والبرامج متوسطة المدى، فالتخطيط والخطط والبرامج قصيرة الأمد الاستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة بل يتضمن مراحل عدة حتى يصل إلى شكله النهائي، ولذلك لا بد من ربط كل هذه الأنواع من الخطط ضمن هيكلية معينة حتى يصل إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي.

وكذلك للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها، ومن أهم هذه الخصائص ما يأتي:

التكاملية: حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التكاملية بين عناصر المنظمة كلها.

التنبؤ للمستقبل: حيث يهدف إلى التنبؤ بما يمكن حدوثه في المستقبل، والاهتمام به.

الديناميكية: حيث يمكنه تغيير الخطط، وتوجُّهاتها؛ وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة.

الاستمرارية: حيث يركز التخطيط الاستراتيجي إلى المداومة، والاهتمام بالتغذية الراجعة.

الشمولية: فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بعناصر البيئتين: الداخلية، والخارجية جميعها، كما أنه يهتم بها في مستوياتها الإدارية المختلفة.

الإجماع: حيث إنه يُعتبر عملية صعبة تحتاج إلى تضافر الجهود، واتِّفاقها، ووجود الإمكانيات المناسبة.

الارتكاز إلى المعلومات: فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بالمعلومات، والبيانات اللازمة بصورة تكاملية.

● عناصر التخطيط الاستراتيجي:

تنقسم الخطة الاستراتيجية إلى عناصر عدة وهي:

العنصر الأول: الرؤية

تمثل التصور العام للمنظمة والطموحات التي ترغب المنظمة في تحقيقها مستقبلاً، وعادة تتكون من جملة واضحة يتم اختيار كلماتها بعناية ووضوح، كما تمثل الرؤية للصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في ترسيخها في أذهان موظفيها وعملائها.

العنصر الثاني: الرسالة

تمثل الغرض من إنشاء المنظمة وأهدافها العامة التي ترغب في الوصول إليها خلال الفترة الحالية، كما تضع الرسالة الخطوط العريضة لمهام المنظمة والأهداف التي نشأت من أجلها، وتكتب الرسالة بعناية في فقرة مختصرة، وتتضمن معلومات مثل هُويّة المنظمة، والخدمات، والجهات المستفيدة.

العنصر الثالث: القيم

تتمثل في المبادئ العامة والقيم الأخلاقية التي تتعهد المنظمة في الالتزام بها، وهي وسيلة لإظهار مدى التزام المنظمة بالمعايير والضوابط الأخلاقية تجاه المجتمع، ولا توجد صيغة موحدة للقيم ولكن دائماً ما تكون مرتبطة بالمبادئ السامية التي تحكم العلاقة بين الإدارة والموظف والعملاء.

العنصر الرابع: الأهداف الاستراتيجية

تأتي مرحلة الأهداف الاستراتيجية بعد الاتفاق على رؤية المنظمة والموقع الذي تريد الوصول إليه مستقبلاً، ويتم وضع الأهداف بدقة عالية لتراعي نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص المتاحة.

العنصر الخامس: الأهداف المرحلية

يحدد بعد وضع الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها مع الأخذ في الاعتبار وضع المنظمة الحالي وأهدافها المستقبلية، وبدء مرحلة تنفيذها على أرض الواقع، حيث تظهر الحاجة إلى وضع أهداف قصيرة المدى تختلف أغراضها ولكنها ضرورية وتصب في النهاية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويعتبر تحقيق تلك الأهداف مؤشر جيد على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعادة لا تزيد المدة المسموحة لتحقيق تلك الأهداف عن عام واحد، ولذلك يتم تجديدها في خطة العمل السنوية.

- هل التخطيط الاستراتيجي يختص بالمنظمات الكبرى فقط؟
يناسب التخطيط الاستراتيجي لكل أنواع المنظمات سواء كانت صغيرة، متوسطة، أو كبيرة، وأيضا تصلح للدول، وعلى حسب حجم المنظمة، ويختلف معدل الجهد المبذول لوضع خطتها الاستراتيجية.

● أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة.

نماذج التخطيط الاستراتيجي:

- ١- نموذج التخطيط المبني على النتائج: ان هذا البرنامج يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركز على تحقيق النتائج.
- ٢- النموذج الخطي: يعتمد هذا النموذج على تكامل القرارات والخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الادارة العليا للمنظمة.
- ٣- النموذج التكيفي: يعتمد هذا النموذج التنسيق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، والحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التعبير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح والمنظمات الأخرى.
- ٤- النموذج التفسيري: يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون الواقع التنظيمي غير متجانس.
- ٥- النموذج الكلي: يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الاستراتيجية في العام ، أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال الى تحليل أنشطتها الفرعية.
- ٦- النموذج الجزئي: يعتمد هذا النموذج على الجزء وينتقل الى الكل مبتدئا بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية ومن ثم الانتقال الى البيئة الخارجية.

٧- النموذج الموضوعي: ويقوم هذا النموذج بفرض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطائها الأولوية حسب العوامل والظروف الذاتية، ولهذا قد لا يأخذ بالحسبان العوامل الإنسانية التي قد تلعب دوراً هاماً في نشاطات المنظمة.

٨- النموذج التحليلي: ويعتمد هذا النموذج الأسلوب التحليلي في بناء الاستراتيجية دون الحاجة الى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها.

٩- النموذج الوصفي: حيث يعطي هذا النموذج الجانب الوصفي دوراً حاسماً في بناء الاستراتيجية.

١٠- نموذج هارفاد: وفق هذا النموذج تبنى الاستراتيجية على مرحلتين، الأولى: مرحلة التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، والثانية: مرحلة التنفيذ .

١١- نموذج أصحاب المصالح: ينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة.

١٢- النموذج التنافسي: يركز هذا النموذج على ان مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها.

١٣- نموذج التخطيط: يؤكد هذا النموذج على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة من اجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.

١٤- نموذج السبعة أبعاد: يهدف هذا النموذج الى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الاستراتيجية.

١٥- نموذج ستنير: بموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الاربعة الأساسية وهي (الأطراف الخارجية ، الادارة الداخلية ، قاعدة البيانات ، التقويم والتحليل)

١٦- نموذج هوشين: يركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة.

١٧- نموذج كوفمان: يقوم هذا النموذج على الاجابة على السؤال التالي: أين نريد ان نذهب ولماذا، وماهي مستلزمات ذلك؟

١٨- نموذج فيفر: يؤكد هذا النموذج على ثقافة المنظمة والتكامل بين الخطط الادارية والوظيفية، وتحليل الواقع وأداء المنظمة وتحليل الفجوات وتحديد القيم.

- ١٩- نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي: ان هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جداً غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الاستراتيجي، ويمكن ان يطبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الإستراتيجية، وفي ضوء ذلك يمكن ان تعمق معرفتها هذه في السنوات اللاحقة.
- ٢٠- نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية: ويعتبر هذا النموذج من اكثر النماذج شمولية وفعالية.
- ٢١- نموذج المؤلف: يحرص هذا النموذج على إيجاد تألف متين وقوي بين رسالة المنظمة ومواردها لضمان تشغيل المنظمة بفاعلية.
- ٢٢- نموذج التخطيط القائم على السيناريو: يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تؤكد على تحديد القضايا والأهداف.
- ٢٣- نموذج التخطيط الاستراتيجي العضوي: ان هذا النموذج هو نموذج تقليدي في تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وكذلك تحديد القضايا وأولوياتها ووضع البرامج.

● الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي في المنظمة:

- تكمن الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي، في أنه يؤدي إلى تحقيق الأغراض التالية:
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
 - تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
 - تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
 - تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
 - التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة (فعالية الإدارة الإستراتيجية).
 - توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
 - توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
 - التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.

● التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مؤشرات قياس الأداء، لذا لابد من أن يكون هناك مراقبة لمؤشرات قياس الأداء الاستراتيجية داخل المنظمة للتوصل لنقاط القوة والضعف بالخطط، ومن ثم يمكن التغلب على نقاط الضعف.

يقصد بمؤشرات الأداء: المقاييس التي يتم وضعها بالمكان المناسب من أجل تعقب الأداء المحدد لتطور المؤسسة وفق الخطة الاستراتيجية الخاصة بها.

● طرق قياس مؤشرات الأداء:

بطاقة الأداء المتوازن: وهي نظام إداري وخطة استراتيجية تعمل على تقييم أداء المنظمة وأنشطتها من خلال رؤية المنظمة واستراتيجيتها، ويعمل هذا النظام على الموازنة بين الجوانب المالية وبين رضا العملاء، وكذلك مدى فاعلية العمليات الداخلية، وجوانب الإبداع والتطوير والتعلم بالمنظمة.

تمكن العاملين بالمنظمة من فهم الكينونة الخاصة بتحسين الأداء الاستراتيجي ورسم الخرائط والخطط الاستراتيجية.

تحديد العلاقة بين الخطة الاستراتيجية المتبعة وبين الأهداف والإنجازات.

تقييم قدرات المديرين في الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين بالمنظمة، وإدراك فاعلية الأساليب المتبعة لتعزيز نقاط القوة وبالنسبة لنقاط الضعف إمكانية التغلب عليها.

إمكانية الاستفادة من تقييم الخطة وطريقة توظيف هذه الاستفادة في تغيير نظام الإدارة بالمنظمة للأفضل.

التعرف على الدور الخاص بالقياس الاستراتيجي لتحديد المشكلات المهمة التي تعيق نجاح الخطة الاستراتيجية التي يتم اتباعها بالمنظمة.

قياس مؤشر أداء الأقسام الإدارية بالمنظمة.

مؤشرات الأداء بالمنظومة الاستراتيجية:

المؤشرات الإحصائية: مثل مختلف الإحصاءات والبيانات الرقمية.

المؤشرات الإستراتيجية: والتي تتعلق بتحقيق الأولويات وأهداف القيادة العليا.

المؤشرات التوجيهية: مهمتها توضيح هل الإدارة تتحسن أو تتطور أم لا؟
مؤشرات الكفاءة: وتعلق بالتكلفة والزمن، حيث ترتبط بالموارد المالية والبشرية والطبيعية والزمنية.
مؤشرات إنجاز العمل: والتي تتعلق بحجم العمل الذي قد أنجز.
مؤشرات الفعالية: والخاصة بتحقيق المتطلبات بناء على المواصفات.
مؤشرات تشغيلية: وتعمل على توضيح مستوى رضا الإدارة بالنسبة لأسلوب رقابة التغيير الفعال.

أدوات قياس الأداء:

١. مؤشرات الأداء الرئيسية KPIS
٢. المشاريع
٣. مستوى الميزانية
٤. الأهداف
٥. اللقاءات والاجتماعات
٦. التقارير
٧. المكافآت
٨. اللوحات والرسوم البيانية
٩. بطاقة الأداء المتوازن
١٠. تقارير الأداء
١١. النقاشات
١٢. التكنولوجيا
١٣. التدريب
١٤. الخطط
١٥. التواصل

● فوائد التخطيط الاستراتيجي:

١. تحديد الأهداف بوضوح لجميع الموظفين
- من المهم جدًا للإدارة وموظفي المنظمة إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي وكذلك متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ففي كثير من الأحيان، مع زيادة ضغوط العمل والحاجة إلى تلبية

طلبات العملاء والوفاء بالمواعيد النهائية الصارمة، تفقد الشركة تركيزها وتبتعد عن الأهداف والغايات الحقيقية.

ومن خلال اعتماد جانب التخطيط الاستراتيجي، يعرف كل موظف في فريق العمل بوضوح الأهداف المطلوب منه تحقيقها، والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. فمن الضروري للغاية أن يكون لديك رؤية طويلة المدى لمستقبل الشركة لكي تنجح في أي صناعة (سوق).

٢. التنافسية في السوق

المنظمة التي تضع خطة عمل واستراتيجية في الاعتبار، تحقق أهدافها وغاياتها أمام منافسيها في السوق، وتكتسب ميزة تنافسية.

يتضمن التخطيط الاستراتيجي دراسة ظروف السوق، والبحث عن التحركات التالية للمنافسين، وإنشاء أفكار مبتكرة للمنتج ورضا العملاء.

٣. الابتكار

لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، تقوم الشركة بإنشاء منتجات وخدمات مبتكرة لكي تستطيع التغلب على المنافسين. ففي التخطيط الاستراتيجي يبتكر الموظفون طرق لتحقيق أهداف المنظمة مثل فتح أسواق جديدة وزيادة المبيعات وبالتالي الأرباح وتعظيم قيمة العلامة التجارية.

٤. جعل المنظمة استباقية بطبيعتها

إن إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على أن تكون أكثر استباقية عند التفاعل مع القضايا والمشاكل المستقبلية بدلاً من التفاعل معها والتفكير فيها بعد حدوثها.

على الرغم من أن تحقيق جميع الأهداف قصيرة وطويلة الأجل سوف ينشأ عنه مشاكل وصعوبات، ولكن طالما أن الشركة تتبع أساسيات التخطيط الاستراتيجي، فإنها تصبح أكثر استباقية في التنبؤ بتلك المشاكل القادمة.

٥. زيادة الإنتاجية والكفاءة التشغيلية

مع الاستراتيجية والخطة الصحيحة، ستتحقق زيادة في مستويات الإنتاجية والكفاءة التشغيلية للمنظمة بأكملها. ففريق العمل س يعرف ويفهم جميع المهام المطلوبة منه وكيفية أدائها بأكثر الطرق كفاءة وفعالية.

٦. ارتفاع المبيعات والأرباح

عندما تتبع الشركة التخطيط الاستراتيجي في كل جانب من جوانب عملياتها التجارية، فإنها تتحرك بسرعة نحو تحقيق هدف زيادة المبيعات والأرباح.

٧. يحافظ على تحفيز الموظفين

اتباع نهج التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على أن يكون لديها هدف واضح وأن يكون الموظف على دراية جيدة حول كيفية تحقيق الأهداف المحددة على المدى القصير والطويل.

٨. جذب المستثمرين الماليين

تواصل الشركات طلب الاستثمارات والاعتمادات المالية من أطراف ثالثة، مثل البنوك والمستثمرين، من أجل توسيع قاعدة أعمالها، وتقديم مجموعة مبتكرة من المنتجات والخدمات للعملاء، ولذلك يجب ان تعتمد المنظمة على التخطيط الاستراتيجي لكي تقتنع تلك الأطراف الخارجية بأن المنظمة لها رؤية واضحة للمستقبل.

٩. تقليل المخاطر

إذا أدركت المنظمة أهمية التخطيط الاستراتيجي وقامت بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وقامت بحساب كل خطوة قبل أن تخطوها، فإن عامل المخاطرة يكون ضئيلاً.

١٠. تعزيز التواصل بين أصحاب العمل والعاملين

الاتصال (التواصل) أمر حاسم لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، فالإتصال يبدأ من خلال المشاركة والحوار بين المديرين والموظفين، مما يدل على التزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية.

● ما الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل:

هناك من الكتاب من اعتبر التخطيط الاستراتيجي مرادفاً للتخطيط طويل الأجل ومنهم من اعتبرهما مختلفان حيث نجد التفرقة التالية:

أ. من حيث النظر للمستقبل

إنه في التخطيط طويل الأجل يتم التنبؤ بالمستقبل من خلال استقراء الماضي في حين أن التخطيط الاستراتيجي يرى أن المستقبل ليس بالضرورة امتداد للماضي ولذا يتم تحليل مستقبل الاتجاهات والتهديدات والفرص والتي يحتمل أن تغير الوضع الحالي في المستقبل.

ب. من حيث التركيز في تنفيذ الخطة

إن التخطيط طويل الأجل معنى بتطوير الخطة لتحقيق الهدف العام أو مجموعة أهداف خلال فترة محددة من السنوات تحت افتراض أن المعرفة الحالية عن ظروف المستقبل كافية بما يمكن من الاعتماد عليها عبر فترات تنفيذ الخطة؛ أما التخطيط الاستراتيجي نجده عمليات يقوم من خلالها القادة بتحديد ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وكيف ستصل إليه ومن ثم يتم تحديد رؤية المنظمة للمستقبل ثم تحديد الأولويات الضرورية والإجراءات والاستراتيجيات وصولاً لرسالة المنظمة.

ورؤية المنظمة تكون شاملة أهداف يمكن قياسها وواقعية يمكن الوصول إليها وتحمل التحدي مع التركيز على الأهداف الطويلة وليس القصيرة ومن ثم يفترض أن ملامح معينة بالمستقبل قد تخلق (تحدث ولا توجد حالياً) ويتأثر بها التنظيم.

● ما الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي:

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي يكملان بعضهما البعض في الواقع، والفرق الرئيسي هو أن التخطيط الاستراتيجي يحدث أولاً؛ فأنت بحاجة إلى إلقاء نظرة على أهدافك الأكبر ومعرفة ما تريد تحقيقه بشكل عام؛ وبعد ذلك، بمجرد أن يكون لديك تلك الخطوط

العريضة، يمكنك استخدام التخطيط التكتيكي لمعرفة الإجراءات الأصغر التي ستساعدك في الوصول إلى أهدافك.

وستهتم خطتك الإستراتيجية برسالة المنظمة العامة وقيمك وتطلعاتك، وهذه هي الأشياء التي تعمل من أجلها على مدى فترة طويلة من الزمن؛ وستهتم خطتك التكتيكية بعملياتك وأنشطتك وجهودك اليومية، وستستخدم هذه الخطة التكتيكية لتحقيق أهدافك الأكبر في النهاية.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك بعض التحديات التي يجب التغلب عليها أثناء التخطيط الاستراتيجي، بعض هذه قد تشمل:

١ - ظروف غير متوقعة:

في بعض الأحيان، قد تجعل الظروف غير المتوقعة تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية أمراً صعباً، فيمكن أن تشمل هذه الأنواع من الظروف تغييرات في الاقتصاد المحلي أو تقلبات في سوق العمل أو طلبات خاصة من العملاء أثناء إكمال المشروع؛ فعندما تنشأ هذه الظروف، من المهم لمطوري الخطة الإستراتيجية أن يفكروا في طرق للاستجابة بشكل فعال.

فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف قصير الأجل لمشروع صناعي هو تقديم نموذج للمنتج النهائي إلى أصحاب المصلحة في موعد نهائي محدد مسبقاً، لكن أصحاب المصلحة يريدوا مراجعة النموذج في وقت أبكر مما كان متوقعاً، فقد يعيد مدير المشروع تقييم عدد أعضاء الفريق الذين يعملون على هذا المشروع، ويمكنه إضافة المزيد من الموظفين إلى الفريق أو تعيين موظفين يعرف مدير المشروع أنهم يمكنهم إكمال النموذج في الوقت المحدد.

٢ - التغييرات في هيكل المنشأة:

يمكن أن تشكل التغييرات في الهيكل التنظيمي للمنشأة أيضاً تحديات للخطط الإستراتيجية؛ ففي أغلب الأحيان، تكون التغييرات داخل الأقسام، وفي بعض الأحيان، يمكن أن تكون التغييرات في الإدارة أو الملكية على المستوى التنفيذي؛ ويمكن أن تتسبب هذه التغييرات في حدوث اضطرابات في الخطط الإستراتيجية عن طريق إضافة موظفين أو إزالتهم من القوى العاملة أو تقديم أفكار جديدة من الإدارة وأصحاب الشركة؛ ويمكن لمطوري الخطط الإستراتيجية التغلب على هذا التحدي من خلال مناقشة عناصر خططهم مع المديرين الجدد أو تعديل مخرجاتهم الخاصة بالأقسام لمراعاة التغييرات في الموظفين.

٣- مواءمة التوقعات:

اعتمادًا على حجم المنظمة، قد يكون من الصعب التأكد من أن جميع الموظفين يفهمون مساهماتهم الفردية في الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية؛ فمن المهم أن يعرف كل موظف في المنظمة ما هو مطلوب منه وما هي مساهمته حتى يتمكن الموظفون و فرق العمل من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن جهودهم والطريقة التي يساهمون بها في أهداف الشركة وقيمها ورسالتها.

ويمكن لمطوري الخطط الاستراتيجية التأكد من أن جميع الموظفين يفهمون توقعاتهم من خلال نشر الخطة في مساحة عامة يمكن الوصول إليها أو تعميمها في جميع أنحاء مكان العمل أو عقد اجتماعات كلما كانت هناك تغييرات في الخطة الحالية؛ وقد يكون من المفيد أيضًا مراجعة الخطط الاستراتيجية بعناية عند تعيين موظفين جدد.

● التوصيات:

- يجب على إدارة المنظمة أن تهتم بعملية التخطيط الإستراتيجي وتضعها على قمة أولوياتها لما لها من أهمية في الإدارة الحديثة، وقد تم ذلك من خلال عقد دورات تدريبية للإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي.
- الاهتمام بتوضيح رؤية ورسالة المنظمة وشرحها لجميع العاملين وتوزيعها مكتوبة عليهم.
- تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالهيئة وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي.
- الحرص على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية ومحاول مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية.
- مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل.
- الاعتماد على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج.
- ضرورة النظر إلى التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاته.

● الجدول الزمني للبحث:

مهام البحث	النصف الأول أكتوبر	النصف الثاني أكتوبر	النصف الأول نوفمبر	النصف الثاني نوفمبر	النصف الأول ديسمبر	النصف الثاني ديسمبر
تكوين الفرق						
اختيار عنوان البحث						
اعداد البروبوزال						
تسليم البروبوزال						
كتابة البحث						
جمع الاحصائيات						
تسليم نهائي						

● المراجع والمصادر:

- عسكر، سمير، أصول الإدارة ، دبي: دار القلم، ١٩٨٧.
- صبري، داليا خالد، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ٢٠١٠.
- العارف، ناديا، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
- الضمور، موفق محمد ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراة، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، ٢٠٠٨.
- العينين، عبدالشافي محمد، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة هضبة الغدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٤.
- الحسن، ربحي و العفيف، أمجد ، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، عمان، الجامعة الأردنية كلية الأعمال، المجلد ٣٧، العدد ١٠، ٢٠١٠.
- زعيبي، رحمة، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية(من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، ٢٠١٤.
- أبو بكر، مصطفى محمود ، التفكير الإستراتيجي وأعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- د. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، قطر، وزارة الثقافة والفنون والتراث، ٢٠١٤.
- أ.د كامل كاظم بشير الكناني، التخطيط الاستراتيجي، بغداد، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، ٢٠١٧.

قائمة الاستبيان:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات، يرجى مراعاة الدقة والموضوعية عند اختيار الرقم الذي يعبر عن إجابتك حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، ورقم (٢) غير موافق، ورقم (٣) غير متأكد، ورقم (٤) موافق، ورقم (٥) موافق على الإطلاق.

يرجى وضع علامة أمام الإجابة التي تعبر بشكل دقيق عن إجابتك

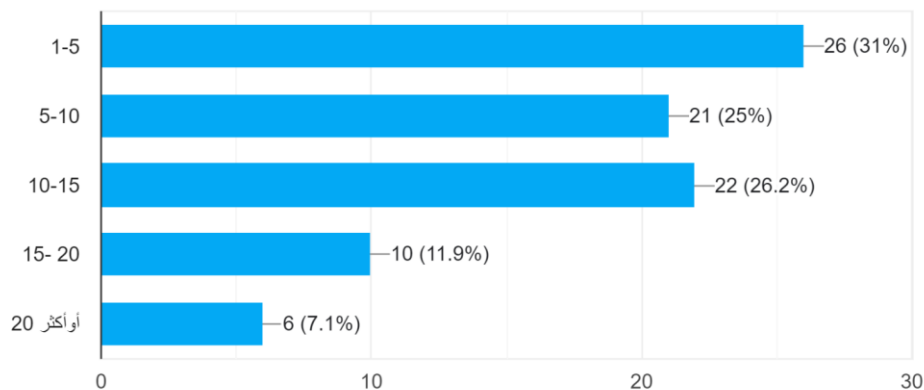
درجة الموافقة					البيان
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					لدى المنظمة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة
					يتم إعداد ونشر رؤية ورسالة المنظمة من خلال خبراء واستشاريون متخصصون
					أشعر بأن رؤية المنظمة ورسالتها تمثلني وتتوافق مع رأيي
					لدى المنظمة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يسعى للوصول إليها
					تتصف رؤية المنظمة ورسالتها بالنظرة المستقبلية
					يتم تحديد نقاط الضعف والقوة لخطة العمل
					تحرص المنظمة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية
					يتم إشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة المنظمة
					تحرص إدارة المنظمة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل
					تتبنى المنظمة عملية التخطيط الاستراتيجي باستمرار

					تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات والندوات العلمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي
					تحرص الإدارة على تطوير وتأهيل العاملين
					تسعى الإدارة باستمرار إلى جعل المنظمة في مكانة متميزة
					يوجد خطة تنفيذية سنوية تسعى المنظمة إلى انجازها
					تحرص المنظمة على تنفيذ الخطة طبقاً لرؤيتها ورسالتها
					تقوم المنظمة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة
					تستقطب المنظمة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها
					تعتمد المنظمة على التعاون المشترك بين الأقسام والادارات لتنفيذ الخطط
					تعتمد المنظمة على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج

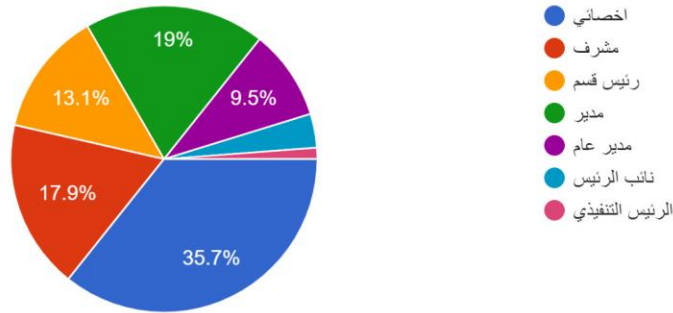
نتائج الاستبيان:

فضلاً تحديد سنوات الخبرة

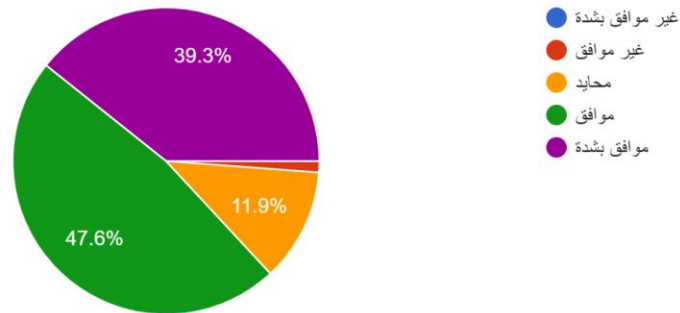
84 responses



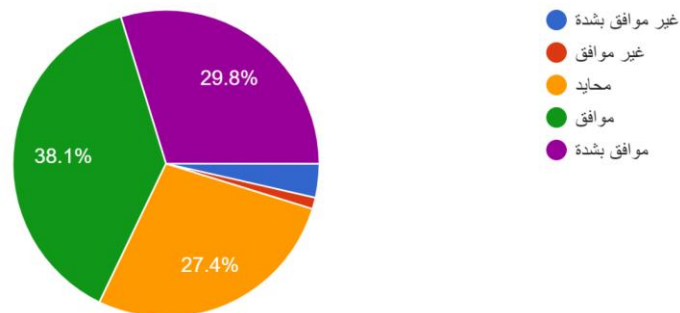
فضلا تحديد مسمى منصبك الإداري في المنظمة
84 responses



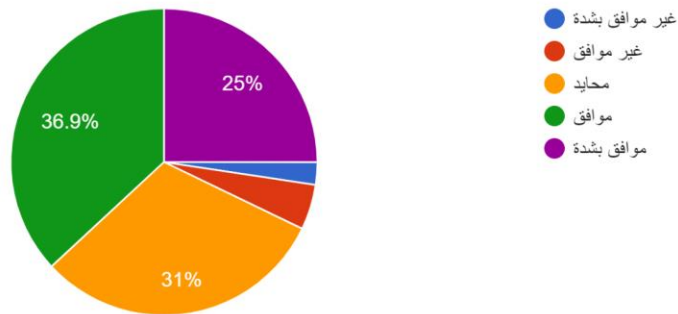
هل لدى المنظمة التي تعمل بها رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة
84 responses



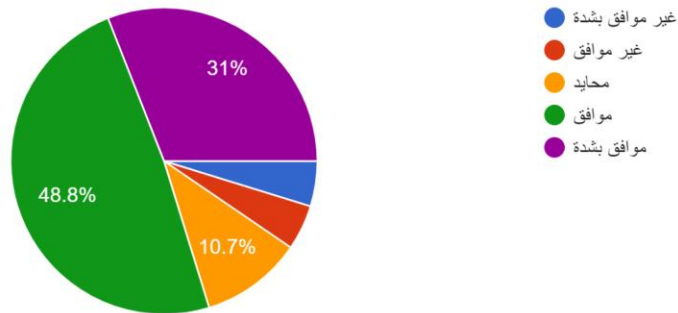
هل يتم إعداد ونشر رؤية ورسالة المنظمة من خلال خبراء واستشاريون متخصصون
84 responses



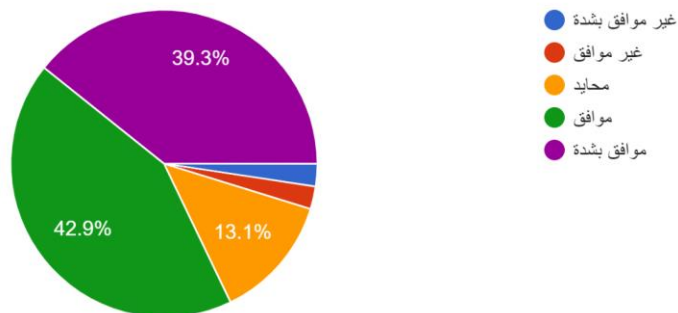
أشعر بأن رؤية المنظمة ورسالتها تمثلني وتتوافق مع أرائي
84 responses



لدى المنظمة أهداف مكتوبة بنتائج محددة تسعى للوصول إليها
84 responses

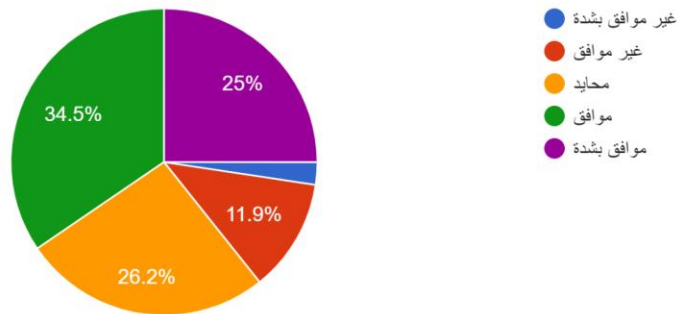


تتصف رؤية المنظمة ورسالتها بالنظرة المستقبلية
84 responses



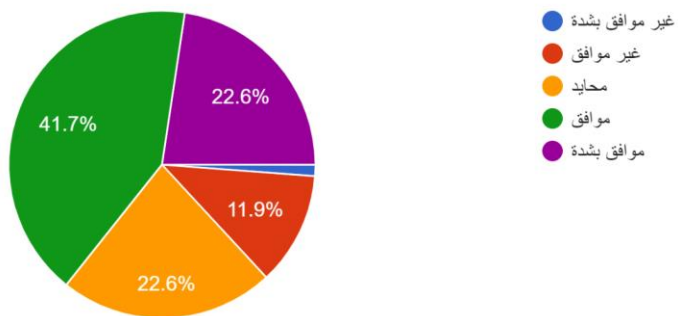
يتم تحديد نقاط الضعف والقوة لخطة العمل

84 responses



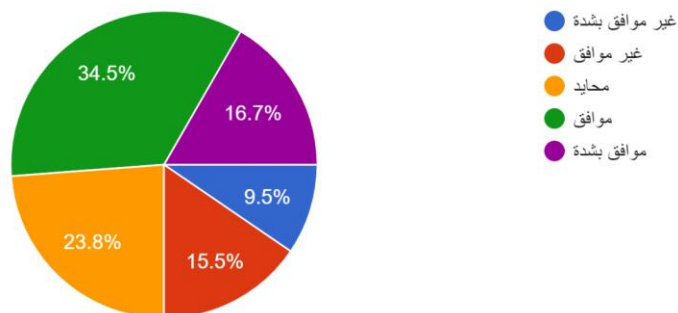
تحرص المنظمة على معالجة أوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية

84 responses

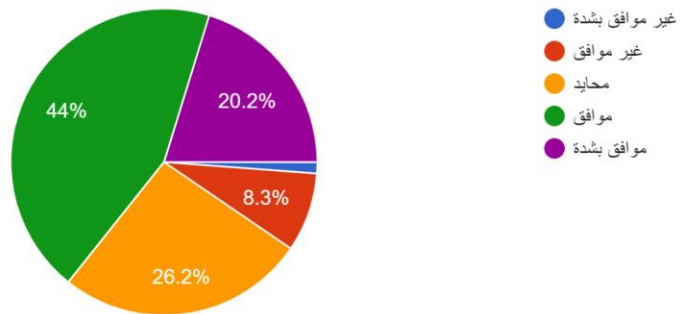


يتم اشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة المنظمة

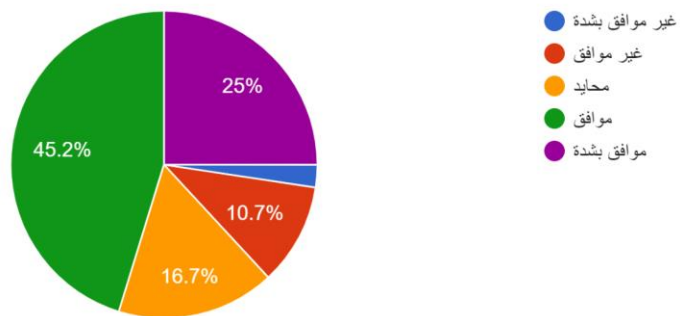
84 responses



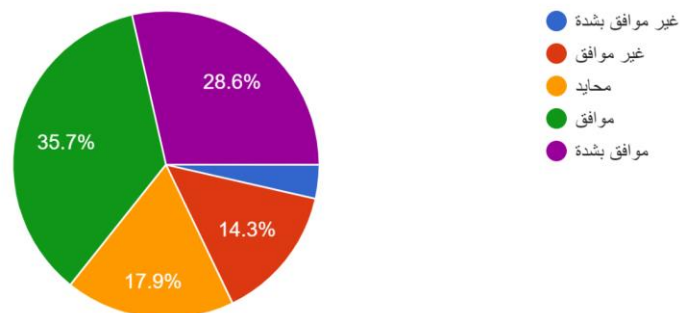
تحرص إدارة المنظمة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطوير العمل
84 responses



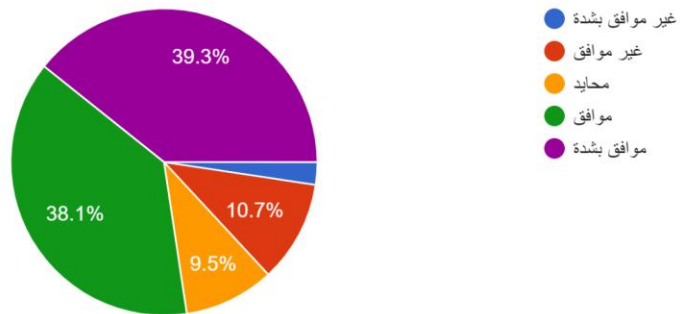
تتبنى المنظمة عملية التخطيط الاستراتيجي باستمرار
84 responses



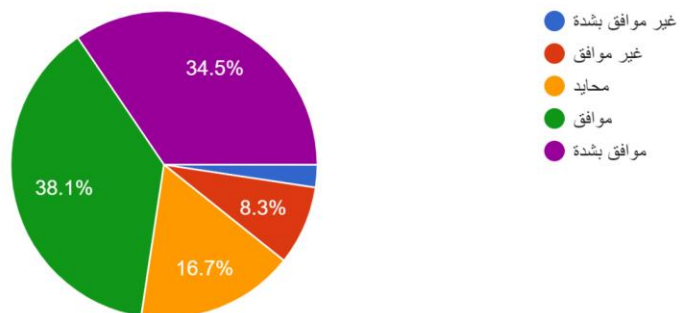
تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات والندوات العلمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي
84 responses



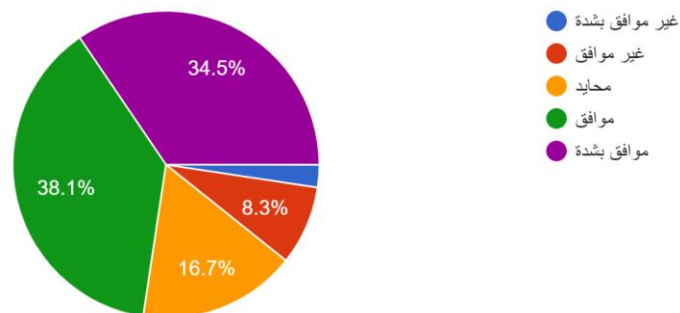
تحرص الإدارة على تطوير وتأهيل العاملين
84 responses



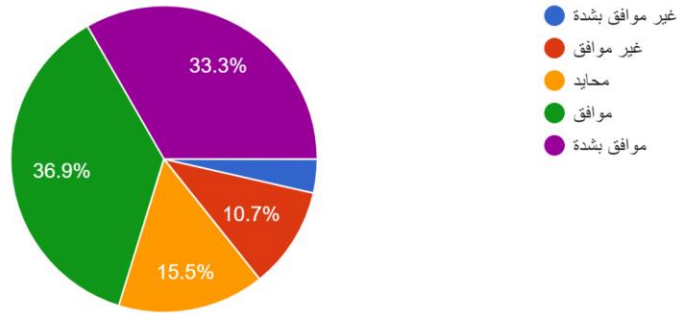
يوجد خطة تنفيذية سنوية تسعى المنظمة إلى انجازها
84 responses



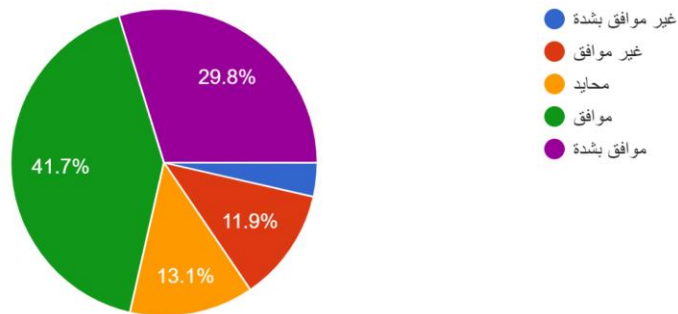
يوجد خطة تنفيذية سنوية تسعى المنظمة إلى انجازها
84 responses



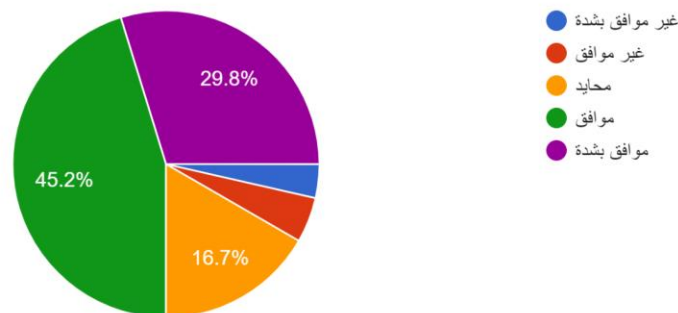
تقوم المنظمة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة
84 responses



تستقطب المنظمة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها
84 responses



تعتمد المنظمة على التعاون المشترك بين الأقسام والادارات لتنفيذ الخطط
84 responses



تعتمد المنظمة على نظام للحوافز والعقوبات بناء على النتائج
84 responses

