

التخطيط الإستراتيجي

Strategic plan

د. محمد نيوف

مقدمة

حين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه
لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم
يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات



الإدارة الإستراتيجية هي البوصلة التي توجه الشركة
وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب عليها أن تسير
فيه لتصل إلى ما تريد



تعريف

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول
إلى قرارات ونظم وخطط استراتيجيه للحصول على
النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في
إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من الزبائن

Strategic Management is an
organized effort to create
decisions, polices, plans &
actions

مقدمة:

الإدارة الإستراتيجية تجيب عن ثلاثة أسئلة رئيسية وهي :

- ✓ السؤال الأول: ما هي منظماتنا؟ وأين هي الآن؟
"Where are we now"?
- ✓ السؤال الثاني : إلى أين نريد أن نذهب؟
"where do we want"?
- ✓ السؤال الثالث: كيف نصل إلى المكان الذي نريد؟
" How will we get there"?

مهام الإدارة الإستراتيجية:

- لكي نفهم الإدارة الإستراتيجية فهماً صحيحاً علينا أن نعلم ما هي المهام الرئيسية التي نقوم بها للوصول إلى نتائج مضبوطة تتكون الإدارة الإستراتيجية من ستة مراحل رئيسية:
- 1- تقييم وضع الشركة الحالي داخليا وخارجيا
 - 2- إعداد الرؤية والرسالة
 - 3- وضع الأهداف
 - 4- وضع الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المطلوبة
 - 5- تنفيذ الإستراتيجية
 - 6- تقييم الإستراتيجية والتعديل عليها في حالة لم نصل إلى النتائج المطلوبة أو تقييم وتعديل الإجراءات إذا كانت الإستراتيجية جيدة

ملحوظة

ومن الأشياء المهمة التي لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار أن
هذه المراحل الستة مراحل مستمره

“Strategic Management is ongoing
Process ”

بمعنى أنه لا بد من الاعاده المرة تلو المرة ولا يعنى أننا
قمنا بوضع رؤية أو رساله أنها مقدسه لا يجب تغييرها
بل لا بد من مراجعه مستمره لكل هذه الخطوات والتعديل
عليها من حين لآخر متى دعت الظروف لذلك

هل كل الشركات ملزمه أن تقوم بعمل إدارة وخطة استراتيجية؟؟

نعم كل الشركات مطالبه بذلك سواء كانت شركة كبرى أو
صغرى أو شركة بادنه

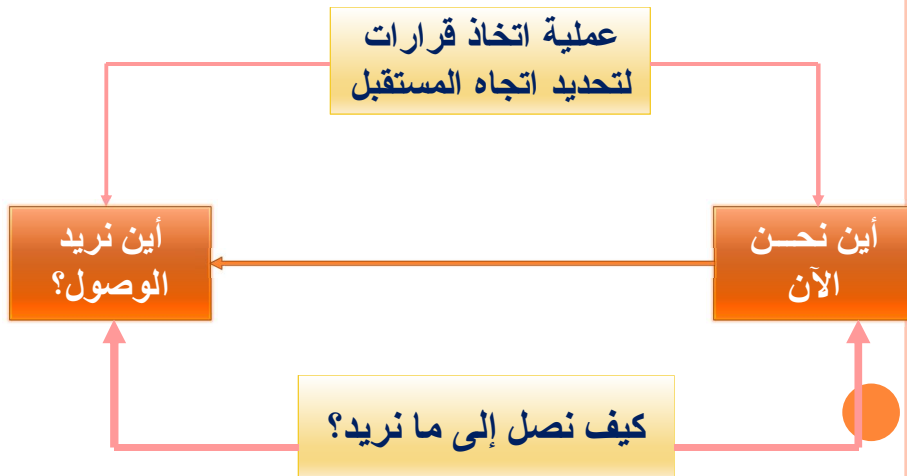
فهي كما قلنا البوصلة التي تحدد الاتجاه الصحيح
وتزداد أهميتها عند عمل دراسات الجدوى للمشاريع حيث أنها
تحدد الشكل الأساسي والخدمات التي سيقدمها المشروع وما
مدى تميز الخدمة التي سيقدمها عن باقي المنافسين فيما
يسمى بجوهر التميز

“Core Competencies ”

التخطيط الإستراتيجي من أخطر مهام وظائف الإدارة العليا وهي وظيفة تنفيذية إدارية للمدراء، تتطلب تدريباً في التحليل الإستراتيجي، ومهارات المشاركة الفعالة لتحقيق درجة الجودة المنشودة في عملية التنمية والتخطيط.

التخطيط الإستراتيجي لا تحدده الاتجاهات الحالية وهو يبدأ بفقرة إلى المستقبل وفق التغيرات المتوقعة للبيئة مثال : (أنت تقرأ الكتاب من أوله إلى آخره ، ولكنك تدير أعمالك بالعكس نبدأ من النهاية ونقوم بعمل كل ما يجب القيام به للوصول إليه)

ما هو التخطيط..؟



أساليب ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي

- ✓ عملية التخطيط من أعلى إلى أسفل.
- ✓ عملية التخطيط الإستراتيجي من أسفل إلى أعلى.
- ✓ العمل كفريق.



مراحل التخطيط



خطوات التخطيط الاستراتيجي

- فهم الوضع القائم : تبدأ العملية بتحليل ما يحدث حالياً في المؤسسة ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف أو الفجوة في الأداء (Gap Analysis- SWOT Analysis)
- تحليل الاتجاهات والاحتياجات المستقبلية : ما هي الاتجاهات الجديدة التي بدأ ظهورها ، ما الاتجاهات في التكنولوجيا والسكان ، والتشريعات وغيرها مما سيؤثر على عمل المؤسسة (P.E.S.T)
- تكوين رؤية عن المستقبل : يجب إعداد الرؤية عن المستقبل المثالي خلال 10 – 20 عاماً أخذين بعين الاعتبار الاتجاهات الحالية والمستقبلية دون أن نقيدها وتوقعنا الميزانيات أو الممارسات أو التشريعات أو التكنولوجيا الحالية
- مقارنة المستقبل بالحاضر: وذلك بتحليل أوجه الشبه والاختلاف بتسجيل الحاضر ورؤية المستقبل
- إعداد خطة للتدقيق تتضمن نظاماً رقابياً لمتابعة المستقبل : يجب أن نخطط لتحقيق الرؤية المستقبلية ، ونحدد المعوقات ، ونجهز الإستراتيجيات اللازمة للتغلب عليها أو تجاوزها ، ونثابر دون هواده في متابعة تحركنا نحو تحقيق الرؤية المستقبلية ، والاستمرار في متابعة الظروف الحاضرة والاتجاهات البادئة في التكوين حتى يمكننا تطوير وتعديل الرؤية المستقبلية استجابة للتطورات الجديدة

مراحل التخطيط

أولاً: مرحلة الإعداد للتخطيط

- ✓ وجود مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الإستراتيجي .
- ✓ تحديد المواضيع الأساسية أو الاختيارات التي ستتناولها عملية التخطيط الإستراتيجي.
- ✓ وجود فريق عمل، أو استخدام هيئة أو لجنة تخطيط أو توظيف مستشارين أو خبراء للقيام بهذه المهمة.

ثانيا: مرحلة التحليل الإستراتيجي

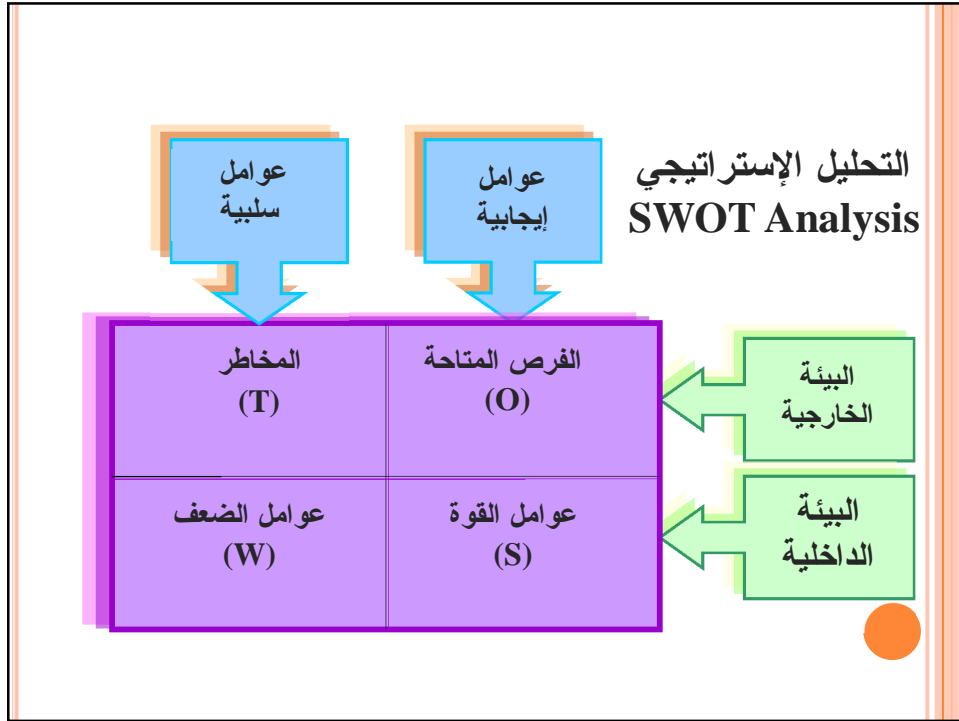
- تحليل بيئة القطاع أو التحليل باستخدام P.E.S.T
- تحليل المؤسسة تحليل SWOT



التحليل الاستراتيجي باستخدام P.E.S.T

- Political Factors ◀ العوامل السياسية
- Economic Factors ◀ العوامل الاقتصادية
- Social Factors ◀ العوامل الاجتماعية
- Technological Factors ◀ العوامل التقنية أو
التكنولوجية





ثالثاً: مرحلة الاتجاه الإستراتيجي

- ✓ رؤية المنظمة.
- ✓ رسالة المنظمة.
- ✓ أهداف المنظمة الإستراتيجية



الأهداف الإستراتيجية

- ✓ القبول
- ✓ قابلية للقياس
- ✓ المرونة
- ✓ الوضوح والفهم
- ✓ القابلية للتحقيق
- ✓ التحفيز



رابعاً: مرحلة الصياغة الإستراتيجية

- ✓ خطة إستراتيجية شاملة.
- ✓ السياسات والبرامج.
- ✓ السيناريوهات البديلة.



خامسا: مرحلة التنفيذ الإستراتيجي

- ✓ هل تم وضع الأهداف المناسبة؟ وهل تم التعرف على الظروف والإمكانيات وفق مدخل علمي سليم؟
- ✓ هل يوجد توافق وتجانس واضح بين ما تم التوصل إليه عن حقيقة وضع المنظمة، وما يجب تحقيقه، وما تم توفيره من متطلبات وتجهيزات؟
- ✓ هل هناك دراية تامة وكاملة مطمئنة عن التهديدات والصعوبات التي قد تواجه التنفيذ؟، وما مدى الاستعداد والتهيئة للتعامل معها؟



سادسا: مرحلة الضبط الإستراتيجي

- ✓ تحديد ما يجب قياسه
- ✓ صياغة معايير لقياس الأداء
- ✓ قياس الأداء الفعلي
- ✓ مقارنة نتائج الأداء مع المعايير
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية



صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي في السبعينات والثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين إلى أن وجه هنري منتزبرغ هجوماً شديداً عليه في عام 1994 من خلال كتابه الشهير (صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي) والذي يتلخص فيما يلي:



القصور في التخطيط الاستراتيجي

- 1- إذا كان تحديد الحلم المستقبلي هو أهم شيء في التخطيط الاستراتيجي، وإذا كان هذا الأمر ما زال يعتمد على الإبداع والابتكار ولم يصبح علماً حتى الآن فما قيمة التخطيط الاستراتيجي؟
- 2- هل وجود إدارة للتخطيط تعني أننا نخطط فعلاً؟
- 3- هل التخطيط يستحق أن نقوم به؟
- 4- ألا يقيد التخطيط الابتكار والابداع؟
- 5- التخطيط يحد من سلطات الادارة العليا فكيف ستلتزم به؟
- 6- ألا يسبب التخطيط نقصاً في المرونة؟
- 7- كيف يمكن وضع مقاييس كمية للأهداف الاجتماعية؟



القصور في التخطيط الاستراتيجي

- 8- ألا يلغي التخطيط الحدس؟
- 9- كيف يمكن التنبؤ بالمتغيرات في عالم سريع التغير؟
- 10- أليس السيناريو أفضل من التخطيط؟
- 11- التخطيط يعتمد على المعلومات وهذه يوفرها المنفذون ويمكنهم التلاعب بها... أليس كذلك؟
- 12- التخطيط كنموذج: هل يمكن الادعاء بأنه يصلح لكل المنظمات (صغيرة أو كبيرة، مهنية أو عامة، مركزية أو ديمقراطية)؟
- 13- هل يمكن فعلاً تشكيل الميزانيات حسب الخطة؟ أليست معتمدة على المقارنة مع الميزانيات السابقة؟
- 14- هل يمكن وضع خطة استراتيجية في ظل قيادات متغيرة؟
- 15- هل يمكن التخطيط الاستراتيجي منفصلاً عن خطة الجهات الأعلى؟ وماذا لو كانت الأعلى غير جيدة أو غير جادة أو غير مستقرة؟

الرد على سقوط وصعود التخطيط الاستراتيجي

- 1- التخطيط الاستراتيجي أداة ولا يصح أن ينظر إليه بقدسية.
- 2- رغم الملاحظات التي أثّرت على التخطيط الاستراتيجي إلا أنه يبقى أفضل من عدم وجود خطة استراتيجية.
- 3- التخطيط الاستراتيجي ينبغي أن يكون مرناً ليتم تعديله كلما حدثت متغيرات، والملاحظات الرئيسية هي على التخطيط الجامد.
- 4- نعم هناك تغييرات رئيسية في العالم وكذلك في الظروف الداخلية في المنظمة والظروف المحيطة بها ولكن رغم ذلك فهناك توقعات عامة ومؤشرات رئيسية يمكن الاسترشاد بها في وضع الخطة.
- 5- وأخيراً ما البديل الذي يطرحه المنتقدون فإن كان التخطيط بالسيناريو فهو أحد طرق التخطيط الاستراتيجي ويحتاج في النهاية إلى تفاصيل عملية ليتمكن تطبيقه وبالتالي عدنا إلى التخطيط الاستراتيجي.



