
الأكاديمية العربية الدولية

المقررات الجامعية

المحتويات

15 المقدمة

الفصل الأول مقدمة في التخطيط

17	نشأة التخطيط.....	1
17	تعريف التخطيط.....	2
18	مزایا وفوائد التخطيط.....	3
19	عيوب التخطيط.....	4
20	منهجية التخطيط.....	5
21	تساؤلات مفيدة لوضع الخطة.....	6
22	مقومات التخطيط.....	7
28	مرونة التخطيط.....	8
29	العوامل الدافعة للتخطيط.....	9
30	خصائص التخطيط.....	10
31	الصعوبات التي تواجه التخطيط.....	11
32	أنواع التخطيط.....	12
35	التخطيط الشخصي.....	13
36	أساليب التخطيط.....	14
40	البيئة المناسبة لعمل التخطيط.....	15
41	قواعد ذهبية في أهمية وفاعلية التخطيط.....	16
41	إيماءات في أهمية التخطيط.....	17
46	مصادر الفصل الأول.....	18

الفصل الثاني

التفكير الاستراتيجي

47	1- مقدمة
47	2- تعريف التفكير الاستراتيجي
48	3- أنواع التفكير
48	4- أبعاد التفكير الاستراتيجي
50	5- القائد ومنهج التفكير الاستراتيجي
51	6- خصائص ومزايا التفكير الاستراتيجي
52	7- تنمية التفكير الاستراتيجي
55	8- ثقافة التفكير الاستراتيجي
57	9- العناصر الأساسية في التفكير الاستراتيجي
59	10- عمليات التفكير الاستراتيجي
59	11- التفكير والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي
60	12- مقارنة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي
61	13- مقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي
62	14- خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي
63	15- أهمية التفكير الاستراتيجي للمنظمة
63	16- زوايا النظر في التفكير الاستراتيجي
64	17- من مزايا التفكير الاستراتيجي
65	18- طرق بناء التفكير الاستراتيجي
66	19- الوسائل المستخدمة في التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي
66	20- الأسس التي يقوم عليها التفكير الاستراتيجي
69	21- مصادر الفصل الثاني

الفصل الثالث

مدخل في التخطيط الاستراتيجي

71	1- مفهوم الإستراتيجية
72	2- تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي
73	3- فوائد التخطيط الاستراتيجي
74	4- العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية
76	5- معوقات التخطيط الاستراتيجي
78	6- مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية
80	7- خصائص التخطيط الاستراتيجي
81	8- مستويات التخطيط الاستراتيجي
82	9- التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات والمعلومات
84	10- خطوات التخطيط الاستراتيجي
86	11- نماذج التخطيط الاستراتيجي
96	12- مصادر الفصل الثالث

الفصل الرابع

المنطقات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

99	1. مقدمة
99	2. السمات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج
100	3. لماذا نموذج التخطيط المبني على النتائج
100	4. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص
100	5. تحديد النتائج الرئيسية
101	6. فوائد تحديد النتائج الرئيسية
101	7. خطوات اختيار أولويات النتائج الرئيسية
102	8. عناصر واتجاهات النتائج الرئيسية
103	9. تحديد مجالات النتائج الرئيسية

104 10. تطوير نتيجة رئيسة واحدة
105 11. مسؤولية تحديد النتائج الرئيسية
105 12. أطراف النتائج النهائية
106 13. الأسس التي تستند عليها صياغة النتائج النهائية
106 14. الفرق بين النتائج النهائية والمخرجات
106 15. أنواع التغيرات التي تستهدفها النتائج النهائية
107 16. بعض خصائص النتائج الرئيسية
108 17. مراحل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج
110 18. خطوات بناء وإعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية
111 19. أوجه التخطيط بالنتائج
112 20. الأهداف الخارجية
114 21. التدخلات هي السبيل لتحقيق الأهداف
114 22. بناء القدرات
115 23. القيمة مقابل الكلفة
115 24. نماذج من التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج
121 25. عوامل النجاح الخامسة الأربعة
122 26. مصادر الفصل الرابع

الفصل الخامس

فريق وضع الخطة الإستراتيجية

123 1. التخطيط للتخطيط
123 2. التخطيط الاستراتيجي مسؤولية جماعية
124 3. مراحل تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي
124 4. تشكيلة الفريق
125 5. استطلاع الآراء التي تتطلبها عملية بناء الخطة
126 6. تنظيم عمل الفريق
126 7. جدول بتشكيل فريق العمل لتحضير الخطة الإستراتيجية
127 8. مهام ومسؤوليات فريق وضع الخطة الإستراتيجية

128	9. تحديد احتياجات الفريق
130	10. مصادر الفصل الخامس

الفصل السادس

رؤيا المنظمة

131	1. مقدمة
131	2. مفهوم الرؤية
132	3. فوائد الرؤية الإستراتيجية
134	4. العوامل التي تخدم توقد الرؤية
135	5. مكونات الرؤية
135	6. سمات الرؤية الناجحة
136	7. صياغة الرؤية
138	8. آثار الرؤية
138	9. مصادر صياغة الرؤية
140	10. عرض الرؤية على العاملين
141	11. تقييم الرؤية
142	12. تمرین في صياغة الرؤية
143	13. الرؤية أو لا أم الرسالة
144	14. نماذج من الرؤى
147	15. مصادر الفصل السادس

الفصل السابع

رسالة المنظمة

149	1. مقدمة
149	2. مفهوم الرسالة
150	3. العوامل التي تؤثر على كتابة الرسالة
151	4. المقارنة بين الرؤية والرسالة
153	5. إرشادات في صياغة الرسالة

154	6. خصائص الرسالة الجيدة.....
156	7. خطوات كتابة الرسالة.....
158	8. الجهات التي تضع الرسالة.....
159	9. مكونات الرسالة.....
160	10. تقييم الرسالة.....
162	11. التغيرات التي تطرأ على الرسالة.....
163	12. الرسالة ومراحل نمو المنظمة.....
164	13. مراحل تطور الرسالة مع تطور الإدارة الإستراتيجية.....
165	14. نماذج من الرسائل الإستراتيجية.....
169	15. مصادر الفصل السادس.....

الفصل الثامن

قيم المنظمة

171	1. مقدمة.....
171	2. خصائص القيم.....
172	3. فوائد القيم.....
173	4. علاقة الرؤية والرسالة بالقيم.....
174	5. كيف تحدد القيم.....
176	6. الإطار العام للقيم.....
177	7. نماذج من القيم التي وردت في بعض الخطط إستراتيجية.....
181	8. مصادر الفصل الثامن.....

الفصل التاسع

شعار المنظمة

183	1. مقدمة.....
183	2. فوائد الشعار الجيد.....
184	3. خصائص الشعار.....
185	4. من يكلف بوضع الشعار.....
185	5. الخطوات العملية لتصميم شعار ناجح.....

187	6. إرشادات في اختيار الشعارات
188	7. نماذج من الشعارات
191	8. مصادر الفصل التاسع

الفصل العاشر

تحليل بيئه المنظمة

193	1. مقدمة
194	2. خصائص بيئه المنظمة
194	3. فوائد تحليل البيئة
196	4. شروط تحليل البيئة
196	5. متطلبات تحليل البيئة الناجح
196	6. دورة تحليل بيئه المنظمة
198	7. أنواع المسح البيئي
198	8. التنبؤ باتجاهات البيئة الخارجية

أولاً - تحليل SWOT

200	9. مدخل لتحليل SWOT
201	10.مكونات SWOT
202	11.مزايا تحليل SWOT
203	12.خطوات وضع SWOT
205	13.عناصر SWOT
206	14.زوايا التعامل مع تحليل SWOT
208	15.شروط الأخذ بأسلوب SWOT
208	16.فائدة تحليل SWOT
209	17.المسائل الأساسية التي يركز عليها تحليل SWOT
209	18.عوائق وصعوبات تحليل SWOT
209	19.نماذج من تحليل SWOT
211	20.أمثلة على تحليل SWOT

ثانياً- تحليل PEST

212	21.التعرف بتحليل PEST
-----	-------	-----------------------

215 22. مزايا وعيوب كل من تحليل SWOT و PEST
	ثالثا - بورتر والقوى الخمس.
216 23. التعريف بميزان بورتر
216 24. القوى الخمس
	رابعا - تحليل او نموذج ماكينزي S7
218 25. التعريف بنموذج ماكينزي
218 26. أهداف النموذج
218 27. العناصر السبعة المترابطة للنموذج
219 28. خصائص وفوائد نموذج ماكينزي S7
220 29. محتويات نموذج مكنزي 7S
221 30. نظرة الى عمل النموذج
	خامسا - تحليل أصحاب المصلحة
222 31. التعريف بأسلوب تحليل أصحاب المصلحة
222 32. فوائد تحليل أصحاب المصلحة
223 33. وسائل إدارة توقعات أصحاب المصلحة
223 34. مستلزمات تحليل أصحاب المصلحة
224 35. مثال على تحديد النتائج الرئيسية للمنظمة
224 36. تحديد خيارات المنظمة من نتائج SWOT
225 37. تحليل العوامل الإستراتيجية
227 38. نماذج من تحليل البيئة SWOT
229 39. مصادر الفصل العاشر

الفصل الحادي عشر

تحليل الفجوات

233 1. مقدمة
233 2. فوائد وأهداف تحليل الفجوات
234 3. علاقة الفجوة بالأهداف
235 4. كيف تحدد الفجوات

240	5. إعادة النظر في نتائج تحليل الفجوات
241	6. أنواع الفجوات
241	7. موائمة الفجوات مع النتائج والمشاريع والأنشطة
243	8. تحليل الواقع وإجراءات سد الفجوات
246	9. مصادر الفصل الحادي عشر

الفصل الثاني عشر

وضع النتائج النهائية

249	1. مقدمة
249	2. مفهوم النتائج الرئيسية
250	3. بعض الاعتبارات في صياغة النتائج الرئيسية
250	4. خصائص النتائج الرئيسية
252	5. ارتباطات النتائج الرئيسية
252	6. مكونات النتائج الرئيسية
254	7. صياغة النتائج الرئيسية
255	8. ترابط النتائج الرئيسية
255	9. وظائف النتائج الرئيسية
256	10. النتائج الرئيسية تحديات قابلة للتحقيق
256	11. النتائج الرئيسية والوسائل الازمة لإنجازها
257	12. العدد الأمثل للنتائج الرئيسية
258	13. شبكة النتائج الرئيسية
259	14. أساليب تحديد النتائج الرئيسية
261	15. البناء الهرمي للنتائج الرئيسية
262	16. نماذج من النتائج الرئيسية
265	17. مصادر الفصل الثاني عشر

الفصل الثالث عشر

المشاريع

267	1. مقدمة
-----	-------	----------

267	2. الفرق بين النتيجة الرئيسية والمشروع
268	3. نوع المشاريع
269	4. صياغة المشاريع
270	5. بناء المشاريع
271	6. أخطاء شائعة في كتابة المشاريع
272	7. دليل صياغة المشروعات
273	8. ما يصح وما لا يصح كمشاريع
273	9. المكونات الأساسية للمشروع
274	10. منهجية صياغة المشاريع
275	11. شروط وضع المشروع
276	12. نماذج من المشاريع
278	13. مصادر الفصل الثالث عشر

الفصل الرابع عشر

النتائج الوسيطة

279	1. مقدمة
279	2. خصائص النتائج الوسيطة
280	3. هيكلية النتيجة الوسيطة
280	4. خطوات تطوير النتائج الوسيطة
280	5. إرشادات لصياغة النتيجة الوسيطة
281	6. الأهداف المحددة للنتائج الوسيطة
281	7. تطوير أهداف محددة لأنشطة متطلبات النتائج الوسيطة
282	8. مصادر الفصل الرابع عشر

الفصل الخامس عشر

التدخلات

283	1. مقدمة
283	2. فوائد التدخلات الرئيسية للمنظمة الحكومية

284	3. أنواع التدخلات الرئيسية في المنظمة الحكومية
285	4. خطوات تحديد التدخلات
285	5. جدول ملخص بالتدخلات
287	6. تساؤلات رئيسية بخصوص التدخلات
288	7. القدرات ذات الأولوية
289	8. عناصر القدرات الرئيسية
290	9. خطوات تحديد القدرات ذات الأولوية
291	10. إرشادات لتعريف الأولوية
292	11. مصادر الفصل الخامس عشر

الفصل السادس عشر

خطة المخرجات

293	1. مقدمة
293	2. فوائد خطة المخرجات
294	3. مكونات خطة المخرجات
295	4. متطلبات وضع خطة المخرجات
296	5. مقارنة خطة المخرجات بالخطة الإستراتيجية
296	6. نطاق خطة المخرجات
297	7. أبعاد خطة المخرجات
298	8. بناء خطة المخرجات
298	9. الأنشطة التي تتضمنها خطة المخرجات
299	10. الفترة الزمنية
299	11. مسؤولية تفويذ خطة المخرجات
300	12. موقع التنفيذ
300	13. مؤشرات الأداء
302	14. الموازنات
302	15. استبيان لوضع خطة المخرجات

304	16. متطلبات تنفيذ خطة المخرجات
306	17. مصادر الفصل السادس عشر

مقدمة

اعتمدت الكثير من المؤسسات التخطيط الاستراتيجي منهجاً لعملها وتوسعت فيه ليشمل الصغير والمتوسط والكبير من تلك المؤسسات كما ان دولاً كثيرة أخذت بالخطيط الإستراتيجي ليشمل المفاصل المهمة في عمل مؤسساتها وإدارتها. وبدأت هذه التجربة تعمق وتتضح بعد سلسلة من الخطط الإستراتيجية التي وضعت لبناء مستقبل المؤسسة والدولة معاً في ظل رؤية بعيدة المدى قد تمند إلى سنوات في الأفق الذي يجعل كل شيء يسير باتجاه أهداف واضحة مرسومة للازدهار والتقدم. ومن تلك التجارب في التخطيط الاستراتيجي ما أخذت به بعض الدول مثل ماليزيا وأستراليا ونيوزيلندا وانكلترا والولايات المتحدة والذي تقوم على المتحقق من النتائج باسم (التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج) الذي اثبت نجاحه في الإدارات الحكومية كإحدى أهم الوسائل لتحقيق النمو المتوازن في مؤسسات الدولة كافة ويقوم على حساب تلك النتائج وفق مؤشرات أداء سهلة القياس.

وقد وجدنا بأن من المفيد التطرق إلى هذه التجربة أي (التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج) فاستعرضنا في الفصل الأول مبادئ التخطيط المعروفة ثم انتقلنا إلى موضوع هام ألا وهو التفكير الإستراتيجي الذي يعطينا فكرة عن الدور المطلوب في وضع الاسس الضرورية لأي مخطط قبل شروعه في بناء خطته الإستراتيجية.

وفي الفصل الثالث تناولنا المدخل للتخطيط الإستراتيجي كمقدمة أولية من هذا الموضوع الهام من حيث مفهومه وأبعاده وفوائده ونماذجه ، وفي الفصل الرابع تطرقنا إلى المنطلقات الأساسية في التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج من حيث سماته الرئيسية ونماذجه والفرق بين التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص وخصائصه ومراحله وخطوات بناء الخطة الإستراتيجية ومن ثم عرضنا بعضاً من نماذج التخطيط الإستراتيجي.

وفي الفصل الخامس أوضخنا كيفية تشكيل الفريق الذي يكلف بوضع الخطة الإستراتيجية من حيث مسؤولياته ودوره وتنظيم العمل فيه وإسلوب عمله وإحتياجاته.

وفي الفصل السادس تناولنا رؤية المنظمة مفهومها وسماتها ومكوناتها وصياغتها وأثارها وعرضنا نماذج من الرؤى الإستراتيجية. أما الفصل السابع فقد شرحنا رسالة المنظمة من حيث مفهومها والعوامل المؤثرة على كتابتها وخصائصها ومكوناتها وتقييمها ومراحل تطور الرسالة ونماذج من الرسائل.

وفي الفصل الثامن تناولنا قيم المنظمة وخصائصها وفوائدها وعلاقة الرؤية والرسالة بالقيم وكيفية تحديد القيم وإطارها ومن ثم عرضنا نماذج من القيم.

وفي الفصل التاسع تطرقنا إلى شعار الإستراتيجية من حيث فوائده وخصائصه ومسؤوليته وضعه وخطوات بناءه ونماذج من الشعارات، ثم انتقلنا إلى تحليل بيئية المنظمة شروطها ومتطلباتها ودورتها وأنواع المسح البيئي ثمأخذنا خمسة أنواع من تحليل البيئة ألا وهي (PEST)، (SWOT)، بورتر، ماكينزي () وأخيراً تحليل أصحاب المصلحة.

وفي الفصل الحادي عشر تطرقنا إلى تحليل الفجوات وعلاقتها بالأهداف وكيفية تحديدتها وأنواعها وموائمة الفجوات مع النتائج والمشاريع والأنشطة وإجراءات سد الفجوات.

ثم ذهبنا إلى كيفية وضع النتائج النهائية في الفصل الثاني عشر من حيث مفهومها وبعض الإعتبارات في صياغة النتائج النهائية وإرتباطاتها وصياغتها ووظائفها ووسائل إنجازها ونماذج من النتائج الرئيسية.

أما الفصل الثالث عشر فقد خصصناه للحديث عن المشاريع وشمل الفرق بين النتيجة الرئيسية والمشروع وأنواع المشاريع وإسلوب صياغتها وبنائتها ومنهجية صياغة المشاريع وشروط وضعها ومن ثم عرضنا نماذج من المشاريع.

وفي الفصل الرابع عشر تناولنا النتائج الوسيطة من حيث خصائصها وهيكليها وخطوات تطويرها وإرشادات لصياغتها وأهدافها وأنشطتها. ثم ذهبنا للفصل الخامس عشر الذي كرسناه لشرح التدخلات وتحديثنا عن فوائدها وأنواعها وخطوات تحديدها وملخص بها والقرارات ذات الأولوية وعناصرها وإرشادات لتعريف الأولوية.

وأخيراً تناولنا خطة المخرجات وذلك من جانب عدة شملت فوائدها ومكوناتها ومتطلبات وضعها ومقارنة خطة المخرجات بالخطة الإستراتيجية ونطاقها وبنائتها ومؤشرات الأداء الالزمه لقياسها.

ونحن إذ نضع هذا الكتاب الهم الذي نأمل أن ينال إهتمام المعينين والمتخصصين باعتباره إضافة متواضعة للمكتبة العربية التي نرى بأنها بحاجة إلى هذا الموضوع الضروري الذي يخدم المجتمع والإنسان العربي وكل ذي شأن.

المؤلف

والله الموفق

الفصل الأول

مقدمة في التخطيط

1. نشأة التخطيط

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام 1910م من خلال مقال للإقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر) . وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الإتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928م .

وعلى الرغم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم ، إلا أن الممارسة الفعلية له قد米ة قدم الحياة الإنسانية ، لأن عملية إتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ إلى مختلف العصور ومع نشأة الإنسان على هذا الكوكب .

قد أدركت الكثير من المجتمعات أهمية استخدام التخطيط كأسلوب أو منهج للتنمية البشرية من خلال إحداث المواءمة بين إحتياجات المجتمع وإمكاناته المادية والبشرية .

2. تعريف التخطيط

لقد وردت في تعريف التخطيط أراء كثيرة جمبعها تتفق على انه المسار الذي يحدد مسبقاً من أجل تحقيق أهداف معينة تلتزم الإدارة به وتعمل بمحبه .
وإذا أردنا التوسيع في التعريف السابق يمكن أن نقول:

إن التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات الازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف و تعظم النتائج.

ومن هذا التعريف يمكن أن القول أن التخطيط يحيب على الأسلمة الآتية:

- 1- ماذا نريد أن نفعل ؟ أي ما هو هدفنا ؟
- 2- أين نقف الآن من ذلك الهدف ؟ وما هو وضعنا الحالي ؟
- 3- ما هي العوامل التي تساعد على تحقيق الهدف وتلك التي تقف عائق أمامنا ؟
- 4- ما هي البدائل المتاحة التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الهدف ؟
- 5- ما هو البديل الأفضل من بين تلك البدائل ؟

3. مزايا وفوائد التخطيط

- ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:-
- 1- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها.
 - 2- يحمل الإدارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لها بتقدير ظروفها في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحسوبة الصدفة.
 - 3- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية الالزمة لتحقيق تلك الأهداف.
 - 4- يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة.
 - 5- يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.
 - 6- يساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانات المتاحة و ذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.
 - 7- يجعل الأفراد العاملين أكثر استقرارا وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
 - 8- يحقق التخطيط الأمثل النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
 - 9- يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال.
 - 10- يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة.
 - 11- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج
 - 12- يجعل الوصول إلى الأهداف أمرا يسيرا حيث يصعب أو يتعرّض تحقيق الأهداف بدونه.
 - 13- يخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل.

شكل رقم (١)



٤- عيوب التخطيط

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي يتبعين على الإدارة العمل على تجنبها أو على الأقل تحبيدها لكي لا تحدث أضررا في سلامة الخطة الموضوعة ومن هذه العيوب مايلي:

- ١- **عدم وضوح المستقبل:** بما أن مجال التخطيط يقع في المستقبل وان الظروف غير معروفة وغير مؤكدة في هذا المجال مما يقلل من صواب ما يتحدث عنه من قدرات وامكانيات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيراً ما يؤدي ذلك إلى عدم وضوح المستقبل وإخفاق خطط بذلك فيها جهود وأموال واهتمامات.
- ٢- **التضليل المعلوماتي :** أن التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر استناداً على بيانات ومعلومات كثيرة منها يفتقد بعضها إلى الدرجة المطلوبة من الصحة ولا يمكن الركون إليها فتقدمنا هذه المعلومات والبيانات صورة غير واضحة عن الحاضر وصورة مشوّشة عن المستقبل فتأخذ المخططين نحو اتجاهات مضللة.
- ٣- **التكليف الباهظة لوضع الخطط:** يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالاً طائلةً كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنظمة وتحسين أدائها مباشرةً.

4- **تقييد الإبداع والابتكار:** حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين التي كثيراً ما تدفع العمل إلى أمام وتتوفر أسباب تطويره

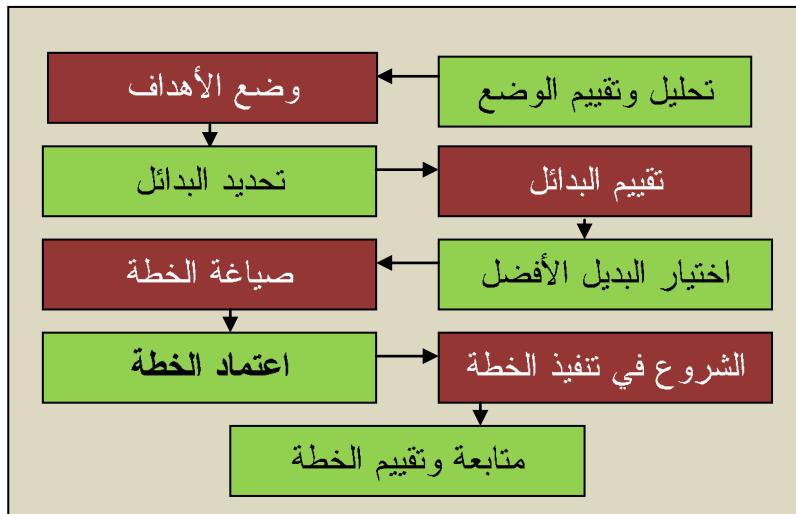
5- **البطء في اتخاذ القرارات:** بما أن الخطة تحتوي على نظام متكامل من العمل فإن هذا النظام لا يسمح أحياناً باتخاذ إجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة.

5- منهجية التخطيط

تمر عملية التخطيط بمجموعة من الإجراءات هي ما يلي:

- 1- تحليل وتقييم الوضع الحالي: ويشمل ذلك جميع أنشطة المنظمة بما فيها الموارد المادية والبشرية المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- 2- وضع الأهداف أي تحديد الأهداف المستقبلية.
- 3- تحديد البديل اللازم لتحقيق الأهداف.
- 4- تقييم البديل بالتعرف على نقاط الضعف والقوة فيها.
- 5- اختيار البديل الأفضل الأقل في نقاط الضعف والأعلى في نقاط القوة.
- 6- صياغة الخطة: وضع الإطار العام و المكونات الأساسية.
- 7- اعتماد الخطة من الجهة العليا: كي تأخذ قوتها التنفيذية.
- 8- الشروع في تنفيذ الخطة: تحديد مسؤوليات التنفيذ و الموارد المجهزة.
- 9- متابعة وتقييم الخطة: الوقوف على تقدم العمل ونسب التنفيذ و تصحيح الانحرافات فيها.

وكما مبين في الشكل رقم (2)



شكل رقم (2)
منهجية التخطيط

6. تساؤلات مفيدة لواضع الخطة

إن وضع أي خطة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى العمل الجماعي لا بد من تلمس الخطى والمسارات التي تدلنا على الدرب الذي يرشدنا الى التخطيط وهناك ثمانية أسئلة مهمة في ذلك لابد من الإجابة عليها بواقعية لكي يشرع المخطط في وضع وتنفيذ الخطة المطلوبة.
والأسئلة هي:

السؤال الأول: ما هدف مهمة التخطيط ؟

السؤال الثاني: لماذا كان هذا الهدف ذات قيمة ؟

السؤال الثالث: من سيقوم بالتنفيذ ومن الذين تستهدفهم الخطة ؟

السؤال الرابع: كيف سيتم تحقيق هذا الهدف وتقويم النتائج ؟

السؤال الخامس: متى يكون التنفيذ أكثر فعالية ؟

السؤال السادس: أين يكون الحدث أكثر نشاطاً وفعالية ؟

السؤال السابع: ما هي التكاليف البشرية والزمنية والمالية الازمة لإنجاح الخطة ؟

السؤال الثامن: ما الفائدة التي تهدف الخطة إلى تحقيقها بشكل عام ؟

7. مقومات التخطيط

ويراد بها الأسس والركائز التي تستند عليها العملية التخطيطية وتشمل:

1- دراسة البيئة وتحليل الواقع:

إن من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهر أو القطاع أو الحالة وذلك لأجل الإجابة عن السؤال الذي طالما يطرح على المخطط ألا وهو أين نقف الآن؟ وما هو وضعنا الحالي؟ وما هي إمكانياتنا؟ وما هي مصادر قوتنا؟ وما هي نقاط ضعفنا؟

إن تحديد أبعاد وعناصر الواقع الحالي بصورة دقيقة يبنينا بقوتنا الحالية التي سنسخدمها في التخطي نحو الأهداف المستقبلية وان أي سوء في تقدير القدرات الحالية يؤدي إلى تعثر المسير في الخطوات اللاحقة وهذا ما سنتكلم عنه في الفصول القادمة عند الحديث عن تحليل SWOT أي مصادر القوة والضعف لدى المنظمة والفرص والتحديات (التهديدات) التي توجهها حيث يقدم هذا التحليل تقنية فعالة في دراسة الواقع والتعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كإحدى الشروط الأساسية التي تتطلبها العملية التخطيطية.

2- التنبؤ بأهداف الخطة:

تقوم عملية التنبؤ أساساً على فرضية أن اتجاهات الأحداث في الماضي سوف تمتد بنفس معدلاتها في المستقبل وبذلك يمكن رسم صورة الفادم من الأشياء بشكل تقريري لكي تكون لدينا مرجئات نسبية عن الأهداف التي نسعى إليها.

ولكي تكون عملية التنبؤ علمية ودقيقة لابد وان تقوم على كمية وافية من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظف وسائل وطرق إحصائية في استخدام هذه البيانات والمعلومات لترسم صورة الأحداث في المستقبل ولأجل أن تكون هذه الصورة صحيحة إلى حد ما يتبعن أن تؤخذ النقاط التالية في الاعتبار عند القيام بعملية التنبؤ:

- دقة التنبؤ: وهذا ما تؤكدده الأساليب الإحصائية المستخدمة لأن التنبؤ غير الدقيق يقود إلى صورة مشوشة للمستقبل.
- اعتماد عملية التنبؤ على بيانات ومعلومات صحيحة وعبرة عن واقع الظاهرة في الماضي القريب لأن قدم البيانات يفقدتها قوتها التنبؤية المستقبلية.

- تتناسب تكاليف العملية التنبؤية مع الاستخدامات المتواخة منها فقد لا تكون مجدية وغير منسجمة مع التكاليف الباهظة لها.
- وضوح أهداف وغايات واستخدامات التنبؤ وهذا ما يساعد على توظيف العملية التنبؤية توظيفاً صحيحاً.
- موضوعية العملية التنبؤية: أي عدم انحياز المتنبئ عن طريق توجيه التنبؤ نحو رسم صورة للمستقبل لتخدم وجهات نظره.

3- وضع الأهداف:

ينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتخالف من حيث مداها الزمني فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الإستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى دعيت بالأهداف التكتيكية.

وقد تكون الأهداف شاملة لجميع القطاعات أي الدولة برمتها وكل قطاع أهدافه الخاصة هذا على مستوى التخطيط القومي والتخطيط القطاعي وقد تكون على مستوى المنظمة وعندها الكل منظمة أهدافها موزعة حسب إدارتها وكل إدارة أهدافها الخاصة تتضمن جميعها تحت مظلة الأهداف العامة للمنظمة.

وبعد أن تتوصل المنظمة إلى مسودة أهدافها المستقبلية في ضوء العمليات التنبؤية التي قامت ولأجل أن تكون هذه الأهداف التي اختارتها المنظمة لنقلها من حالة إلى حالة أخرى أفضل في النوع والكم يتعين أن تتتوفر فيها مجموعة من الخصائص ذكر منها ما يلي:

- **واقعية الهدف:** أي قابلته للتحقيق ويمكن الوصول إليه وإنما وهذا يستلزم أن تتتوفر للهدف القدرات المادية والبشرية والأدوات الكافية لتحقيقه.
- **وضوح الهدف:** أن فهم أفراد المنظمة وكافة المستويات الوظيفية فيها للهدف شرط أساسي لتنفيذه كما هو مطلوب ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحاً للجميع غير فضفاض وفي خلاف ذلك يصعب الوصول إليه.
- **تلبية لحاجات المنظمة:** لا جدوى تأتي من هدف إذا لم يستجب للحاجات التطويرية التي ترغب بها المنظمة ولهذا يتعين أن محققاً لطموحات وأمال المنظمة ورغبات العاملين معاً.
- **مشروعية الهدف:** يجب أن يصاغ الهدف بحيث يتناغم مع تقاليد وقيم ومعتقدات المجتمع ويأخذ بعين الاعتبار السياسات العامة للدولة فلا يتصادم مع منظومة القيم الاجتماعية التي يؤمن بها العاملون والناس وإنما يكون ماله الفشل وقد يؤدي المجتمع بدلاً من إفادته.

• **قابلية القياس:** أن قابلية الأهداف للقياس يساعد الإدارة على متابعة تقدم العمل في الخطة وتقدير نتائجها والتعرف على الانحرافات الناشئة خلال عملية التنفيذ لكي تعمل على تصحيحها وتعديل بعض الأهداف إذا توجب الأمر.

• **انسجام الأهداف:** حيث يتعين أن تكون الأهداف منسجمة بعضها مع البعض الآخر وبعيدة عن أي تناقض أو تضاد وإن أدى ذلك إلى ارتباك الخطة وخروجها عن سياقات العمل التخططيي السليم.

4- السياسات: Policies

وهي مجموعة المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة وبذلك فإن السياسات تضع أطراً لحركة العمل وأساليب الوصول إلى الأهداف المرسومة. وبهذا فإن السياسات تقدم للمخططين مجموعة من القواعد الاسترشادية منها:

- تعطي إشارات واضحة عن اتجاهات الإدارة.
 - تساعده على ثبات سياقات العمل لاستنادها على منهجية محددة ومتماضكة.
 - توفر الوقت والجهد على العاملين وذلك برسمها مسارات العمل.
 - تحدث الاتساق والتكامل بين إجراءات العمل.
 - تسهل عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم لأنها ترشد إلى اختيار أساليب العمل.
 - تساعده على وضع البرامج التفصيلية التي تؤدي لتحقيق الأهداف.
 - تقلل من غلواء البيروقراطية التي يحتمل نشوءها في المنظمة.
- ولابد أن تتوفر في السياسات شروط عدة لكي تكون فاعلة ومؤثرة ومن ذلك بساطتها ووضوحها ومرؤونتها وشموليتها ويفضل أن تكون مدونة وشاملة ولا تتقاطع مع السياسات العامة للدولة.

5- الإجراءات Procedures

يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية الالزامية لإتمام عمل معين ابتداء من نقطة بدايته وحتى نهايته وتقضي هذه الإجراءات إلى تحديد مايلي:

- أسلوب تحديد العمل.
- الجهة المسئولة عن تنفيذه.
- المدة الزمنية الالزامية لتنفيذ كل خطوة ومن ثم العمل برمته.
- مصادر القرار الرئيسية.

وقد تكون هذه الإجراءات بسيطة أو معقدة طويلة أو قصيرة حسب طبيعة كل عمل وتخضع جميعها للشروط التالية لكي تعطي نتائجها المرجوة:

- سهلة الفهم بسيطة التشكيل لكي تسمح لكل العاملين والمعنيين بها التعامل بها بآيجابية وفعالية.
- واضحة ومنظمة ومعروضة على الجميع مكتوبة بأسلوب دقيق لا لبس فيه.
- قابلة للتعديل ومتقادة مع الواقع المتغير وتسوّب المستجدات.
- تستقطب رضا العاملين وتأييدهم وإلا لا قاوموها بشتى السبل.
- منسجمة ومتكاملة بعضها مع البعض الآخر وذلك من خلال الربط المحكم بين خطواتها السابقة واللاحقة على مستوى الإجراء وبين إجراء وآخر على مستوى العمل الجماعي.
- تساعد على تقييم الأداء في المنظمة.

وتعطي الإجراءات انسيابية سريعة وسهلة لأعمال المنظمة من خلال ما تقدمه من المزايا التالية:

- اختصارها للجهد والوقت.
- تمنع التضاد والتقاطع بين الأعمال المختلفة.
- تخلق ارتياحا لدى العاملين في ظل وضوح المهام المطلوب منهم أداءها.
- تعمل على سيادة روح التعاون والتفاعل البناء بين العاملين وذلك من خلال ما تخلقه من تشابكات منتظمة بين الأعمال.
- تجنب المنظمة للإخفاقات وذلك عن طريق إظهارها للخطأ وموقعه وطبيعته على خارطة الإجراءات مما يسهل معالجته حالا.
- تساعد على بناء القدرات الوظيفية لاتاحة الفرصة أمام كل موظف أن يتخصص بمهام واضحة ترفعه للإبداع وزيادة المهارات.

ورغم الايجابيات الكثيرة للإجراءات لا يمنع الإدارة الانتباه إلى سلبياتها وعلى رأس ذلك خلقها رقابة صارمة في العمل وميل الموظفين إلى مقاومة أي تبديل فيها مما يستلزم من الإدارة ملاحظة ذلك وإيجاد السبل اللازمة لتبديل هذه السلبيات من خلال أنظمة الحواجز وإجراء التغييرات المرتبطة في ضوء بناء الآراء المؤيدة للتطوير والتجديد.

6- مستلزمات تنفيذ الخطة:

إن وضع السياسات والإجراءات التي تصف كيفية تنفيذ الأعمال لا يكفي لتحقيق الأهداف إلا إذا تتوفر لها مستلزمات التنفيذ والتمثلة بالقوى البشرية والإمكانيات المادية من السلع والخدمات وهذه المستلزمات بأنواعها تتطلب دفع أموال مقابل توظيفها واستخداماتها كالأجور والرواتب والنفقات الجارية والرأسمالية وغيرها ويجري التعبير عنها بموجب موازنة يتحتم على المنظمة تامين مصادر تمويلها وبخلاف ذلك ستواجه مشكلة توقف بعض أنشطتها وحدث تلاؤء في تنفيذ برامجها ومن ثم خروج الخطة عن مسارها الزمني المرسوم.

وعلى أساس ما تقدم تحرص المنظمات على توفير مستلزمات التنفيذ وفق منهجية تراعي الشروط التالية:

- تحديد الاحتياجات من المستلزمات وفق المتطلبات الحقيقة للخطة التنفيذية ليس فيها مغalaة ولا شح.
- وضع نظام مخزني يلعب دورا في ترتيب أولويات المستلزمات وتدفقاتها حسب الخطة التشغيلية.
- التأكيد على اختيار النوع والكم من المستلزمات الذي يعزز القدرات الإنتاجية للمنظمة.
- تامين الحصول على المتطلبات من مصادر موثوقة ومؤكدة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- مراعاة القدرات المالية للمنظمة مع السعي للحصول على الاحتياجات بأفضل العروض.
- تامين خزين استراتيجي لمواجهة الأزمات والأحداث الطارئة والهزات التي يمكن تقع في الأسواق.

7- البرامج : Programs

يعرف البرنامج كونه خطة مصغرة لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة إضافة إلى مخرجات محددة.

إن مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة مما يتطلب بذلك جهود من أجل إحداث التنسق والتشابك الفاعل بين هذه البرامج لأن أي تصادم بينها أو تعطل إحداها يؤثر على سير عمليات الخطة بالشكل المطلوب.

وقد تكون البرامج واسعة تحتوي على برامج فرعية كل منها يتخصص في شرح خطة تنفيذ جانب معين من جوانب البرنامج الواسع أعلاه وتلتقي جميع البرامج الفرعية عند تحقيق الهدف العام للبرنامج الأعم.

إن إعداد وتقدير البرامج يخضع لاعتبارات فنية عديدة ويطلب جهداً تخطيطياً على المستوى الجزئي وإحاطة كاملة بالإطار العام للخطة لكي تأتي البرامج منسجمة من حيث الأهداف والتوجيهات مع الأهداف العامة كما أن مخرجاتها يجب أن تكون ملائمة مع جدول مدخلات ومخرجات الخطة العمومية حيث يدخل بعضها كمستلزمات في البعض الآخر وتذهب أجزاء مهمة منها كمخرجات للخطة المذكورة.

8-الموازنات : Budgets

يقصد بالموازنة التقديرية الخطة المالية التي تمتد على مدى سنة كاملة (وربما أكثر) ولكن في الغالب سنة واحدة وتدرج فيها تقديرات المصروفات والإيرادات خلال هذه الفترة:

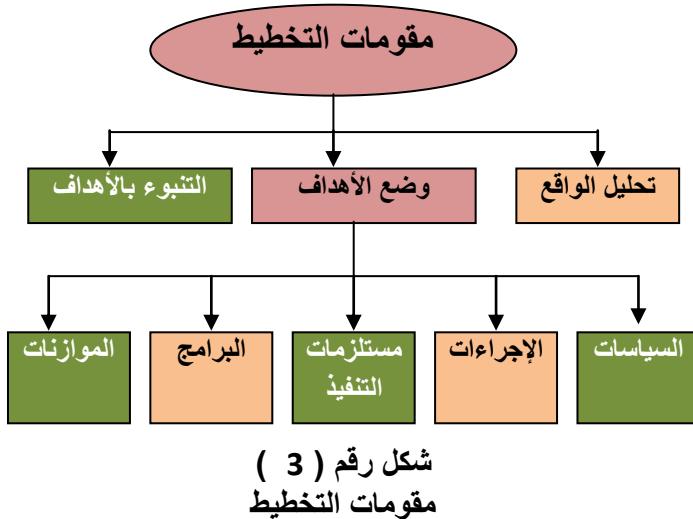
ومن هذا التعريف يمكن تحديد العناصر الأساسية للموازنة:

- الموازنة خطة تعتمد على تحليل الموقف المالي الحالي وتطوراته في المستقبل القصير المدى.
- الموازنة خطة مالية تفيذية تلبى احتياجات المنظمة من السلع والخدمات وتومن تدفق الأموال لها.
- الموازنة محكمة بمدى زمني محدد على العموم سنة واحدة.
- الموازنة بما تحتويه من جداول تفصيلية للنفقات والإيرادات توفر السبل الكفيلة لتسهيل عملية الرقابة على سلامة التصرف بأموال المنظمة.

وهناك أساليب عديدة لإعداد الموازنة منها التقليدية ومنها الحديثة التي تطورت خلال النصف الثاني من القرن الماضي وعلى رأسها نظام موازنة الأداء ونظام موازنة البرامج والأساس صفر والإدارة بالأهداف وغيرها وبالرغم من أن معظم هذه الأنظمة واجهت متابعة عند التنفيذ إلا أنها قدمت تجارب مثمرة استطاع المهتمون بالعلوم المالية تطوير مزاوجة بينها والخروج بأنظمة تأخذ الإيجابيات من تلك الأنظمة ومن المفيد أن نشير إلى أن نظام الموازنة المبرمجة الذي نجح في توظيف هذه الإيجابيات جميعها قد حقق نتائج مرضية.

وفي جميع الأحوال فإن الموازنة تعكس الخطة التنفيذية المالية للبرنامج أو الخطة العامة على شكل تقديرات مالية التي من شأنها توفير الاحتياجات الازمة لتنفيذ الخطة.

وتظهر مقومات التخطيط كما في الشكل رقم (3):



8. مرنة التخطيط

إن وضع الأهداف في ضوء دراسة الواقع لا يعني إثباتها واعتبارها أمراً نهائياً لأن الظروف المحيطة بالمنظمة متحركة وغير ثابتة فقد تحدث تغيرات غير متوقعة في هذه الظروف مما يتطلب العودة إلى دراسة النتائج التي نجمت عن تحليل الواقع والتنبؤات التي بنيت عليها لأجل إجراء التكيفات الازمة على الخطط إذا كانت الاختلافات طفيفة أما إذا كانت جوهرية فإن الأمر يتطلب وضع خطط بديلة.

إن تلك التكيفات سواء كانت بسيطة أو كبيرة تعطي للإدارات المنفذة للخطة المرنة الكافية للحركة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة.

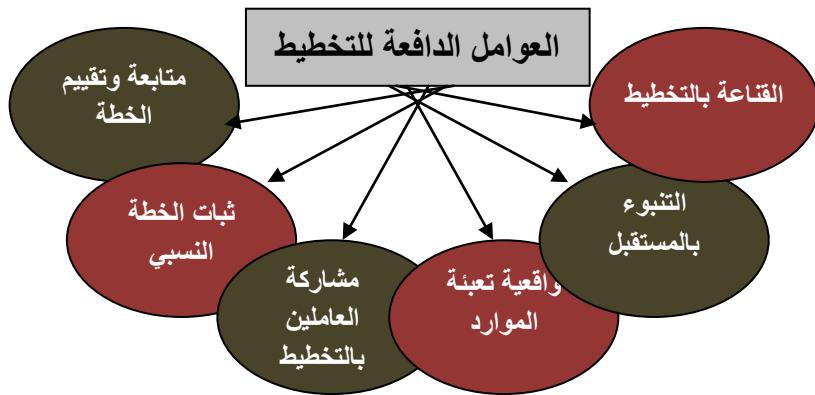
ومن المؤشرات الأساسية التي تقف وراء المتغيرات المفاجئة للخطة هي:

1. التغيرات في السياسات الحكومية كالسياسة الضريبية والمالية والقانونية والاجتماعية وغيرها.
2. التغيرات التكنولوجية كونها تحدث انحراف في الاتجاهات العامة للاستهلاك والإنتاج ونمط الحياة بأكمله.
3. الكوارث والحوروب التي تؤدي إلى تغيرات كبيرة في متطلبات الخطة وسبل تفيذها وربما إعادة شاملة في أهدافها وعناصرها الأساسية.

9. العوامل الدافعة للتخطيط

تتضافر عدة عوامل في دفع عملية التخطيط وتحفيزها ومن هذه العوامل نذكر مايلي:

- 1- القناعة من خلال إدراك الإدارة والعاملين بأهمية التخطيط وكونه السبيل للارتقاء بالمنظمة ورفع قدراتها وتطورها.
 - 2- التنبؤ بالمستقبل بصورة أفضل وذلك باستخدام الأساليب الفنية لهذا الغرض وتغذيتها بأكبر قدر من المعلومات والبيانات الازمة.
 - 3- الواقعية التي تقوم على تعبئة الموارد البشرية المتاحة وتحشيدها بطرق مثل لتنفيذ الخطة.
 - 4- الجماعية بإشراك العاملين في العملية التخطيطية ووضع نظام حواجز فاعلة خلال عملية تفيذها.
 - 5- الثبات النسبي للخطة مع وضع الخطط البديلة التي يتعين ان تكون جاهزة للعمل في حالة حدوث تغيرات غير متوقعة في الظروف المستقبلية لتحول محل الخطط الاعتيادية.
 - 6- وجود نظام متابعة فعال لرصد تقدم العمل في الخطة وإجراء تقييم متواصل لإنجازاتها وتصحيح الانحرافات إن حدثت تباعاً.
- وكما يظهر في الشكل التالي:



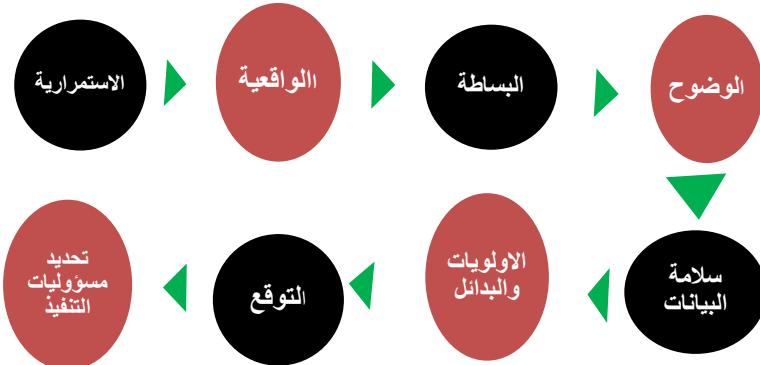
شكل رقم (4)
العوامل الدافعة للتخطيط

10. خصائص التخطيط

تطلب العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يأتي:

- الاستمرارية : أي عدم توقف التخطيط وتوارثه وعدم تقطيعه.
 - الوضوح: بحيث تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها.
 - البساطة: أن تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة.
 - الواقعية : بحيث تلائم الأهداف الخطة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
 - سلامة البيانات : أي اعتماد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.
 - الأولويات والبدائل : فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.
 - التوقع : اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على احدث الأساليب ومن قبل هيئات متعرجة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.
 - تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتسجم مع قدرات الجهات المنفذة.
- كما في الشكل التالي:

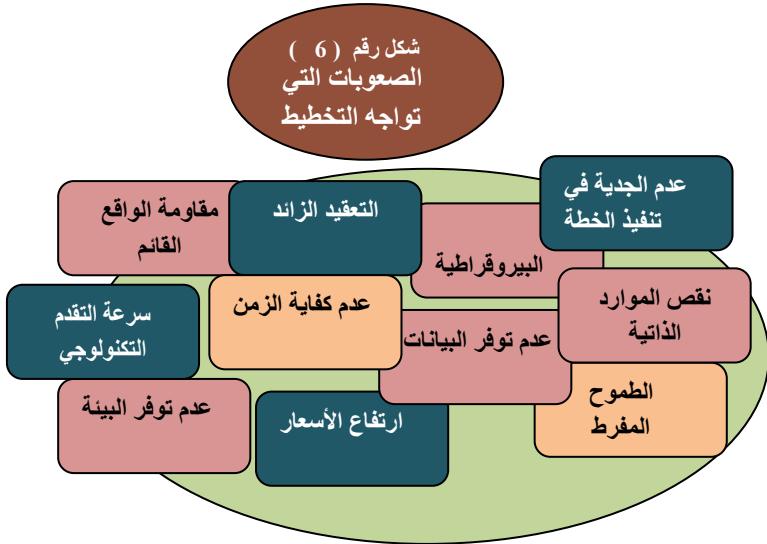
شكل رقم (5) خصائص التخطيط



11. الصعوبات التي تواجه التخطيط

تواجه التخطيط جملة من الصعوبات يمكن حصرها بالاتي:

- 1- نقص الموارد الذاتية وفشل الجهود في الحصول على موارد خارجية.
 - 2- عدم الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها.
 - 3- البيروقراطية وتباطؤ الإجراءات الإدارية.
 - 4- الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذ لها.
 - 5- التعقيد الزائد والمفصل في صياغة الخطة مما يخلق سوء فهم لدى المنفذين لأدوارهم أو عزوفهم عن التفاعل الإيجابي معها.
 - 6- عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي للعملية التخطيطية.
 - 7- عدم كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة.
 - 8- ارتفاع أسعار السلع والخدمات الالزامية لتنفيذ الخطة بمستويات غير متوقعة مما يرفع التكاليف ويزدري إلى عجز في الموازنة المخططة.
 - 9- مقاومة الواقع القائم للتغييرات التي يريد التخطيط إحداثها.
 - 10- عدم توفر البيئة السياسية والاجتماعية وعلى رأسها الاستقرار السياسي كإحدى الشروط المطلوبة لإنجاح تنفيذ الخطة.
 - 11- سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعاً مختلفاً عما وضعته الخطة من أهداف.
- وكما مبين في الشكل أدناه:



12. أنواع التخطيط Kinds of Planning

تختار المنظمة عادة نمطاً من التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عملها ويخدم أغراضها ويحقق لها أهدافها لهذا فقد تنوّعت أنماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينة للمنظمات والهيئات والدول والقطاعات ومن أنواع التخطيط مايلي:

1- التخطيط حسب حجم التأثير ويشمل الآتي:

• التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

وهو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار المنظمة أفقياً بفتحها فروع جديدة أو توسيعها عمودياً بإضافة خطوط إنتاجية جديدة أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك.

• التخطيط التكتيكي Tactical Planning

وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف ويصمم عادة لينفذ وتجنى ثماره في المدى المتوسط وتحتسب به الإدارات العليا

والإدارة الوسطى ومن أمثاله اختيار أنواع من المعدات التي تدعم خطاب إنتاجياً معيناً.

• التخطيط التشغيلي Operational Planning

وهو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى وتهتم به الإدارات الوسطى والإدارات الدنيا كخطوة توفير المواد الأولية لخط إنتاجي أو تحديد متطلبات إحدى أقسام المنظمة لقوى العاملة ما شابه.

• التخطيط الإجرائي:

وهو تخطيط يومي يهدف لتنفيذ عمل أو نشاط أو فعالية.

2- التخطيط حسب المدى الزمني ويشمل ما يلي:

• التخطيط بعيد المدى (Long –Term planning)

وهو التخطيط الذي تمتد فترة الزمنية من خمسة سنوات فاكثر فربما تكون عشرة سنوات أو عشرين أو خمسة وعشرين سنة وذلك حسب الحاجة والمرئيات المستقبلية للمنظمة.

• التخطيط متوسط المدى Medium –Term Planning

وتمتد فترة هذا النوع من التخطيط على مدى فترة زمنية تزيد عن سنة واحدة وتقل عن خمسة سنوات ويلاحظ أنها فترة لا هي بالقصيرة ولا هي بالطويلة وفي ضوء نتائجه يمكن إجراء التعديلات الازمة على الخطة بعيدة المدى.

• التخطيط قصير المدى Short –Term Planning

ويختص هذا النوع بتلك الخطط التي تغطي فترات زمنية لا تزيد عن سنة وهي شرائح من الخطة متوسطة المدى ومن أمثلتها الخطط المالية المتمثلة بالموازنات والبرامج السنوية وغير ذلك.

3- التخطيط حسب الوظيفة Planning by Function

• التخطيط السياسي Political Planning

وهو التخطيط الذي يتناول الاختصاصات العامة للدولة كالسياسة الخارجية والداخلية والتشريعية وتوزيع المسؤوليات وقضايا السيادة وغيرها.

• التخطيط الاقتصادي Economic Planning

وهو التخطيط الذي يعني بالشؤون الاقتصادية كتنمية الدخل القومي والقطاعات الاقتصادية المختلفة وغيرها.

• التخطيط الاجتماعي Social Planning

ويراد به التخطيط الذي يهتم بتنمية الأسرة وأفرادها وتمكينها اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وذلك بتوسيع التعليم والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية والارتقاء بالخدمات العامة لأجل تحقيق الرفاه الاجتماعي.

• تخطيط القوى العاملة Human –Resources Planning

وهو التخطيط الذي ينصرف إلى قضايا القوى العاملة ابتداءً من تحديد الاحتياجات والتحشيد والإعداد والتدريب والتأهيل والتطوير والاستقرار وغيرها وعادةً ما يرتبط هذا النوع من التخطيط بالخطط الأخرى التي تضعها المنظمة.

• التخطيط السكاني Population Planning

ويهتم بالسكان ومعدلات نموهم المرغوبة وتوزيعهم الجغرافي والاقتصادي والعمري وحسب الجنس وغير ذلك.

• التخطيط الطبوغرافي Topographic Planning

ويتولى هذا النوع بوضع السياسات الازمة للاهتمام بالترابة وحسن استغلالها والتوزيع المكاني للمشاريع غير الزراعية لتجنب إقامتها على المساحات الصالحة للزراعة والرعاية بخصوصية التربة ومنع تلوث المياه وتوسيع الرقعة الخضراء ومنع التصحر وما شابه.

• التخطيط المالي Financial Planning

وهو التخطيط الذي يرسم السياسات المالية والنقدية والائتمانية للمنظمة ويؤمن لها سبل الحصول على الأموال الازمة كما يؤمن لها سبل استثمار أموالها في المجالات المختلفة أما على مستوى الدولة فهو يضع الخطط النقدية والائتمانية للحكومة وكيفية إدارة الأموال العامة بما يتلاءم مع متطلباتها الإنفاقية ومحددات مصادر التمويل.

• تخطيط الإنتاج Production Planning

ويختص هذا النمط من التخطيط بقضايا الإنتاج كالمواد الأولية ومصادرها ونوعياتها وتدفقاتها ونوع الإنتاج وكميته وجودته وعدد ومؤهلات العاملين

حسب الخطوط الإنتاجية وكفاية خطوط الإنتاج وخطط تطويرها وما إلى ذلك.

4- التخطيط حسب المستوى التنظيمي

Planning According to the Level of Organization

يختلف التخطيط وفقاً لمستوى الإدارة أو المسؤولية في المنظمة فالإدارة العليا فيها تختص في نوع من التخطيط بينما تختص الإدارات والأقسام بأنواع أخرى ومن ذلك نذكر ما يلي:

- **التخطيط التنظيمي والاستراتيجي:**

وتهتم به الإدارة العليا والهيئات الإدارية والمدير التنفيذي ويشاركون في الإعداد العاملون والمستشارون والقيادات الدنيا.

- **خطط العمل والبرامج Action Plan and Programs**

وتحتخص به الأقسام واللجان والإدارات الدنيا ويشاركون في الأعداد العاملون والخبراء.

- **التخطيط الفردي Personal Planning**

وهو الذي يقوم به الأفراد على شكل برامج وجداول عمل قد تكون يومية أو أسبوعية وغير ذلك يضعها الفرد لغرض تنفيذ جانب من المهام الموكلة له ضمن الخطة العامة للقسم أو الإدارة العليا.

- **التخطيط بالمشاركة أو المنهج القاعدي**

ان مفهوم التخطيط بالمشاركة يعني أن تشارك المجتمعات المحلية في كل مراحل التخطيط وهي: تقييم الوضع ، تحديد المشكلات ، ترتيب الأولويات ، تحديد الاحتياجات التنموية ، إعداد خطط التنمية وكذلك متابعة وتقييم هذه الخطط ، وهي تُمكّن المجتمع المحلي من بلورة النتائج المتحصل عليها من تقييم الوضع بالمشاركة وتحويلها إلى مشاريع نابعة من احتياجات المجتمع وقابلة للتنفيذ .

13. التخطيط الشخصي

انها الرؤى التي تراود أي منا اي إنها مجموعة خطوط تربطنا بالمستقبل نتمنى ان نصلها جميعا ولكن يضطر احدنا تحت ضغط الظروف إلى تقليل قائمته

رؤاه فقد يتمنى أن يكون طبيباً أو تاجراً أو مستكشفاً أو رساماً أو شاعراً أو زاهداً متعبداً.

والشخص العملي والواقعي هو الذي يضع أمامه هدفاً واحداً أو مجموعة محدودة من الأهداف ويعمل على توظيف كل جهوده من أجل بلوغها انه يختار من مجموعة الرؤى خطأ واحداً يربطه بالمستقبل، ينسجم مع رغباته وسلوكياته والظروف المحيطة به وإمكانياته ، أي انه يحول رؤيته للمستقبل إلى واقع قابل للتنفيذ انه يضع لفظه رسالة.

ولكن هناك عدة أسباب تقف وراء عزوف الناس عن التخطيط الشخصي لحياتهم على الرغم من أهميته وعلى رأسها ما يلي:

1. عدم الاقتناع بالخطيط أصلاً.
2. ضعف الهمة وغياب الطموح الخوف من الإخفاق ومحاولة تجنب الألم الناشئ عن ذلك.
3. انتظار لحظات الصفاء والفراغ التام للجلوس للخطيط.
4. النزعة الكمالية والسعى بالإحاطة بكل شيء قبل البدء في كتابة الخطة اللامبلاة وعدم الاكتثار.
5. النظرة الدونية للنفس والشعور بعدم الأهمية.
6. الكسل وحب الراحة والدعة.
7. عدم وجود أهداف واضحة في الحياة.
8. الجهل بأهمية التخطيط في الحياة.
9. الجهل بكيفية التخطيط وطرقه وأساليبه.
10. الاعتماد على قدرة المرء على التعامل مع ما يستجد من المواقف والأحداث دون الحاجة إلى تخطيط مسبق أي الارتجال.
11. الاستمتاع بالعيش في اللحظة الراهنة.
12. الاستسلام للأمور العاجلة والغرق في تفاصيلها.
13. توهם أن التخطيط يتعارض مع التوكل على الله.

14. أساليب التخطيط Planning Methods

تستخدم عملية التخطيط أساليب مختلفة نذكر منها ما يلي:

1- أساليب التنبؤ:

لقد تناولنا التنبؤ عندما تحدثنا عن أهداف الخطة وهنا تتحدث عنه كأحد الأساليب التخطيطية الهامة وكما ذكرنا سابقاً أن التنبؤ يساعد على التوقع بالأحداث المستقبلية باعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية لهذا قيل عنه انه الفن المساعد والداعم للعملية التخطيطية ومن طرق التنبؤ ما يلي:

• **الأساليب النوعية Qualitative Methods**

وهي الطرق التي تعتمد على التخمين والحدس الذاتي والخبرة المترانكة لدى الإداريين ومنها تقديرات المديرين وطريقة دلفي وغيرها.

• **الأساليب الكمية Quantitative Methods**

وهي الطرق التي تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية وهي أكثر دقة من الطرق النوعية ومنها الطرق البيانية والمتوسطات المتحركة والانحدار والتمهيد الأسني البسيط.

2- أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming

وهو أسلوب رياضي يحتوي على دالة هدف واحدة أو عدة دوال يسعى الإداري لتحقيقها في ظل مجموعة من القيود والمحددات المعروفة كالموارد والقوى البشرية وغيرها.

وسميت بالخطية لأن معادلاتها و دالة الهدف فيها خطية إما لتعظيم المخرجات أو لتصغير المدخلات.

وبواسطة البرنامج الخطي يستطيع المخطط الوصول إلى أهداف محددة وذلك عن طريق تغذية النموذج بقيم القيود في النموذج كأعداد العمالة والأموال اللازمة وكميات المياه والوقت اللازم والكمائن وغيرها.

3- أسلوب التخطيط الشبكي Net work planning Method

ويقوم هذا الأسلوب على نماذج شبكية توضح طريقة اتخاذ القرارات للوصول إلى أهداف معينة وحيث أن تحقيق الأهداف يقع في صلب العملية التخطيطية فإن الأسلوب الشبكي يساعد في بلوغ ذلك. ومن الأساليب الشبكية: مشكلة النقل ومشكلة التخصيص ومشكلة أقصر مدار ومشكلة المسار الحرج ومشكلة أقصى تدفق.

4- أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives

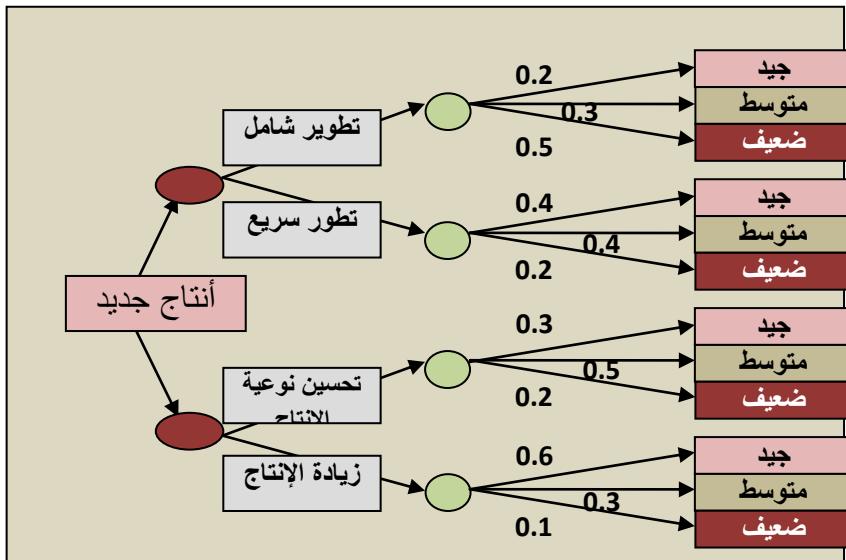
ويركز هذا الأسلوب على المشاركة الواسعة للعاملين في وضع الأهداف وسبل تحقيقها وتم عملية التخطيط وفق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:

- وضع الأهداف
- إعداد خطة العمل
- عمل المراجعات الدورية
- تقييم الأداء

5- أسلوب شجرة القرارات Decisions Tree

وهي أداة لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية وتنطوي الكثير من المعلومات وإنها تقدم تصوراً فعالاً عن القرار الأفضل والقرارات البديلة والآثار المترتبة على هذه القرارات إضافة إلى مخاطر وفوائد كل قرار والشكل الآتي يعطي فكرة بسيطة عن رسوم الشجرة لقرار تطوير إنتاج جديد أو تعزيز إنتاج قائم وتوقعات ردود فعل السوق إزاءها حيث تعطى القرارات عند كل دائرة احتمال كل نتيجة من ردود الفعل وبعد ذلك يجري حساب وتسجيل و اختيار القرار الأفضل:

انظر الشكل التالي :



شكل رقم (7)

شجرة القرارات في تخطيط الإنتاج

6-أسلوب مصفوفة القرارات : Decisions Matrix

وهو أسلوب يستخدم لتحديد أفضل البديل المعتمدة وتقليل الأخطار المترتبة على الأخطاء الناشئة عن القرارات غير الصحيحة.

وتبدأ المصفوفة عادة بتحديد الأهداف ثم إعطاء كل هدف وزنا يعكس مدى أهميته وحقول عمومية أخرى تعكس خصائصه وتكليفه وتعطي درجات تقييمية لكل هدف ومن خلال إجمالي التقدير يمكن تحديد الخيار (الهدف) الأفضل.

لناخذ المثال البسيط الآتي والمبين في الجدول رقم (1) :

جدول رقم (1)

مصفوفة اختيار ثلاثة أنواع من السيارات

الدرجات التقييمية						الهدف أو البديل
مجموع التقدير	السعر	الجمالية	النوع	الحجم		
13	2	1	3	7	22	تويوتا طراز 22
15	3	4	5	3	30	تويوتا طراز 30
11	2	1	2	6	35	تويوتا طراز 35

و عند ملاحظة الجدول أعلاه والذي يعرض الدرجات التقييمية لأنواع الثلاثة سيارات تويوتا وفق الخيارات الأربع المطروحة فإن الخيار الرشيد لابد وان يقع على نوع تويوتا طراز 30 لحصوله على أعلى الدرجات التقييمية وقدرها (15).

15. البيئة المناسبة لعمل التخطيط

لابد لأية خطة أن تتوفر لها البيئة المناسبة للعمل بما في ذلك سبل مواجهة عمل المتغيرات المضادة للخطة وكذلك خلق الظروف التي ترفع من القدرات التنفيذية للمنظمة على مختلف مستوياتها لضمان الوصول إلى الأهداف الموضوعة. ومن هذه الظروف نذكر ما يلي:

- 1- إلزامية التخطيط: بما أن الخطة تعبر عن إرادة المنظمة وترسم مستقبلها ويساهم العاملون جميعهم في وضعها لهذا يتquin أن تكون عملية تنفيذها ملزمة للجميع.
- 2- تمسك الإدارة وأيامها بالخطيط: حيث لا فائدة من أية خطة إذا كانت الإدارة لا تؤمن بفلسفتها وبأهدافها ويحدث العكس إذا كانت الإدارة متمسكة بالخطيط وراعية له فإن العاملين يذون حذون حذون وتنمو البيئة الحاضنة للعملية التخطيطية وتطور.
- 3- المشاركة الجماعية في التخطيط: من العوامل المساعدة على نجاح الخطة هي مشاركة جميع العاملين فيها وعلى مختلف مستوياتهم وهذا ما يخلق حماسا جماعيا في تنفيذها.
- 4- خلق التشكيلات الإدارية الملائمة: يتطلب تنفيذ أية خطة تشكيلات إدارية متخصصة وموظفين مؤهلين لإدارة هذه التشكيلات وبدون ذلك تكون المنظمة غير قادرة على نهوض بأعباء الجانب التنفيذي لها.
- 5- مرونة التخطيط التي تجعل الخطة قابلة للتكييف للمتغيرات غير المتوقعة مما يعطيها القدرة على الاستمرار والنجاح.
- 6- العلاقة التكاملية بين الخطط: والتي تقضي إرساء علاقات تكامل وتفاعل ايجابية بين الأنواع المختلفة من الخطط كالخطط القطاعية والخطط ذات المديات الزمنية المختلفة والخطط على المستويات وغيرها وفي حالة غياب هذه العلاقات التكاملية يحدث التناقض بين الخطط وتتلاكم عمليه تنفيذها.

16. قواعد ذهبية في أهمية وفاعلية التخطيط

القواعد التالية المتسلسلة تعكس أهمية التخطيط وفاعليته:

القاعدة الاولى : العناصر الستة
التخطيط المسبق المناسب يعزز ذروة الأداء

Proper Prior Planning Promotes Peak Performance

القاعدة الثانية: العناصر السبعة

التخطيط المناسب المعد مسبقاً يمنع الأداء السيئ

Proper Prior, Preparation, and Planning Prevents Poor Performance

القاعدة الثالثة: العناصر العشرة

تحديد الهدف ، التخطيط المسبق ، الشغف ، الصبر والإصرار ، يمنعون الأداء الضعيف

Purpose, prior planning, passion, patience and persistence prevent piss poor performance

القاعدة الرابعة: العناصر الائتمانية

تحديد الهدف ، التخطيط المناسب المسبق ، الشغف ، الصبر، الإصرار والمثابرة ، يمنعون الأداء الهزيل .

Purpose, proper prior planning, passion, patience, persistence and perseverance prevent piss poor performance

17. إيماءات في أهمية التخطيط

1- ليست البناء المقصودة

كان هناك عاملين في إحدى شركات البناء، أرسلتهم المنظمة التي يعملون لحسابها من أجل إصلاح سطح إحدى البناء، وعندما وصل العاملان إلى المصعد وإذا بلافتة مكتوب عليها (المصعد مغلق) تصدمهم، فتوقفوا هنالكة يفكرون في ماذا سيفعلون، لكنهم حسموا أمرهم سريعاً بالصعود على الدرج بالرغم من أن العمارة بها 40 دور، سيصعدون وهم يحملون المعدات لهذا الارتفاع الشاهق، لكنها الحماسة .
وبعد جهد مضن، وعرق غزير، وجلسات استراحة كبيرة، وصلاً أخيراً إلى

غايتها.

هنا التقى أحدهما إلى الآخر و قال: لدى خبرين أود الإفصاح لك بهما، أحدهما سار والآخر غير سار.

فقال صديقه: إذن فلنبدأ بالسار.

فقال له صاحبه: أبشر، لقد وصلنا السطح البنية أخيرا.

فقال له صاحبه بعد أن تنهى بارتياح: رائع لقد نجحنا، إذن وما الخبر السيئ.

فقال له صاحبه في غيظ: هذه ليست البناء المقصودة.

2- إضاعة فرصة من التقدم

يحكى أن نجرا كان منهمكا في تقطيع الخشب بمنشاره اليدوي القديم، وكانت لديه الكثير من الطلبات لقطع من الأناث عليه أن ينجزها، وبينما هو في قمة الانهياك في العمل، جاءه صديق له يخبره بنبياً ظهور منشار جديد يعمل بالكهرباء. لم يكن لدى النجار متسع من الوقت ليتعرف على هذا الجهاز الجديد، وظل صاحبه يحاول إقناعه بالفوائد التي ستعود عليه إن هو تعلم استخدام المنشار الكهربائي بدل منشاره اليدوي، ولكنه ظل يردد: ليس لدى وقت لأنتعلم استخدام آلة جديدة!

3. التمرس على وضع الأهداف وجعلها محور أعمالنا:

أجرى أب اختباراً لأبنائه فوضع لهم هدفاً ليصوّبوا نحوه. فوقف الأول في موقف التصويب، فسأله ماذا ترى؟ فقال: أرى الهدف وأرى الشجرة التي وضعت عليها الهدف، وأرى حماراً إلى جوار الشجرة. فطلب منه التأخر وقدم الثاني إلى موقف التصويب، وسأله نفس السؤال، فقال الابن: أرى الهدف، والشجرة، والحمار، وعصفوراً على الشجرة. فطلب منه التأخر وقدم الثالث، وسأله نفس السؤال، فقال الابن الثالث: أرى الهدف. فسأله وماذا ترى غير الهدف؟ فقال: لا أرى غير الهدف. فكرر السؤال عدة مرات والابن يجيب بنفس الجواب. فقال الأب: أنت الذي ستصيب الهدف.

وهذه القصة تبين لنا أنه ليس من المهم فحسب أن نتقن وضع الأهداف، ولكن تلك الأهداف لا بد أن تكون واضحة المعالم ولا بد أيضاً أن نركز عليها حتى لا نصل إلى أهداف أخرى غير التي نريد.

4. من أراد أن يتعلم لا بد أن يتآلم

يحكى أن قلمين كانا صديقين ، ولأنهما لم يُبُرِّيا كان لهما نفس الطول ؛ إلا أن أحدهما مل حياة الصمت والسلبية ، فتقى من المبرأة ، وطلب أن تبريه . أمّا القلم الآخر فأحجم خوفاً من الألم وحافظاً على مظهره .

غاب الأول عن صديقه مدة من الزّمن ، عاد بعدها قصيراً ؛ ولكنّه أصبح حكيمًا . رأه صديقه الصامت الطويل الرشيق فلم يعرّفه ، ولم يستطع أن يتحدّث إليه ... فبادره صديقه المبرأ بالتعريف عن نفسه .

تعجب الطويل وبدت عليه علامات السخرية من قصر صديقه . لم يأبه القلم القصير بسخرية صديقه الطويل ، ومضى يحدّثه عما تعلم فترة غيابه وهو يكتب ويخطّ كثيراً من الكلمات ، ويتعلم كثيراً من الحكم والمعارف والفنون .. انهمّرت دموع اللّدم من عيني صديقه القلم الطويل ، وما كان منه الا أن تقدّم من المبرأ لتبريه ، ول يكن حاجز صمته وسلبيته ...

بعد أن علم: أن من أراد أن يتعلم لا بد أن يتّلم .

5. التفكير يساعد على إيجاد الهدف

تم إرسال بائع أحذية في مهمة تستغرق أسبوعين إلى إحدى الدول ليرى إن كانت هناك أي إمكانية لإقامة أعمال فيها ، استقل البائع الطائرة وجاب الدولة لمدة أسبوعين ثم عاد ليخبر رئيس المنظمة : " أيها الرئيس " لا توجد لنا أي فرصة في هذه الدولة ، إنهم لا يلبسون أية أحذية هناك على الإطلاق . "

كان رئيس المنظمة رجل أعمال ذكي، وقرر أن يرسل بائعاً آخر في نفس المهمة لنفس الدولة، استقل البائع الطائرة في رحلة مدتها أسبوعين ، وعندما عاد ، أسرع من المطار إلى شركته مباشرة ودخل على رئيسه والحماس يملؤه: " أيها الرئيس ، لدينا فرصة رائعة لبيع الأحذية في هذه الدولة ، فلا يوجد أحد يلبسها بعد !

6. أهمية وضع وترتيب الأولويات

قام أستاذ جامعي في قسم إدارة الأعمال بإلقاء محاضرة عن أهمية تنظيم وإدارة الوقت حيث عرض مثلاً حيّاً أمام الطلبة لتصل الفكرة إليهم. كان المثال عبارة عن اختبار قصير ، فقد وضع الأستاذ دلواً على طاولة ثم أحضر عدداً من الصخور الكبيرة وقام بوضعها في الدلو بعناية واحدة تلو الأخرى، وعندما امتلأ الدلو سأله الطالب:

هل هذا الدلو ممتئٌ ؟

قال بعض الطالب : نعم.

قال لهم :

أأنتم متأكدون ؟ ثم سحب كيساً مليئاً بالحصيات الصغيرة من تحت الطاولة وقام بوضع هذه الحصيات في الدلو حتى امتلأ الفراغات الموجودة بين الصخور الكبيرة.

ثم سأله مرة أخرى :

هل هذا الدلو ممتلئ ؟ فأجاب أحدهم : ربما لا.

استحسن الأستاذ إجابة الطالب ، وقام بإخراج كيس من الرمل ثم سكبه في الدلو حتى امتلأ جميع الفراغات الموجودة بين الصخور.

وسأله مرة أخرى :

هل امتلأ الدلو الآن ؟

فكان إجابة جميع الطالب بالنفي.

بعد ذلك أحضر الأستاذ إناء مليئاً بالماء وسكبه في الدلو حتى امتلأ.

وسألهم :

ما الفكرة من هذه التجربة في اعتقادكم ؟

أجاب أحد الطلبة بحماس :

أنه مهما كان جدول المرء مليئاً بالأعمال ، فإنه يستطيع عمل المزيد والمزيد بالجد والاجتهاد

أجابه الأستاذ : صدقت ..

ولكن ليس ذلك هو السبب الرئيس.

فهذا المثال يعلمنا أنه لو لم نضع الصخور الكبيرة أولاً ، ما كان بإمكاننا وضعها أبداً.

ثم قال : قد يتساءل البعض وما هي الصخور الكبيرة ؟

إنها هدفك في هذه الحياة أو مشروع تrepid تحقيقه كتعليمك وطموحك ، وإسعاد من تحب ، أو أي شيء يمثل أهمية في حياتك.

(ونذ كركم أخيراً) : أن تضعوا دائماً الصخور الكبيرة أولاً ، وإلا فلن يمكنكم وضعها أبداً. وهذا هو عدو النجاح والإبداع.

7. النقص في توفر المعلومات

يذكر أن إحدى الشركات المتخصصة في صناعة الخشب ، استأجرت من بلدية المدينة غابة من غابات البلدة حتى تستفيد من خشب شجر الغابة الكثيفة ، فوافق

تبليدية المدينة على أن تؤجرهم الغابة لمدة ثلاثة أيام فقط ! ولما كان يوم تقطيع الأخشاب اجتمع مدير المنظمة بالعمال وخطب فيهم خطبة حمسهم فيها على إنجاز أكبر قدر ممكن من تقطيع الأشجار ، وحذرهم من التهاون في العمل ، ولما بدأت صافرة العمل بدأ العمال في جد ونشاط يقطعون الأشجار ، ومدير المنظمة من خلفهم يحمسهم ويقوّي عزائمهم ، وفجأة يصرخ بهم أحد العمال ليتوقفوا عن العمل ، ومدير المنظمة يشير إليهم أن استمرروا ولا تسمعوا له.. فصاح بهم ذلك العامل أن الغابة التي ت عملون فيها ليست هي الغابة التي استأجرناها ، بل استأجرنا تلك الغابة المجاورة.

ان هذا الخطأ يعكس النقص في توفر المعلومات عن العمل الذي تسعى لإقامته ، أو إيجاده ، من حيث الأهداف والوسائل ، ومدى فائدة العمل ، ومدى الحاجة إليه ، والزمن الذي يستغرقه ومن سيقوم به ، واللوازم المادية أو البشرية اللازمة لإنجازه

مصادر الفصل الأول

1. Andrew Neitlich, "Write a Business Plan that Works", 2004.
2. Arthur R. DeThomas, "Writing a Convincing Business Plan", 2001.
3. Carter McNamara, "Basic Guidelines for Successful Planning Process "2004.
4. Constance J. Fontaine "Fundamentals of Estate Planning"2011.
5. EKU, "Strategic Planning Manual". 2006.
6. <http://forum.roro44.com/267566.html#ixzz2NoevBZny>
7. Larz Anderson," Guidelines for Preparing Urban Plans",2006.
8. Leimberg ,Polacek, Rosenbloom ,Miller and Kandell "Tools & Techniques of Estate Planning" 15th edition(2010).
9. Mike P. McKeever, "How to Write a Business Plan", 2007.
10. Mind Tools Ltd,"The Planning Cycle".2005.
11. My Own Business, "Business Plan", 2007.
12. Paul N. Hague," Market Research: A Guide to Planning, Methodology and Evaluation", 2003.
13. Sniehotta,F.F." An experimental test of the Theory of Planned Behavior.Applied Psychology: Health and Well-Being," 2009.
14. Stephan R Leimberg, Jonathan Ellis and Gary Zwick "Techniques of Estate Planning"2011.
15. Technology Plan, "Planning Methodology", 2001.
16. Thomson Reuters.Journal Citation Reports. Web of Science إبراهيم الفقي "سيطر على حياتك" 2011.2011 (Social Sciences ed.). 2011.
18. "قصص في التخطيط" 2011 إبراهيم جعما
19. "روبينس بكيولاند" اضغط الزر وانطلق "
20. مجید الكرخي"التخطيط الاستراتيجي " 2009.

الفصل الثاني

التفكير الاستراتيجي

1- مقدمة

لقد أوضح هنري منسبريج سنة (1994) بأن التخطيط الاستراتيجي أعاد التفكير الاستراتيجي ، لكون التخطيط الاستراتيجي يدور حول التحليل ، بينما التفكير الاستراتيجي يدور حول التوليف والتركيب . فالخطيط الاستراتيجي في هذه الحالة يعني تقسيم الهدف إلى خطوات ، وتصميم الكيفية التي يمكن أن تنفذ الخطوات ، وتقدير العواقب المتوقعة لكل خطوة من الخطوات بينما التفكير الاستراتيجي يستخدم الحدس والإبداع لصياغة منظور متكامل ، ورؤيه ، بشان الى أين يجب أن تتجه المنظمة؟ انه التوليف النوعي من الآراء والتصورات الواقعية والصريحة والاستباقية التي تحدد نطاق تنافسية وميزة إستراتيجية المنظمات.

من الناحية العملية ينبغي أن يساعد التفكير الاستراتيجي على تحليل واستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقّد ومن ثم يقوم التخطيط بوضع الإجراءات التي من شأنها إحداث أكبر تأثير إيجابي ممكّن من أجل تحقيق هدف محدد مسبقاً، وبالتالي نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي تابع للتفكير الاستراتيجي. وهكذا فإن التفكير الاستراتيجي مهم لأنّه يساعد في تطوير الخطط الإستراتيجية والموافق والأعمال في مستوى معين على أساس الأهداف والتغييرات الإيجابية المحتملة التي تتوّي المنظمة تحقيقها، ويسبّب ذلك فأنّ معظم الشركات تطلب أن يحمل التنفيذيون والمديرون عقلية استراتيجية وليس من ضمن أولئك الذين يفكرون بطريقة تقليدية.

اذن التفكير الاستراتيجي ساعد على التنبؤ بمستقبل المنظمة ، وتطوير خطوات حول كيفية الوصول الى المستقبل والسعى بقدرة اكبر على التكيف للتغيير ، والابتعاد عن المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل.

ان التمييز بين "الخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي يساعد على تحديد وعلاقة لأي واحد منها يتبع ان تعطى الأولوية، بل هو حقيقة واقعة في مجال الأعمال في الوقت الحاضر.

2. تعريف التفكير الاستراتيجي

يعرف التفكير الاستراتيجي كونه :

المفهوم البسيط للتفكير الاستراتيجي :

هو محاولة لتوقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد للمنظمة ومستقبلها ، بجميع أبعاده ومعاييره ومتطلباته ، والسعى للتأثير في متغيراته.

المفهوم الموسع للتفكير الاستراتيجي :

انه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المنظمة لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثير على مسار اتها من اجل ان يتحول ذلك الحلم الى واقع.

3. أنواع التفكير

يقسم التفكير الى نوعين هما:

1. **التفكير العادي** : ويمكن تسميته بالتفكير التقليدي أو غير الفعال ويمارسه غالبية الناس في حياتهم الاعتيادية اليومية ولا يحتاج إلى جهد عقلي كبير بل يستند إلى تفكير بسيط متمثل بالفهم والانتباه والتذكر.

انه مفهوم يقوم على محاولة توقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد (المستقبل بإطاره المرن).

2. **التفكير الاستراتيجي** : وهو تفكير مركب أو موجه ويسمى أحياناً بالتفكير الفعال ويطلب قدرات عقلية عالية وخبرات معرفية متميزة ممثلة بالتفكير الإبداعي والتفكير الناقد والتفكير الاستراتيجي ويعتمد على مهارة توليد أفكار جديدة ومهارات التحليل والاستنتاج والتطبيق والتقييم.

انه نشاط فكري منظم وأسلوب علمي معاصر لبناء تصور المستقبل المأمول و إيجاد فضاء جديد للحرية ومناخ ديمقراطي سليم تبرز فيه الرؤى الجديدة والمهارات المتميزة .

ان التفكير الاستراتيجي يعد مسار فكري و عقلي محدد أو قناة فكرية تثبت و تستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود و تعمل على تصفية المعلومات الواردة إلى الذهن و غربلتها من الشوائب ولهذا فان التفكير الاستراتيجي يسبق أي عمل قيادي بما فيه التخطيط الاستراتيجي

4- أبعاد التفكير الاستراتيجي

تتلخص أبعاد التفكير الاستراتيجي بما يلي :

1. انه طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية. وذلك وفقاً لهنري منزبرج (Henry Minzberg) منذ عام(1994م) الذي وضع مفهوم التفكير الاستراتيجي في

- إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى.
- ان التفكير الاستراتيجي يعد مسار فكري وعقلي محدد أو قناة فكرية تبث و تستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود ، تعمل على تفقيه المعلومات الواردة إلى الذهن من الشوائب.
 - ان التفكير الاستراتيجي يسبق أي عمل قيادي بما فيه التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية أو صياغة الاستراتيجي.
 - ضرورة للقيادات في المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الأدنى من ممارسته واعتماده منهجاً علمياً لقيادة المؤسسات لأهميته وإيجابيات التي منها بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي والتفاعل الدائم مع بيئتها.
 - تأكيده على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته بدلاً من الانشغال بالحاضر ومشاكله التي هي امتداد للماضي.
 - توحيد الجهود وتعبيء الطاقات البشرية العاملة في المنظمة وحسن استثمارها وحثها على الإبداع والابتكار.
 - تقويته الولاء والانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي بين العاملين وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والتفاؤل والشفافية بينهم في مناخ ديمقراطي سليم.
 - تعزيز المسؤولية التضامنية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
 - تحقيقه التكيف والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة من خلال توظيف الإمكانيات و الفدرات واستثمار الموارد المتاحة في بيئه المنظمة الداخلية
 - اعتماد التفكير الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير.
 - انه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها انه ويقود المنظمة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستبطاط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع،
 - انه يشرك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آرائهم وعدم فرض آية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها.
 - ان غياب تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية، وبذلك فإن من لديه فكر استراتيجي قادر على وضع خطط إستراتيجية ومن لا يفكر استراتيجياً يصعب

عليه وضع خطة إستراتيجية فعالة.

5- القائد ومنهج التفكير الاستراتيجي

يمر العالم الجديد في الألفية الثالثة بتحولات نوعية كبيرة في مجالات العلم والمعرفة والاتصالات والحاسب الآلي والإنترنت ، وتغير سريع في معطيات التكنولوجيا وفي سوق العمل والاقتصاد الخ ، والتي تمثل تحديات كبيرة لكافة المؤسسات في العالم المعاصر ، الأمر الذي يتطلب من القائد ذي التفكير الاستراتيجي ما يلي:

1. إجراء تغيير جذري في مجالات العمل وأساليبه وكذلك في الأنماط والمعايير التي تحكم عمل المؤسسات في ظل هذه الظروف المتغيرة والتحديات التي تواجهها تلك المؤسسات.

2. الابتعاد عن أساليب العمل النمطية وبيروقراطية الإدارة وتفكيرها التقليدي لأنها صارت غير ملائمة لتحديات المستقبل .

3. إيجاد أساليب معاصرة جديدة تعمل وفق إطار التفكير الاستراتيجي لأنه أصبح يشكل جوهر الإدارة الإستراتيجية من خلال اعتماده التجديد والإبداع وتقديم أفكار ونتائج جديدة ومقترنات بناءه ورؤيه ناقدة للأفكار ، وينطلق من الكليات في تحليله للمواقف .

4. تخصيص جزء كبير من وقت القائد والقيادات في التأمل والتفكير في الأوضاع المستقبلية للمنظمة بدلاً من الاكتفاء بإدارة المنظمة من خلال تمشية الأعمال الروتينية اليومية التي تأخذ معظم وقتهم.

5. توفر المهارة والقدرة على فهم وتحديد الإمكانيات والموارد المتاحة في البيئة الداخلية والمتغيرات المحيطة في البيئة الخارجية للمنظمة وتحديدها ودراستها وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف داخلياً والفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ثم صياغة البديلات الإستراتيجية و اختيار البديل الأفضل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

6. العمل وفق منهج التفكير الاستراتيجي والإدراك والتصور الاستراتيجي والتأمل واستخدام الحدس والخيال والإبداع والتمتع بعقلية منفتحة ورؤيه إستراتيجية واضحة .

7. الخروج على نمطية العمل التي يتسم بها القائد التقليدي الذي تحصر مهامه في تنفيذ التعليمات وتطبيق الأنظمة والقوانين حرفياً وتطبيق الخطط كما وردت دون تعديل وتنفيذ المهام ومتابعتها توقيع المعاملات الورقية التي تأخذ معظم وقته الرسمي والانغلاق على محيط المنظمة وخاصة مع (البيئة الخارجية).

اما مهام القائد الاستراتيجي فأنها تتمثل في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجية الجديدة بحيث تنسجم مع طبيعة عمل المنظمة وتطلعاتها المستقبلية نحو النمو والتميز وإدراك الحاجة إلى التغيير والتطوير.

كما مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (8)

6. خصائص ومزايا التفكير الاستراتيجي

من مزايا التفكير الاستراتيجي ما يأتي:

1. أنه تفكير افتراضي أو تباعدي Divergent لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العاديه للتخييل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها.
2. هو تفكير تركيبي وبنائي Synthesizing يعتمد الإدراك والاستبصار والحس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
3. وهو تفكير منظم Systematic Thinking باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
4. وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتبنّى باحتمالات مما سيقع ويحثّ على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجزاء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
5. وهو تفكير تنافسي Competitive Thinking يُقرّ أنصاره بواقعية الصراع بين الأصدقاء والآخرين ويتعلّقون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأنّ الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممّن يسبّقون الآخرين في اكتشاف

المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي تُرضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والإستراتيجييون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير بما هو جديد.

5. والتفكير الاستراتيجي يُعد تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يُوصف بأنه استباقي proactive وإن كان البعض يوصفه بالثورية تارةً وبالمثالية تارةً أخرى.

6. وأخيراً وليس آخرًا فإن التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظّف الاستدلال التجريدي abstract لفهمهما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي Diagnostic لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، ومتلماً يكون للخيال والحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمنها فإنه يوظّف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.

7. القدرة على بناء الغايات، والبصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور، وقدرون على الاستشعار البيئي، ولديهم القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتقسيرها، ويمتلكون مهارة الاختيار الاستراتيجي، وتحديد الموارد والإمكانات المُتاحة واستخدامها بكفاءة، ولديهم الكفاءة والقدرة على التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وب بيئتها المحيطة، ومواكبة عولمة الفكر الإداري، واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

7. تنمية التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي قد يكون مفهوماً في معناه لدى كثير من المدراء، وكما ذكرنا فإنه ببساطة مستوى عال من مهارة صنع القرار، وهو يشمل معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تنتهي على تحد مع المحافظة على رؤية شمولية عالمية للأوضاع،

وتشجيع وتنبئ مبادرات التغيير والتجدد والتطوير. ويطلب هذا النمط من التفكير معرفة جيدة بوضع المنظمة أو المنظمة أو الإدارة الراهنة



والبحث عن سبل للاستفادة من الفرص. وأصحاب التفكير الاستراتيجي يسألون عما يمكن وما يجب عمله للتقدم للأمام، وليس عن كيف يمكن تنفيذ مشروع معين. فالسؤال بـ «ماذا». ينم عن تفكير استراتيجي أما السؤال بـ «كيف» فينم عن نهج تكتيكي

وإذا كنت تعمل منفرداً أو كعضو في فريق عمل متعدد المهام، فإن التفكير الاستراتيجي يمكنك من التركيز على ما هو مهم بالفعل. والمنظمات والمؤسسات التي تشجع التفكير الاستراتيجي بشكل منهجي تكون أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات المفاجئة، وعلى مستوى الإدارة يضمن التفكير الاستراتيجي حسن التركيز والتوجه نحو الأهداف مما يمكن من تعزيز النشاط الإيجابي الأكثر فاعلية، كما أن التفكير الاستراتيجي يمنح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات، ويمكنهم من فهم كيف تساعد قراراتهم على تقدم المنظمة أو المنظمة. والتفكير الاستراتيجي يساعد المدير على أن يكون على مستوى صناع القرارات المهمة، ويزيد من قيمته في المنظمة، وستحظى قراراته ووصياته بالاحترام والقدر، كما أن التفكير الاستراتيجي يساعد المدير على تحقيق أكبر فائدة من وقته في العمل.

وسواء أن كان المدير مفكراً استراتيجياً أم أنه جديد في هذا المنهج الفكري فإن عليه استخدام مهارة التفكير الاستراتيجي أو أنه سيفقدها. ويوصي الخبراء ببعض التدريبات التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتشمل هذه التمارين:

1. التفكير في «ماذا» وليس في «كيف»:

فإذا وجد المدير نفسه يفكر في كيف يمكنه إنجاز مشروع فعليه أن يتوقف ويعيّر منظوره، ويفكر فيما يجب عمله لتحقيق هدفه، فالتفكير بأسلوب (كيف) أو التركيز على تفاصيل الاحتياجات الأساسية تمرير تكتيكي، وعندما تحصر مجموعة تفكيرها في كيفية عمل شيء ما قبل دراسة ما تريده المجموعة تحقيقه فإن النقاش سيؤدي إلى تكرار تاريخ قديم أو الفرق من عقبات وعوائق محتملة، وهذا يعيق التقدم الاستراتيجي.

2. طرح الأسئلة الصحيحة:

يجب معرفة إجراء محادثة استراتيجية بطرح أسئلة عالية المستوى مثل: أين نريد أن نكون خلال الثلاث سنوات التالية؟ وما الذي يمكن عمله تنظيمياً لتحقيق ذلك؟

إن التركيز على الصورة الأكبر والأشمل يجعل تفكير المجموعة استراتيجية أكثر.

3. مراقبة المفكرين الاستراتيجيين:

خصوصاً في بيوت فريق العمل: كيف يتعاملون مع التحديات؟ وما نوع الأسئلة التي يطرحونها؟ وكيف يستجيب أعضاء المجموعة؟ ومتى ما وجدت الفرصة لمراقبة مفكر استراتيجي وهو يعمل يمكن للأخرين تقليده سلوكه.

4. التعلم من التاريخ:

أي دراسة وضع سابق تطلب تفكيراً استراتيجياً ومحاولة إيجاد 10 طرق لمعالجته بأساليب مختلفة ومع نتائج مختلفة، وفي حالة العجز عن إيجاد 10 طرق لمعالجة الوضع يجب السؤال عن المعلومات الأخرى الضرورية ثم تكرار المحاولة، وسيجد الشخص عندئذ أنه بدأ يفكر بطريقة استراتيجية، ويتطور أفكاراً جديدة يمكن تطبيقها.

5. النظر للمستقبل:

يجب التفكير في تحد مستقبلي يتطلب تفكيراً استراتيجياً ثم تكرار التمرين السابق.

6. مواكبة الاتجاهات الحديثة:

يجب الاشتراك في المجالات والمطبوعات ذات الصلة، وحضور المؤتمرات والاشتراك في الواقع التي تقدم معلومات عن مجال العمل.

7. المشاركة في نشاطات التخطيط:

يجب على المدير الانضمام لمجموعة العمل الإستراتيجية في المنظمة، أو العمل كعضو مجلس إدارة منظمة غير ربحية أو عضوية جمعية متخصصة ، فهذه المشاركات تساعد على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي.

إن من مهام المدير أن يعمل على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي لدى فريق عمله إذا كانوا يفتقرن لهذه المهارات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- طرح الأسئلة التي توجه تفكير العاملين نحو نمط التفكير الاستراتيجي.

- عند مناقشة قرار اتخذه المدير عليه أن يناقش القرار بشكل شامل بما في ذلك المنهجية والمعلومات التي استند إليه والبدائل المختلفة والنتائج المأمولة.

- إيجاد الفرص للموظفين ليكونوا أكثر مشاركة في معالجة الأوضاع التي تتطلب تفكيراً استراتيجياً.

- جعل التفكير الاستراتيجي جزءاً من ثقافة الإدارة.
- قياس سلوك التفكير الاستراتيجي عند تقييم الأداء.

8. ثقافة التفكير الاستراتيجي

تشمل عملية التفكير الاستراتيجي استشراف المستقبل والتغيرات المستقبلية والتأمل العميق لاختيار الاستراتيجيات المثلثى والقوية التي تواجه التحديات و تتصدى أمام المتغيرات المستقبلية، وبالتالي وضع إستراتيجية شاملة للمنظمة. ويساعد التفكير الاستراتيجي في تمهين المنظمة من تحويل رؤيتها إلى واقع، وتحقيق وضع أفضل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية. إن أكثر الخطط الإستراتيجية تطبيقاً هي تلك التي يشارك في صنعها جميع المدراء والموظفين ولذلك لا بد من نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات خاصة المؤسسات التي تعتمد إدارتها على توسيع المشاركة والاتفاق على القرارات. ويطلب نشر هذه الثقافة برنامجاً شاملًا ينخرط فيه أغلب ذوي العلاقة في المنظمة من خلال حلقات النقاش وورش العمل ومشاركة الجميع في وضع الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة واستنباط استراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية. كما يشمل ذلك نشر ثقافة قياس الأداء والتزام الإدارة العليا بذلك.

ان ثقافة التفكير الاستراتيجي تتطلب الأخذ بالمبادئ الأساسية التالية :

1. التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة :

يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمة بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتجهيز العام وتنتسب بمتغيرات مهمة وجزرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعلول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده.

و يتعدى التزام القيادة مجرد المواقف الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر وملموس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الإستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنشأة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعلول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرية القيادة نفسها. وباختصار، فالالتزام القيادة متطلب سابق للالتزام بقيمة الأعضاء والتزام الأعضاء متطلب سابق للتنفيذ الصادق ، ونتيجة لذلك فالالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الإستراتيجية.

2. التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية:

القصد من العملية الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة. ومن جهة أخرى، فالامور الكلية وبعيدة المدى وال المتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الإستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الإستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل.

3. التفكير الإستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة:

من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام. الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على تفديه. والعملية الإستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الإستراتيجي الناجح. ونذكر هنا ببعض الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الإستراتيجية ناجحة ومنها:

- أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصلية في هذه المشاركة
- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المنشأة
- الاستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن المشاركة.

4. التفكير الإستراتيجي عملي وليس نظرياً:

العملية الإستراتيجية عملية معددة وليس في واقع الحال منتظمة ومبشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. والعملية الإستراتيجية بطبعها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. كما تتعامل الإستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات. ومن جانب آخر، تتعاطى الإستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيداً ولكن من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق. وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الإستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع وما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

5. التفكير الإستراتيجي ضرورة:

يرتبط التفكير الإستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الإستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهي لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً.

9. العناصر الأساسية

في التفكير الاستراتيجي

تتلخص العناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي بما يأتي :

1. تركيز الفكر أو القصد:

إن القصد الاستراتيجي يوفر التركيز الذي يسمح للأفراد داخل المنظمة لحشد طاقتهم، لتركيز الانتباه ، ومقاومة التشويش ، والتركيز على كل ما يلزم لتحقيق الهدف.

وبهذا المفهوم يعني وجود كل من الهدف الشامل أو الاتجاه (يمكن أن نسميه الرؤوية)، وجعل هذا الهدف نقطة التركيز الوعي أو المحوري اي الفعل الذي يتحول عقلك خلاله نحو النتيجة أو القضية المركزية التي توجه القطاع الذي تعمل فيه من أجل بلوغ التغيير الذي تريده وترغب أن تراه في العالم والذي نحن متحمسون تماماً للوصول إلى صنع المستقبل.

2. التفكير خارج المألوف:

وذلك من خلال محاولة وصف المنظمة من جميع الجوانب الممكنة لأنظمة المختلفة الموجودة. وتجاوز الأنظمة السائدة ، إلى الجوانب القانونية، والأسرة ، والطبيعة، أو وظائف الجسم ، إلى النظم العالمية الاقتصادية والمالية وغير ذلك .

وبهدف الحصول على تفكير استراتيجي جيد نحتاج إلى محاولة فهم العالم الذي نعيش فيه والطريقة التي يعمل بها وكيف يؤثر ذلك علينا. وبسبب صعوبة معرفة حقيقة كل شيء مما يستوجب الحصول على أفضل ما متوفّر من المعلومات الصحيحة وإعطاء الأولوية لمكونات الأنظمة التي من المرجح أن تؤثر على الطريقة التي تعمل بها الآن وفي المستقبل، وقد يحتاج ذلك إلى استكشاف أشياء جديدة والتحدث مع أشخاص من خارج المنظمة وخارجها .

3. التفكير في الزمن:

عند التفكير الاستراتيجي، لابد من الاتصال بالماضي مروراً إلى الحاضر ومن ثم إلى المستقبل. نحن نتعلم من الماضي لأخذ الدروس ومن الوقت الحاضر لتقدير الفجوة بين أين نحن الآن وأين نريد أن نصل في نهاية المطاف، وفي نفس الوقت يبقى التركيز دائماً على المستقبل، هذا المفهوم يجعل التفكير في ماكينة الزمن متواصلة، أي أن عيوننا شاخصة للمستقبل مستفدين من تجربة الحاضر والماضي.

4. انتهاز الفرص الجديدة بذكاء:

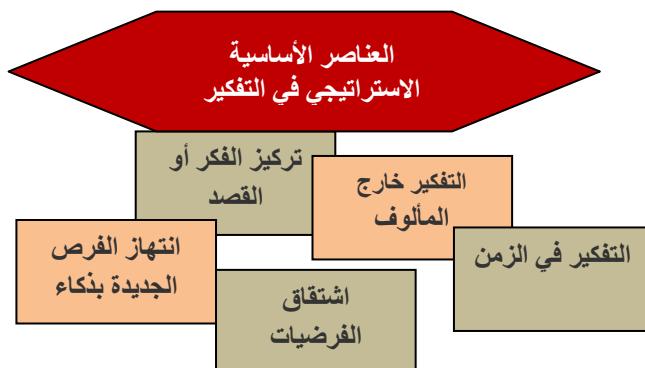
عندما ننكر طريقة تحليل SWOT التي تحتوي على (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات). فإن قدرة المفكرين الاستراتيجيين تتجلى في انتهاز فرص جديدة كبيرة على الفور والإجابة عليها عند ظهورها. أنهم يفهمون أن

العالم ديناميكي وأنه منفتح على التغيير للوصول إلى رؤيتهم. واقتناص الفرص بذكاء يعني أيضاً الحفر فيعمق المنظمة والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة والأفكار والمعرفة ذات القيمة أينما وجدت ولكن علينا أن ننظر ونستمتع ونكتب الفائدة من كل ما يقال.

5. اشتقاء الفرضيات:

التفكير الاستراتيجي يعكس الأسلوب العلمي والإبداع والجسم ، ان المفكرين الاستراتيجيين ، يخلقون الفرضيات ، تلك الأسئلة التي تبدأ (ماذا لو ...؟) أو (إذا ... بعد ذلك؟) ان هذه الأسئلة تمكنا من تصور سيناريوهات متعددة ويمكن أن نستند على المعرفة المترادفة لدينا واختبار تلك الفرضيات والاستفادة من التجربة ، لخلق فرضية جديدة للعمل في المستقبل.

كما مبين في الشكل التالي:

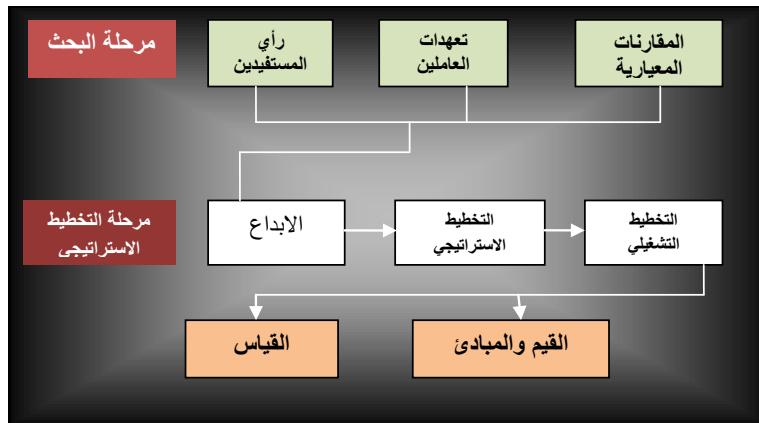


شكل رقم (9)

10. عمليات التفكير الاستراتيجي

The Strategic Thinking Process

تتلخص عمليات التفكير الاستراتيجي بالخطوات التالية:



شكل رقم (10)
عمليات التفكير الاستراتيجي

11. التفكير والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

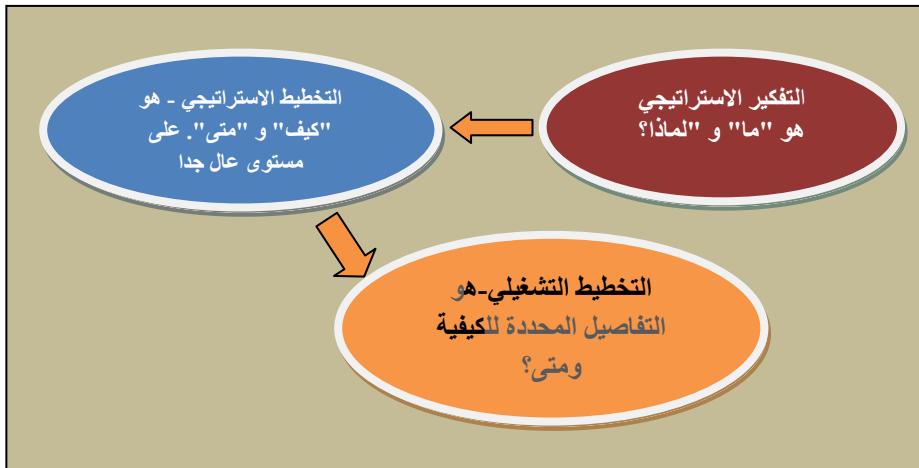
إذا قارنا التفكير الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي نرى أن:

- التفكير الاستراتيجي: هو "ما الذي ينبغي علينا أن نفعله" و "لماذا"؟
- التخطيط الاستراتيجي: هو "كيف" و "متى" ... على مستوى عال جدا.
- التخطيط التشغيلي: هو التفاصيل المحددة لكيف ، ومتى؟

وكما يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (11)

التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي



12. مقارنة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي

ان التفكير الاستراتيجي هو مصطلح شامل. وهو يعني تحليل واستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد ومن ثم وضع الخطة التي من شأنها رسم الإجراءات ذات التأثير الإيجابي الأكبر قدر ممكן من أجل تحقيق هدف محدد مسبقاً.

فالتفكير الاستراتيجي يمتد تأثيره إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات الأعمال وأداء المنظمة الإجمالي. ويشمل أيضاً التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم والرقابة وحتى إستراتيجية القيادة، لذلك فإن التفكير الاستراتيجي يغطي أساساً جميع الجوانب التي يمكن وصفها بأنها "استراتيجية".

ان المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (2)

مقارنة التفكير الاستراتيجي بالخطيط الاستراتيجي

الفقرة	الخطيط الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي	ت
1	الصورة لمستقبلية التي يمكن التنبؤ بها بالتفصيل	التبؤ فقط بصورة وشكل المستقبل	
2	أدوار المياغة والتنفيذ يمكن تجزئتها بدقة	صياغة وتنفيذ مفهولة بدلاً من متابعة ومنفصلة	
3	يمكن لكتاب المديرين التنفيذيين الحصول على المعلومات المطلوبة من المستوى الأدنى للمديرين، ومن ثم استخدامها لإنشاء خطة التي يدورها، توزع للمديرين التنفيذيين	المدراء في المستوى الأدنى لهما صوت في عملية وضع الاستراتيجية، فضلاً عن زيادة نطاق الحركة والاستجابة للتغيرات والظروف المستجدة.	الدور الإداري في صنع الإستراتيجية
4	يؤكد السيطرة من خلال أنظمة قياس، على افتراض أن المنظمات يمكن أن تقيس وترصد المتغيرات الهامة على حد سواء بدقة وبسرعة.	تعتمد على المرجعية الذاتية – أي الشعور بأن الهدف الاستراتيجي هو جزءاً لا يتجزأ من الغرض الذي يدور في عقول المدراء في جميع أنحاء المنظمة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في عملية غالباً ما يكون من الصعب قياسها ورصدها من فوق.	Control السيطرة
5	المستوى الأدنى من المديرين يحتاج فقط لمعرفة دوره بشكل جيد وتوقع الدافع عن انشطته.	جميع المديرين لديهم فهم للنظام الأكبر، والعلاقة بين أدوارهم ووظائف هذا النظام، فضلاً عن الترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل النظام.	Managerial Role in Implementation الدور الإداري والتنظيمي في التنفيذ
6	التحدي المتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي هو تحليلي في المقام الأول	يرى الاستراتيجية والتجدد لا مفر منها كما ترتبط وتفترض ضرورة إيجاد خيارات استراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح وهو أكثر صعوبة وأكثر أهمية من تقديرها.	Strategy Making صياغة الاستراتيجية
7	ينصب التركيز على وضع الخطة والهدف النهائي	يرى عملية الخطيط نفسها عنصراً ذات قيمة مضافة حاسمة .	Process and Outcome العملية والنتيجة

13. مقارنة بين التفكير الاستراتيجي والخطيط التشغيلي

و عند مقارنة التفكير الاستراتيجي والخطيط التشغيلي نجد إنهم يختلفان في الآتي:

النوع	التفكير الاستراتيجي	الخطيب التشغيلي
1	طويل المدى	قصير المدى
2	تصوري	عملي
3	البحث عن الجديد	النظر إلى الواقع
4	الفاعلية	الكافأة
5	النظرة من على (من فوق)	مبدانية (النظرة من الآتي)
6	كلي	جزئي

14. خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

يتميز الأفراد ذوي الفكر الاستراتيجي بما يأتي :

- الطلاقة الفكرية والمرؤنة التلقائية.
- القدرة على استحضار المستقبل واستشراف إحداثه.
- التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.
- التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.
- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
- مستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلم.
- القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم، وإطلاق الرؤى التكاملية والشمولية التي تقبل النقد وتجاوز الأخطاء وترسم طرق النجاح.
- الميل للمنافسة والمغامرة وقبول التحدي والمخاطر المحسوبة.
- الإيمان بقدرات الإنسان على صناعة مستقبله.
- حب العلم والتعلم والحرص على نقل المعرفة لآخرين.
- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- الدقة وال بصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما تتوفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
- التحسس والحسد والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات.
- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتقسيمها.
- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البديل الاستراتيجية.
- المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيد استخدامها.
- الانفتاح والمشاركة ومهارات الاستماع والإنصات.
- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.

- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري .
- الإيمان بحرية الاختيار وان الإنسان مخير فيما يسأل عنه ومحب على ما قدر وكتب عليه.

15. أهمية التفكير الاستراتيجي للمنظمة

- يعتبر التفكير الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة لكونه يتيح تنظيم الأعمال فيها ويخلق البيئة المناسبة لازدهارها ، انه يحقق لها ما يلي :
- مزايا تتأتى من اقتراح قيمة فريدة للعملاء في المنظمة .
 - مزايا تتبع من وجود وسيلة لتوفير قيمة أفضل من خلال ، عملية بناء الكفاءة ، والأشخاص والموارد .
 - مزايا تتأتى من خلال التركيز على الغرض ، والهوية ، والقيم ، والرؤية التي توجه التنمية والاستفادة المثلث من العروض ، والعمليات ، والموارد .
 - مزايا التطوير القيادة الإدارية بحيث يصبح كل منها يبتكر ويحسن .
 - مزايا حول تغيير قدرات الإبداع والحس ، والاختراع والابتكار .
 - مزايا التعايش مع المتغيرات لأنها يكشف لأنشطة المتضاربة ويوظفها في خدمه المنظمة .
 - مزايا في الأخذ بالمنظمة إلى أشكال جديدة من التطور وحالات المتميزة .

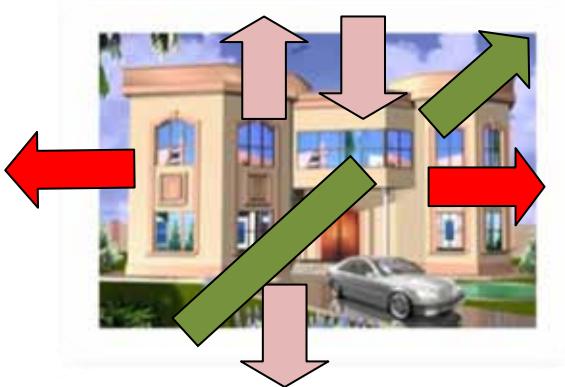
16. زوايا النظر في التفكير الاستراتيجي

- حدد منسييرج (2005) سبعة أبعاد للتفكير الاستراتيجي وزوايا النظر إليه أي " الرؤى " بالاتي منها من خلال الزوايا التالية :
1. **رؤى إلى المستقبل:** استشراف أحداث المستقبل والتوقع بها ، عن طريق بناء إطار من أحداث الماضي والتبؤ الحدسي بها
 2. **رؤى من الخلف:** حيث تتأتى جذور أية رؤى جيدة للمستقبل من فهم الماضي .
 3. **رؤى إلى الأعلى :** اي رؤى " مشهد الغابة بما فيها من أشجار "
 4. **رؤى من الأسفل:** الفهم العميق للعثور على الماس الخام ، والأحجار الكريمة من الأفكار التي من شأنها ان تغير المنظمة .
 5. **رؤى جانبية :** التفكير الإبداعي ، أو التفكير الجانبي ، والقدرة على التفكير بشكل مختلف عن السائد وفيه تحدي للمتعارف عليه .
 6. **رؤى من الوراء:** وضع الأفكار الإبداعية في سياق ان العمل في عالم لم يكتشف بعد . هذا التفكير من شأنه المساهمة في بناء المستقبل .

7. الرؤية من خلال: ان الخطة الإستراتيجية تستحق ان توضع لها خطة منهجية لتنفيذ الرؤية . وكما مبين في الشكل التوضيحي التالي:

شكل رقم (12)

زوايا النظر في التفكير الاستراتيجي



17. من مزايا التفكير الاستراتيجي

1. التفكير الاستراتيجي يوفر طرق للتبصر:

التفكير الاستراتيجي يعكس قدره أعضاء المنظمة على التبصر في مجرى الأحداث وسير المستقبل وهو مركب من قدرات أخرى مثل التفكير الإبداعي وحل المشكلات. أنه يتطلب خبرة في تنظيم الأعمال لتكون أكثر فعالية. في الوقت المناسب لتفاديها. كما انه يسعى الى بناء القدرة على التفكير الاستراتيجي الحقيقي الذي ينتج استجابة مبتكرة ومنظمة فعالة للاستفادة من هذا الابتكار. كما أنه يولد السرعة والمرنة.

2. التفكير الاستراتيجي يعين في اتخاذ القرار

يساعد التفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرارات وخاصة ما يستفيد منها على جوانب تحليلية إضافة إلى القرارات التي تحتوي على التحديات.

3. التفكير الاستراتيجي تفكير تشاركي

التفكير الاستراتيجي جمعي لكونه يحتوي على :-

- تخصصات متعددة
- مستويات متعددة
- التنوع في التفكير
- تنوع الخبرات
- تنوع المواقف

- العملاء
 - الموردين
 - الشركاء
 - شبكة الاتصالات الديناميكية
- 4. التفكير الاستراتيجي وسيلة للتعلم**

ان التفكير الاستراتيجي يدعو إلى مصاعفة التعلم بالمقارنة مع التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن أن يغطي بمحاضرة واحدة حيث أن التفكير الاستراتيجي عملية متواصلة وдинاميكية ومتفرعة لا تضعف عند حد معين وهو ما موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (13)

18. طرق بناء التفكير الاستراتيجي

هناك العديد من الطرق لبناء المهارات التفكير الاستراتيجي منها:

- تنمية الوعي لدى الإفراد الذين ينزعون على التفكير النقدي والتحليلي.
- بحثية الاستدلال الاستقرائي.
- تنمية النظرة الاحتمالية.
- تنمية عدم اليقين .
- تنمية السيناريو التخطيط.
- تنمية السيناريو التعلم.
- تنمية السيناريو التفكير.
- تنمية منهجية المستقبلية.
- تنمية ميزة التفكير.

19. الوسائل المستخدمة في التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

يستخدم كل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي عمليتين مختلفتين. فالخطيط الاستراتيجي يستخدم عادة **SWOT** في تطوير منهجية الاجابة على تساؤلات: **SWOT** (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) هو الأسلوب الأكثر استخداماً بين المخططين الاستراتيجيين. حيث يتم تجميع الاجوبة على كل هذه التساؤلات. أما عملية التفكير الاستراتيجي فتستخدم نهجاً مختلفاً يدعى **TSWG** (التهديدات أو المخاطر ونقاط القوة والضعف والثغرات) وهذه المنهجية هي كالتالي. تبدأ بوضع التهديدات أو المخاطر على الورق. ثم تبدأ عملية تقييم تلك المخاطر أو التهديدات الداخلية والخارجية، على المنظمة ، فمن الأهمية بمكان لكتاب صانعي القرار معرفة القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستقبل المنظمة والاتجاهات الناشئة في مجال التكنولوجيا، والمنافسين الجدد، وغير ذلك ، وال فكرة هي الحصول على كل شيء على الطاولة بحيث يكون على مرأى وسمع من صناع القرار.

اما نقاط القوة فتشمل الاستثمار ، والهيكل المالي ، وتوزيع الوقت المناسب ، ووجود شبكة الإنترنوت بالموقع تعبء الولاء للمنظمة فهذه العلاقات هي قوة كبيرة والتي يمكن استخدامها لتقدير وتطوير منتجات وخدمات جديدة. وغيرها. اما نقاط الضعف، التي تمثل عوائق حقيقة وضعف لوضع المنظمة، وقد يكون منها الهيكل التنظيمي والإمكانات البشرية وسبل الاحتفاظ برأس المال وعدم وجود برامج تربية المهارات القيادية وما الى ذلك.

وعندما نأتي الى تحديد الفجوات بين عناصر القوة **Strengths** والضعف **Weaknesses** من حيث صلتها بالمخاطر الحقيقة تصبح احدى أهم الفقرات التي يتبعين ان يتناولها التخطيط الاستراتيجي. وعند هذه النقطة تكون المنظمة قد عملت على تحديد الفجوات بين القوة والضعف التي تتطلب نوع من الاستجابة الإستراتيجية والتكتيكية الآن ، ويمكن إنشاء الاستراتيجيات وحشد الموارد والأصول المخصصة وتحديد أولوياتها وتحولها الى عمل خلاق للمستقبل، وإغلاق الثغرات وجعل الخيال واقعاً.

20. الأسس التي يقوم عليها التفكير الاستراتيجي

يقوم التفكير الاستراتيجي على مجموعة من الأسس التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار وهي كما يأتي:

1. **الكفاءات والمهارات: ما هي نقاط القوة للشركة؟**
كيف يمكن استخدام هذه لخلق ميزة تنافسية فريدة؟ ما هي نقاط الضعف في المنظمة التي قد تتركها عرضة للخطر؟
 2. **المنتجات والعروض: ما هو مجموعة العروض (المنتج، والخدمة، والسعر**
واشك وطريقة التغليف... الخ) التي تقدمها المنظمة للسوق بما يجعلها فريدة من نوعها؟ ما هي العلامات التجارية المرتبطة بهذه العروض؟ كيف يمكن لهذه العلامات التجارية تتناسب مع صورة وسمعة المنظمة؟
 3. **البيئة والصناعة: ما هو السياق الاقتصادي العام في المنظمة التي يسمح لها**
ان تتنافس؟ ما هي البيئة التنظيمية أو الحكومية التي تعيش فيها؟ ، ما هي لثار ذلك على المنظمة؟ ما هو هيكل الصناعة؟ مركز هذه الصناعة، وأين نريد أن تكون؟ ما هو موقفنا في هذه الصناعة، وماذا نريد لها أن تكون؟ كيف لهذه الصناعة التواصل مع الآخرين؟
 4. **الأسواق والعملاء: من هم العملاء المستهدفين من قبنا؟ ما هي احتياجاتهم؟**
درجة ومستوى اهلية المنظمة لتلبية هذه الاحتياجات الخاصة؟.
 5. **المنافسون والبدلاء: ما هي طبيعة المنافسة في صناعتنا؟** وهل ان الشركات الأخرى لديها ما يمكن أن تقدمه لتلبية الاحتياجات نفسها؟ ما هي نقاط القوة في استراتيجياتها؟ كيف وبأي شيء تختلف او تتماثل عنا؟ كيف يمكن الرد على استراتيجياتها؟ ما هي الشركات التي يمكن ان تدخل الى السوق؟ ما هي نقاط القوة واستراتيجياتها؟ ما هي الظروف التي قد تحدث في السوق وتعمل الى جانبهم؟
 6. **الموردين والمشترين: ما يمكن ان تفعله الشركات الأخرى؟** ما نحتاجه من اجل صنع وبيع عروضنا؟ ما هي القوة النسبية للموردين والمشترين مقارنة بما لدينا؟ ما هي نقاط القوة في استراتيجياتهم؟، وهل تتماشى مع متطلبات العملاء؟ وما حصتهم في السوق؟
- كم تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في العمليات التي تأخذها. وهناك حاجة للتأكد من أن هذه العمليات الاستراتيجية تشمل ما يلي :
1. **الاتساق:** ان استراتيجيات المنظمة يجب أن تتناسب مع رسالتها ورؤيتها وتنافسية
الوضع الذي تعمل فيه والقوى التشغيلية فيها .
 2. **الهدف الموجه:** ان استراتيجيات هي الوسائل التي بواسطتها تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. فالاستراتيجيات الفعالة تعين النتائج المتوقعة بوضوح وتعمل على إيجاد روابط دقيقة بين هذه النتائج وأهداف المنظمة.

3. الواقع الحقيقى: حيث تستند أفضل الاستراتيجيات على بيانات حقيقية. في حين يتطلب التفكير الاستراتيجي بحكم طبيعته افتراضات بشأن المستقبل، يجب أن تكون هذه الافتراضات مبنية على تخمينات متينة و تستند إلى وقائع، على سبيل المثال، بيانات الأداء الفعلى أو نتائج الاختبار التجربى
4. الاستناد على أساس تفكير واسع: ان الشركات التي تتمتع باستراتيجيات ذكية قادرة على النظر في بدائل متعددة في وقت واحد والنظر في مجموعة من السيناريوهات في اتخاذ الخيارات الإستراتيجية.
5. التركيز: لا توجد أية شركة يمكن أن تفعل كل شيء، أو أن توفر كل شيء لجميع الناس. ان وضع إستراتيجية ينطوي على اتخاذ الخيارات حول ما سوف تفعل شركة ما، وما عليها ألا تفعله. ان استراتيجيات أي شركة توفر إرشادات واضحة حول كيفية إعطاء الأولوية لأنشطتها ، وكيف توزع مواردها المحدودة.
6. الالتفاق: تتطلب الاستراتيجيات الناجحة خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة، الحصول على دعم العديد من أصحاب المصلحة. وهذا غالبا ما يستلزم عملية تطوير الاستراتيجيات التي تفاعل مع جموع وجهات النظر المتعددة وتقاسم هذا التطور.
7. الجاذبية: يجب أن تعمل الاستراتيجيات على تعبئة الموارد بأوسع ما يمكن من أجل جذب انتباه الناس الذين سيطلب منهم تنفيذها.
8. التكيف: تحتاج الاستراتيجيات إلى أن تكون قادرة على التعديل والاستفادة من الدروس المستنيرة وتجنب الأخطاء والاستفادة من المعلومات الجديدة. في الوقت نفسه، هناك حاجة إلى تكون بعض هذه التعديلات عقلانية بعيدا عن أي شكل مفرط أو "متجل".
- التنفيذ: لأن استراتيجيات الفعالة تعتمد على جهود خاصة ومهارات معينة في المنظمة، وأنها تتضمن اعتبارات صريحة لكيفية التنفيذ. ان تنفيذ هذه الاستراتيجيات يحتاج إلى إرشادات واضحة لصنع القرار من أجل تشكيل السلوك في جميع أنحاء المنظمة.

مصادر الفصل الثاني

الفصل الثالث

مدخل في التخطيط الاستراتيجي

Introduction to Strategic planning

1-مفهوم الإستراتيجية

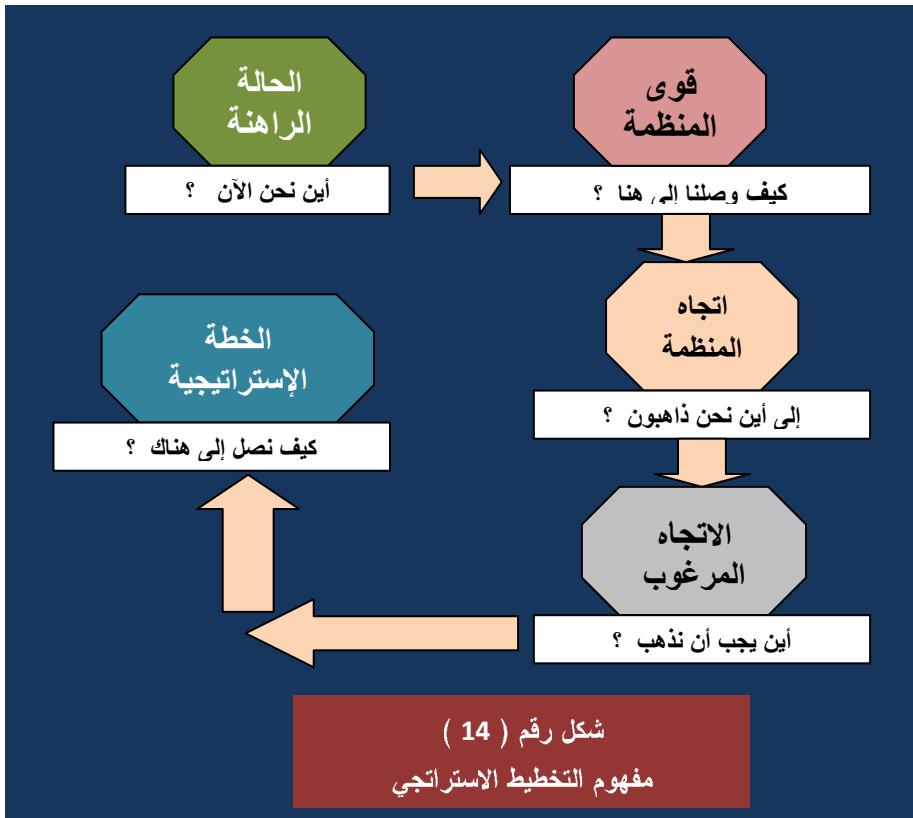
يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية و معناها (الجنرال) ، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة و تعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.

وبهذا المفهوم وعلى أساس مجموعة التعاريف والمفاهيم التي أوردها كبار المهتمين بموضوع الإدارة الإستراتيجية فإن الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن وضع و تصميم ومن ثم تطبيق الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية.

كما أن من أبسط تعاريفها أنها:

مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.

والشكل التالي يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي:



2. تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مر التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمحور والأبعاد بعد مراحل تاريخية يمكن تلخيصها بما يلي :

1. مفهوم عسكري بحث من سنة (500 ق.م حتى الآن).
2. ظهور أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد) سنة (1920).
3. أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق ظهر سنة (1950).
4. انتشار فرضية مفادها إن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، سواء اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر بذلك سنة (1950-1955).

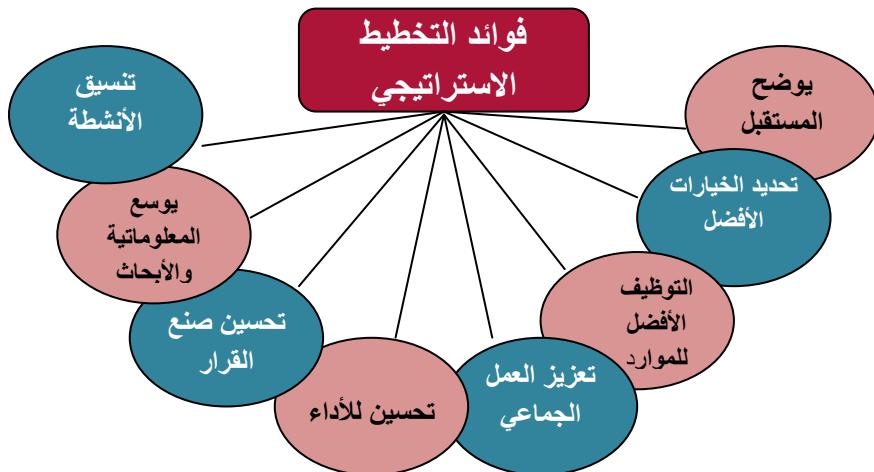
5. الخطة البعيدة المدى تأخذ معنى الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه وذلك خلال الفترة (1955 - 1960).
6. تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص منذ سنة (1960).
7. سيطر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلًا عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت تكشف عيوبه وثغراته على صعيد المنظمات المختلفة خلال الفترة (1960 - 1965).
8. أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام) منذ سنة (1980).
9. تناول تفسيرات جديدة للإستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها. بدأ من سنة (1986).
10. ظهرت محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبدائل للتخطيط الاستراتيجي وكمراحلة تسبق عملية التخطيط، وطرح أفكار عن القيادات والعقول التي يتبعون ان تفكّر بطريقة استراتيجية ابتدأ من سنة (1992 - 1996).
11. تقدم التفكير الاستراتيجي على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو إستراتيجية (2001 - الآن).

3- فوائد التخطيط الاستراتيجي

تلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية:

- 1- توضيحة للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- 2- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- 3- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- 4- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.

- 5- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف و المتغيرات بسرعة.
- 6- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب الازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- 7- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها.
- 8- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوازنة ومتكلمة بعيدة عن التناقض والتضارب.
- وكلما يظهر الشكل التالي:



شكل رقم (15)
فوائد التخطيط الاستراتيجي

4- لعوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على صياغة الخطة الإستراتيجية يمكن إجمالها بالاتي:-

1- الأفق الزمني للإستراتيجية:

يلعب الزمن دوراً كبيراً في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية فهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل ذي المدى القصير وهناك القرارات المتوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب وأخيراً القرارات طويلة المدى كالإنشاءات وتغيير خطوط الإنتاج ونحوها.

2- التركيز في الإنتاج:-

يقصد بالتركيز هنا عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة ، فكلما قل هذا العدد استطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها ولهذا تسهل على المنظمات ذات التركيز العالي التي تنتج خدمات محددة صياغة وتنفيذ خططها الإستراتيجية.

3- التنسق في السياسات:-

تعتمد المنظمة مجموعة من السياسات ، كل منها يتعلق بهدف من أهدافها ولكل تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الاستراتيجي العمل على التنسيق بين السياسات المذكورة وبدون ذلك تؤول أعمال المنظمة إلى فوضى وارتباك.

4- نوع وكلفة الخدمات:-

تؤكد الإستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المبذولة في إنتاجها والعمل المستمر من خلال الدراسات والتحليلات للوصول إلى نتائج حاسمة بشأن اختيار الخدمة الأفضل بالتكاليف الأقل.

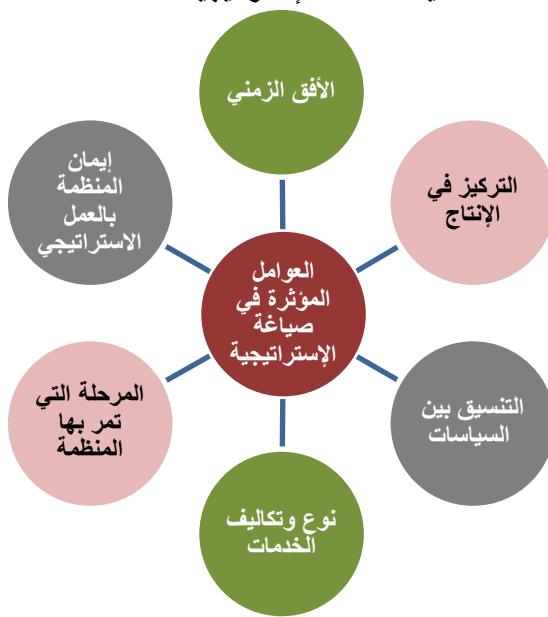
5- المرحلة التي تمر بها المنظمة:-

تمر المنظمة بمراحل عدّة فهناك مرحلة النشوء ومن ثم مرحلة الصعود وهناك مراحل المنافسة ومن ثم الاستقرار فالانكماش ثم الاضمحلال وكل مرحلة تتطلب استيعاب كامل لخصائصها وأهدافها والسياسات الواجب اتخاذها.

6- إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الإستراتيجي:

فكما ازداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتطبيق الإستراتيجي كلما كانت احتمالات نجاحه عالية والعكس بالعكس.

شكل رقم (16)
العوامل المؤثرة في
صياغة الخطة الإستراتيجية



5- معوقات التخطيط الاستراتيجي

تفت أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات و مصاعب كثيرة منها ماليي:-

1- التغير والتبديل السريع في البيئة:

بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية:

بالرغم من أن الإدارة قد يتوفّر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وأخراً تعبّر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:-

أن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4- الموارد المالية للمنظمة:-

من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمية لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

5- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:

أن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعرّض الخطة الإستراتيجية.

6- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل على تطورها يلهمي المنظمة وينعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأ الأم.

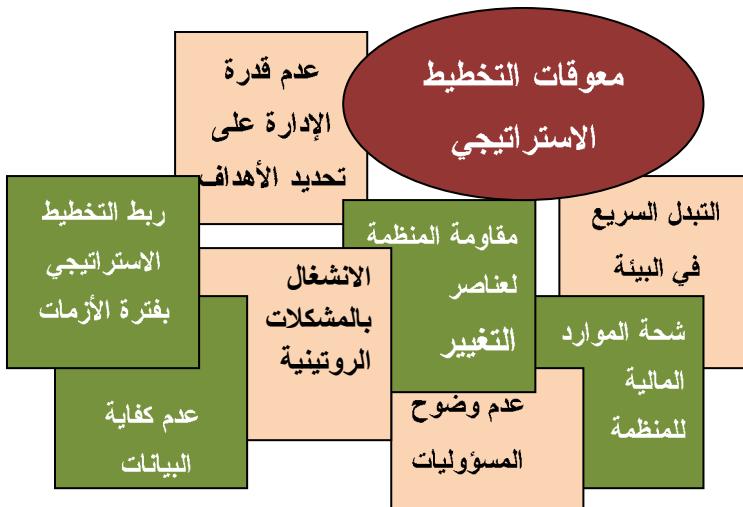
7- المعلومات والبيانات الإحصائية:-

تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض ، وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه و سياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

8- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات:-

يسود الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

وتظهر معوقات التخطيط الاستراتيجي ملخصة بالشكل الآتي:



شكل رقم (17)
معوقات التخطيط الاستراتيجي

6- مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية

إن إعداد الخطة الإستراتيجية يتطلب جهود كبير وخبرات متراكمة ومعرفة واسعة بظروف المنظمة ومستقبلها والبيئة الخارجية التي تحيط بها وتشترك بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة ويمكن تحديد أشكال المشاركة في إعداد الإستراتيجية وتنفيذها حسبما يلي:

1. المسؤولية الجماعية:

إن إعداد الإستراتيجية مسؤولية جماعية وليس مسؤولية فرد معين في المنظمة ولا مجموعة صغيرة ولكن يضطلع بمسؤوليتها عادة فريق عمل واسع يتكون من المدراء والاستشاريين والخبراء من داخل وخارج المنظمة بالإضافة إلى عدد من موظفي المنظمة.

2. مسؤولية مجلس الإدارة:

تقع على مجلس الإدارة أعباء إدارة العملية الإستراتيجية في مرحلة البناء والتنفيذ والتمثلة بمتابعة أعمال الفريق المكلف ببناء الإستراتيجية والنظر في

المشاكل الناشئة التي يرفعها الفريق وهو الذي يضع الصياغة النهائية للرؤية والرسالة ويشارك في وضع الإطار العام للأهداف الإستراتيجية كما انه يقوم بتحديد الخيارات الإستراتيجية المطروحة.

3. مسؤولية المدير العام:

حيث أن المدير العام هو المسؤول المباشر عن إدارة المنظمة نيابة عن مجلس الإدارة يشاركه في ذلك مساعدوه، لهذا يبرز دورهم في وضع الإستراتيجية لكونهم يمتلكون معرفة شاملة عن عمل المنظمة وجري أنشطتها وفعالياتها وإمكانهم وضع الأهداف المستقبلية منسجمة مع وقدرات المنظمة بحيث تكون الأهداف متوازنة لا تواضع ولا مغالاة فيها.

كما يبرز دوره الاستراتيجي على اعتباره وجه المنظمة وممثلها أمام الرأي العام ومحاجتها وحالة الوصل بين الفريق المكلف بإعداد الإستراتيجية والجهات الأدنى في المسؤولية والجمهور من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى وهو المتحدث للناس عن تطور العمل بها وتطورات وطموحات المنظمة وهو المسؤول عن حل جميع الإشكالات العالقة فيها.

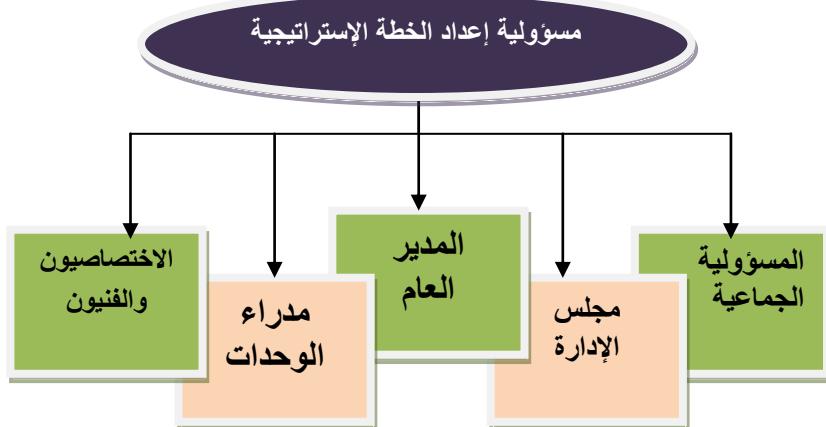
4. مدراء الوحدات والإدارات:

وتشمل وظيفتهم في إعداد الإستراتيجية في تقديم الدراسات المساعدة والمعلومات والبيانات والتحليلات والمقررات والرد على الاستفسارات التي ترد من مجلس الإدارة أو المدير العام بالإضافة إلى قيامهم بإعداد الاستراتيجيات الوظيفية المتعلقة بالنشاط الذي يؤدده والإشراف على تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

5. الأخصائيون والفنيون:

يشارك الأخصائيون والفنيون في إعداد الإستراتيجية من خلال تقديم الدعم والمساندة للمدير في إعداد الجوانب الإستراتيجية المتعلقة بنشاطهم وتقديم الدراسات والأبحاث المساعدة والمشاركة في تفاصيل العملية التي تقتضيها مهمة تكوين الإستراتيجية.

وبين الشكل التالي المسؤوليات المختلفة في إعداد الخطة الإستراتيجية:



شكل رقم (18)

مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية

7- خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدّة يمكن إجمالها بالاتي:

1- الآثار الطويلة الأجل:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكليف كبيرة وجهود مهمة.

2- المشاركة الواسعة:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتدءاً من الإدارة العليا ونزوّلاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

3- المرونة:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغييرات المحتملة عند التنفيذ.

4- حشد الطاقات الكامنة والموارد:

يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

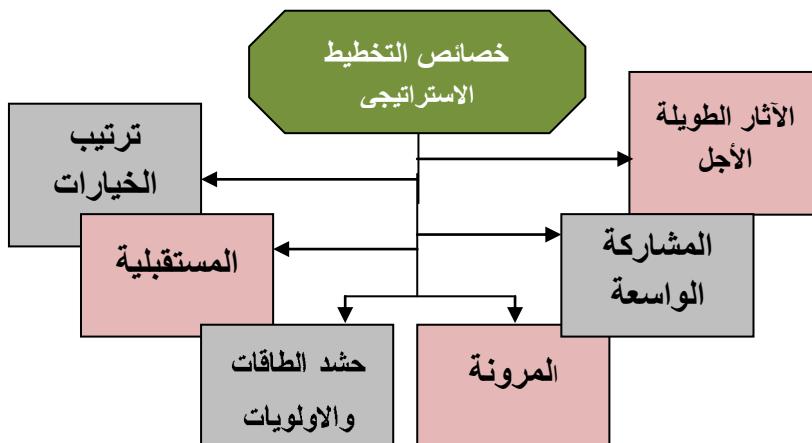
5- المستقبلية:

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبل (Futuring) بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

6- ترتيب الخيارات والأولويات:

من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

والشكل التالي يوضح الخصائص أعلاه:



شكل رقم (19)
خصائص التخطيط الاستراتيجي

8- مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كياناً متماسكاً ومتكملاً تعمل جميع أجزاؤه بطريقة

متناصفة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبني على أساسها الخطة الإستراتيجية وهي:

1- الاستراتيجيات على مستوى المنظمة :Cooperated Strategies

حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو لهيئة المعاشات.

2- الاستراتيجيات على مستوى الوحدات :United Strategies

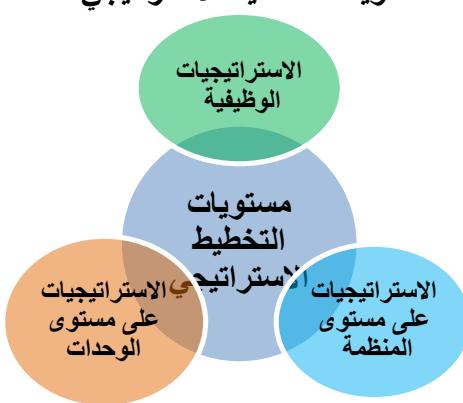
وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر (وحدات) مثل ذلك الجامعات حيث توضع إستراتيجية لكل كلية من كلياتها وبالتنسيق مع الإستراتيجية العامة للجامعة.

3- الاستراتيجيات الوظيفية : Functional Strategies

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات مثل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتميز هذه الإستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

ويبيّن الشكل التالي مستويات التخطيط الاستراتيجي:

شكل رقم (20)
مستويات التخطيط الاستراتيجي



9- التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات والمعلومات

يقوم التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المراحل تشكل في تتابعها وعلاقتها بعضها أساساً متلازماً بحيث يؤدي أي ضعف في إحدى هذه المراحل أو

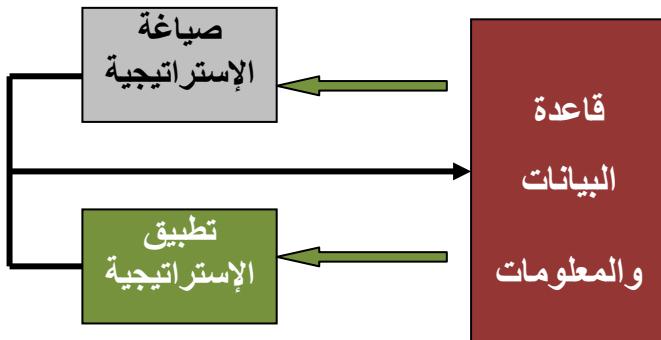
إحدى حلقاتها الأصغر إلى ضعف في بناء الخطة وربما تعرضها إلى إخفاقات خلال التطبيق.

ومن المراحل المهمة التي تبني عليها الخطة الإستراتيجية دراسة الحالة الراهنة، أي وضع المنظمة خلال الفترة السابقة ووضعها الحالي بهدف اكتشاف القوى الدافعة فيها وهو ما يُسمى (Scanning) أو دراسة البيئة الخارجية والداخلية ومن ثم تحديد الفرض والتحديات التي تواجهها، ونقاط القوة والضعف التي تكمن في القوى الذاتية لديها وهو ما يسمى بتحليل SWOT الذي يمكنها من تحديد وضعها الحالي وهي تتطرق للمستقبل.

بالإضافة إلى ذلك تحتاج المنظمة وهي تريد أن تنتقل إلى حالة أفضل إلى تحديد معلم المستقبل، أي معرفة اتجاهاتها المستقبلية، والتنبؤ بصورتها القادمة (Forecasting) لكي تعرف على ما يمكن أن تصل إليه وفقاً لوضعها الحالي ومن ثم تعيد رسم هذه الصورة بإدخال تحسينات جمة عليها وفق ما تطمح إليه و تستطيع تحقيقه.

إن دراسة الواقع ودراسة البيئة الخارجية والداخلية والتنبؤ بصورة المستقبل تحتاج إلى خزین من المعلومات المتعلقة بنشاط المنظمة ذاتها ونشاط بيئتها الخارجية وهنا يأتي دور قواعد البيانات والمعلومات التي بدونها لا يمكن للمنظمة إجراء مسح ناجح لوضعها الراهن وتحديد اتجاهاتها المستقبلية، وهذا يتوقف على توفر قاعدة بيانات متكاملة وكافية وفاعلة لديها وإدارة كفالة لهذه القاعدة بمقدورها تلبية متطلبات المخطط الاستراتيجي، وهو يقوم بتحضير الأسس اللازمة لبناء خطة المنظمة.

وعلى أساس ما تقدم يتضح الترابط بين الخطة الإستراتيجية الجيدة وبين قاعدة البيانات الواقية والإدارة الناجحة لهذه القاعدة، فهي قضايا متلازمة فيقدر ما تجهز قاعدة البيانات الخطة بما تحتاجه من معلومات فإن الخطة الإستراتيجية تفتح الأفاق المستقبلية أمام قاعدة البيانات للتوسيع والتطور من خلال كشفها لأنشطة المنظمة خلال مرحلة التطبيق والمتابعة والتقييم. وهكذا تحدث التغذية المتبادلة بين الطرفين وتغدو قاعدة البيانات المعين الذي لا غنى عنه للتخطيط الاستراتيجي.



شكل رقم (21)
التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات

10- خطوات التخطيط الاستراتيجي

كما ذكرنا في الفقرة السابقة يجري إعداد الخطة الإستراتيجية وفق خطوات متابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها. وتنميز هذه الخطوات بما يلي:

- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سبقتها.
- خطوات العمل متراقبة ومتكلمة.
- خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية.

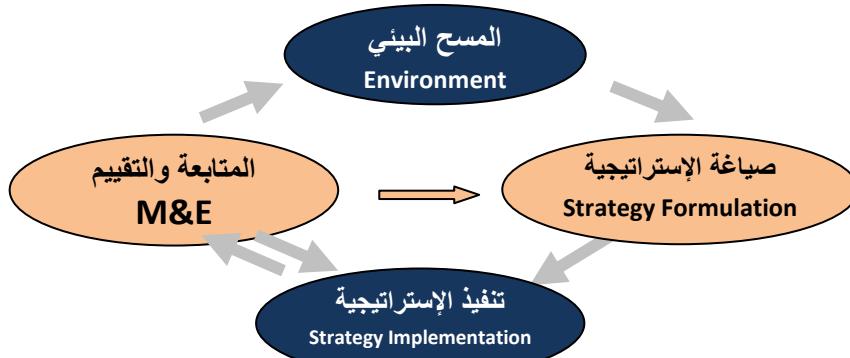
وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية هي:

Environmental Scanning
Strategy Formulation
Strategy Implementation
Monitoring and Evaluation

1. مرحلة التحليل والرصد البيئي
2. مرحلة صياغة الإستراتيجية
3. مرحلة التطبيق
4. مرحلة المتابعة والتقييم

وتشير هذه المراحل كما في الشكل رقم (14)

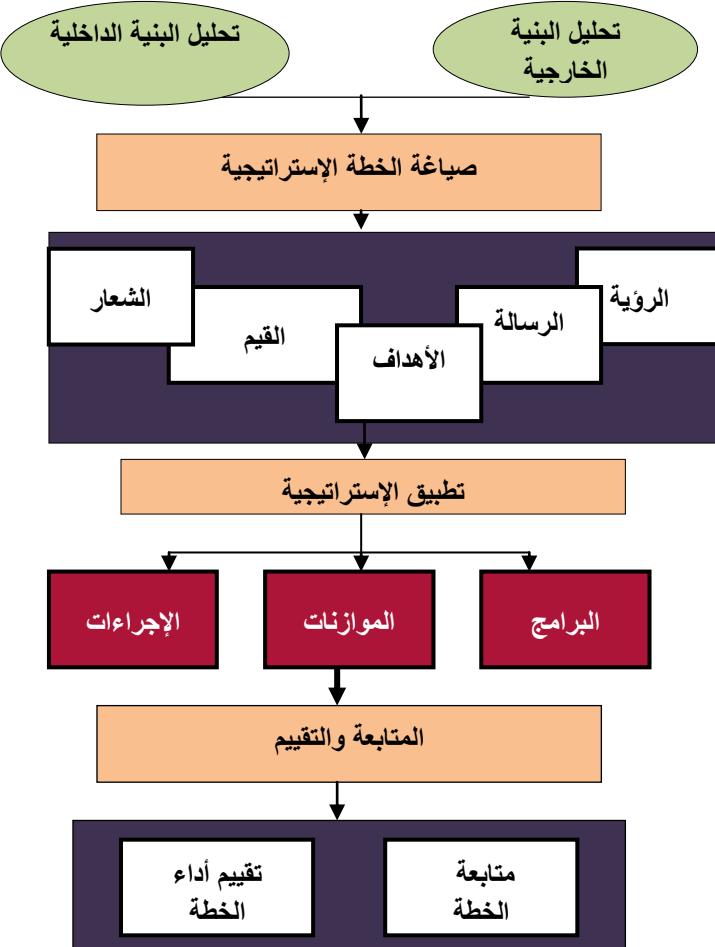
وقد يكون من المناسب عرض التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الإستراتيجية وفق النموذج أعلاه ووضعها على شكل مجموعات رئيسية من العمليات تبدأ بالمسح البيئي وتنتهي بالمتابعة والتقييم وكما مبين في الشكل التالي حيث سنأتي على شرح كل مجموعة مفصلة في الفصول القادمة:



شكل رقم (22)

التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الإستراتيجية

ويمكن وضع المخطط أعلاه في صورة أكثر تفصيلاً لظهور العمليات التي تجري عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي دون التطرق إلى القراءات التي تخرج من كل خطوة من هذه الخطوات وكما مبين في الشكل التخططي الآتي:



شكل رقم (23)
عمليات التخطيط الاستراتيجي

11- نماذج التخطيط الاستراتيجي

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقاً للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها. ومن النماذج المتداولة هي:

1. نموذج التخطيط المبني على النتائج:

Outcome –Based Planning(OBP)

خلال الخمسة أعوام الماضية قامت دول عدّة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج وقد أثمر ذلك الأسلوب عن نتائج متميزة. كما ساعد هذا النوع من التخطيط كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم على الآتي :

- توضيح كيفية تحقيق الإنجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا.
- الانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لاحتياجات ومتطلبات المواطنين.
- إظهار مدى كفاءة مؤسساتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين.
- جذب العناصر المبدعة والملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المؤسسات.

انه منهج يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركيز على تحقيق النتائج. وينبأ عن مناهج التخطيط الإستراتيجي التي تسبّبت في حدوث مشكلات لأجهزة ومؤسسات الخدمات العامة في الماضي ويحقق الكثير من المزايا والمنافع.

2- النموذج الخطي :Linear Model

يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج ما يلي:-

- استقرار البيئة وامكانية التنبؤ بها.
- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات تتخذ بشكل عقلاني.
- محور الإستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.

3- النموذج التكييفي :Adaptive Model

يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في إستراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكييف لها وتحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح () والمنظمات الأخرى Stakeholders

4- النموذج التفسيري Interpretive Model

يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس وهذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع ووضع الإستراتيجية ، وعليه تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج ولا تلعب المعلومات عادة دورا حاسما في حركة المنظمة وتطورها وبناء إستراتيجيتها.

5- النموذج الكلي: Macro Model

يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وهكذا.

6- النموذج الجزئي : Micro Model

يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل مبتدئا بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيها ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.

7- النموذج الموضوعي Objective Model

وسمى بالموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطاءها الأولوية على العوامل والظروف الذاتية، ولهذا قد لا يأخذ بالحسبان النشاط السلوكي والعوامل الإنسانية التي قد تلعب دورا هاما في اتجاهات ونشاطات المنظمة.

8- النموذج التحليلي Analysis Model

يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الإستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها ولهذا يحتاج إلى حشد كبير من الطاقات والمستلزمات لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

9- النموذج الوصفي:- Descriptive Model

وهذا النموذج على العكس من النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الإستراتيجية دون الاستغراف في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب.

10- نموذج هارفارد:- Harvard Model

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها ومن ثم أحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

ووفق هذا النموذج تبني الإستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحلة التوجّه الاستراتيجي للمنظمة والثانية: مرحلة التنفيذ.

11- نموذج أصحاب المصالح:- Stakeholders Model

ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتنتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة لأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.

12- النموذج التناصي:- Competitive Model

ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التناصية التي تحيط بها وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التناصية وهي: المساومة مع المشترين والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين والمنافسين الجدد والمنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة وما شابه.

13- نموذج التخطيط:- Planning Model

ويؤكد نموذج التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، ولهذا يدعو النموذج إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكييف بين المنظمة وبينها الخارجية قبل الشروع في صياغة الإستراتيجية.

14- نموذج السبعة أبعاد:- Seven Dimensions Model

وهو نموذج تطويري لنموذج التخطيط يهدف إلى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الإستراتيجية ولهذا طرح النموذج أبعاد مضافة إلى البعدين الذين يعتمدهما النموذج التخطيط وهما البناء (Structure) أي اتخاذ القرارات

والعمل الاستراتيجي Strategy أما الأبعاد المضافة فهي الإجراءات التنظيمية (Systems) التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه والأساليب الإدارية (Styles) وكيفية أداء العاملين في المنظمة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد (Starr) والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة (Skills) وأخيرا الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل وتوجيه جميع طاقاتها وقراراتها باتجاهه (Super Ordinate Goals) ويرمز للسبعة أبعاد أعلاه بالرمز (7S).

15-نموذج ستير: - Steiner Model

وبموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي ترتكز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية:

الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقويم والتحليل، ثم تبدأ مرحلة خطة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والبرامج وتليها مرحلة خطة البرامج ية حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج: متوسطة المدى وقصيرة المدى ويلي ذلك ة التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم.

16-نموذج هوشين: - Hoshin Model

يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الإستراتيجية بالعمليات التالية:

- تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية Overall Goals .
- وضع الاستراتيجيات Objectives .
- توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية.
- وضع مقاييس لتقدير الأداء.

ويركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الإستراتيجية والتشغيلية ويفرد بذاته السيناريوهات البديلة ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة.

17-نموذج كوفمان Kaufman Model

يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي أين نريد أن نذهب ولماذا وما هي مستلزمات ذلك ؟ وتلمس مستقبل المنظمة جيدا قبل وضع الأهداف وعلى هذا يجري تحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطقات الإستراتيجية ومن ثم

توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والإستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.

18-نموذج فيفر – Pfeiffer Model

يتلخص نموذج فيفر بالقول بان التخطيط الإستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العملي سبلاً في ذلك و يتضمن صفحتين هما: التدقيق والفحص البيئي، و الاعتبارات التطبيقية ، وتحتوي هاتين الصفحتين على (9) خطوات لإنجاز الخطة الإستراتيجية هي: التخطيط للتطبيق، وفحص وتشخيص القيم، وصياغة الرسالة ووضع النموذج الإستراتيجي للمنظمة، وتحليل الواقع، وتحليل الفجوات، ووضع خطة تنفيذية متكاملة، ووضع خطة بديلة (أي خطة لمواجهة الطوارئ) وأخيراً المتابعة و التحقق من النتائج.

ويؤكد هذا النموذج على: تقافة المنظمة والتكامل بين الخطط الإدارية و الوظيفية وتحليل الواقع وأداء المنظمة وتحليل الفجوات وتحديد القيم.

19-نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جداً غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الإستراتيجي، ويمكن أن يطبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الإستراتيجية. وفي ضوء ذلك يمكن أن تعمق معرفتها هذه السنوات اللاحقة. وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا في المنظمة.

ويتضمن التخطيط الإستراتيجي الأساسي ما يلي:-

- تحديد الرسالة: التي تصف المنظمة وتبيّن أغراضها وحاجات المستفيدين.
- تحديد الأهداف التي يجب أن تتجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن أيضاً تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- تحديد سبل تحقيق كل هدف: أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- تحديد الخطة التنفيذية: والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعى.
- المتابعة وتحديث الإستراتيجية والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض.

إن المنظمات التي تأخذ بهذا النموذج يمكنها التوسع في أهدافها وسبل تنفيذها الواردة في الفقرتين (2،3) أعلاه.

20- نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية

Issue-Based Planning

إن المنظمات التي طبقت نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي المذكور في البند السابق مؤهلة للأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الرئيسية الذي يعتبر أكثر شمولية وفعالية. وتتبع في هذا النموذج الخطوات التالية:

- تقييم البيئة الخارجية والداخلية لوضع SWOT.
- تحديد القضايا الرئيسية والأهداف والبدائل.
- تحديد البرامج التي تدرج تحت كل هدف.
- تقييم أو تحديث الرؤية والرسالة والقيم (بعض المنظمات تضع هذه المسائل في البداية).
- بناء الخطة التنفيذية التي تحتوي على الأهداف الفرعية، المواد الازمة، والقواعد والمسؤوليات لأجل التنفيذ.
- توثيق العمليات أعلاه (القضايا، الأهداف، البرامج، وتحديث الرؤية والرسالة، والخطة التنفيذية) في وثيقة واحدة وإرفاق تحليل الواقع SWOT معها.
- وضع خطة تشغيلية سنوية للخطة بما فيها الموازنة المالية المطلوبة.
- البدء بتنفيذ الخطة التشغيلية السنوية (سنة بعد أخرى).
- متابعة وتقييم ومراجعة وتحديث وثيقة الخطة.

21- نموذج التألف : Alignment Model

يحرص هذا النموذج على إيجاد تألف متين وقوى بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية.

إن هذا النموذج مفيد للمنظمات التي تريد التحول أو التي تريد اكتشاف أسباب العطل في عملياتها، كما أن المنظمات التي تدير عمليات كثيرة وتريد رفع كفاءتها. أما خطوات بناء هذا النموذج فهي كالتالي:

1. يقوم الفريق المكلف بوضع الخطة بصياغة الرسالة، والبرامج، وتحديد الموارد، والمستلزمات المساعدة.

2. تحديد ما هي العمليات التي تعمل جيداً وما هي التي تحتاج إلى إصلاحات وتعديل.

3. تحديد كيف يمكن إجراء هذه الإصلاحات والتعديلات كبرامج في الخطة الإستراتيجية.

22- التخطيط القائم على السيناريو: Scenario Planning

يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكّد على تحديد القضايا والأهداف. كذلك يحتاجه المخططون الذين يعمقون في التفكير الاستراتيجي.

وتتبع الخطوات التالية لبناء هذا النموذج:

- اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصور ماذا يحدث للمنظمة في حالة تغير هذه القوى، مثل ذلك تغيرات في الأنظمة والقواعد والقوانين، والتغيرات في السكان وغير ذلك.

- تحديد التغيرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاثة بدائل (بديل الحالة الجيدة، حالة سيئة، حالة مقبولة، وإن إصلاح الحالة السيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام).

- اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغير.

- قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتبعن الاستعانة بها في معالجة أو مواجهة التغيرات الخارجية المحتملة.

- اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيراً على المنظمة، مثل ذلك اختيار البرامج والاستراتيجيات الأكثر معقولة التي يمكن بها مواجهة التغير المذكور.

23- التخطيط الاستراتيجي العضوي: Organic Planning

إن هذا النموذج هو النموذج التقليدي الذي يتبع الخطوات التالية:

- تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

- وضع تحليل SWOT.

- تحديد القضايا وأولوياتها.

- وضع البرامج،

- تحديد قيم وثقافة المنظمة "استخدام السيناريو" أو Storyboarding.

- تحديد الرؤية.

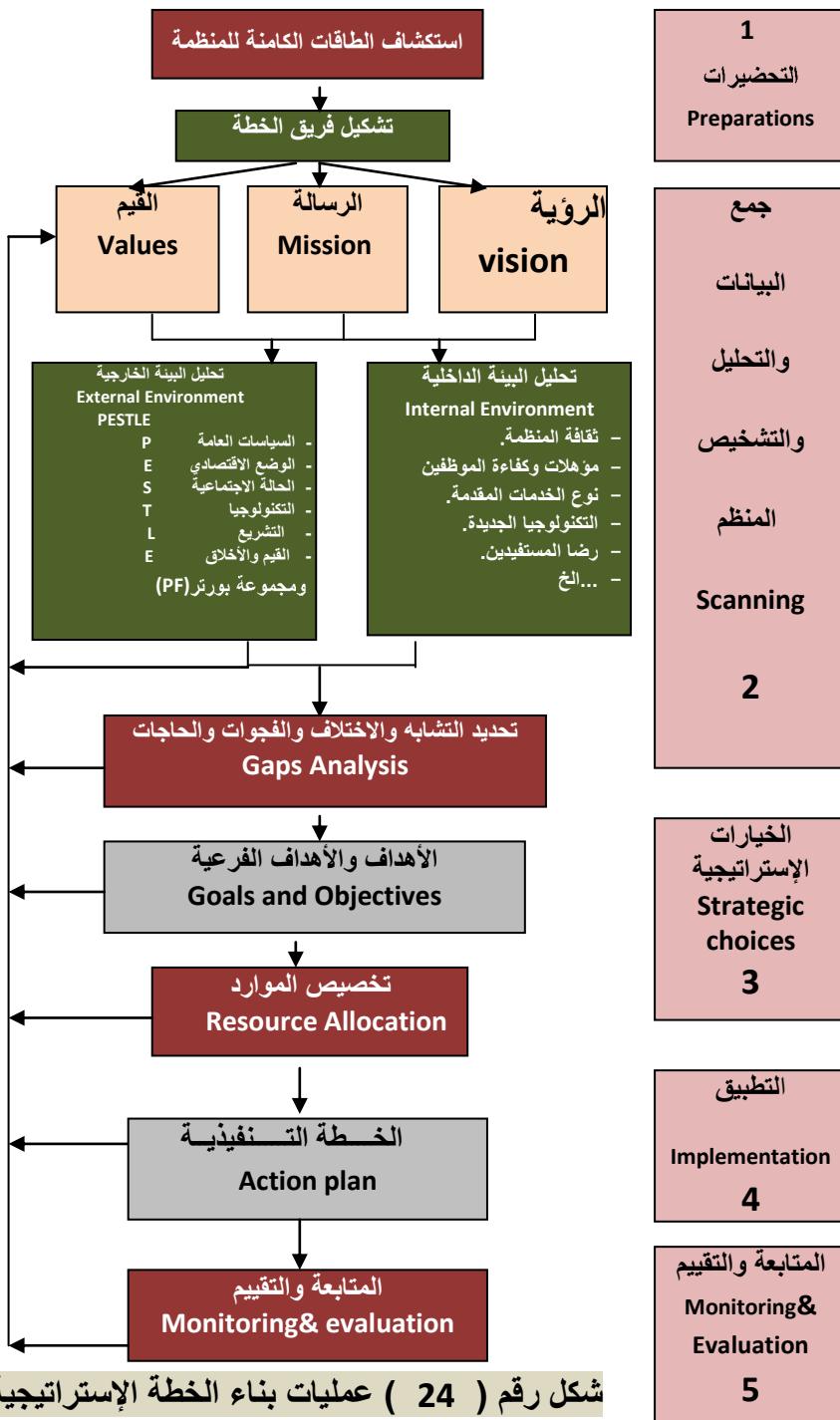
24- النموذج الذي اخذ به هذا الكتاب:

لدى استعراض نماذج التخطيط الاستراتيجي السالفة الذكر وجد أنها تشتراك جميعها في مسائل أساسية هي:

- تأكيدها على وضع رؤية ورسالة للمنظمة وإرساء قيم تعمل في ضوءها.
- تركيزها على أهمية تحليل واقع المنظمة الحالي واعتباره المنطلق الصحيح لتطويرها في المستقبل.
- تشديدها على ضرورة وضع أهداف إستراتيجية مجزأة إلى أهداف فرعية.
- اعتبارها الخطة التنفيذية الجزء العملي لنقل الخطة الإستراتيجية من نصوص إلى واقع عملي.
- تأكيدها على أهمية متابعة وتقدير خطوات تنفيذ الإستراتيجية والوقوف على تقدم العمل فيها وتصحيح الانحرافات الحاصلة ومعرفة مستوى الأداء المتحقق.

وإذا كانت هناك ثمة خلافات أو فروق بين هذه النماذج فهي تنصب على تسلسل مراحل إعداد الخطة ومراحل تنفيذها، فالبعض منها على سبيل المثال يقدم تحليل الواقع والبعض الآخر يؤخره ومنها من يؤخر وضع الرؤية والرسالة ومنها من يقدمها وبعضها من يؤكدها على هذا الجانب أو ذاك من البناء الاستراتيجي.

وعلى أساس ما تقدم ومن خلال تحليل التجارب التخطيطية للعمل الاستراتيجي فقد وجدنا إن النموذج الأكثر واقعية وفاعلية هو الذي يجمع بين توجهات أكثر النماذج واهتماماتها وبين ضرورة المحافظة على تتابع خطوات بناء الإستراتيجية لكي يأتي بناؤه متماسكاً. كما وجدنا أن النموذج الآتي هو أكثر واقعية، ويحرص على دور التغذية الراجعة في توفير إمكانيات إعادة النظر في الخطوات السابقة في ضوء ما تفرزه الخطوات اللاحقة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (24) عمليات بناء الخطة الاستراتيجية

مصادر الفصل الثالث

- 1- "The University of Sheffield" 2010-2015 Strategic Plan
- 2- Alan M. Zuckerman," Healthcare Strategic Planning: Approaches for the 21st Century ", 2002
- 3- Allison, Michael, and Kaye, Jude, "Strategic Planning for Nonprofit Organizations"., 1997
- 4- Armstrong. M "Management Processes and Functions", 1996.
- 5- Armstrong. M. "A handbook of Human Resource", 2006.
- 6- Birnbaum B. "Strategic Thinking", 2004
- 7- Boyd, Sandy et al. "Preparing for Challenges Ahead.", 2004).
- 8- Bradford and Duncan," Simplified Strategic Planning". 2000
- 9- Brian Tracy, "The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success", 2000.
- 10- Charrier, Kim. "Strategic Management in Policing: The Role of the Strategic Manager." 2004.
- 11-Cognition, "Draft-Five-Year Strategic Plan for Early Years Education", 2007.
- 12-D O E, "Example of a Hypothetical Strategic Plan", 1969.
- 13-Daniel J., Travis P. and Jann E., "Strategic Planning Tactics for Shared Governance", 1993.
- 14-David A. Kenyon, "Strategic Planning with Hoshin Process "1997.
- 15-Ellen F. Goldman, et al, "Strategic Planning in Health Care" 2002.
- 16- Erica Olsen" Strategic Planning Kit for Dummies" (2012).

- 17-Foundation for Community Association Research, "Strategic Planning", 2001.
- 18-Goodstein, Noland, Pfeiffer"Applied strategic planning ", 1992.
- 19-Ic.Gc.Ca, "Overview of the Strategic Planning Process", 2003.
- 20-ICANN, "Strategic Plan", 2004.
- 21-J. Naisbitt, Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives, , 1982.
- 22-Jay W. Spechler " Success Stories of Leadership and Strategic Planning, " 2001
- 23- John M. Bryson " Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and
- 24-Kono, T. "Changing a Company's Strategy and Culture", Long Range Planning, 1994.
- 25-L. Fahey and V. K. Narayman, Macro environmental Analysis for Strategic Management & rdquo, 1986.
- 26-M. Lorenzen, "Strategic Planning for Academic Library Instructional Programming." 2006.
- 27- Max McKeown," The Strategy Book, FT Prentice Hall". (2012
- 28-Menon, A. et al. "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making",1999.
- 29- Michael S. Deimler"The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives "(2010).
- 30-Michele Rooney," Career Strategies that Reap Results"2000.
- 31-P. Kotler, "Mega marketing", Harvard Business Review, (March--April 1986
- 32-Pfeiffer, goodsterin ,Noland,"Applied Strategic planning, An Introduction" , 1992.

- 33-Planware , "Developing a Strategic Plan"2007
- 34-Prevention by Design, "Strategic Planning", 2006
- 35-Professional Engineer, "2005 - 2009 Strategic
- 36-R. F. Lusch and V. N. Lusch," Principles of Marketing", 1987.
- 37- Reentry Strategies Institute, "Introduction to Strategic Planning", 2007
- 38-Roger Kaufman et al." Strategic Planning for Success", 2003.
- 39-San Mateo county , " strategic plan " ,2000.
- 40-Scott Armstrong. "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions". 1982
- 41-Simon Wootton., "The 9-Step Approach to Strategic Planning "2002.
- 42-Strategic Contact, "The Strategic Planning Process", 2006.
- 43- Sustaining Organizational Achievement"(2011).
- 44-T. Levitt, "Marketing myopia", 2008
- 45-UC Berkeley, "Strategic Thinking and Planning", 2000.
- 46- استراتيجية بيست بديز (2012)
- 47- التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية (2011)
- 48- الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس (2011 - 2007)
- 49- الخطة الإستراتيجية لوزارة الخارجية الأردنية 2010-2012
- 50- مجید الكرخي "التخطيط الاستراتيجي" 2009.

الفصل الرابع

المنطقات الأساسية

في التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

1. مقدمة

بعد ان تبنت أجهزة ومؤسسات الخدمة العامة في العديد من الدول خلال الخمسة أعوام الماضية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج فقد أعطى ذلك الأسلوب نتائج متميزة. كما ساعد هذا الأسلوب من التخطيط كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم من خلال توضيح كيفية تحقيق الإنجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا والانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لاحتاجات ومتطلبات المواطنين وإظهار مدى كفاءة مؤسساتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين وجذب العناصر المبدعة والملزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المؤسسات.

ان التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج منهج متميز يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركيز على تحقيق النتائج ويتجنب أساليب التخطيط الاستراتيجي التي نجمت عنها مشكلات لأجهزة ومؤسسات الخدمات العامة في الماضي ويحقق الكثير من الفوائد والمكاسب للإدارات الحكومية.

2. السمات الرئيسية للخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

تتلخص سمات التخطيط المبني على النتائج بما يأتي:

- 1- انه يبدأ بالنتائج الإستراتيجية.
- 2- انه ملائم لقطاع الخدمة العامة وليس القطاع الخاص.
- 3- هو طريقة مفضلة لدى البلدان المعروفة بريادتها في مجال الخدمة العامة مثل : نيوزلندا والملكة المتحدة وكندا والولايات المتحدة واستراليا ومالزيا.
- 4- يؤكد على ضرورة تحقيق التفاعل بين الحاضر والمستقبل
- 5- على التفاعل الحي بين الجوانب النظرية والتطبيقية باستخدام أفضل التجارب والممارسات.

3- لماذا نموذج التخطيط المبني على النتائج

ان دوافع الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج تكمن فيما يأتي:

- 1- بساطة النموذج ومرورته وواقعيته .
- 2- ملائمته للدول التي لن تستخدم التخطيط الاستراتيجي سابقا .
- 3- ملائمته للمؤسسات الحكومية التي تسعى لتحقيق الغايات الوطنية .
- 4- انه ينسجم مع اتجاهات تلك المؤسسات الحكومية التي تقدم الخدمات للجمهور.
- 5- تميزه لكونه يركز على تحقيق النتائج وليس المدخلات.
- 6- يساعد على معرفة القيمة مقابل الكلفة أي تحديد المبالغ التي صرفت مقابل الخدمة المقدمة.

4- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي

في القطاع الحكومي والقطاع الخاص

برز الفرق بين التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص من خلال ما يلي :

القطاع الخاص	القطاع العام
ان هذا النوع من التخطيط يؤكد على:	ان هذا النوع من التخطيط يؤكد على:
• انه يظهر عناصر القوة والتميز بين المنظمة والمنافسين.	• يحقق آمال وطموحات الحكومة والوزارات.
• يهين المنظمة للهيمنة على الأسواق.	• الوفاء بحاجات ومتطلبات المواطنين والحكومة معا
• يحد من المنافسة المتأتية من الآخرين .	• بناء القدرات المناسبة في المؤسسات على المدى البعيد
• يؤدي الى زيادة أرباح المنظمة ويرفع من قيمة اسهم المنظمة.	• تحقيق الشراكة مع المؤسسات الأخرى لتحقيق النتائج
	• إظهار القيمة المتحققة مقابل الكلفة من المخرجات

5- تحديد النتائج الرئيسية

يبدأ التخطيط المبني على النتائج بتحديد النتائج الرئيسية في المنظمة او الإدارة الحكومية والتي ينظر إليها بكونها الأهداف التي عليها ان تسعى لتحقيقها.

ان النتيجة الرئيسة الواحدة هي نتيجة إستراتيجية واحدة تصبح محطة تركيز الوزارة أو المنظمة ومن غير المحمول أن تغير في المدى القصير أو المتوسط.

إي ان التخطيط المبني على النتائج يبدأ بتحديد النتيجة الرئيسية. أما في الخطط الإستراتيجية التي بنيت وفق منهجية أخرى فان المؤسسات كانت:

- 1- تحديد الأهداف وتدرس الواقع وتصنع الرسالة والرؤية في البداية.
- 2- ما هي المخرجات التي علينا القيام بها من أجل تحقيق النتيجة الرئيسية المطلوبة.
- 3- ماهي القدرات الالزمة التي يتبعين توفيرها من أجل تحقيق هذه النتائج.
- 4- ما هي النقاط القوة الموجودة لدى المنظمة والتي يمكن توظيفها في تحسين الخدمة.
- 5- ما هي المخرجات التي على المنظمة إنجازها وتقديمها للمستفيدين.
- 6- ما هي النتائج التي ساهمت المنظمة في خلقها.

6- فوائد تحديد النتائج الرئيسية

تتلخص فوائد تحديد النتائج الرئيسية في الآتي:

- 1- تحديد دور المنظمة.
- 2- تحقيق الألفة والانسجام بين مكونات الخطة الإستراتيجية.
- 3- التركيز على النتائج.
- 4- تسهيل وضع الأهداف الإستراتيجية والفرعية.
- 5- تسهيل وضع أولويات الأنشطة والفعاليات.
- 6- المساعدة في توزيع الموارد.

7- خطوات اختيار أولويات النتائج الرئيسية

Key Outcomes Ranking

لأجل اختيار النتائج المؤثرة على عمل المنظمة وسبل نجاحها وترتيب هذه النتائج حسب أهميتها يمكن إتباع الخطوات التالية:

- 1- إعداد وتدقيق القائمة الخام للنتائج الرئيسية.
- 2- مناقشة وتحديد النتائج المتشابهة والمتعارضة بما يؤدي إلى دمج وإعادة صياغة هذه النتائج.
- 3- عرض قائمة النتائج بعد تقليلها من خلال الدمج وإعادة الصياغة على فريق متخصص لترتيبها حسب الأهمية وذلك وفق الجدول التقييمي الآتي:

جدول رقم (3)
ترتيب النتائج الرئيسية حسب الأهمية

الترتيب	النتيجة						ت
	6 أهمية ضعف جدأ	5	4	3	2	1 أهمية قصوى	

- 4- استخراج نتائج التقييم وعندما يتضح نتائج مهمة جداً ونتائج متوسطة الأهمية والبقية تقع في أعمدة الأهمية الضعيفة ويتبعها من القائمة.
- 5- التفاصيل النتائج المهمة جداً وإعادة ترتيبها حسب النقاط التي حصلت عليها وربما يتطلب الأمر إعادة صياغتها لتحصل المنظمة على قائمة النتائج الرئيسية.
- 6- إضافة أية نتائج هامة يراها مجلس الإدارة أو مجلس المديرين أو الخبراء إلى قائمة النتائج الرئيسية التي حصلت عليها المنظمة وفق الفقرة (5) أعلاه ليبلغ عددها بين (5- 8) نتائج.
- 7- وضع قائمة النتائج الرئيسية بشكلها النهائي واعتبارها الأساس في علاقتها في بناء الإستراتيجية وتنفيذها.

8- عناصر واتجاهات النتائج الرئيسية

Elements of KO's

- تعتمد النتائج الرئيسية على طبيعة عمل المنظمة وطموحاتها في المستقبل ولها فهي تحتوي على العناصر الآتية: -
- 1- تطوير الخدمات المقدمة للفئة المستفيدة.
 - 2- تحقيق أفضل رضا للمستفيدين عن الخدمات المقدمة.
 - 3- تحسين نوعية الخدمات.
 - 4- الوصول إلى أفضل تدريب لعاملين وتحسين سبل الإنتاج.

- 5 تحسين سبل الإنتاج.
- 6 إدامة التواصل مع الآخرين.
- 7 تطوير العلاقات الداخلية.
- 8 تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

9- تحديد مجالات النتائج الرئيسية Identification of KO's

تشق النتائج الرئيسية من تحليل SWOT الذي تجربة المنظمة عند إعدادها للإستراتيجية كما إنها وثيقة الصلة برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

وحيث ترکز الرسالة والأهداف الإستراتيجية على النوايا وما ينبغي تحقيقه فإن النتائج الرئيسية ترکز على المناطق الأكثر أهمية فيهما إلا وهي: ما ينبغي تحقيقه وكيفية تحقق ذلك. ولأجل تحديد النتائج الرئيسية لابد من استعراض مكونات الرؤية (Vission) والرسالة (Mission) للمنظمة وفي هذه الحالة يمكن الاستعانة بالجدول الآتي في تحديد هذه العلاقات:

جدول رقم (4)

تحديد النتائج الرئيسية

Identification of KO's

النتائج الرئيسية المرشحة	رؤوية المنظمة (Vission)
	رسالة المنظمة :Mission
	الأهداف الرئيسية

وبعد الانتهاء من ترشيح مجموعة من النتائج الرئيسية يمكن اختيار البعض منها والتي تشكل الأهمية الأكثر في نجاح المنظمة، وحيث لا توجد قاعدة حاسمة وسريعة لهذا فمن المفيد اختيار عدد قليل من النتائج (5-8) نتيجة وذلك من أجل حصرها في الأطر الأكثر تأثيراً في تمكين المنظمة تحقيق اتجاهها صحيحاً نحو النجاح.

وتنبع الخطوات التالية في اختيار النتائج الهامة الرئيسية :

- 1- تحديد أنشطة المنظمة خلال الفترة الماضية.
- 2- تحديد أسباب قيام المنظمة بكل عمل من هذه الإعمال.
- 3- تصنیف الإجابات حسب الأنشطة الرئيسية التي تقع فيها.
- 4- اختيار KO's من بين الأنشطة الرئيسية.

- 5 - مشاركة العاملين في هذه الأنشطة في اختيار KO's.
- 6 - استعراض وتدقيق كل من الرسالة والأهداف.
- 7 - تقييم المجالات المرشحة في الفقرة (5) للوصول إلى المناطق المطلقة التأثير في تحقيق الأهداف.
- 8- تحديد كيفية متابعة وتقييم كل واحد من النتائج المختارة.
- 9- ربط كل نتيجة مع العناصر الهامة الأخرى في مكونات الخطة الإستراتيجية.
- 10- مواصلة متابعة وتقييم كل نتيجة من أجل ضمان سير تنفيذ الإستراتيجية نحو أهدافها المرسومة.

إن تحقيق أي من النتائج الرئيسية يكمن في كيفية تسخير المسؤوليات الصغيرة الحجم والكثيرة العدد في إنجاز المسؤولية الرئيسية المرتبطة بها بأعلى كفاءة ممكنة فإذا كانت المنظمة تهدف إلى زيادة الموارد وتخفيض الكلف فلا بد لها من القيام بمجموعة من الفعاليات المؤدية إلى ذلك ومنها ما يلي:

- زيادة مستوى جودة الخدمات أو السلع المنتجة.
- زيادة كفاءة الأداء.
- تخفيض الوقت اللازم للعمل.
- زيادة الأمان وتخفيض المخاطرة.
- وغير ذلك

إن توفير الظروف والوسائل لتحقيق أي من المهام أعلاه يشكل فرصة لتكوين نتائج رئيسية، وإذا لم يكن هناك إمكانيات لتلبية متطلبات المهام المذكورة فإن المنظمة تبدأ بالتفكير في دراسة طبيعة متطلبات هذه النتائج ومدى قدرتها على توفيرها وذلك لارتفاع بتلك المجالات إلى حالة النتائج الرئيسية وفي خلاف ذلك وضعها ضمن المجالات الثانوية.

وكمثال على ذلك: بما إن الوقت بالنسبة للمنظمة يعني الإنتاج ضمن وقت محدد ولهذا فإن عدم قدرة المنظمة على استثمار الوقت بشكل فعال فإن ذلك يعني عملها خارج مجالات النتائج الرئيسية.

10- تطوير نتيجة رئيسة واحدة :

ت تكون النتائج الفردية الرئيسية من أربعة أجزاء:

- 1- محور التركيز وهو شيء يحقق منفعة للسكان المستهدفين وهو إما :
 - الاقتصاد
 - البيئة
 - مقدم للخدمة العامة (مثل المدارس والمستشفيات)

2- واصف محور التركيز : وهو ما يشير إلى نوعية محور التركيز أو كمية أو مداه مثل (مدارس على مستوى عالمي ، اقتصاد متعدد ، بيئة نظيفة)

3- السكان المستهدفوون وهم المجموعة أو المجموعات التي تستفيد من تحقيق النتيجة مثل (القطريين) .

4- انشطة محور التركيز : وهي ما يجب على محور التركيز القيام به من أجل تلبية احتياجات السكان المستهدفين ، طبقاً للوصف الوارد لمحور التركيز مثل : ان اشطة محور التركيز :

- تضمن للطلاب استغلال الحد الأقصى لإمكانياتهم .
- تزود الطلاب بالمهارات والخبرات الالازمة للمشاركة في سوق العمل بفاعلية .
- تزود الطلاب بأساس قوي من الثقافة والتقاليد السائدة في قطر .

11- مسؤولية تحديد النتائج الرئيسية

Identification Of Outcomes

تقع مسؤولية تحديد النتائج الإستراتيجية على الأطراف الآتية:

1- مجلس إدارة المنظمة.

2- المدير التنفيذي.

3- هيئة المديرين التنفيذيين المساعدين.

4- ممثلين عن الفئات المستفيدة.

5- خبراء متخصصين يتم اختيارهم Focus group

6- استطلاعات الرأي.

وعادة ما يتم الممازجة بين هذه الأطراف من أجل الحصول على نتائج أفضل.

12- أطراف النتائج النهائية

ت تكون الأطراف التي تساهم في خلق النتائج النهائية مما يأتي:

1. الأشخاص المكلفين بتقديم الخدمة Subject: أي المنفذين للهدف العام والفرعي.

2. النشاط أو الفعل Verb المراد تنفيذه: أي ما هو المطلوب من المنفذ القيام به.

3. الشيء Object المطلوب من المنفذ أن يكون قادراً على تنفيذه: كأن تكون قضية أسرية يعتني بها أو مشكلة اجتماعية يبغي حلها أو موظفين يريدون رفع مؤهلاتهم وغير ذلك مما يعكس مهارات المنفذ وقدراته.

13- الأسس التي تستند عليها صياغة النتائج النهائية

تستند عملية صياغة النتائج النهائية على ما يأتي:

1- الفئة المستهدفة التي يراد تقديم الخدمة لها.

2- الجهات التي بإمكانها القيام بالتغيير.

3- التغيرات المتوقعة أن تحدث لدى الفئات المستهدفة، مثل التغيرات في المعرفة وال موقف والمهارات والسلوك وغيرها.

14- الفرق بين النتائج النهائية والمخرجات

Differences between Outcomes and Outputs

يتلخص الفرق بين النتائج النهائية Outcomes والمخرجات Outputs في الآتي:

1. إن النتائج النهائية تتحدد عن الفوائد التي تجنيها الفئة المستهدفة من الخدمة المقدمة. في حين تتحدد المخرجات عن الخدمة المقدمة لهم، أي عن النشاط . Activity

2. إن النتائج النهائية تصاغ عادة بمفهوم الكيفية التي تستفيد بها الفئة المستهدفة من البرنامج. بينما المخرجات تصاغ بمفهوم ماذا سيقدم البرنامج؟

3. إن المحور الذي تدور حوله النتائج النهائية هم المستفيدين وليس البرنامج نفسه أو المنفذين له.

والجدول التالي يظهر الفرق بين المخرجات وغير المخرجات :

جدول رقم (5)
الفرق بين المخرجات وغير المخرجات

ليس مخرجات	مخرجات
<ul style="list-style-type: none">• تطوير وتنفيذ نظام معلومات مالية جديدة – داخلي.• تعيين خمسة أفراد جدد لتعزيز قدرات تطوير السياسة – داخلي.• توفير مشورة قانونية لمدراء الادارة – داخلي• هذه تكاليف تشغيل مستمرة .• إرسال كتاب المدراء في برنامج تدريب – داخلي.	<ul style="list-style-type: none">• صدار 100 رخصة قيادة• بناء طرق جديدة بطول 100 كيلومتر• تعيين خمسة أفراد جدد لتعزيز قدرات تطوير السياسة• الاستماع لـ 1000 قضية جنائية في المحكمة

15- أنواع التغيرات التي تستهدفها النتائج النهائية

Types of Changes of Outcome

يستهدف تغيير النتائج النهائية إحداث التغيرات الآتية لدى الجهات المستفيدة:

1. **تغيرات في المعرفة (Knowledge):** أي نقل المعارف والمعلومات عن أحداث المجتمع أو البيئة للمستفيدين من البرنامج مثل: زيادة معرفة المدراء في قسم التخطيط العمراني بالتغييرات السكانية في المجتمع.
2. **التغيرات في المهارات (Skills):** أي رفع مستوى المهارات لدى المستفيدين وزيادة قدراتهم الإنتاجية أو قدراتهم على اتخاذ القرار وغير ذلك.
3. **التغيرات في الموقف (Attitude):** ويراد بذلك إحداث التغيرات في موقف الفئة المستهدفة من ظاهرة معينة أو حالة اجتماعية كتغير التمسك ببعض التقاليد غير السليمة.
4. **التغيرات في السلوك (Behavior):** ويقصد منها نقل الأشخاص ذوي العلاقة بالبرنامج من حالة سلوكية إلى أخرى، كأن ينقل الشخص من حالة التشاؤم إلى التفاؤل أو من الخمول إلى النشاط وغير ذلك.
5. **التغيرات في الحالة أو المنزلة (Status):** مثل تغيير حالة الشخص من العطالة إلى العمل في إحدى الوظائف الملائمة لمهاراته وإمكانياته.
6. **التغيرات في إدامة الحياة (Maintenance):** ويراد بذلك إجراء تغييرات في حياة الأفراد لكي ينعموا بأمان في حياتهم المنزلية أو الاجتماعية.
7. **التغيرات في الحماية (Prevention):** وذلك بتوفير أجواء من الحماية تحميهم من المخاطر المحيطة بهم، مثل الحماية من التدخين والكحول والمخدرات والعنف وغير ذلك.

16- بعض خصائص النتائج الرئيسية

تتميز مجالات النتائج الرئيسية بالخصائص التالية :-

- 1- أنها تغطي 80 % من النشاط أما باقي الأنشطة التي تقع خارج هذه المجالات فهي مجالات ثانوية مساندة لا تتحل الأهمية التي تؤهلها لأن تكون ضمن هذه المجالات.
- 2- أنها تصف بشكل موجز مستقبلاً خارجياً مرغوباً تسعى له الوزارة أو المنظمة .
- 3- لا تتغير على المدى المتوسط.
- 4- عامة بحيث توفر مظلة لجميع الأعمال التي تقوم بها الوزارة أو المنظمة التي تزيد القيام بها الان وفي المستقبل.
- 5- إن عددها ليس كثيراً إذ يتراوح بين (5-8) مجالاً وذلك لكي تتيح للعاملين والمنفذين التركيز في إنجاز أعمالهم بصورة مركز على هذه المجالات وإعطاءها الأولوية وبذلك ترتفع كفاءة الأداء.

6- إن العدد القليل من مجالات النتائج الرئيسية لا يحمل العاملين أعباء إضافية أكثر من المقرر أو يؤدي إلى إرهاقهم وبهذا تتجنب المنظمة إحدى أسباب الانفاض في الإنتاجية.

7- أنها تحتوي على عبارات قليلة خالية من الأوامر أو التعليمات وتأكد على النتائج وليس على النشاط.

8- أنها تصف المجالات الرئيسية للمسؤولية المتعلقة بأداء الوظيفة وتأكد على المناطق التي تصف هذه المجالات التي تقع فيها المسؤوليات المؤدية لتحقيق النتائج.

- مثال لنتيجة رئيسة واحدة من حقل التعليم :
- أن تكون المدارس الحديثة ذات المستوى العالمي متوفرة للفطريين ، وهي
- تضمن للطلاب استغلال الحد الأقصى لإمكانياتهم.
 - تزود الطلاب بالمهارات والخبرات الالزمة للمشاركة في سوق العمل بفاعلية.
 - تزود الطلاب أساساً فوياً من الثقافة والتقاليد السائدة في قطر

17- مراحل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

وصف النموذج :

يتكون نموذج التخطيط المبني على النتائج من ثلاثة مراحل أساسية وتتضمن كل مرحلة عدداً من الخطوات :

المرحلة الأولى : مرحلة تحليل الواقع الذي من خلاله نتعرف على ما يأتي

- 1- أين نحن الآن؟ ما هو واقع المنظمة في الوقت الحاضر؟
- 2- وماذا نريد أن نحققه في المستقبل؟ إيه إلى أين نريد أن نصل؟ وبعبارة أخرى إلى أين نريد أن نذهب؟
- 3- أي أنها تعني بتوفير الإطار الاستراتيجي للخطة من خلال تحديد اتجاه مسار الجهة الحكومية / الوزارة خلال فترة الخطة عبر العديد من الخطوات المتسلسلة والمترابطة رحلة التخطيط الاستراتيجي .

ومن خلال تحليل الواقع والتعرف عليه يتم تحديد الاتجاهات. من خلال الخطة الإستراتيجية التي تعبر عن التغيير المنشود .

المرحلة الثانية : مرحلة تحديد الاتجاهات :

ويتم في هذه المرحلة الوقوف على :

- 1- التأكيد على دور ومهام وسلطات وصلاحيات الجهة الحكومية / الوزارة المعنية بالخطة .
- 2- مسح البيئة الخارجية المؤثرة على اداء تلك الوزارة / الجهة الحكومية .
- 3- تحديد نتيجة إستراتيجية رئيسة واحدة ترغب الوزارة / الجهة في تحقيقها خلال فترة الخطة .
- 4- تحديد النتائج الوسيطة التي تقود إلى تحقيق النتيجة الإستراتيجية الرئيسة .
- 5- تحديد الأهداف المفضية إلى تحقيق كل نتيجة وسبيطه .

بعد دراسة الواقع الوقوف على ماذا نريد يصبح بمقدور الجهة المعنية تحديد نتيجة إستراتيجية واحدة والوصول إليها عن طريق النتائج الوسيطة .

المرحلة الثالثة : مرحلة تخطيط الأعمال :

بعد تحليل الواقع والنتيجة الرئيسية والنتائج الوسيطة والأهداف لابد من وضع السبيل لكييفية تحقيق الأهداف ؟ وهذا لا يتحقق الا بالاجابة على السؤال المتعلق بكيف نصل إلى ما نرغب في تحقيقه ؟ وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

- 1- تحديد التدخلات الرئيسية لازمة لتحقيق الأهداف التفصيلية .
- 2- تحديد أولويات القدرات الازمة للاضطلاع بتلك التدخلات والأنشطة لازمة لسد فجوة هذه القدرات .
- 3- التأكيد على أولويات التدخلات والقدرات والأنشطة الازمة لسد فجوة هذه القدرات .
- 4- تصميم وإعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية وإعلام المعنيين بها وتشمل ما يلي :-

- التأكيد على أولويات التدخلات الازمة .
- وضع وثيقة الخطة .

المرحلة الرابعة : مرحلة تخطيط المخرجات :

تقوم في هذه المرحلة الوزارة/الجهاز الحكومي بتحديد المخرجات التي ستقدمها خلال السنة القادمة من اجل تحقيق الأهداف المحددة وتتكون من الخطوات التالية :

- 1- تحديد المخرجات المستهدفة خلال العام الاول من الخطة .
- 2- تحديد معايير ومؤشرات قياس تحقيق المخرجات .
- 3- إنتاج خطة المخرجات (خطة التنفيذ) وإعلام كافة الاطراف المعنية بتنفيذها .

18. خطوات بناء وإعداد

وثيقة الخطة الإستراتيجية

الخطوة الأولى : إعلان الرؤية الوطنية والتوجهات العامة لإعداد الخطة الإستراتيجية .

الخطوة الثانية : إجراء مسح للبيئة الداخلية والخارجية .

الخطوة الثالثة : تطور نتيجة إستراتيجية واحدة .

الخطوة الرابعة : إعداد النتائج الوسيطة .

الخطة الخامسة : تطوير وصياغة الأهداف التفصيلية لتحقيق النتيجة .

الخطوة السادسة : تحديد التدخلات التي تستوجب الاضطلاع بها لتحقيق الأهداف .

الخطوة السابعة : بيان موجز بالتدخلات واثر كل تدخل على تحقيق الهدف .

الخطوة الثامنة : تحديد القدرات ذات الأولوية التي تحتاج إليها في الماضي والحاضر .

الخطوة التاسعة : الأنشطة الرئيسية اللازمة لبناء وتطوير القدرات ذات الأولوية اللازمة لكل مدخل من التدخلات .

الخطوة العاشرة : التأكيد من أولويات التدخلات والأنشطة ذات الأولوية .

الخطوة الحادية عشر : تطوير مسودة وثيقة واحدة على مستوى الجهاز الحكومي .

الخطوة الثانية عشر : استعراض ومناقشة محتويات وثيقة الخطة الإستراتيجية .

الخطوة الثالثة عشر : إعداد مقترن الموازنة العامة .

الخطوة الرابعة عشر : مراجعة الخطة من الجهات المعنية من قبل الجهة المعنية .

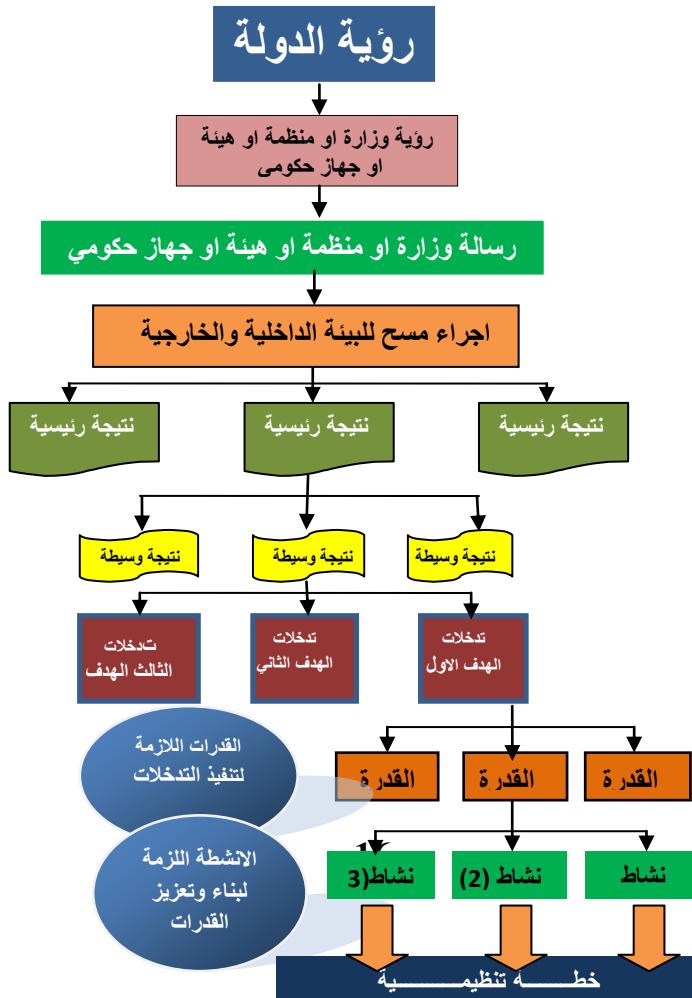
الخطوة الخامسة عشر : اعتماد مسودة الخطة وإرسال مقترن الموازنة لوزارة الاقتصاد والمالية لاعتمادها .

الخطوة السادسة عشر : تجميع كافة الخطط .

الخطوة السابعة عشر : إصدار منشور اعتماد الإستراتيجية وإرسال الخطة إلى جهة الاعتماد .

الخطوة الثامنة عشر : إعداد وثيقة مشروع تنفيذ الخطة .

وكما موضح في الشكل التالي أدناه :



شكل رقم (25)
خطوات بناء وثيقة الخطة الإستراتيجية

19- أوجه التخطيط بالنتائج

للخطة الإستراتيجية وجهان رئيسيان هما:

1- الخطة الإستراتيجية: أنها خطة بعيدة المدى فترتها من 3 - 5 سنوات تهتم بالنتائج

انها تشمل الاتي:

• تحديد الاتجاهات:

- تحديد نوع وطبيعة المنظمة دورها ووظائفها وصلاحياتها.

- تحليل البيئة الخارجية .
- تحديد النتيجة النهائية .
- تحديد النتائج الوسيطة .
- تحديد اهداف للنتائج الوسيطة .

• **الخطة التنفيذية:**

- تحديد التدخلات الرئيسية من اجل تنفيذ الاهداف .
- تحديد أولويات القدرات .

- تأكيد أسبقية التدخلات to showcase الخطة الاستراتيجية .

- وضع وإرساء خطة استراتيجية .

2- الخطة السنوية او تخطيط المخرجات : انها تتضمن المتطلبات الأساسية للوفاء بالمخرجات من حيث الكم والنوع والتوفيقيات الزمنية خلال السنة وتشمل:

- تحديد المخرجات الرئيسية .
- تحديد مؤشرات أداء المخرجات .
- وضع وإرساء خطة المخرجات .

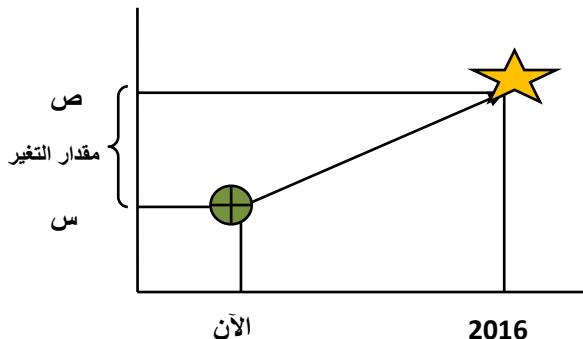
20- الأهداف الخارجية

يعرف الهدف Objective : يكونه نتيجة محددة وقابلة لقياس توفر جميع السبل من اجل التوصل إليها.

والأهداف تأخذ ثلاثة اتجاهات هي كما يأتي :

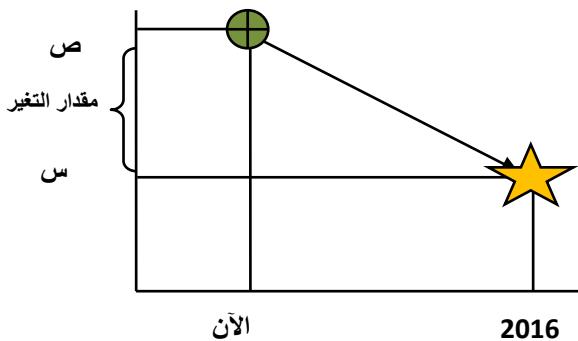
1- أهداف تصادعية : وذلك عندما نريد التصاعد بالهدف من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى مثل : زيادة متوسط دخل الفرد خلال الفترة ، الارتفاع بنسبة القيد في المدارس ، وزيادة نسبة التطعيم لدى الأطفال ضد الإلأمراض. وكما موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (26)
الأهداف التصاعدية



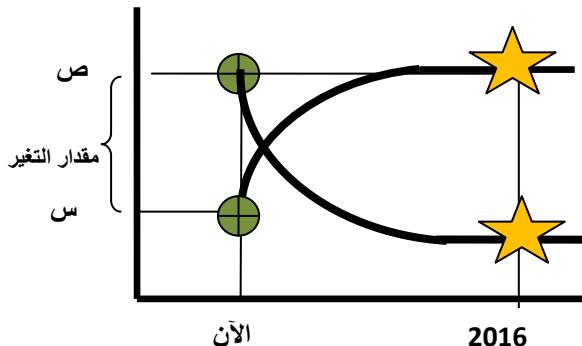
2- أهداف تنازيلية : وذلك عندما نريد النزول بالهدف الى مستوى ادنى أي تخفيضه خلال الفترة مثل : تخفيض نسبة الوفيات لدى الأطفال الرضع، وخفض نسبة الإصابات بحوادث الطرق ، وخفض نسبة الأمية في المجتمع وغير ذلك . كما موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (27)
الأهداف التنازيلية



3. الأهداف المستقرة: وذلك عندما نريد التصاعد او التنازل بالهدف من مستوى معين ثم الثبات والاستقرار عند المستوى الجديد ومواصلة السير به حتى نهاية الفترة. كما موضح في الشكل الآتي :

شكل رقم (28)
الأهداف المستقرة



21- التدخلات هي السبيل لتحقيق الأهداف

التدخلات هي أنشطة مصممة لمساعدة المنظمة على بلوغ أهدافها المدرجة في الخطة الإستراتيجية

وتشمل التدخلات الجوانب التالية:

- 1- توفير واستحداث الأنظمة والتشريعات.
- 2- تجهيز المعلومات وتطوير الوسائل للدخول إلى المعلومات.
- 3- توفير وتأكيد الاحتياطيات من السلع والخدمات
- 4- تسخير الوسائل اللازمة التي من شأنها تغيير الأسعار والكلف المعروفة والمختبرة من قبل السكان.
- 5- تشجيع الاتفاقيات الاختيارية والأنظمة الذاتية.

22- بناء القدرات

إن نجاح التدخلات في إية منظمة ينبغي أن تشمل جميع الموجودات التي من شأنها إعطاء قيمة وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال تسخير طاقات المنظمة والتي تشمل:

- 1- الموجودات الملموسة: وتغطي :
العاملون، والتسهيلات، المعلومات، التكنولوجيا، والعمليات والهيكل .
- 2- الموجودات غير الملموسة : وتغطي :
العلاقات ، والثقافة ، العلامات

23- القيمة مقابل الكلفة

تستطيع المنظمة إنتاج وتجهيز سلعة او خدمة وفق الاعتبارات والمقاييس التالية:

- اقتصادية الخدمة او السلعة: عندما تشتري مدخلاتها بأسعار تنافسية.
- كفاءة الإنتاج والتقديم: عندما تنتج مخرجاتها بأقل ما يمكن من المدخلات.
- فاعلية الإنتاج والتقديم: عندما تكون مخرجاتها ذات آثار كبيرة عند النظر إليها من وجهة السلطات العليا.
- ان الوصول إلى قيمة مقابل الكلفة (النقد) يحتاج إلى مخرجات اقتصادية وكفاءة وفعالة.
- كما إن الطريق الوحيد للتخطيط لإنتاج قيمة مقابل الكلفة (VFM) هو الشروع بالنتائج (Outcomes).
- إن أسلوب التخطيط بالنتائج يساعد المنظمة على التركيز على القيمة مقابل الكلفة (VFM) لكونه يشرع بالنتائج.

24- نماذج من التخطيط الإستراتيجي

المبني على النتائج

اعتمد المؤتمر العالمي السادس عشر للأرصاد الجوية (جنيف، 2011) الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) للفترة 2015-2012 مطبوع المنظمة رقم (1069)، والتي تعكس قرارات وتوجهات المؤتمر التي ستنشرش بها المنظمة وهيئاتها التأسيسية في صنع قراراتها. وجاءت هذه الخطة الإستراتيجية ثمرة عملية تخطيطية استندت إلى الاحتياجات والأولويات التي حددها أعضاء المنظمة (WMO). وكما يأتي :

1- الغرض من الخطة الإستراتيجية

وتتركز المنظمة العالمية للأرصاد الجوية (WMO) ، فيضوء رسالتها وما قررها أعضاؤها البالغ عددهم 189 ، توجهها الإستراتيجي للفترة 2015-2012 على خمسة محاور إستراتيجية تتناول مجموعة من الاحتياجات المجتمعية العالمية لتحقيق ثمانى نتائج متوقعة. وتقر المنظمة بأن عدداً كبيراً من المجتمعات تتأثر بشكل متزايد بالكوارث الطبيعية على الرغم من التقدم الكبير المحقق في تحسين الخدمات المقدمة، وأن الاقتصادات الوطنية قد أصبحت أكثر حساسية إزاء تقلبية المناخ وتغيره، مما يؤكّد مجدداً الحاجة إلى تحسين الخدمات المتعلقة بالطقس والمناخ والماء والخدمات البيئية ذات الصلة، فضلاً عن الاتصالات وأنشطة التصدي لحالات الطوارئ، لاسيما في البلدان النامية وأقل البلدان نمواً، والدول الجزرية الصغيرة النامية (SIDS) ، وغيرها من البلدان التي تعاني هشاشة

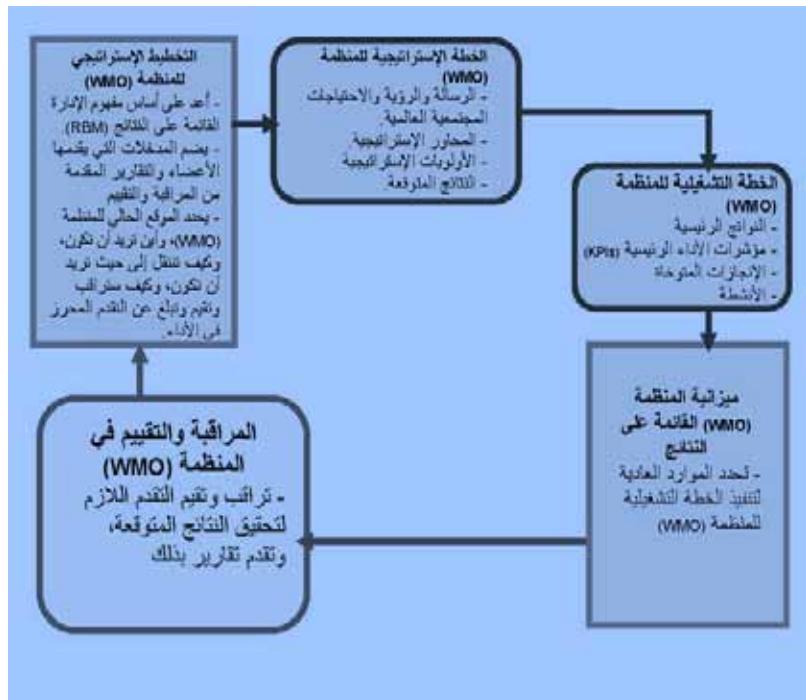
الأوضاع. وتأكد الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) للفترة 2012-2015 أهمية تحسين جودة الخدمات وجودة تقديمها من خلال النهوض بالبحث والتطبيقات العلمية ؛ وتعزيز بناء القدرات؛ وإقامة الشراكات والتعاون وتعزيزهما؛ وتوطيد أسس الحوكمة الجيدة.

وقد أسمهم التعاون بين كافة الدول في تقاسم رصدات منظومة الأرض من النطاقات المحلية إلى النطاقات العالمية ، إلى جانب التقدم المحرز في تقنيات تمثيل البيانات والنماذج العددية، في تحقيق تقدم كبير في تحسين جودة الخدمات الخاصة بالطقس والمناخ والماء والخدمات البيئية ذات الصلة، وتحسين توقعاتها وأهميتها. وستواصل المنظمة (WMO) الاعتماد على أعضائها والمرافق الوطنية للأرصاد الجوية والهيدرولوجيا (NMHSS) التابعة لها والمؤسسات العلمية الوطنية، ووكالات منظمة الأمم المتحدة والشركاء الآخرين والجامعات والقطاع الخاص، والمؤسسات المالية، لتقديم الدعم اللازم في المجالات العلمية والبرنامجية ومجال البنية الأساسية لتنفيذ نظم تعاون دولية فعالة من حيث الكلفة. وستعزز الخطة في الواقع إستراتيجيات تقديم وتطبيق المعلومات الخاصة بالطقس والمناخ والماء والخدمات البيئية ذات الصلة في إطار تحسين سلامة الشعوب ورفاههم ، والحد من الفقر، وزيادة الرخاء وحماية البيئة للأجيال القادمة. ومن المتوقع أن تشجع الخطة الأنشطة التي ينفذها الأعضاء، وأن توجه هذه الأنشطة وتنسقها، وذلك أساساً من خلال المرافق الوطنية (NMHSS) ، والمجلس التنفيذي، والاتحادات الإقليمية ، والجانب الفنية، وأمانة المنظمة. (WMO)

- عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة (WMO)

اتخذت المنظمة (WMO) مفهوم الإدارة القائمة على النتائج (RBM) أساساً لإعداد خطتها الإستراتيجية. ويسهم هذا المفهوم أيضاً في توجيهه تعريف البرامج وتنفيذها وإدارتها في الأمانة. ويمكن هذا النهج المنظمة (WMO) من تحسين تحقيق أهدافها ومساعدة الأعضاء على تحقيق خططهم المستدامة. وتبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة (WMO) بدمج المدخلات التي يقدمها الأعضاء في وثيقة تخطيطية رفيعة المستوى تحدد الاحتياجات المجتمعية العالمية والمحاور الإستراتيجية والأولويات الإستراتيجية والنتائج المتوقعة. وتمثل لبناء البناء الأربع لإطار المنظمة (WMO) للإدارة القائمة على النتائج في الخطة الإستراتيجية (SP) للمنظمة (WMO) ، والخطة التشغيلية (OP) للمنظمة (WMO) ، والميزانية القائمة على النتائج (RBB) للمنظمة (WMO) ، ونظام المراقبة والتقييم (M&E) في المنظمة. (WMO) والبنات اربع هي كم يلي :

- الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) : وتقدم بياناً رفيع المستوى لتوجه المنظمة (WMO) وأولوياتها في المستقبل، وتوجيها للأمانة والهيئات التأسيسية في اتخاذ قراراتها خلال الفترة المالية. وهي الأساس الذي يعتمد عليه في إعداد لبناء البناء الأخرى للإدارة القائمة على النتائج (الخطة التشغيلية والميزانية القائمة على النتائج والمراقبة والتقييم).
- الخطة التشغيلية للمنظمة (WMO): وترجم المحاور الإستراتيجية والنتائج المتوقعة والنتائج الرئيسية إلى أنشطة برنامجية ومشاريع معينة ومحددة زمنياً وضرورية لتلبية الاحتياجات المجتمعية العالمية وتحقيق النتائج المتوقعة. والخطة التشغيلية للمنظمة (WMO) شاملة من حيث إنها تحدد إسهام أعضاء المنظمة (WMO) والجانب الفني والاتحادات الإقليمية والأمانة.
- الميزانية القائمة على النتائج للمنظمة (WMO) : تحدد الموارد العادية الازمة لتنفيذ الخطة التشغيلية، وكذلك الموارد الطوعية للمبادرات المشاريعية التي تعزز تحقيق النتائج الإستراتيجية الرئيسية في المجالات ذات الأولوية.
- المراقبة والتقييم (M&E) : هي أدوات لقياس أداء المنظمة (WMO) في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) في حينها. كما يسهم نظام المراقبة والتقييم في تحديد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة فيما يتعلق بالتنفيذ والسياسة العامة والإستراتيجية والتصميم البرنامجي، التي ستsem في المرحلة التالية من التخطيط الإستراتيجي. وتقدم هذه الأدوات المعلومات لضمان استمرار فعالية وأهمية برامج المنظمة وتمثل نتائج التقييم مدخلات هامة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتستخدم في تعديل التوجه والأولويات الإستراتيجية، عند الاقتضاء. ويجري مراقبة وتقييم المدخلات (الموارد البشرية والمالية)، والأنشطة والمشاريع البرنامجية، والإنجازات المتوقعة والنتائج (من خلا مؤشرات الأداء الرئيسية) (KPIs) ، لتحديد التقدم اللازم لتحقيق النتائج المتوقعة. ويرد أدناه عرض بياني لعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة (WMO).



شكل رقم (29)
مخطط يعرض عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة(WMO)

- **هيكل الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO)** هيكل الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) يعتمد على مفهوم الإدارة (RBM) والفلترة على النتائج، حيث يتم تحديد الواقع الحالي للمنظمة (WMO)، وإن لم يجد أن تكون، ويمكّن تقليل إلى حيث يريد أن تكون، ويمكّن من إثبات وتقديم وثائق عن القائم المحترر في الأداء. يتم تضمين التفاصيل التي يضمنها الأهداف والتقارير المقدمة من المرافق والإقليم، بما في ذلك تحسين الرعاية الصحية والاجتماعية للمواطنين (فيما يتصل بالظواهر المتعلقة بالطقس والمناخ والماء والظواهر البيئية، وتأثيرها)، واستدامة سبل العيش والنمو الاقتصادي (فيما يتصل بالأهداف الإنمائية للألفية)، بما في ذلك تحسين الرعاية الصحية والاجتماعية للمواطنين (فيما يتصل بالظواهر المتعلقة بالطقس والمناخ والماء والظواهر البيئية، وتأثيرها)، والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية وتحسين الجودة البيئية، تحقيقها خمسة محاور إستراتيجية على نطاق المنظمة (WMO)، من شأنها أن تقضي إلى ثمانية نتائج متوقعة لتحقيق رؤية المنظمة . (WMO) وهذه النتائج المتوقعة الثمانية تحققها أيضاً نواتج رئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بها لقياس النجاح المحقق في تنفيذ النتائج. وفي إطار المحاور الإستراتيجية الخمسة والنتائج المتوقعة الثمانية توجد خمسة مجالات إستراتيجية ذات أولوية (الإطار العالمي للخدمات المناخية، وتنفيذ

النظم العالمية المتكاملة للرصد التابعة للمنظمة/ نظام معلومات المنظمة (WIGOS/WIS)، والأرصاد الجوية للطيران، وتنمية القدرات والحد من مخاطر الكوارث)، التي يُرى أنها تسهم إسهاماً كبيراً في تحقيق النتائج المتوقعة الثمانية. ويرد في الجدول المبين أدناه عرض أولي لهيكل الخطة الإستراتيجية للمنظمة للفترة 2012-2015 وكما موضح في الشكل التالي أدناه :

ثلاثة احتياجات مجتمعية عالمية	خمسة محاور إستراتيجية	ثمانية نتائج متوقعة
تحسين حماية الأرواح والممتلكات (من التأثيرات الناجمة عن الظواهر الخطيرة للطقس والمناخ والماء والظواهر البيئية) وزيادة توفير السلامة لعمليات النقل في البر والبحر والجو	تحسين جودة الخدمات وتحسين تقديمها	1- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على تقديم تنبؤات ومعلومات وإنذارات وخدمات عالية الجودة للطقس والمناخ والماء والبيئة وتحسين سبل الحصول عليها تلبية لاحتياجات المستعملين وتشكين جميع القطاعات المجتمعية المعنية من استعمالها في اتخاذ القرارات
تحقيق وطأة الفقر، واستدامة سبل العيش، والنمو الاقتصادي (فيما يحصل بالأهداف الإنمائية للألفية) بما في ذلك تحسين الصحة والرفاهية الاجتماعية للمواطنين (المعالجة بالطقس والمناخ والماء والظواهر البيئية وتأثيرها)	تعزيز البحث العلمية وتنبيئاتها فضلاً عن تطوير التكنولوجيا وتنفيذها	2- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على الحد من المخاطر الناجمة عن الطقس والمناخ والماء والعنصر البيئي ذات الصلة، وتخفيف تأثيراتها المحتملة
الاستخدام المستدام للمساراد الطبيعية وتحسين الجودة البيئية	تعزيز بناء القدرات	3- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على توفير معلومات وتنبؤات وإنذارات أفضل بخصوص الطقس والمناخ والماء والبيئة لدعم إستراتيجيات الحد من مخاطر الكوارث تأثيرات المناخ وطرق التكيف معها على وجه الخصوص
الاستخدام المستدام للمساراد الطبيعية وتحسين الجودة البيئية	إقامة الشراكات وعلاقتها	4- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على الوصول إلى نظم رصد متكاملة وقابلة للتشغيل المتبادل، أرقية القاعدة وفضائية القاعدة وتطويرها وتنفيذها واستعمالها لإجراء رصدات الطقس والمناخ والرصدات الهيدرولوجية، وكذلك الرصدات البيئية ذات الصلة والطقس الفضائي، بالاعتماد على المعايير الدولية التي أرسىتها المنظمة (WMO)
الاستخدام المستدام للمساراد الطبيعية وتحسين الجودة البيئية	التعاون وتعزيزها	5- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على المساهمة في البحوث العالمية في مجال تطوير علوم وتكنولوجيا الطقس والمناخ والماء والبيئة والاستفادة منها
الاستخدام المستدام للمساراد الطبيعية وتحسين الجودة البيئية	تعزيز المخوكمة	6- تعزيز قدرات المرافق الوطنية للأرصاد الجوية والهيدرولوجيا (NMHSs) على الأفضلية بولاياتها، ولاسيما في البلدان النامية وللبلدان الأقل نموا
الاستخدام المستدام للمساراد الطبيعية وتحسين الجودة البيئية		7- إقامة شراكات وأنشطة تعاونية جديدة وتعزيزها لتحسين أداء المرافق الوطنية للأرصاد الجوية والهيدرولوجيا (NMHSs) في تقديم الخدمات والرفع من قيمة مساهمات المنظمة (WMO) في إطار منظمة الأمم المتحدة للاتصالات الدولية والإستراتيجيات الوطنية ذات الصلة بها
		8- قيام المنظمة بعملها بفعالية وكفاءة

المدول 1: مخطط يعرض هيكل الخطة الإستراتيجية للمنظمة للفترة 2012-2015

شكل رقم (30)
هيكل الخطة الإستراتيجية لمنظمة (WMO)

25. عوامل النجاح الخامسة الأربع

ان العوامل الخامسة التالية تشكل عصب النجاح في بناء الخطة الإستراتيجية

1. تهيئة مستقبل جهازكم ليكون مستعداً لمهمة بناء التخطيط الإستراتيجي.
2. عقد اجتماع لكتاب المدراء من الإدارة العليا القادرين على اتخاذ قرارات إدارية إستراتيجية مرة واحدة في الشهر على الأقل للنظر في النظر في مراحل تطور التخطيط والمحافظة على رخص العمل.
3. تشكيل فريق متكون من الموظفين المهرة ذوي الخبرة لدعم التخطيط في المنظمة وتجميع خطة إستراتيجية مبنية على النتائج وخطة مخرجات تكون ذات نوعية ممتازة.
4. بناء عمليات مؤسسية تعزز التواصل وكتابة التقارير التشغيلية وتقدير أداء العاملين لتطوير وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وخطة المخرجات.

مصادر الفصل الرابع

1. Cheryl Davenport "A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design" (2011).
2. Strategic Planning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).
3. 2015-2012 (WMO) الخطة الاستراتيجية لمنظمة
4. خطة التنمية الوطنية لدولة قطر 2011-2016
5. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج - قطر دولة (يوليو 2011)
6. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي (2009).
7. مجید الكرخي "العلاقة بين المشروع والنتيجة" (2012).
8. مجید الكرخي "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيقة البرامج (دراسة مفاهيمية)" (2013).

الفصل الخامس

فريق وضع الخطة الإستراتيجية

1. التخطيط للخطة

إن وضع خطة إستراتيجية خمسية أو أكثر يعتبر من أولويات أية منظمة، حيث تتوضح من خلال هذه الخطة الرؤى والأهداف واستراتيجيات خطط العمل ونمط ونوع المشاريع المطلوبة للبني الارتکازية أو تأهيل العاملين بما ينمي ويطور الأداء الكلي في المنظمة ويسهل وضعها التافسي وهو ما يتبعه التخطيط الإستراتيجي لها

ان التخطيط الإستراتيجي للمنظمة هو عملية تحريك كافة الموارد البشرية والمادية والمعنوية فيها وتوظيفها باتجاه تحقيق رؤى وأهداف المنظمة وفق برنامج زمني محدد و هذا لا يتم الا من خلال الشراكة الحقيقة مع كافة العاملين فيها والجهات الأخرى ذات العلاقة وبالآيات شراكة واضحة موزعة حسب الأدوار والاستحقاقات، ومن ثم اقرار هذه الخطة والعمل بموجتها خلال الفترة التي تغطيها الخطة .

2. التخطيط الإستراتيجي مسؤولية جماعية

ان إعداد الإستراتيجية "التخطيط الإستراتيجي" مسؤولية جماعية؟ بالرغم من ان وضع وصياغة وتطوير الخطة الإستراتيجية هو من مهام عمل فريق مصغر سناتي على التعرض له في السطور القادمة وقد حظي هذا الموضوع باهتمام المهتمين بالإدارة الإستراتيجية والمخططين الإستراتيجيين.

فالبعض يرى أن التخطيط الإستراتيجي بأهميته وحساسيته وخطورته الخطأ فيه، لا يمكن أن يكون مهمة جماعية، بل لابد من اقتصاره على فئة أو مستوى إداري معين، ولكن شركة "نوكيا" كان لها رأي آخر؛ حيث يعتمد علاقه الهواتف المحمولة والأجهزة الإلكترونية على مساهمات 250 من العاملين لديها في مراجعة استراتيجياتها التافسية وتأثيراتها المحتملة على أداء المنظمة، ونوعية الاستجابات الإستراتيجية المطلوبة.

ومن ثم يمكننا القول بأن المسؤولية عن التخطيط الإستراتيجي هي مسؤولية جماعية يشارك فيها العديد من المديرين، سواءً في مرحلة تصميم الاستراتيجيات أو في تنفيذها أو في متابعتها، بل يرى جي. مور أنه "قد يشمل فريق التخطيط الإستراتيجي ممثلي عن العملاء والموردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية.

ان إشراك اللاعبين الرئيسيين من الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة العليا أمر ضروري من الذين يمكن أن يساعدوا على وضع إستراتيجية المنظمة، وإذا كان بعض الموظفين لا يمكن أن تكون لهم مشاركة فعلية فيمكن تبادل المسودات الأولى من الخطة معهم والحصول على ملاحظاته وبذلك يمكن ضمان الحصول على مجموعة متنوعة من وجهات النظر.

3. مراحل تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية تكليف فريق بإعداد الخطة بالمراحل التالية:

- 1- تأكيد التزام الإدارة العليا.
- 2- تحديد أفق التخطيط.
- 3- اختيار فريق التخطيط.
- 4- تدريب الفريق.
- 5- تحديد طريقة عمل الفريق.
- 6- توزيع مسؤوليات التخطيط

حجم فريق التخطيط المثالي هو من 9 إلى 15 عضواً مع الميسر وخارج منسق الداخلية. يجب أن تخطط أعضاء الفريق تمثل شرائح مختلفة من المنظمة - وليس فقط الموظفين على مستوى عال، مثل نائب الرئيس، وتقسيم ورؤساء الأقسام، وغيرها من مديري المستوى التنفيذي الذي يقدم إلى الرئيس التنفيذي. وقام فريق يتتألف من التشغيل، والتسويق، وموظفي المبيعات بجلب التوازن عندما يتعلق الأمر بالنظر الاحتياجات الداخلية والخارجية.

بحث عن اللاعبين الرئيسيين من موظفيك وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة العليا الذين يمكن أن تساعدك على وضع إستراتيجية. معرفة كيفية الحصول عليها المعنية. إذا كان بعض الموظفين لا يمكن أن تشارك في شخص، وتبادل المسودات الأولى من الخطة معهم والحصول على ملاحظاتهم بأنها عملية مستمرة. تأكيد من أن لديك الاستقادة الكبيرة صور المفكرين وكذلك الحصول على مجموعة متنوعة من وجهات النظر.

4. تشكيلة الفريق

يرى المعنيون بموضوع التخطيط الاستراتيجي ان تشكيلة فريق التخطيط المثلى يمكن ان تضم بين 5-7 وهذا العدد مناسب لأنه ليس بالقليل الذي تترجم فيه علامات الضعف وتظهر فيه نزعات التسلط ولا هو بالكثير الذي يفضي الى مزيد من

المجادلات والمناقشات وضياع الوقت ولهذا فإن تشكيلته تحتوي على العناصر التالية:

1. أخصائي في التخطيط وله دراية بالخطيط الاستراتيجي .
2. أخصائي في الأمور المالية والمحاسبة .
3. خبير او موظف متخصص في قضايا التسويق او تقديم الخدمات .
4. موظف متخصص بالموارد البشرية (HR) وإلمام بالأشخاص الأكفاء والمتميزين.
5. متخصص في الكمبيوتر والبرمجيات (IT) .



5. استطلاع الآراء التي تتطلبها عملية بناء الخطة

من أجل ضمان نجاح عملية التخطيط، المساعدة على عدم حدوث أية عقبات قد تعيق العمل يمكن للفريق استطلاع الآراء في جو من السرية الخالية من المخاطر. مع محاولة جمع الأفكار والمعلومات التالية المتعلقة بالموظفين بالطرق التالية:

1. اجتماعات المجموعات الصغيرة: إذا كانت ثقافة المنظمة مفتوحة ونزية، فإن مجموعات صغيرة هي وسيلة جيدة للحصول على مدخلات من الموظفين. والحصول على مؤازرة وتعاون الموظفين مع الفريق.
2. المسوحات مجهولة الاسم: حيث تشكل الدراسات الاستقصائية على الإنترنت مصدراً مهماً للمعلومات تسمح لكل موظف مجهول للتعبير عن رأيه دون تأثير من الآخرين .
3. تقييم العاملين والوثائق: هناك العديد من تقييمات الموظفين متاحة والتي يمكن الركون إليها من أجل استباط تقييم للإجراءات والاستراتيجيات المحددة

6. تنظيم عمل الفريق

الاليات التالية توضح عمل الفريق وكما يلي :

1. تفريغ الفريق من مهامه الوظيفية اليومية أفضل لأنهم سينصرفون إلى اداء مهام الفريق بكل رغبة ويتقادرون عطائهم وانكبابهم على عملهم ،
2. دورية اجتماعات الفريق : اجتماعات مكثفة في البداية ثم في الوسط اجتماعات متباينة وفي النهاية كثافة .
3. مكافآت الفريق : تمنح في نهاية المهمة ويساوي راتب (3) شهور .
4. القيام بزيارات ميدانية لبعض الدول للاطلاع على التجارب المستمرة اذا اقتضت الضرورة .
5. تخصيص موازنة مناسبة للفريق .
6. فترة المهمة من (6-3 شهر) .

7. جدول بتشكيل فريق العمل لتحضير الخطة الاستراتيجية

لابد للفريق المكلف بوضع الخطة ان يضع جدولًا زمنياً لاعماله سواء كان للفريق نفسه او جميع المهام المساعدة التي يحتاجها خلال ادئه لهذه المسؤولية وكما موضح في الجدولين التاليين :

جدول رقم (6)
الجدول الزمني لعمل فريق اعداد الخطة الاستراتيجية

الاسم	العمل الحالي	العنوان	عمله ضمن الفريق	الخبرات والمؤهلات	فترة التنفيذ شهر						ت
					6	5	4	3	2	1	
											1
											2
											ن

جدول رقم (7)
جدول بتشكيل فريق العمل المساند والداعم لفريق اعداد الخطة الاستراتيجية

المتابعة	فترة التنفيذ شهر						المدة الازمة	المهمة المساندة	الجهة المسئولة	المهمة	ت
	6	5	4	3	2	1					
											1
											2
											ن

8. مهام ومسؤوليات فريق وضع الخطة الاستراتيجية

تحدد مهام وواجبات ومسؤوليات فريق وضع الخطة بما يلي :

1. دراسة واقع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بتحديد فرصها ونقاط قوتها وما تواجهها من تحديات .
2. التصميم المبدئي للإعداد الخطة الاستراتيجية وما يتعلق بها من خطط تطويرية وتحديث بياناتها كلما دعت الحاجة .
3. وضع السياسات العامة وإقرار الخطط والموازنات وتحديد المسار العام .
4. تحديد الحاجة مشاركة الاطراف التي لها علاقة بوضع الاستراتيجية .
5. تحديد كيفية بناء الخطة وآليات العمل الموضوعة .
6. تحديد القيم والمبادئ المعلنة وتحديد المسارات وأولويات العمل .
7. متابعة إنجاز المهام وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة .

8. تنفيذ عمليات التحليل والتخطيط والتقويم للخطة.
9. نشر الخطة الإستراتيجية في المنظمة.
10. توزيع المهام والأدوار بما تقتضيه متطلبات العمل.

9. تحديد احتياجات الفريق

من أجل توفير مقومات النجاح للخطة يتبع على فريق الخطة تحديد وتقييم الاحتياجات الازمة لعمل الفريق خلال التحضير للخطة وبعد انطلاقها والتي يمكن توضيحها كالتالي :

1. تحديد إحتياجات فريق التخطيط من البرامج التدريبية للذين سيشاركون في وضع الخطة من جميع الإطراف.
2. تحديد المهارات والقدرات الازمة توافرها لدى العاملين ووضع السبل الازمة لتنميتها ب مختلف المستويات .
3. نشر القيم المؤسسية والانتفاء وزيادة الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين من أجل خلق الأجواء المناسبة للعمل الاستراتيجي
4. ترسیخ مفاهيم الجودة كمقدمات لولادة سياسات وهيكل تنظيمية وإجراءات وقواعد توفر البيئة الحسنة لعمل الخطة الإستراتيجية.
5. تطوير قاعدة الاتصال مع جميع المراكز المسؤولة عن توفير وجمع البيانات وتبادل المعلومات بصورة منظمة وسهلة داخل المنظمة.

كما موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (32)
تحديد احتياجات الفريق

ان لأسلوب عمل الفريق أهمية في كفاءة أداءه والعمل الذي يقوم بإنجازه وهذا يتطلب وضع الخطط والإجراءات الكفيلة لضمان إتمام المهمة حسب توقيتاتها الزمنية وبالنوعية التي تطمح لها المنظمة ومن هذه الأساليب نذكر ما ياتي :

- 1 الركون الى مجموعة الخبراء وأهل الاختصاص (في فن التخطيط الاستراتيجي) ومجموعة المنفذين(الرؤساء المدراء) ومجموعة أهل المصلحة بالمنظمة والحربيين على نجاحها.

2. مشاركة أعضاء الفريق بالدور وحسب الترتيب التلقائي في الجلوس فالكل له حق إبداء فكرة واحدة لا أكثر ولا أقل ولا يحق له أن يعلق على أراء الآخرين أو أن يعقب عليها و عدم نقدها أو إبداء السخرية والاستخفاف بها. وقبول جميع الآراء وتسجيلها إلا إذا كانت خارج الموضوع المطروح.
3. استخدام أسلوب العصف الذهني لكونه طريقة في مهمة من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند أعضاء الفريق في أجواء من الحرية والأمان والتسامح وقبول الرأي الآخر ،
4. تأجيل تقييم الأفكار المطروحة أي كان منها في مرحلة الأولى من جلسات الفريق لأن النقد أو التقييم المبكر لأي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقد عملية المتابعة وانصراف الانتباه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل حيث أن الخشية من الخطأ والخوف من النقد يخلق الشعور بالتوتر ويعيق التفكير الإبداعي .
5. إطلاق حرية التفكير والتحرر من كل ما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ مما يرفع القدرة على إنشلاق الملكات الإبداعية ويفتح الأفق الرحبة للتخييل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه حرج من النقد والتقييم ، ان هذا المبدأ يستند على مقوله أساسية في الإبداع مفادها ان الأخطاء غير الواقعية قد تثير أفكار أفضل عند أعضاء الفريق.
6. تطوير أفكار الآخرين والبناء عليها من أجل الخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست ملكا لأصحابها بل هي حق لأي مشارك تحويلها وتوليد أفكار أخرى منها أكثر قبولا وفائدة.
7. استخدام نظام التصويت وذلك باختيار المجتمعين لأهم الأفكار التي اقترحتها أعضاء الفريق. وقيام كل عضو بوضع علامة أمام أهم الآراء التي برزت في رأيه وفي نهاية التصويت يمكن تحديد و اختيار أهم الآراء المطروحة خلال الجلسة. وهذه من أهم القضايا التي يلتزم بها خبراء التخطيط الاستراتيجي في العالم المعاصر، خاصة في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان. لكونها مفيدة في فرز الآراء الأكثر وجاهة وفائدة بلا مجاملة لأحد واعتبار المحصلة النهائية لعملية التصويت ملكا للاجتماع ..

مصادر الفصل الخامس

1. Erin Schreiner "Seven Strategies for Developing Cohesive Teams"(2011).
2. Susan M. Heathfield"12 Tips for Team Building How to Build Successful Work Teams"(2010).
3. Tom Lombardi "2 thoughts on ,How Leadership Teams Successfully Create Aligned Business Strategy" (2013).
4. Walter Oelwein" How to create a team strategy document"(2011).
5. بناء فريق عمل ناجح (2012)
6. خلية المعرفة "كيف تبني فريق عمل ناجح"(2012)
7. موقع مفكرة الإسلام.

الفصل السادس

رؤى المنظمة

Vision Statement

1. مقدمة

لا أحد منا لا يفكر في إنجاز أشياء كبيرة في حياته، ولكن نادراً ما يذهب فيكتب ذلك، وقد كان كثير من العظام والبارزين في مختلف المجالات يمتلك تصوراً واضحاً عن رؤيته للأشياء التي يحلم بتحقيقها في المستقبل.

إن الأحلام هي التي تدعونا نفكر بالمستقبل وتدفعنا لأن نرفع رؤوسنا لكي ننظر إلى الأفق، إلى حيث أقصى ما تمتد إليه أبصارنا وبصائرنا لنرى دائرة أحلامنا تشرق من هناك. أما القبول بالأمر الواقع فهو أن ننظر إلى ما بين قدمينا لنرى أين نقف، ونرضي بالواقع الذي نقف عنده، ونعتبره عالمنا الذي سيبقى هكذا أو انه سيتحرك خارج عن إرادتنا ولا سيطرة لنا عليه ولا حاجة للاكتئاث لأي اتجاه سيتحرك.

ولكن اذا رفعنا رؤوسنا ونظرنا إلى المستقبل وحددنا خطوطاً لحركتنا انطلاقاً من الواقع الذي نقف عليه الآن تصلنا إلى الصورة الكبيرة المشرقة المضيئة الشاهقة أبداً، نكون قد عرفنا أين نتجه؟ وكيف نتحكم بالظواهر التي تحيط بنا؟ ومتى وكيف وابن نسخرها لخدمة مسيرتنا على الخطوط التي رسمناها؟ كل ذلك نحصل عليه اذا نجحنا في تشكيل رؤية واضحة لأنفسنا او لمنظمتنا.

2- مفهوم الرؤية

الرؤى هي صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتتبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل.

أنها بتعبير آخر:

أنها صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحث الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة وهي لا تبدو حقيقة الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل.

هكذا فإن الرؤية هي:

استشراف المستقبل لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، هذا على مستوى الفرد، أما على مستوى المنظمة فهي بضع كلمات تصف صورة المنظمة في المستقبل وتدفع كل فرد فيها للعمل مع زملاءه لبلوغ تلك الصورة.

إنها أكبر الأماني، ولا أمنية أخرى تعلو عليها، إنها طريقنا إلى النجاح، فالرياضي الذي يذهب للألعاب الدولية، يضع في ذهنه أمنية كبيرة، ألا وهي الفوز بالمرتبة الأولى، ولا تعجبه نتيجة أخرى، ورؤية المنظمة التي تعمل في مجال النسيج أن تكون المنظمة الأولى في عالم الأقمشة والمنسوجات، ولا ترضى بغير ذلك. أنها أشراقة بدر عند الأفق مرسوم عليه الصورة المستقبلية للمنظمة التي ترно إليها.

كما مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (33)
الرؤية

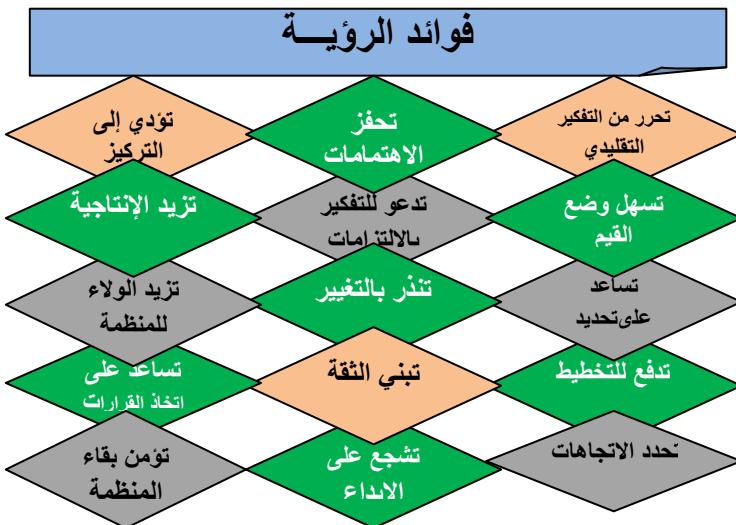


3- فوائد الرؤية الإستراتيجية

تكمّن أهمية الرؤية بكونها حجر الزاوية في بناء إستراتيجية المنظمة الناجحة. تكونها تحدد مرجئاتها والتطورات الذهنية الواضحة لها كي تشاهد الأهداف البعيدة المدى التي يتعمّن أن تسعى إليها، وتتلخص أهمية الرؤية الإستراتيجية بكونها تقدم الفوائد التالية للمخطط الاستراتيجي:

- 1 تحرير المنظمة من محددات التفكير التقليدي.
- 2 تساعد على وضع القيم والفلسفة الأساسية بالمنظمة.

- 3 تساعد على تحديد معايير الأداء.
 - 4 تدفع نحو التخطيط.
 - 5 تحدد الاتجاهات والأغراض.
 - 6 تحفز الاهتمامات.
 - 7 تدفع نحو التفكير جديا بالارتباطات والالتزامات.
 - 8 تتنزد أصحاب المصالح بضرورة التغيير.
 - 9 تشجع على بناء الثقة.
 - 10 تحفز على الإبداع وإيجاد الحلول للمشكلات.
 - 11 تدفع نحو التركيز على المستقبل.
 - 12 تزيد من درجة الإحساس بالفعالية والإنتاجية.
 - 13 تجعل العاملين أكثر ولاءً للمنظمة.
 - 14 تساعد على اتخاذ القرارات.
 - 15 تضمن بقاء المنظمة متوازنة مع بيئتها.
- وكما يظهر في الشكل التالي:



شكل رقم (34)
فوائد الرؤية

4- العوامل التي تخدم تقدّم الرؤية

بقدر ما للرؤيا من فوائد باعتبارها المنار الذي تهدي به المنظمة والأفراد للوصول إلى الأفضل، إلا أن هناك ما يجب الانتباه إليه من قبل صناع الإستراتيجية، ألا وهي العوامل التي من شأنها إخمام تقدّم الرؤية وطمس فوائدها وتحجيم مفعولها الريادي، ومن مواطن إخمام الرؤية هي:

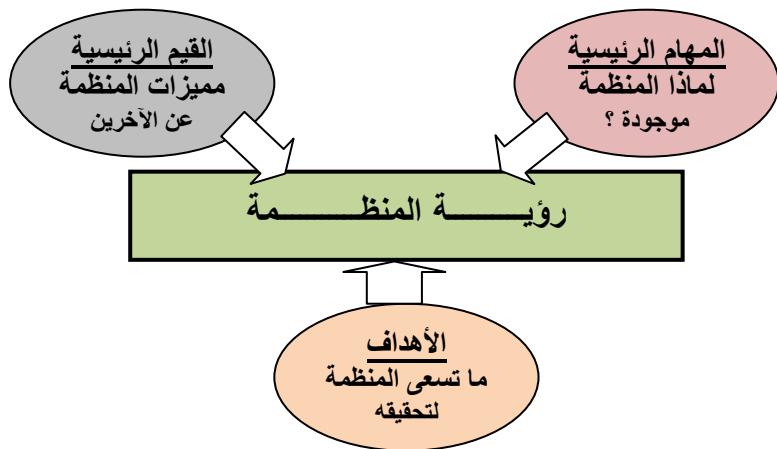
- 1- الأفكار المحافظة والمتمسكة بواقع الحال.
- 2- القوانين والقواعد النافذة التي لا تنسجم مع التغيير.
- 3- الهيئات والمؤسسات الحكومية التقليدية.
- 4- مقاومة بعض الأطراف داخل المنظمة بسبب خوفهم من تضرر مصالحهم.
- 5- التفكير القصير المدى.
- 6- الفكر الرافض الذي يهوى (القول لا) فقط.
- 7- الإدارات المتبعة والمترهلة.
- 8- العناصر المتخففة من طرح أفكارها داخل المنظمة.
- 9- تخوف البعض من الاستهزاء والسخرية إذا ما طرح رؤيته.

5- مكونات الرؤية

إن الرؤية الناجحة هي التي ترسم المعالم الواضحة لصورة المنظمة في المستقبل منسجمة مع ما تراه وتؤمن به، وعلى هذا الأساس، يتعين أن تعكس الرؤية العناصر الآتية:

- 1- قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها.
- 2- قدرات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- 3- أهداف المنظمة التي ترغب الوصول إليها.
- 4- رغبات المستفيدين.
- 5- رغبات وتطلعات المجتمع.
- 6- التطورات التكنولوجية التي تخدم المنظمة
- 7- احتمالات التغيير وتأثيرها على المنظمة.

ويمكن اختصار المكونات أعلاه في ثلاثة عناصر أساسية كما يظهرها الشكل التالي:



شكل رقم (35)
المكونات الرئيسية للرؤية

6- سمات الرؤية الناجحة

تتصف الرؤية الناجحة بالإضافة إلى اكتمال مكوناتها بمجموعة من السمات الضرورية والتي تتألّف بكونها:

- 1- واقعية: أي ممكنة التحقيق وليس خيالية.
- 2- صادقة: تتكلم عن النوايا الحقيقة للمنظمة.
- 3- صياغتها حسنة: عباراتها متماسكة وبلاغية وجميلة.
- 4- مفهومة: بسيطة وواضحة وسهلة الفهم لأول وهلة.
- 5- مناسبة ولائقة: تتلاءم مع المفاهيم العامة للمجتمع وقيمه وتنسجم مع همومه.
- 6- طموحة ومتحدبة: جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل غير مترددة في مواجهة التحديات.
- 7- موجهة: أي ترسم التوجهات نحو المستقبل فت فقد المنظمة نحو أهدافها.
- 8- مختصرة: لا تحتوي على عبارات مطولة لكي تسهل مهمة قراءتها وحفظها وتداولها.
- 9- متقدمة: تستمد أصولها من ماضي المنظمة وحاضرها.
- 10- متقدمة: تثير الهم وتعبء الطاقات.
- 11- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
- 12- دليل لتحقيق الرسالة: انه الإطار الذي تصاغ داخله الرسالة والطريق الذي تسلكه خلال التنفيذ.

7- صياغة الرؤية

ذكرنا أن الرؤية هي وصف للنتائج المتوقعة خلال السنوات القادمة، أي إنها صورة مركزة لما ستكون عليها هذه النتائج (أي المنظمة) عند تاريخ معين. وكلما كانت الرؤية واضحة ودقيقة، كلما أعطت المخطط الاستراتيجي مسارات بينة نحو المستقبل.

و تبدأ صياغة رؤية المنظمة بقطع حيوي فاعل تلخص فيه ضرورات هذه الرؤية وفاعليتها بحيث يكون المقطع الابتدائي مفتاح كامل لفهمها من قبل أي شخص يقرأها.

وقد تكون الرؤية أحياناً أطول صياغة من الرسالة لأنها صورة المستقبل التي تمنح الحيوية والإلهام للمنظمة، وتعكس أفضل النتائج التي تريد المنظمة بلوغها، وتخلق الدوافع والقوة والإبداع.

وبعبارة أخرى، تؤدي الصياغة الجيدة للرؤية إلى ابتداع الأفكار والحلول الأصلية والفاعلة للمنظمة وهذا لا يعني مطلقاً أن الرؤية تحلق بالهواه وتبتعد عن الواقع، بل

العكس، لابد لها أن تكون أحالمًا واقعية أو قريبة من ذلك، بالرغم من أن بعض الرؤى كانت طموحة جدًا عندما ظهرت بل بدت وكأنها ضرب من ضروب الخيال، ولكن هذا الخيال أصبح حقيقة. فعندما طرحت شركة مايكروسوفت رؤيتها في الثمانينيات والتي تتلخص في (حاسوب شخصي في كل منزل والجميع سيستخدمون برامج مايكروسوفت) رأى الكثير بأن هذه رؤية غير واقعية عندما تقول سيكون في كل منزل حاسوب شخصي وأن كل واحد سيستخدم لمايكروسوفت، ولكن هذه الرؤية كانت تحتوي ضمنًا آفاق مفتوحة أمام التطور.

ولابد وأن نضع في الأذهان عند صياغة الرؤية بأن الغرض منها ليس وضع هدفًا واقعياً مطابقاً مع الأمر الواقع بغية تحقيق النجاح والفشل، بل أن ذلك متrox للأهداف والأغراض الإستراتيجية، وان الغرض من الرؤية هو فتح الأ بصار على ما هو ممكـن.

يقول البرت اينشتاين مؤكداً على ما ذكر أعلاه بأن (الخيال أكثر قوة من المعرفة) ويعـلـق البعض على هذا القول ليـعزـزـواـ الغـرـضـ منـ الرـؤـيـةـ بـأنـ المـعـرـفـةـ تـتـيـحـ رـؤـيـةـ الأـشـيـاءـ كـمـاـ هـيـ،ـ بيـنـماـ يـدـعـوـ الـخـيـالـ إـلـىـ رـؤـيـةـ الأـشـيـاءـ كـمـاـ يـجـبـ أـنـ تـكـوـنـ،ـ وـعـنـدـمـاـ نـدـرـكـ مـاـ هـوـ مـمـكـنـ،ـ نـبـدـأـ بـرـؤـيـةـ الـأـحـلـامـ الـمـمـكـنـةـ التـحـقـيقـ،ـ وـأـنـ التـحـديـاتـ مـمـكـنـ أـنـ تـقـهـرـ وـأـنـ الـمـشـكـلـاتـ مـمـكـنـ أـنـ تـحـلـ وـبـذـلـكـ تـنـقـتـحـ أـمـامـنـاـ شـبـكـةـ مـنـ الـمـسـالـكـ الـتـيـ تـعـتـرـ بـحـدـ ذـاتـهـاـ مـصـادـرـ الـهـامـ وـقـوـةـ،ـ وـقـدـ لـخـصـ (ـذـلـكـ فـقـالـ)ـ (ـLes Brownـ)ـ:

(انطلق نحو القمر حتى لو أخطأت فإنك لا تزال بين النجوم).

وكما يقول شاعرنا المتنبي :

إذا غامرت في شرف مروم فلا تقع بما دون النجوم

ومن الأمور التي تغـيـيـرـ صـيـاغـةـ الرـؤـيـةـ وـتـجـعـلـهـ أـكـثـرـ قـوـةـ وـتـعـبـيرـاـ هـيـ:

1- ضع رؤيتك في صيغة الفعل المستقبل لأنك تضعها كما لو أنت في كنف الحاضر وفي وسط الظروف السائدة وأنت ترى وتشعر وتسمع ما هو موجود فعلاً وأنت واقف لتصف إنجازاتك التي تطمح بها وهي منجزة.

2- اجعل من رؤيتك جذابة: أي أنك تضعها بصيغة مثيرة للأحساس تبعث الإلهام والطموح والزهو لدى الجميع.

3- أضف إلى رؤيتك معاني محسوسة: كلما كانت المعاني والتفاصيل المضافة ذات مجازي، كلما كانت الرؤية أكثر وقعاً. وهذا يتطلب أن تضم المحسوسات وصفاً للمشاعر والألوان والأصوات والأشكال والأشخاص، فكل ذلك يساعدك على وضع صورة الكمال التي تريدها في المستقبل.

4- فرق بين الحالة الخارجية والحالة الداخلية للرؤية: حيث تشير الحالة الخارجية إلى ما تراه من حولك كالرذائل والمجهزيين ونظرة المجتمع للمنظمة والعوامل الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وغيرها، أما الحالة الداخلية تشير إلى ما هو موجود في داخلك، كالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، وقدرات العاملين، ومستوى مهاراتهم، والموارد المالية الذاتية للمنظمة وغير ذلك.

5- تمعن في النظر إلى رؤيتك وهي شاخصة أمامك دائماً: تأملها واستمد الأمل والعزيمة منها، أنها النظرة الإستراتيجية البعيدة الممتدة حتى الأفق فهي لا تحتاج إلى تحديث إلا نادراً وبالتالي لا تحتاج إلى إعادة نظر بين فترة وأخرى كما يجري بالنسبة للرسالة (Mission).

8- آثار الرؤية

عندما تصاغ الرؤية بأسلوب تأثيري ومثير للعواطف والطاقات ومحفز للهم، فإنها تكون قد حققت أغراضها وفعلت ما يريده المخطط الاستراتيجي في وضع المنظمة بالاتجاه المرغوب وحددت مستقبلها على طريق النجاح.

و عندما لا تستطيع الرؤية إحداث التأثير المطلوب في توجيه المنظمة ولفت الجمهور إلى صورتها المستقبلية فإنها لا تصلح لأن تكون ذلك الأساس الذي تبني عليه الإستراتيجية، وقد يثار التساؤل التالي:

هل أن الرؤية ضرورية لأية إستراتيجية؟ وهنا تكون الإجابة: ليس بالضرورة تماماً، حيث يمكن أن تبني إستراتيجية بدون رؤية ولكن فرصة نجاحها قد لا تكون كما هو مرجو.

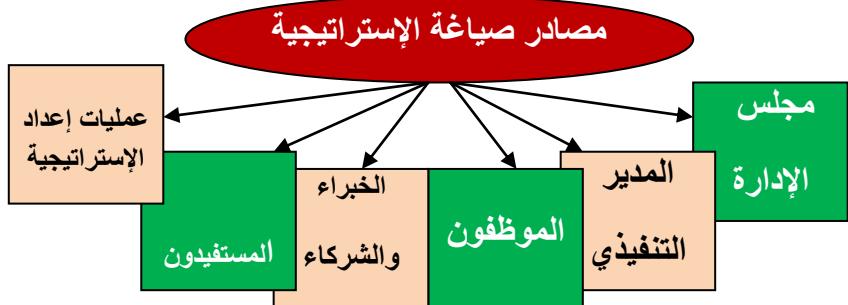
لقد قامت جامعة يل (Yale) بدراسة عن خريجيها ممن كانت لهم رؤية و ممن لم تكن لهم كذلك عند تخرجهم، فوجدت أن نسبة الذين كانت لديهم رؤية 3% والباقي لم تكن لديهم أية رؤية في حياتهم بعد التخرج، وبعد مضي 20 عاماً من التخرج وجدت أن الذين حققوا النجاح هم ممن كانت لهم رؤية وقد تفوقوا على أقرانهم الـ 97% ممن لم تكن لهم رؤية فقط.

9- مصادر صياغة الرؤية

كما ذكرنا بأن الرؤية تبدأ في النظر إلى الأفق لمشاهدة الصورة الأكثر إشراقاً للمنظمة مفعمة بالأحلام، وقد تبدو أمامها مختلف المناظر الجميلة، وإن المنظمة التي اعتادت وضع استراتيجيات متلاحقة هي أقدر من غيرها في وضع رؤية نجاح لما اكتسبته من خبرة في مدى ملائمة الرؤية مع بقية عناصر الإستراتيجية. وعادة

ما تقوم أية منظمة باختيار الصورة الأفضل مستنيرة بالمصادر والمرجعيات التالية:

- 1- **أفكار مجلس الإدارة :** يقوم مجلس الإدارة بعملية عصف ذهني لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتدون الآراء ولا مشكلة البتة باختلافها، فهي تصب في إطار تلك الصورة التي يراد تكوينها.
 - 2- **أفكار المدير التنفيذي :** وهي مجموعة الأفكار التي تترشح لدى المدير التنفيذي خلال عصف ذهني أو عند لحظة من حياته اليومية، قبل النوم أو الرياضة أو في اجتماع ممل أو خطبة طويلة وهكذا، فقد تفقر إلى ذهنه تلك الصورة الجميلة للمنظمة فينفلها إلى الفريق الذي يهد الإستراتيجية.
 - 3- **أفكار الموظفين :** تترشح من الموظفين خلال عملهم أو خارجه أفكار تعكس الطموحات التي تساورهم لتطوير المنظمة والتي يتمنون أن تصبح واقعا يوما ما وخاصة من ذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية.
 - 4- **الأفكار التي يقدمها خبراء المنظمة وشركاؤها.**
 - 5- **الأفكار التي تقدمها الفئات المستفيدة من خدمات المنظمة حيث تاتي طموحات الطرفين.**
 - 6- **عمليات إعداد الإستراتيجية :** فقد تنشأ الرؤية أثناء إعداد الإستراتيجية حيث تزدحم الأفكار والمقترحات وتكثر الدراسات والتحليلات للواقع والبيئة الخارجية والداخلية وتحدد الفجوات وتستخرج الأهداف الفعلية، فمن خلال هذا المخاض تبدأ الرؤية بال تكون والتبلور والظهور.
- والشكل التالي يلخص مصادر الرؤية:



شكل رقم (36)

مصادر صياغة الإستراتيجية

10-عرض الرؤية على العاملين

إن تشكيل رأي جماعي واتفاق عام بشأن رؤية المنظمة هو أمر هام، لأن ذلك يكسب الرؤية تأييد العاملين لكونها تعبر عن توجهاتهم وتطلعاتهم، كما أن الرأي الجماعي يوحد هذه التوجهات والتطلعات ويسير بها نحو الأهداف وسط المتغيرات الكثيرة المحتملة التي لا تستطيع المنظمة المحافظة على كيانها ومستقبلها إلا بالتمسك بهذه الرؤية.

إن مساهمة العاملين في صنع رؤية منظمتهم وإطلاعهم عليها تجعل لأي واحد منهم حصة في هذه الرؤية ويصبح من مناصريها والمؤيدون لبلوغها والمدافعين عنها والشاعرين بها إضافة إلى الاعتزاز والانتماء إلى المنظمة وهي تتطلع إلى رؤية بهذه المكونات المترافقية بالنجاح.

إن مشاركة العاملين في صياغة الرؤية من خلال عرضها عليهم وشرحها شرحاً مفصلاً لهم، وخلق وعي مؤيد لها وداعم لتوجهاتها يضمن للمنظمة عطاء أفضل لعامليها من خلال التفافهم حول شعارات ومبادئ العمل التي تطرحها الرؤية ومن ذلك:

1. تجاوب العاملين مع القرارات الصادرة من الإدارة العليا والمنطلقة من خطة العمل التنفيذية للإستراتيجية.
2. اتفاق آراء المدراء بشأن المسارات المستقبلية الإستراتيجية لها.
3. خلق الحماس والرغبة في وضع الخطط الفرعية للإدارات.
4. تهيئة العاملين لمواجهة احتمالات التغيير.
5. ترسیخ ولاء العاملين للمنظمة وتأييدهم لها.

11- تقييم الرؤية

من المفيد أن يقوم المخطط بتقييم الرؤية التي ساهم جميع ذوى العلاقة بالمنظمة في وضعها وذلك باستخدام بعض المعايير التي نذكر منها ما يلى:

1- التوقعات: وذلك بتدقيق فيما إذا كانت الرؤية قد وفرت قوة تصورية لما يجب أن تكون عليه المنظمة خلال الفترة القادمة، وأنها قد عبرت بشكل أفضل عن صورة المنظمة المستقبلية.

2- الجرأة: وذلك بتدقيق الروح الاقتحامية للرؤية والتي تظهر من خلال تجسيد الرؤية لأحلام المنظمة، وتجسيد المنزلة الأعلى التي تريد المنظمة تبوءها بين المنافسين.

3- التحرّك: إن الرؤية الناجحة هي التي تدفع على التغيير والتطوير وفق القدرات التي تخلقها، ولهذا تكمن قوتها في مكامن تحريكها وخلق البواعث للاتجاه الذي تتحرك نحوه المنظمة، ولهذا يمكن اختبار قوة الرؤية من خلال قدرتها على تحديد:

- المستفيدن (الزبائن) ورغباتهم.
- الواقع المهمة التي تنشط بها المنظمة.
- الأنشطة التي تحرص المنظمة على التواصل معها.
- القدرات التي تسعى المنظمة إلى تطورها.

4- التطلع: إن من أهم أغراض الرؤية خلق الرغبة في التطلع للأمام، ولهذا يمكن تقييم الرؤية الصحيحة في قوتها على:

- زيادة الإحساس بأهمية الأهداف المرسومة.
- زيادة الاعتزاز لدى العاملين بأنفسهم وشعورهم بأنهم جيل أشم بدلًا من ربواه صغيرة.

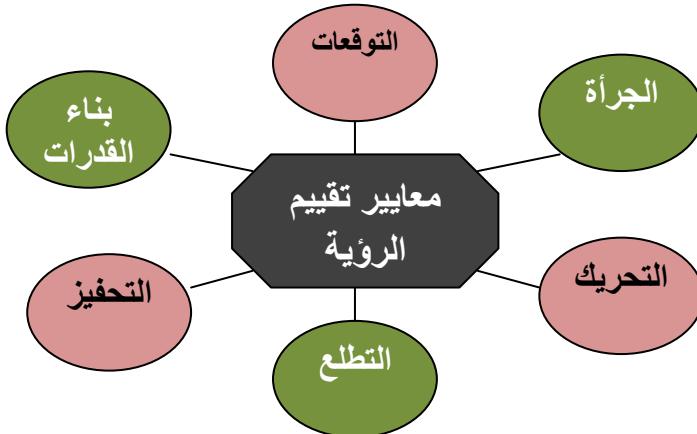
5- التحفيز: حيث أن الرؤية تخلق الطموح والتحفيز، ولهذا تظهر قيمتها في:

- قوة صياغتها اللغوية التي تشد وتحفز العاملين.
- قوة خلقها صورة متقدمة في أذهان العاملين.

6- بناؤها قدرات فريدة: تعمل الرؤية على بناء قدرات فريدة في المنظمة ولهذا يمكن تدقيق قوتها عن طريق:

- تشييدها للقدرات الأساسية للمنظمة.
- إرساوها تاريخ المنظمة.

- إشارتها إلى قوة وتصميم واندفاع المنظمة.
- بناؤها قواعد بيانات عن المستفيدين.
- تحديدها للموارد والإمكانيات.



شكل رقم (37)
معايير تقدير الرؤية

12- تمرین فی صیاغة الرؤیة

لأجل صياغة رؤية ناجحة يقوم المدير بحث زملائه في التفكير بصياغة رؤية للمنظمة بأسلوب يساعدهم على بلوغ ذلك، والعمليات التدريبية الآتية تفيد في تحقيق هذا الغرض:

- 1- مشاركة الجميع في المنظمة في صياغة الرؤية.
- 2- ابتداء العمل في تحفيز العاملين على المشاركة في وضع الرؤية الفاعلة والقيام بتوضيح الرؤية بصياغتها الأولية وتفكيكها إلى أجزاء كي يتسع عدد المشاركين في مناقشتها وصياغتها وتوليد الخلق والإبداع لديهم.
- 3- اختيار أفق زمني مناسب للرؤية، مثل بعد (5) سنوات أو (10) سنوات أو (25) سنة من الآن.
- 4- توجيه السؤال التالي للموظفين الذين يجري إشراكهم في الصياغة: ما هي الصورة الفضلى للمنظمة التي يطمحون إليها عند ذلك الأفق؟
- 5- كما نسأل هؤلاء الموظفين عن الذي يريدون أن تلعبه المنظمة في المجتمع وما هي صورة النجاح الذي يرغبون به؟

- 6- الطلب من كل واحد منهم إيجاد شيء يشبه المنظمة به (مجازاً) كأن يشبهها بالصخرة الصلدة أو الجبل الشاهق أو الماء المتدفق أو القطار السريع أو الأرض المعطاء وغير ذلك. إن فائدة التشبيه أعلاه تساعد المشاركين على توسيع آفاق تفكيرهم وسلوك طرق غير معتادة في اكتشاف وسائل نجاح المنظمة.
- 7- تشجيع جميع المشاركين على التفكير معاً، ومن الممكن أن يقوم شخص معين في تسهيل المناقشات.
- 8- حدد نقاط الالقاء ونقاط الاختلاف.
- 9- البدء بتأليف الرؤية من خلال تلك النقاط التي يتفق عليها المشاركون كرؤية ناجحة للمنظمة وربما يتطلب ذلك تكليف شخص أو شخصين للقيام بذلك ولا تحاول تكليف مجموعة المشاركين بذلك.
- 10- إن المناقشة الجماعية أساسية ومهمة ولكن الصياغة تترك للمدير أو من يكلفه في ضوء ما يخرج عن المناقشات.
- 11- بعد أن تنتهي صياغة الرؤية تعاد إلى مجموعة المشاركين بهدف تفديها بما يتفق مع آرائهم ويزيد الرؤية وضوحاً وتعبيرأ عن طموح المنظمة.
- 12- صياغة الرؤية بشكلها النهائي.

13- الرؤية أولاً أم الرسالة

قد يثار سؤال حول من يأتي في الترتيب أولاً، الرؤية أم الرسالة؟

والجواب هو: إن الرؤية- كما قلنا- هي صورة المستقبل البعيد المدى والرسالة التي سنأتي على شرحها هي التي تصنع الطريق لتحقيق الرؤية بالتوافق مع قيم المنظمة.

إن ترتيب الرؤية والرسالة يعتمد على وضع المنظمة، فإذا كانت في بداية الطريق أو كان لديها خطة أو برنامجاً لإعادة الهيكلة أو الإنماء، فهنا لا بد للرؤية أن تكون في الترتيب الأول، فهي التي ترشد وتقود الرسالة، ومعظم أجزاء الخطة الإستراتيجية الأولى.

أما إذا أرادت المنظمة إنشاء نشاط في ضوء رسالة موجودة فعلاً وتريد وضع رؤية لهذا النشاط، ففي هذه الحالة تقود الرسالة الرؤية وبقية أجزاء الخطة الإستراتيجية، وتصاغ الرؤية في ضوء الرسالة الموجودة.

وبالرغم من هذا الاستثناء فإن الرؤية تسبق الرسالة لكونها تمثل المشهد العام لطموحات المنظمة في المستقبل.

14- نماذج من الرؤى

من المفيد الإطلاع على صياغة بعض الرؤى التي وضعتها منظمات وشركات وجهات مختلفة بهدف النهوض والارتقاء بواقعها وتحقيق نتائج أفضل بين الآخرين، ومن ذلك ذكر ما يلي:

1. رؤية قطر 2030

تحويل قطر بحلول عام 2030 إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل

2. رؤية شركة مايكروسوفت:

رؤيتنا أن يكون لكل مكتب ومنزل كمبيوتر يستخدم برامج مايكروسوفت لتحقيق النتائج الأفضل.

3. رؤية شركة مصاعد أوتis:

نزوء أي زبون في أي مكان بوسائل نقل للأفراد والمواد لمسافات قصيرة بدرجة عالية من الثقة والتميز بالمقارنة مع أي شركة أخرى في العالم.

4. رؤية ناسا بشأن برنامج إنزال رجل على القمر في بداية الستيّنات:

في نهاية هذا العقد سننزل إنساناً على القمر.

5. رؤية الخطوط الجوية السعودية:

أن تكون ناقلاً جوياً عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه وحريصاً على رعاية موظفيه.

6. رؤية شركة سيمنس:

أينما تلامس التكنولوجيا الحياة.

7. شركة دو فونت :Du Font

أفضل الأشياء لأفضل حياة من خلال الكيمياء.

8. شركة هونداي :Hyundai

بناء أفضل عالم من خلال ابتكار التكنولوجيا.

9. شركة نوكيا :Nokia

تواصل الناس

10. شركة أكسيروكس :Xerox

المنظمة الوثيقة

11. شركة IBM

حل للكوكب السيار الصغير.

12. شركة فيليبس :Philips

دعنا نصنع الأشياء أحسن

13. شركة BPL :BPL

نؤمن بالأفضل.

14. منظمة المناطق الحرة في الأردن :

مناطق حرة جاذبة للاستثمار محلياً وإقليمياً ودولياً.

Walmart-15

نمنح الناس العاديين فرصة شراء الأشياء نفسها التي يشتريها الأغنياء

16- شركة Coca Cola

نبتدع قيمة ونصنع التميز

Ritz Carlton - 17

السيدات واللadies يخدمون السيدات واللadies

Bill Gates -18

كمبيوتر على أية منضدة وفي كل منزل

Walt Disney-19

نجعل الناس سعداء

مصادر الفصل السادس

1. B. Keith Simerson "Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution" (2011).
2. Badford and Duncan, " Simplified Strategic Planning "2000.
3. Dan Power, "Strategic Planning", 2007.
4. Deborah Housler, "Mission and Vision Statement", 2005.
5. FAQ, "What's in a Vision Statement?", 2004.
6. Harvard Business Review "Executing Strategy " (2009).
7. Jane Logan, "Mission, vision, Values", 2005.
8. John M. Bryson "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement" (2011).
9. Kono, T, " Changing Strategy and Culture, Long Range Planning " 1994.
10. Pbreascttices, "The Basic of Strategic Planning", 2001.
11. Quick mba , " strategic Management " 2007.
12. Susan M. Heathfield "Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values ", 2008.
13. Susan M. Heathfield, "Create Your Personal Vision Statement", 2008.
14. Time Thoughts, "Writing a Compelling Vision statement", 2006.
15. Wikipedia, "Strategic Management", 2007.
16. www.beyondresistance.com, "Creating a Vision", wd.
17. مجید الكرخي "الخطيط الاستراتيجي" 2009.

الفصل السابع

رسالة المنظمة

Mission Statement

1. مقدمة

من المسائل الصعبة التي تواجه مدعي الخطة الإستراتيجية هو كتابة رسالة المنظمة لأنها تتضمن الكثير عن جوانب أنشطة ومستقبل المنظمة ولهذا يتquin أن يأخذ إعداد الرسالة وقتاً كافياً يتلاءم مع هذه الأهمية.

كما أن إعداد الرسالة يثير الكثير من قضايا الخلاف في وجهات النظر وخاصة تلك التي تدور حول تحديد الاتجاهات العامة للمنظمة ووجودها ودورها في المجتمع باعتبار الرسالة المرشد الذي يقود تصرفاتها في الأمد البعيد.

وتولى المنظمات التي تبحث عن النجاح الرسالة الأهمية التي تستحقها وتضعها في مقدمة تقاريرها السنوية ووسائل إعلامها المختلفة وتحدث عنها في كل اللقاءات والمؤتمرات والمناسبات لأنها هي وظيفتها الموجهة للجميع سواء كانوا منتسبي أو أصحاب المصالح أو عامة الجمهور.

2- مفهوم الرسالة

يمكن تلخيص معنى الرسالة بكونها:

عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وإغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل.

إنها : رسالة للجميع تخبرهم من نحن كمنظمة وماذا نعمل ؟

أن الرسالة هي صورة المنظمة منقولة إلى المستفيدين (Customers) والمجتمع تقدم وصفة للحلول التي يسعون إليها عن طريق تلبية رغباتهم من السلع والخدمات التي تقدمها لهم.

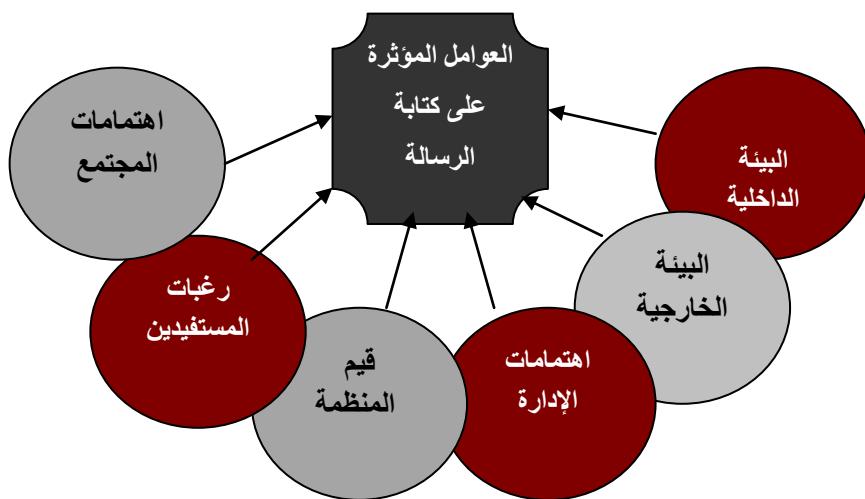
إن معظم الرسائل الفعالة هي التي تستطيع إن تخبرك عن وجود المنظمة وأهدافها كاملة في أقل من دقيقة.

3. العوامل التي تؤثر على كتابة الرسالة

تساهم عدة عوامل في التأثير على المخطط عند إعداد رسالة المنظمة وعلى رأس ذلك:

- 1- نتائج تقييم البيئة الداخلية للمنظمة ونقاط القوة والضعف فيها.
- 2- نتائج تقييم البيئة الخارجية للمنظمة والفرص المتاحة لها والتحديات التي تواجهها.
- 3- اهتمامات الإدارة وقضاياها الرئيسية.
- 4- قيم المنظمة وفلسفتها.
- 5- رغبات المستفيدين وطموحاتهم.
- 6- اهتمامات المجتمع.

ويمكن تلخيص ذلك بالشكل التالي:-

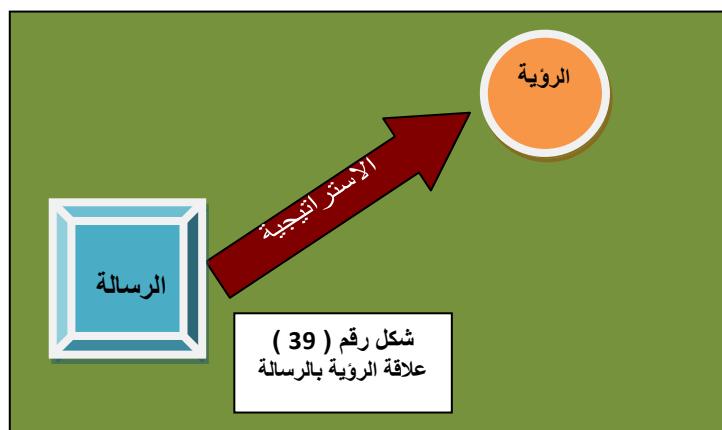


شكل رقم (38)
العوامل المؤثرة على كتابة الرسالة

4. المقارنة بين الرواية والرسالة

أن التفارق بين الرؤية والرسالة قد تكون مهمة صعبة وغير واضحة ويبعد ذلك عن استعراض الفوائد التي تجني من كلٍّ منها فما يذكر من فوائد للرؤية قد يذكر أيضاً للرسالة:

ولكن رون روبنسون (Ron Robinsons) يقدم تمييزاً مفيداً بين الرؤية والرسالة فيقول أن الرؤية هي (صورة المستقبل) بينما الرسالة تتكلم عن أهداف المنظمة التي توصلها تباعاً إلى الرؤية . وعلى أساس ذلك ترسم الرؤية ما تريده المنظمة أن تكون عليه بينما تتضمن الرسالة الأهداف اللازمية لبلوغ تلك الصورة تباعاً ، وإذا ما شبهنا الرسالة والرؤيا برحلاة من مكان لا يرى فإن الرسالة هي الرحلاة بمحطاتها المختلفة من نقطة البداية إلى النهاية أما الرؤية فهي المحطة النهاية التي تنتهي عندها هذه الرحلاة .



ولأجل توضيح ذلك دعنا نتناول الرسالة التالية:

رسالة مجموعه (Quorum) هي:

(أن مجموعة كورم الصحية هي شركة صحية تلتزم بتلبية حاجات كل زبون كما لو كان مالكاً أو مديرًا أو مستشاراً أو شريكاً وذلك من خلال ابتكار الخدمات التي تعزز تجربة أفضل أنواع الخدمات الصحية).

أمارؤية هذه المنظمة فيـ:

(إن شركة كورم الصحية ستستفيد من خبرتها في مجال إدارة المستشفيات وقدرتها في التأثير الايجابي على تجهيز أفضل أنواع الخدمات الصحية).

والآن لنلاحظ الفرق بين هاتين العبارتين:

1- استخدمت الرسالة صيغة الفعل المضارع (أن مجموعة كورتم الصحية هي شركة صحية تلتزم) فيما استخدمت الرؤية صيغة المستقبل (أن شركة كورتم الصحية ستستفيد)

2- تدعو الرسالة إلى كون المنظمة تعمل نسبياً بتصميم عال (لتلتزم بتلبية حاجات كل واحد من الزبائن وذلك بتجهيز أفضل أنواع الخدمات الصحية) في حين تعلن ما ترغب أن تقوم به (إن شركة كورم الصحية ستستفيد من خبرتها وقدرتها للتأثير ايجابياً على تجهيز أفضل أنواع الخدمات الصحية).

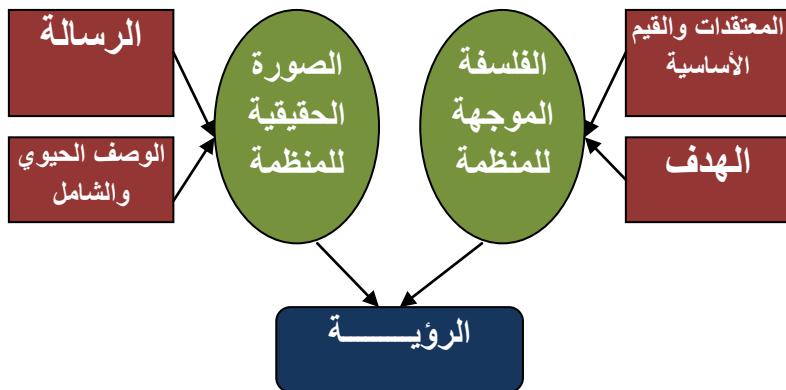
وتحتاط في بعض الأحيان الرؤية مع الرسالة لدى بعض المنظمات وقد حاول (Collins and Porras) وضع حدود على شكل معادلات رياضية لغرض إعطاء كل من الرؤية والرسالة عناصرها الحقيقة ومحتوها الذي ينبغي أن يكون واضحاً للمنظمة عند وضع رؤيتها ورسالتها وكما يلي:

المعتقدات والقيم الأساسية + الهدف = الفلسفة الموجة للمنظمة

الرسالة + الوصف الحيوي الشامل = الصورة الحقيقة للمنظمة

الفلسفة الموجة + الصورة الحقيقة = الرؤية

وكما مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (40)

كيف تتشكل الرؤية والرسالة

5. إرشادات في صياغة الرسالة

تأتي أهمية الرسالة من كونها تتحدث عن المنظمة لهذا يجب أن يعطى الوقت الكافي لصياغتها بالشكل الذي يعبر عنها أفضل تعبير. ولعرض كتابة رسالة جيدة للمنظمة ندرج في أدناه بعض الإرشادات والأدلة التي يمكن أن تهدي بها لهذا الغرض:

1. لابد للرسالة أن تعطي معلومات عن المنظمة و هويتها وما سبب إنشاءها ولأي شيء أنشئت.
2. لابد من مشاركة جميع العاملين في وضع الرسالة.
3. تجنب عبارات التضخيم الواقع المنظمة والمبالغة بشأن الخدمات التي تقدمها.
4. استعراض رسائل الآخرين لغرض المقارنة واحرص على أن تكون رسالة منظمتك مستقلة وتعبر عن شخصيتها وأن الرسالة التي تضعها هي رسالة منظمتك وليس رسائل الآخرين.
5. تيقن أنك مؤمن برسالة منظمتك وإلا كانت نوعاً من المواربة سرعان ما يكتشفه المستفيدين من المنظمة عاجلاً أم آجلاً.

أن الرسالة الجيدة لابد وان تجيب عن ثلاثة أسئلة مهمة هي:-

1. غاية المنظمة: ما هي الحاجات التي وجدت المنظمة لتقديمها؟
2. عمل المنظمة: ماذا تعمل المنظمة لأجل توفير تلك الحاجات؟

3. المبادئ والمعتقدات: التي تقود المنظمة وتوجهها.

خذ هذه الرسالة ومن ثم تفحص فيما إذا أجبت عن الأسئلة الثلاثة أعلاه:

كانت رسالة شركة (Big Brothers / Big Sisters) هي كما يأتي: **(صنع التنويع الخلاق في حياة الأطفال والشباب وذلك من خلال إقامة ودعم العلاقات المتباعدة مع البالغين ومساعدتهم على الوصول إلى أعلى نضوج ممكن ليصبحوا ملبيين بالثقة والمؤهلات والحزم والجد وذلك عن طريق توفير وتهيئة متطوعين ملتزمين وقيادة وطنية ومعايير للتفوق).**

و عند تحليل هذه الرسالة نلاحظ أنها جابت بشكل صحيح عن تلك التساؤلات وكما موضح في أدناه:

- 1- حددت هدف المنظمة: في صنع التنويع الخلاق في حياة الأطفال والشباب لأجل بلوغ أعلى نضوج ممكن.
- 2- وضحت عمل المنظمة: بكونه إعداد ودعم المتطوعين الملزمين الذين يحرصون على إقامة علاقات متينة مع الأطفال والشباب.
- 3- عينت المبادئ والمعتقدات: التي تتلخص في الأفراد الواثقين بأنفسهم والمؤهلين والجادين في خلق قيادة ومعايير للتفوق.

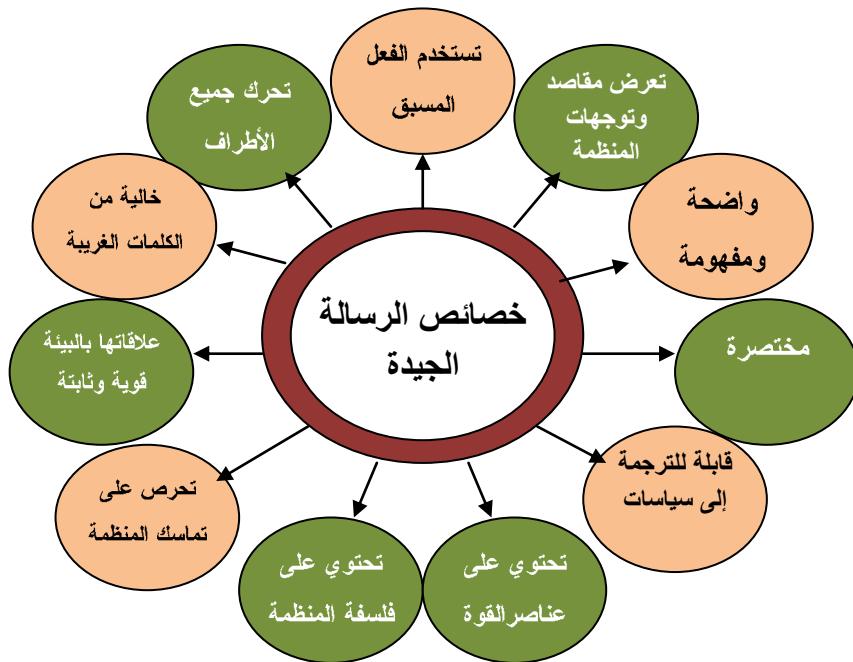
6. خصائص الرسالة الجيدة

عندما تكون لدى المنظمة رسالة فإن هذا لا يعني أن هذه الرسالة متكاملة أو فاعلة لكي تستطيع المنظمة توظيفها لتحقيق أهدافها فقد تكون قاصرة ولم تستكمل شروط الجودة التي يتبعها توفرها في الرسالة الجيدة ومن هذه الشروط مايلي:-

- 1- أن تعرض مقاصد وتوجهات المنظمة بطريقة تكسب فيها الدعم والمساندة للعهود التي قطعتها.
- 2- أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأطراف.
- 3- أن تكون مختصرة يسهل تذكرها أو حفظها.
- 4- أن تكون قابلة لترجمتها إلى سياسات وبرامج تنفيذية.
- 5- أن تحتوي على عناصر القوة لدى المنظمة مما يمكنها من شق طريقها بين المنظمات الأخرى.
- 6- أن تحتوي على فلسفة المنظمة وقيمها وصفاتها المميزة.
- 7- أن تحرص على تماسك المنظمة وترتبط عناصرها.
- 8- أن تبقى علاقاتها بالبيئة التي تعمل بها قوية وثابتة.

- 9- خالية من الكلمات الغريبة والرطانة.
- 10- ان تترك جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.
- 11- تستخدم الفعل المسبق لوصف ما تقوم به.

والشكل التالي يلخص خصائص الرسالة:



شكل رقم (41)
خصائص الرسالة الجيدة

لناخذ بعض الأمثلة التي تدعم ما ذكرناه أعلاه وذلك من خلال رسائل قيلت عبر قرن من الزمن.

- شركة فورد للمحركات (بداية 1900) :
(يسعى فورد لصنع السيارات الشعبية)

- شركة سوني (بداية 1950) :

(نعمل على ان نكون المنظمة الأكثر اشتهارا في تغيير صورة النوعية المتدنية للمنتجات اليابانية في العالم)

- شركة بوينك (1950):

(نصبح اللاعب المهيمن على تجارة الطائرات ونأخذ العالم إلى العصر النفاث)

- شركة ول مارت (1990) :

(نعمل لنصبح شركة 125 بليون دولار عند حلول سنة 2000)

ولدى قراءة الرسائل أعلاه نلاحظ قصر عباراتها وسهولة فهمها ووضوح معانيها وقوة سبکها ومحاورتها الجمیع وعرضها أهداف المنظمة بثقة عالية وأنها تتكلم عن المستقبل.

7. خطوات كتابة الرسالة

لأجل كتابة رسالة جيدة ينصح إتباع الخطوات المتتالية والتي تتضمن على ما يلي:

1- استطلاع آراء العاملين ومجلس الإدارة بأسلوب انفرادي لكي يفصح كل واحد منهم عما يراه بعبارات مكتوبة تغطي رسالة المنظمة لأن الاستطلاع من خلال المجتمعات قد لا يكون مجدياً وذلك بسبب:

• الاجتماع الموسع لا يفضي إلى نتيجة.

• صاحب النفوذ في المنظمة ربما يخمد الأفكار الجيدة.

• عدم رغبة البعض الجلوس لثلاث ساعات في اجتماع دون التوصل إلى صياغة جملتين.

2- استبيان العاملين من خلال ندوات مصغرة أو من خلال البريد الإلكتروني عن الأتي:

• قيم المنظمة

• الأهداف المرغوبة للمنظمة

• الخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة

• المنجزات التي تتفرد بها المنظمة.

3- وضع الإجابات في قائمة: بعد تلقي الإجابات من جميع الذين تم استبيانهم وبالرغم من ظهور اختلافات كثيرة في الإجابات تبعاً للمستوى الوظيفي والمهني للعاملين في المنظمة فمنها ما يقع بعيداً عن الاتجاه العام للرسالة وشروط صياغتها والبعض الآخر ينسجم مع قواعد الصياغة واتجاهات الرسالة

وأهداف المنظمة ولكن كمرحلة أولى توضع جميع الإجابات في قائمة واحدة بالرغم من تباينها.

4- **غربلة الإجابات:** وذلك باختيار مجموعة من الأفراد الذين جاءت إجاباتهم متباعدة ولكن ضمن الإطار المعتبر عن رسالة المنظمة تكون مهمتها معالجة ماليّي:

- استبعاد الأفكار الواردة في الاستبيان والتي لا تصف الخدمات الأساسية للمنظمة جيداً.

- مزاوجة العبارات ذات المغزى الواحد واستخراج عبارة واحدة منها ذات معنى أوفر ولكن بنفس الاتجاه.

5- **نسج الرسالة:** حيث يتم الشروع بجمع المفاهيم والعبارات المتفق عليها ووضعها في إطار واحد يحتوي على رسالة تتكلم عن اسم المنظمة والذين يتلقون خدماتها الأساسية ضمن مجال معين ولا بد من ملاحظة:

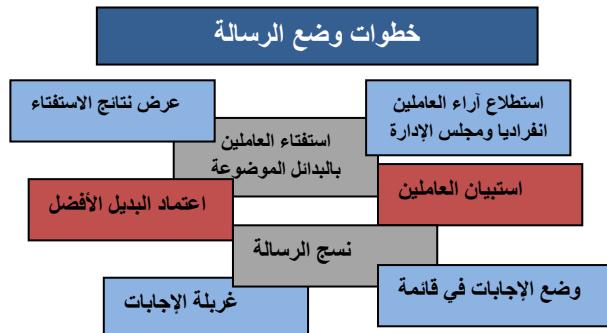
- توسيع مساحة الرسالة: أي وضع الرسالة ضمن مساحة تستوعب ما تعمل به المنظمة الآن وما يمكن أن تتجزه في المستقبل.

- وضع بدائل لصياغة الرسالة ويفضل وضع مابين (5-2) خيارات.

6- **استفتاء العاملين بالبدائل الموضوعة:** وأخيراً يؤخذ رأي العاملين بالبدائل التي تم التوصل إليها للرسالة وتأشير نتائج الاستفتاء.

7- **عرض نتائج الاستفتاء على مجلس الإدارة لاختيار البديل الأكثر استيفاء لشروط الرسالة الجيدة.**

8- **اعتماد البديل الأفضل في ضوء ما يقرره مجلس الإدارة.**
وكما يبينه الشكل الآتي:



شكل رقم (42)
خطوات كتابة الرسالة

8. الجهات التي تضع الرسالة

لا يوجد أسلوب معين يمكن الركون إليه في تحديد مسؤولية كتابة الرسالة بل توجد عدة أساليب كل لها خصائصها ونتائجها والطرق التالية جميعها استخدمت من قبل منظمات مختلفة وأعطت كل منها نتائج متباعدة حسب طبيعة المنظمة ودرجة تقدمها ومستوى مؤهلات موظفيها والمعاملين معها. وتنقسم الأساليب أعلاه في تكليف الجهات التالية لإعداد الرسالة:

1- **المندوبيين الإداريين:** Administrative Mandates وهم القادة الإداريون أو المالكين الذين بامكانهم وضع رسالة المنظمة وفي هذا الأسلوب تكتسب الرسالة ميزة وتخسر أخرى.

- الميزة:- كفاءة وسرعة في إنجازها.

- القصور : تنمية روح العصيان والمقاومة الايجابية وربما عدم الأيمان بالرسالة.

2- **مجموعة المهمة الواحدة:** Single Task Force: حيث يجري تكليف مجموعة صغيرة من المندوبين الرسميين لدراسة المهمة وصياغة رسالة كاملة توزع على الممثلين الآخرين المذكورين في الطريقة السابقة وهي تحمل ميزة وقصورها التاليتين:

- الميزة: كفاءة وسرعة نسبية وحظ وفير للإبداع والابتكار في الصياغة.
- القصور: ضعف في التعهدات ومدعاة للسلط وفرض أداء مجموعة صغيرة على المجموع.

3- **مجموعة المصالح:** Stakeholder Group

وذلك بتشكيل مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح ويعهد إليها الاتفاق على صياغة الرسالة أما ميزة وقصورها فتكتمن في الآتي:-

- الميزة: شمولية واسعة، وشرعية قوية ومصداقية عالية.
- القصور: تشيع التشتت الوظيفي إضافة لكونها محدودة النتائج بسبب عدم التجانس بين الأعضاء.

4- **مجموعة وحدة الإنتاج:** Production Unit Group حيث تعمل مجموعة من العاملين في وحدة إنتاج معينة في المنظمة على وضع رسالة لوحدهم.

- الميزة: تنمية روح العمل الجماعي داخل المنظمة وتكون تعهدات قوية من قبل العاملين للتمسك بما ورد في الرسالة.

- **الصور:** مضيعة للوقت وضعف في الإبداع وتركيز قليل على مصالح المستفيدين ومداراة المصلحة الذاتية.

5- أسلوب المسح: Survey Technique

ويقضي هذا الأسلوب توزيع استبيان على الأفراد أصحاب العلاقة واستخدام النتائج لتحديد الرسالة أما ميزة وقصور هذا الأسلوب فهي:

- **الميزة:** شمولية واسعة وموضوعية وتنمية روح التحليل وتوفير مصادر للدراسات المتعلقة بقضايا المنظمة.
- **القصور:** أسلوب ميكانيكي يغيب عنه تفاعل الأداء ولا يفضي للإبداع في أكثر الأحيان ومتعب ولا يعكس أداء أصحاب المصالح.

6- **أسلوب دلفي: Delphi Technique:** يقضي هذا الأسلوب بتكاليف مجموعة من المعنيين بوضع رسالة المنظمة كل واحد منهم يقترح صياغة معينة ثم تمرر جميع الصياغات عدة مرات على كل منهم إلى أن يصلوا على توافق على صيغة محددة، أما ميزة هذا الأسلوب وقصوره فهي كما يلي:-

- **الميزة:** انه أسلوب شامل وتحليلي وينمي روح الإجماع والتغيير والإبداع.
- **القصور:** ميكانيكي بطيء يستنزف طاقات المجموعة ولا يقدم تعهدات قاطعة.

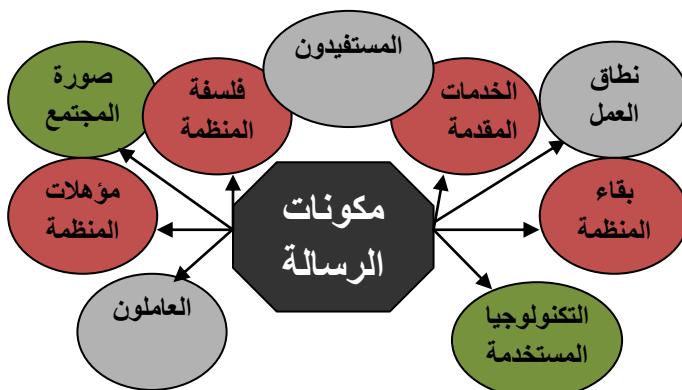
9. مكونات الرسالة

تحتوي الرسالة على مجموعة من المكونات الرئيسية هي:

- 1- **الزبائن والمستفيدين:** حيث أن من أهم مسؤوليات المنظمة هي تقديم الخدمات لمجموعة من الناس هي زبائنها والمستفيدين منها.
- 2- **السلع والخدمات:** وهي انتاج المنظمة التي تحرص على تقديمها للزبائن والمستفيدين.
- 3- **نطاق تقديم السلع والخدمات:** وهي المنطقة التي تقدم بها الخدمة أو السلعة وربما تكون جغرافية محددة أو غير محددة أينما يكون الزبيون والمستفيد ويؤمن الاتصال به عبر شبكة الاتصالات الحديثة.
- 4- **بقاء وديمومة المنظمة:** إن المنظمة وجدت لتبقى ولهذا يجب أن تتحدد الرسالة بجراة عن مستقبل المنظمة وإصرارها على البقاء لخدمة زبائنها.
- 5- **التكنولوجيا:** لابد للرسالة أن تأخذ بعين الاعتبار التطور التكنولوجي المستقبلي عند عرض توجهاتها للجمهور ولا تحصر تصوراتها ضمن التكنولوجيا السائدة.

- 6- فلسفه المنظمة:- وهي مجموعة القيم والمبادئ والأفكار التي تعمل في ضوءها المنظمة.
- 7- صورة المجتمع: لابد للمنظمة أن تبني صورة المجتمع الذي تعمل فيه ماثلة أمامها وان تعرف كيفية إقامة الصلات والروابط مع أفراده بشتى الوسائل من أجل تقديم أفضل الخدمات لهم والجهود التي تبذل من أجل توسيع هذه الخدمات والارتقاء بنوعيتها.
- 8- مؤهلات المنظمة:- ما تعتقد المنظمة بأنه يميزها في المؤهلات وقوة المنافسة والتقويق على الآخرين.
- 9- العاملون: قيمة إنسانية وإنتاجية للمنظمة ومستوى القدرات والمؤهلات التي بلغوها.

ومما تجدر الإشارة إليه بأنه ليس من الضروري أن تتضمن الرسالة كل العناصر أعلاه لكي تكون جيدة، فقد لا تحتاج إلى كل ذلك وإنما تبعاً لطبيعة المنظمة التي تختلف في نشاطها عن المنظمات الأخرى.



شكل رقم (43)
مكونات الرسالة

10. تقييم الرسالة

تقييم الرسالة عادة وفق جدول يحتوي على المكونات الأساسية لها وبالمقارنة مع بدائل توضع من قبل المخططين لرسالة المنظمة ذاتها، أو تقارن مع رسائل منظمات أخرى مشابهة، ويحتوي الجدول الذي يتميز بالبساطة على الجدول الآتي:-

جدول رقم (8) تقييم الرسالة

المعدل %	ن	...	3	2	1	الدرجة التقييمية %		مكونات الرسالة	ت
							
		...							1
		...							2
		...							ن

لأخذ المثال الآتي:

تميزت رسالة شركة ديل (Dell) بأنها (شركة الكمبيوتر الأكثر نجاحا في العالم، تجهز الزبائن بإنتاجها في عموم الأسواق) ولأجل ذلك فإن المنظمة تسعى لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن في المجالات الآتية:

- نوعية عالية
- تكنولوجيا متقدمة
- أسعار تنافسية
- مسؤولية مؤسسية وشخصية واضحة
- خدمات متطرفة
- قدرات إنتاجية مرنة
- استقرار في الوضع المالي
- تلامح مع حاجات الناس

والمطلوب هو اشتقاق مصفوفة لتقدير الرسالة أعلاه..

لدى استعراض مكونات الرسالة يمكن وضع المجالات أعلاه في المصفوفة التالية من أجل التعرف على تقييم كل عنصر من عناصر الرسالة وبدائلها في المنظمات الأخرى المشابهة ومن ثم إدخال القيم المستحصلة أمام كل مكون:

جدول رقم (9)

مصنفوفة تقييم الرسالة

الدرجات التقييمية %			المكونات	ت
رسائل منظمات أخرى	بدائل الرسالة	رسالة المنظمة		
70	85	80	نوعية عالية تكنولوجييا متقدمة أسعار تنافسية مسؤولية مؤسسية وشخصية واسعة خدمات متطورة قدرات إنتاجية مرنة استقرار في الوضع المالي التلاؤم مع حاجات الناس	1
70	75	70		2
80	80	85		3
80	90	95		4
85	90	85		5
70	70	75		6
70	75	80		7
80	80	90		8
76	81	83	المعدل	9

وبعد وضع المؤشرات التقييمية الافتراضية يلاحظ أن المعدل العام للدرجة التقييمية لرسالة شركة ديل كان 83% ويمكن مقارنة هذه الدرجات والمعدل العام لها ببدائل أخرى لهذه الرسالة يضعها المخططون والتي كان معدل درجات مكوناتها في مثالنا أعلى 81%， أو مقارنتها برسائل منظمات مماثلة تعمل في نفس النطاق والتي كان معدلها 76% وبذلك يكون المخطط قد تعرف على نواحي الضعف والقوة في رسالته من خلال مقارنة درجات المكونات المتاظرة ، كما تشير نتائج الجدول إلى أن المعدل العام للرسالة الموضوعة قد احتل المرتبة الاعلى على البدائل والمنظمات المشابهة وأصبح بمقدور المخطط تحديد مدى قدرته على تلبية تطلعات واحتاجات المستفيدين في المستقبل.

11. التغيرات التي تطرأ على الرسالة

إن الرسالة نتاج واقع المنظمة في الوقت الحاضر وتطوراتها المستقبلية فلا يعقل ان تبقى ثابتة دون إجراء أي تغيير عليها تحت تأثير المستجدات حين تشرع المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها حيث تنشأ عوامل وظروف في البيئة الخارجية فتبدل الفرص والتحديات ويتبدل تحليل الواقع الذي وضع حين إعداد الرسالة والإستراتيجية كما تطرأ تغيرات في البيئة الداخلية تجعل من عوامل القوة والضعف لدى المنظمة غير التي وردت في تحليل الواقع، ولهذا ينبغي من الناحية العلمية

إجراء تعديلات على الرسالة بين فترة وأخرى كي تصبح أكثر تعبيرا عن الواقع الجديد للمنظمة وخاصة في بيئتها الداخلية والخارجية.

ومن أهم التغيرات التي يتغير فيها أخذها بالاعتبار لتعديل الرسالة ما يلي:-

- 1- تغيير اتجاهات النشاط في المنظمة إلى مجالات أخرى.
- 2- ظهور أنماط جديدة من التكنولوجيا تؤثر بشكل حاسم على أسلوب الإنتاج وسبل إيصاله للمستفيدين.
- 3- ظهور منظمات بديلة أو منافسة.
- 4- اتساع نطاق الزبائن والمستفيدين نتيجة حركة السكان واقتصاديات التنمية.
- 5- تغيير في الأنماط السلوكية للزبائن والمستفيدين نتيجة التقدم الحضاري.
- 6- تبدل في السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة بما في ذلك صدور قوانين وتشريعات جديدة تؤثر على نشاط المنظمة.

12- الرسالة ومراحل نمو المنظمة

لاشك أن الرسالة توضح لتعكس الواقع الذي عليه المنظمة وهذا ما يرد في تحليل البيئة الخارجية والداخلية إضافة إلى ما ترمي المنظمة القيام به في المستقبل ضمن الفترة المحددة للخطة الإستراتيجية التي وضعتها.

وعلى أساس ذلك فإن أية قراءة للرسالة تدلنا على المرحلة التي تمر بها المنظمة ومن المعروف أن المنظمات عادة تمر بالمراحل الآتية:

- 1- مرحلة النشوء Starting Stage حيث تتحدث الرسالة عن جديد خدماتها وتبشر الجمهور بما هو حديث وممتع ومفيد وتعهد بأنها ستلبى احتياجاتهم وستكون عند حسن ظنهم.
- 2- مرحلة الانطلاق Stage Take off: وعند هذه المرحلة تكون المنظمة قد اكتسبت خبرة في العمل وعانت طاقتها وكسب ثقة الزبائن وصارت مؤهلة للانطلاق فهي تتحدث في رسالتها عن المزيد من الخدمات وتحسين النوعية وبروح متفائلة بالنجاح.
- 3- مرحلة النمو Growth Stage: بعد أن قطعت المنظمة مرحلة الانطلاق وحققت نجاحات كثيرة أصبح لها ارث إنتاجي تعكسه الرسالة فهي تتحدث عن عناصر القوة لديها والفرص المتاحة أمامها.
- 4- مرحلة النضوج Maturity Stage: في هذه المرحلة تكون المنظمة قد استخدمت بيئتها الإنتاجية والخدامية وأصبحت لها مجالاتها من الزبائن والمستفيدين لهذا فإن الرسالة تعكس جهود المنظمة في المحافظة على ما

وصلت إليه وما ستقوم به من إضافات جديدة على نشاطاتها وربما تتحول بعض أنشطتها إلى فروع قائمة بذاتها.

5- مرحلة التدهور والانكماس: Decline Stage : عندما تندم عملية التوسيع والتطوير لدى المنظمة تبدأ بمرحلة التوقف ومن ثم الانكماس والتدور وفي هذه المرحلة تسعى المنظمة بكل طاقاتها لمنع التراجع في أنشطتها والتخلص من بعض الأنشطة التي لم تعد مفيدة والعمل على الحفاظ على الأنشطة الرئيسية والمهمة لديها والتغيرات التي تصاحبها، وتعكس الرسالة عادة ملامح هذا الوضع الجديد للمنظمة والتغيرات التي تصاحبها.

وفي ضوء ما تقدم لا بد للمنظمة أن تقوم بإعادة النظر في رسالتها طبقاً لمتطلبات كل مرحلة من المراحل أعلاه لكي تتوافق مع أنشطتها وخطوة عملها مع المرحلة الجديدة.

13- مراحل تطور الرسالة مع تطور الإدارة الإستراتيجية

هناك بعض المنظمات لا تأخذ بالخطيط بعيد المدى بشكل عام والخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، وقد تتناول بعض الجوانب التخطيطية التي تفرضها طبيعة العمل كالخطة الإنتاجية السنوية والخطة المالية، وفي المقابل نجد منظمات أخرى انتهت هذا السبيل وتكونت لديها خبرات غنية في وضع الخطط الإستراتيجية ووسائل تفديها، كما نجد عدداً آخر من المنظمات ابتدأت في عملية التخطيط حديثاً ولا زالت في أول الطريق تبني تجربتها شيئاً فشيئاً.

وحيث أن الرسالة هي جزء هام من التخطيط الاستراتيجي لهذا تخضع إلى التبدل والتغيير والتطوير على وفق المرحلة التي تمر بها المنظمة وطبقاً لتجربتها التخطيطية وحاجاتها التخطيطية وعلى هذا الأساس يمكن أن نلاحظ المراحل التالية التي تمر بها الرسالة:-

1- مرحلة عدم كتابة الرسالة: تتجلى هذه المرحلة في ظل عدم وجود خطة إستراتيجية للمنظمة وعندها لا حاجة للتفكير بآية رسالة تذكر، وربما تكون للمنظمة شعارات أو إعلانات تشير إلى غاية وأهداف لكنها لا ترقى لأن تكون رسالة للمنظمة، وعادة ما نجد ذلك في المؤسسات والمنظمات الصغيرة.

2- مرحلة وجود معالم رسالة بسيطة: حيث أن المنظمات التي بدأت بالتوسيع والتي أدركت أهمية التخطيط قد تقوم بوضع خطط تشغيلية وإنتاجية ومالية وخطة للقوى العاملة وربما تتجه بعض الشيء إلى مبادئ التخطيط المتوسطي المدى وربما بعيد فتقوم بمحاولة وضع رسالة لها ولكن بسبب عدم وضوح

خطتها وقلة تجربتها تكون رسالتها غير متكاملة وفيها نواقص وثغرات لا تعبّر عن الصيغة الحقيقة للرسالة مثل: **(نحن نعمل من أجلكم)** ، حيث يلاحظ على رسالة من هذا النوع العمومية وعدم توفر شروط وخصائص الرسالة فيها والتي تطرقنا إليها سلفاً.

3- مرحلة وجود رسالة عامة وغير محددة: بعد نمو المنظمة واتخاذها التخطيط الاستراتيجي سبيلاً لإدارة عملياتها تقوم بوضع رسالة لخطتها الإستراتيجية ولكن نتيجة الطموح الذي كثيرة ما يسيطر على بعض المنظمات بسبب قلة تجربتها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية ربما يدفعها لوضع رسالة ذات عبارات عامة لا تحدد على وجه الدقة التوجهات التي يتبعها سلوكها وخاصة في علاقاتها مع المستفيدين والفرص المتاحة أمامها وسبل العمل المستقبلية وغير ذلك، الأمر الذي يجعل الرسالة غير قابلة للقياس مما يقلل من فرص تحققها مثل ذلك: **(نحن نعمل من أجلكم ونوفر الخدمة حتى أبواب المنزل)**.

4- مرحلة وجود رسالة واضحة المعالم: - وتأتي هذه المرحلة بعد أن تضع المنظمة خطة إستراتيجية متكاملة وفق المعايير المعروفة وهي تصيغ رسالتها وفق الشروط التي ذكرناها وتصبح رسالة معبرة عن واقع المنظمة وتطوراتها والتغيرات التي ستقوم بها خلال الفترة القادمة وبالأخص سعيها لتلبية حاجات المستفيدين والارتفاع بعملها بما يتلاءم مع مواصفات الرسالة الناجحة المعبرة عن المنظمة وأهدافها، مثل ذلك **(نحن نعمل من أجلكم ونوفر الخدمة بالسعر المناسب حتى أبواب المنزل)**.

14- نماذج من الرسائل الإستراتيجية

لعرض إعطاء فكرة عن مكونات الرسائل لدى بعض الشركات والمنظمات نعرض مجموعة من رسائلها دون أن نشير إلى جوهرها تاركين ذلك لتقدير القارئ مع الإشارة إلى أن معظمها أطلقت من شركات إنتاجية وبعضها خدمية ولكن ذلك لا يمنع من تقصص محتوياتها للتعرف على صياغة هذه الرسائل وكما يلي:

1- رسالة شركة كوكا كولا:

(إن شركة كوكا كولا وجدت لإنعاش كل من يلامسه نشاطنا).

2- شركة بيجل (Bechtel):

(نسعى لنكون الشركة الأولى في الهندسة والإنشاءات وإدارة المشاريع في العالم)

3- شركة منتجات الغابات والأخشاب:

(رسالتنا هي خدمة زبائننا بأعلى درجات الرضا، مقدمين الحلول المؤدية إلى تحسين العمليات وتخفيض التكاليف وسننجز رسالتنا من خلال الرضا المتبادل بين رغبات زبائننا وعمالنا ومستثمرينا.

4- شركة فايزر للصيديليات (Pfizer):

(نسعى لنكون الأكثـر نفعاً للمرضـى والزبائـن والزمـلاء والمستـثمـرين وشـركـاء الأـعـمال والـمـجـتمـع أـينـما نـعـمل ونـتوـاجـد فـيـ العـالـمـ).ـ

5- شركة أفيدا (AVEDA):

(رسالتنا في أفيدا هي العناية بالعالم الذي نعيش فيه ابتداءً من إنتاجنا الذي نصنعه وحتى ما يستهلكه زبائننا وبذل كل جهودنا في أفيدا لوجود مثالاً للقيادة والمسؤولية البيئية ليس في عالم الجمال بل في كل أنحاء العالم)

6- شركة جنرال موتور (GMC):

(نـحنـ نـعـملـ مـنـ اـجـلـ اـبـتـكـارـ الـبـيـئـةـ الـتـيـ تـمـكـنـ الـعـامـلـيـنـ وـالـمـجـهـزـيـنـ وـالـمـرـوـجـيـنـ وـالـمـجـتمـعـ فـيـ جـنـرـالـ مـوـتـورـ لـالـمـسـاـهـمـةـ الـكـلـيـةـ فـيـ مـوـاـصـلـةـ تـلـيـةـ رـغـبـاتـ جـمـيـعـ الـزـبـائـنـ).ـ

7- شركة كلوروكس (Clorox) :

(رسـالـةـ شـرـكـةـ كـلـورـوكـسـ هـيـ تـحـسـينـ نـوـعـيـةـ الـحـيـاةـ فـيـ الـمـجـتمـعـاتـ اـيـنـماـ حلـ وـاشـتـغـلـ عـمـالـ كـلـورـوكـسـ وـانـ رـغـبـاتـ الـمـجـتمـعـ هـيـ مـحـطـ اـهـتـمـامـنـاـ وـالـتـيـ نـنـفـذـهـاـ مـنـ خـلـالـ بـرـنـامـجـ الـهـبـاتـ وـالـتطـوـعـ وـالـقـادـةـ فـيـ خـدـمـةـ الـمـجـتمـعـ).ـ

8- شركة روتري العالمية (Rotary) :

(ان رسالة روتري العالمية هي مساندة أعضاء نواديها لتحقيق أهداف روتري من خلال:

- تعزيز وحدة أعضاء النادي.
- تقوية وتوسيع روتري حول العالم.
- تامين الاتصالات بين أنشطة روتري على امتداد العالم.
- توفير نظام إدارة جماعي.)

9- شركة افون (Avon):

(تتلخص رسالتنا في تقديم كل ما هو جديد في مجال مستحضرات التجميل لكوننا إحدى الشركات الرائدة في هذه الصناعة كما أننا نعمل على توسيع عملياتنا من خلال التأكيد على النمو والربحية وان مركزنا المالي المتبين يساعدنا على تمويل فرص النمو المتاحة بأساليب مصادر التمويل الداخلية)

10- شركة بوبليكس (Publix) :

(رسالتنا في بوبليكس ان تكون النوعية الأولى في أطعمة التجزئة في العالم)

AARP-11

نعزز نوعية الحياة لجميع الأعمار ونقود التغيير الاجتماعي الإيجابي وننتج القيمة للأعضاء من خلال المعلومات وحشد التأييد والخدمة

TED-12

نشر الافكار

Smithsonian -13

نرث ونشر المعرفة

CARE -14

في المجتمعات الأكثر فقراً في العالم نخدم الأفراد والأسر

Lifestrong-15

خلق الامل وتمكين الناس الذين يعانون من السرطان

مصادر الفصل السابع

1. 10-Ron Robinson " Mission Statement", 2002.
2. B. Keith Simerson"Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution"(2011).
3. Barkus, Barbra Myron Glassman and R. Bruce McAfee , "Mission Statement", 2000.
4. Crow M.," Mission Statement Considerations" , ,2006.
5. David, Forest R. and Fred B. David "It's Time to Redraft Your Mission Statement." 2003.
6. Estela Kennen "Write a Mission Statement", 2006.
7. Fred David "Strategic Management Concept and Cases" , 2006 .
8. Goodstein , L.D. Nolan,T.M, and Pfeiffer J.W, "Applied Strategic Planning" ,1993.
9. Ireland R. Duane and Michael A. Hitt "Mission Statement", 1992.
10. Jane logan "Mission Vision and Values", 2005.
11. Janel M Radtke "How to Write Mission Statement", 2003
12. John M. Bryson "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement"(2011).
13. Kasturi R. V., "Lofty Mission", 2004.
14. Miller, P.F., Jr. " Needed: A Mission Statement ", wd.
15. Roger Kaufman et al 'Strategic Planning for Success ,2003.
18. مجید الكرخي "الخطيط الاستراتيجي" 2009 .

الفصل الثامن

قيم المنظمة

Values Statement

1. مقدمة

لا توجد منظمه سواء كانت صغيره أو كبيره حديثه التكوين أو مضى عليها فترة من الزمن إلا ولها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها ونوع العلاقات والتواصل والتعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بها بسيطة كانت أو واسعة .

إن القيم تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها. أنها تجيب على السؤال التالي : كيف نحدد رغبتنا في التعامل مع الغير وكيف نتعرف على ما يرحب به الآخرون في التعامل معنا .

ومما تقدم فإن قيم المنظمة هي :

المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذات العلاقة.

أنها:

تتحدث عما يعني به طاقم المنظمة من أجل المحافظة على الموارزنة بين مصالح الفئات المستهدفة ومصالح المنظمة فهي المجال الذي تدور فيه الرواية والرسالة والأهداف المعلنة للمنظمة بانسجام وتناغم تام.

2. خصائص القيم

تتميز القيم الفاعلة والتي تصح أن تكون أحد الركائز القوية لبناء إستراتيجية ناجمة بعدة خصائص نذكر منها ما يلي :

1- أن تكون نابعة مما تؤمن به المنظمة والمستندة إلى واقع سلوكها اليومي وما تطمح أن تسلكه في المستقبل.

- 2- أن تعكس ما يريده العاملون من علاقات مع أصحاب المصالح وعلى رأسهم المستفيدين.
- 3- أن تكون متجانسة ومتقاعة بحيث تصب جميعها في هدف مشترك إلا وهو تطور المنظمة ورقيها.
- 4- أن ينعد عليها إجماع جميع الأطراف ذات العلاقة فلا يعقل اقتصار تعبيرها عن سلوك وعوائد البعض دون الآخر من أصحاب العلاقة.
- 5- أن تعكس الالتزامات والتعهدات التي تقطعها المنظمة للمتعاملين من جميع الأطراف معها.
- 6- أن تجمع بين المرونة والقوة فلا تسرف في قيم الحرية التي قد تؤدي بها إلى التسيب ولا تركز على قيم القوة التي قد تؤدي إلى السيطرة والسلط وفي الحالتين يصعب على المنظمة المحافظة على قيمها كما يصعب عليها توظيفها في أنجاح وتقدم الإستراتيجية.
- والشكل الآتي يوضح تلك الخصائص:



شكل رقم (44)

3. فوائد القيم

- مادامت القيم هي مجموعة العقائد التي تؤمن بها المنظمة من أجل تحقيق النجاح فإن لهذه القيم فوائد عدة نذكر منها ما :
- 1- تشكل الأساس الموجه للعمليات التي تنفذها المنظمة.
 - 2- تسهل عملية اتخاذ القرارات.
 - 3- تساعد الإدارة على وضع وترتيب الأولويات.

- 4- تلعب دوراً مهماً في شد للعاملين إلى وظائفهم.
- 5- تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أسس أخلاقية.
- 6- ترسم صورة واضحة للروابط بين الإدارة والمستفيدين.
- 7- تحدد العلاقات مع المنافسين.
- 8- توفر البيئة لأحداث التوازنات بين مصالح المنظمة ومصالح المستفيدين.

أن القيم ضرورية لأية خطة إستراتيجية جيدة لأنها أساس اتخاذ القرارات وأن إهمالها قد يؤدي إلى أخفاق كبير في تنفيذ الإستراتيجية لأن معظم هذه القرارات ذات علاقة وطيدة بأخلاق المنظمة والتي تشكل القيم معظم مكوناتها وهي بالرغم من علاقتها بكل من الرؤية والرسالة إلا أن ارتباطها بالقيم وثيق الصلة جداً . كما أن المعرفة والإحاطة بالقيم في العملية التخطيطية يساعد على تأكيد إمكانيات أنجاز الأهداف الإستراتيجية.

4. علاقة الرؤية والرسالة بالقيم

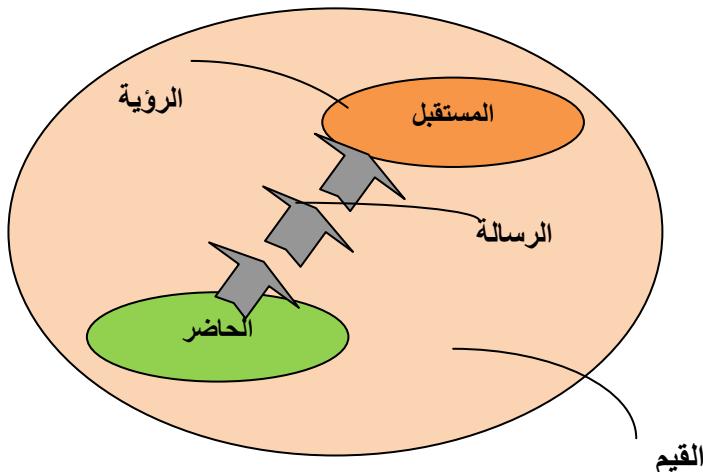
ذكرنا عند تعرضاً للرؤية والرسالة بأن الرؤية هي صورة لهدف أو مجموعة أهداف التي تقود إلى النجاح والتي ترسم على الأفق أمام المنظمة.

أما الرسالة فقد عرفت بكونها عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وإغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل.

أما القيم فقد ذكرنا تواً بأنها المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة.

وعلى هذا الأساس نجد بأن القيم تؤطر الرؤية والرسالة وبهذا التعبير فإن القيم ما هي إلا البحار الذي تسبح به كل من الرؤية والرسالة باتجاه المستقبل فتبحرا فيه وتغترفا منه وتستمدا قوتها ومتانتهما منه.

دعنا نصور ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (45)
العلاقة بين الرؤية والرسالة والقيم

5. كيف تحدد القيم

توجد لدى أية منظمة مجموعات من القيم:

- القيم الواقعية التي تقود القرارات الحالية.
- القيم التي تفضلها المنظمة وترى أنها واقعية بالرغم من أنها قد لا تكون كذلك. كأن تتمى الأخذ بقيم التنوع في حين لم تكن تنهج ذلك في الماضي.
- أن واسعي الإستراتيجيات يرون الأخذ بكل المجموعات من القيم معاً لأن ذلك يساعد على صياغة قيم تحتوي على ما تريده المنظمة أن تحافظ عليه إضافة إلى ما تصبوا إليه لبلوغ الحالة الأمثل.

ولتحديد القيم الفاعلة وفق التجميع أعلاه يمكن للمنظمة أخذ آراء كل الذين تربطهم علاقة بها وهم:

- العاملون
- المدراء
- المستفيدين
- أصحاب المصالح
- المجتمع

حيث لا يكفي اعتماد المنظمة على العصف الذهني لاجتماع المدراء في وضع القيم لأن القيم تشارك في تكوينها كل المجموعات أعلاه كما أنها تشكل محور العملية

التخطيطية الإستراتيجية ولغرض استطلاع رأي المجموعات الخمس يمكن الركون إلى المصادر التالية:

1- مسح القيم Values Survey

وهو وسيلة عملية وسهلة لتحديد الخيارات المتعددة، ويحتوي على أسئلة هادفة واضحة وصريحة قد توصل المنظمة إلى معرفة قيمها عن طريق تضمين المسح الأسئلة الآتية:

- عندما تريد المنظمة حل مشكلة معينة، ما هي الوسائل الناجحة الممكن استخدامها والتي تجول في خاطرك؟
- إذا أردت تقديم نصيحة للمدير من أجل تطوير المنظمة. بماذا تزيد ان تؤدي له؟
- إذا تبنت المنظمة إستراتيجية للتغيير. ما هي الإجراءات والسبل التي يجب أن تأخذها بالحسبان قبل أن تبدأ بالعمل؟
- إذا أرادت المنظمة تقوية علاقاتها بالآخرين وعلى رأسهم الفئات المستفيدة فما هي السلوكيات القوية التي تؤدي إلى ذلك؟

ويفضل أن يحتوي المسح على استفسارات لترتيب القيم حسب أثرها حيوية وأثرها علاقة باتخاذ القرارات وربما ترتيبها إلى قيم واقعية وقيم مفضلة.

2- مجموعات التركيز :Focus Groups

وذلك بنكوبين مجموعة تضم كل أصحاب العلاقة والذين لهم خبرة واهتمام بمواضيع القيم وتوجيه عنايتهم إلى الموضوع عن طريق طرح بعض الأسئلة مثل:

- ماذا تقصد المنظمة عندما تقول أننا نحترم العاملين عندنا ونهتم بهم؟
- كيف يمكن لأي واحد منا أن يتعرف على كوننا قد وضعنا المستفيدين من خدماتنا في المقام الأول؟
- على أية أساس نرسى علاقتنا مع الآخرين لكي ننجح في عملنا وتحقيق رضاه؟

وعندما تطرح جميع آراء مجموعة التركيز وتتحول حول تحديد القيم يمكن التوابل إلى تلك القيم التي تشكل الاهتمامات الأساسية للمنظمة.

وبعد تحديد التناقضات بين القيم الفعلية والقيم المفضلة ويجري تنسيقها يصبح باستطاعة المنظمة وضع الأهداف الإستراتيجية لخطتها.

3- ورش العمل والمحاضرات النقاشية:

حيث يمكن بعد الانتهاء من صياغة قيم المنظمة عرضها على ورش عمل أو محاضرات نقاشية يحضرها متخصصون خارجيون لإضفاء أية تحسينات عليها.

6. الإطار العام للقيم

تحاول جميع المنظمات إرساء قيمها الإستراتيجية على مبادئ الأخلاق والعمل الخالق وقواعد السلوك التي تمكنها من شق طريقها نحو بلوغ أهدافها بأفضل السبل. ولدى مراجعة مجموعة القيم التي وردت في الكثير من وثائق الخطط الإستراتيجية يمكن تلخيصها في قائمة استرشادية تساعد على اختيار ووضع قيم المنظمة ، وفي أدناه قائمة بالقيم التي نرى أنها مفيدة في هذا المجال:

جدول رقم (10)

مجموعة عامة للقيم

القيمة	ت	القيمة	ت
الشفافية.	23	الابداع والابتكار.	1
الصدق والتعامل بأخلاق عالية مع الجميع.	24	احترام القيم الدينية والاجتماعية	2
العدالة.	25	احترام خيارات الآخرين.	3
عدم التمييز.	26	احترام كرامة الآخرين.	4
العمل الجماعي	27	الاحترام والتقدير المتبادل.	5
القول مع الفعل	28	الأخلاقيات والسلوكيات المهنية	6
الكفاءة والفعالية في أداء الخدمة.	29	الاستقلالية والانتقاد بلا إفراط.	7
المستفيدون موضع الاهتمام الأول.	30	الالتزام بالوعود المقطوعة للمستفيدون والعاملين.	8
الموازنة بين الحقوق والواجبات.	31	الإنجاز المرضي.	9
الموقف الإيجابي.	32	الإنسان محور الاهتمام.	10
نشر شبكة الاتصالات وتوسيع المشاركة في المعلوماتية.	33	بيئة العمل المنتجة	11
رضا العميل	34	تأكيد القيادة الكفوءة والمقدمة.	12
الأمان	35	التحدي والجرأة في مواجهة الصعاب.	13
حياة أفضل	36	التكامل.	14
الاهتمام	37	التمييز	15
خدمات حيوية	38	التمييز والإبداع	16
الإيجابية	39	التنوع والاستجابة للتغيير.	17
الاستدامة	40	جودة الأداء	18
صدقة البيئة	41	خدمة المجتمع ودعم مؤسساته الإنسانية.	19
الأمانة	42	السعى المتواصل للتطوير.	20
التحسين	43	الشعور بالمسؤولية والاستجابة للجمهور.	21
يمكن اضافة اي قيمة تراها المنظمة	44	الشفافية.	22

7- نماذج من القيم التي وردت في بعض الخطط الإستراتيجية

ندرج فيما يلي نماذج من القيم التي جاءت في وثائق واستراتيجيات بعض الشركات كنماذج على المبادئ والمعتقدات التي تحكم مسيرتها و تعمل على صياغة خطتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية التي تحيط بها وتفاعل معها سلبياً أو إيجابياً.

1- قيم إستراتيجية إدارة الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية (2001-2006):

- نحن مع توجهات ورغبات الزبائن.
- نثمن الأمان الجماعي ونحترم البيئة.
- نعتقد بأن المواطنين هم المصدر المهم ولا بد من التعامل معهم بصفاء واحترام وكرامة.
- نثمن روح الإبداع والاختراع.
- نحن نلتزم بالتميز.
- نعمل بروح الفريق ونناصر فريق العمل.
- نعتبر القيادة والتكمين والمسؤولية قضايا ضرورية.
- نحث الخطى نحو أعلى المستويات من السلوك الأخلاقي.
- نحن جار حسن ونموذج للمواطن الجيد.

2- قيم إستراتيجية جامعة غرب كارولينا (2006-2011) :

- التكامل والتفكير الحاسم وحل المشكلات وتعزيز المهارات.
- التعامل مع التكنولوجيا بمهارة ومسؤولية.
- التقدير العالي للعلوم والفنون والقضايا الإنسانية والتكنولوجيات.
- التأهيل المهني والثقافي والتقني.
- مواصلة التطوير والتعليم المستمر.

3- قيم مركز ألاسكا للتدريب التقني (1998-2004) :

- الثقافة العالية من خلال تقدير السلوكيات الأخلاقية.
- الاحترام: معاملة التلاميذ كوحدات إنسانية واحترام اختلافاتهم.
- المسؤولية: تقرير درجة المسؤولية برفع التدريب والتقييم المهني.
- العدالة: تطبيق قواعد المساواة بين الطلاب وبين الأساتذة.
- العناية: توفير خدمات نوعية للطلاب بما يمكنهم من النجاح وإنجاز مهامهم.
- المواطنة: تشجيع مهارات القيادة لتهيئة الطلاب لأداء دورهم في قوة العمل.

4- قيم إستراتيجية (ICANN) (2006-2009) :

- الحفاظ على مستوى العمليات وتعزيزها وزيادة فاعليتها وأمانها.
- تقدير الإبداع والاختراع وضمان تدفق المعلوماتية عن طريق الانترنت.

- التعرف على سياسات الآخرين التي تعكس اهتمامات الجهات المستفيدة.
- دعم المعلوماتية التي من شأنها تطوير استخدامات الانترنت بأساليب متنوعة.
- إدخال وتشجيع المنافسة في تسجيل المواقع التي تحضى باهتمام المجتمع.
- تنفيذ سياسة تطويرية منفتحة وشفافة.
- البقاء على العهد في الوفاء لمحتمع الانترنت من خلال رفع فعالية (ICANN).
- التصرف بسرعة في الاستجابة لاحتياجات الانترنت.

5- قيم إستراتيجية الجامعة الأمريكية في بيروت (2005-2010):

- رسم طموحات الجامعة من خلال مؤسسها التي ترمي دائمًا نحو الحقيقة واحترام الكرامة الإنسانية وتعزيز المساواة بين الجنسين والشمولية.
- توفير فرص التعليم في أروقة مختلفة للجامعة.
- الالتزام بالتميز والأكاديمية من خلال العمل المؤسسي.
- إرساء قواعد الكرامة والاحترام بين مجلس الإدارة والأستانة والطلاب بكل معنى الكلمة.
- الاحتفاء بكل المشاركين في أنشطة الجامعة.
- العمل مشتركاً وتوسيع العلاقات الاجتماعية بما يعكس التصرف الأخلاقي القويم.
- تمكين الأفراد من اكتشاف نواز عهم في عالم صار صغيراً كالقرية.
- تعزيز التواصل الاجتماعي للطلاب مع القطر وتشجيع التزامهم بالعدالة الاجتماعية والديمقراطية.

6- قيم إستراتيجية شركة كنکوز : Kinko's

- المسؤولية: نتقبل أية مسؤولية على أفعالنا.
- خدمة ممتازة للزبائن: تكرس أنفسنا لخدمة الزبائن والوفاء باحتياجاتهم.
- نعمل بروح فريق العمل.
- التوازن: نحن نحافظ على التوازن في كل تصرفاتنا.
- المجتمع والبيئة: نسعى لتحسين المجتمع وصيانة البيئة.
- الاستقامة: نعمل بأمانة واستقامة ولا نخفي الحقيقة.
- نتلهف للنتائج: نحن فخورين ومحمسين ونقس عملنا ونسعى دائمًا لتقديم الأفضل.
- الاحترام: نتعامل مع العاملين والزبائن والشركاء والمجهزين باحترام متبادل ونثمن أداء العاملين.
- افتتاح في تبادل الآراء: تشجيع العاملين على إبداء أفكارهم ووجهات نظرهم بشكل مفتوح .

7- قيم شركة دو : Dow

- احترام الناس: نحترم والمعاملين ونعتبرهم ماكينة الحياة والإبداع .
- الوحدة: نحن شركة واحدة وفريق واحد ونعمل بفرزنا.

- خفة الحركة: نرى أن مستقبلنا على السرعة والمرنة.
- الإبداع: نجعل من العلم طريق الحياة.

8- قيم شركة Reliant للكهرباء :

- نعمل باستقامة مطلقة.
- نتشارك ونتساعد ونحترم بعضنا البعض.
- تبادل الآراء بانفتاح واستمرار.
- نطور مسيرتنا وتنوع قوة العمل
- نجعل مواردنا تعمل بشكل أمثل.
- نبسط ونحسن عملياتنا.

9- قيم شركة Mariott :

- نبني خدماتنا بأفكار أصلية.
- ننجز أعمالنا بأيمان وتفان.

10- قيم شركة انكرام مايكرو :Ingram Micro

- نعمل بفريق العمل.
- نحترم زملائنا وشركاؤنا وزبائننا.
- نتحمل مسؤولية عملنا وفريق العمل بثقة عالية.
- نعمل باستقامة عالية وبأخلاق أصلية.
- نؤمن بالإبداع والاحترام.

11- قيم شركة صنووكو :Sunoco

- زيادة الأرباح واستقرار الوضع المالي.
- التغير الإيجابي والتطور المستمر.
- جذب الزبائن وشدهم للتعامل مع منتجاتنا.
- زيادة ترابط العاملين مع المنظمة.
- نثمن عمل المستثمرين في المنظمة ونعمق اعترافهم بها.
- نعمل ماهو صحيح وسليم.

12- قيم شركة رايت أيد :Rite Aid

- نؤمن بفريق العمل.
- نعتبر مجهزينا شركاء.
- نلتزم بالاستقامة ونحترم مهنتنا.
- نثمن المساهمين ونوفي بالتزاماتنا.
- نتبادل الآراء بانفتاح وثقة وأمانة مع أصحاب المصالح والمساهمين والمجهزين.

13- قيم شركة اكوافاكس :Equifax

- نعمل ما نقول.
- ونتحمل المخاطرة بحكمة.
- ونعمل باعتزاز واحترام.
- ونعمله بال تمام.
- ونعمل كفريق عمل.
- وننجزه بسرعة
- ونتخاذ القرارات الحاسمة.

مصادر الفصل الثامن

1. Bill Birnbaum "Strategic Mission- Vision- Values", 2004.
2. BizMove.com, "How to Develop A Strategic Plan", 2006.
3. Carter McNamara, " Basic Distribution of Strategic Planning", 2006.
4. EKU, "Strategic Planning Manual", 2008 .
5. IIED, "Values Statement", 2001.
6. Jane logan "Mission Vision and Values", 2005.
7. John M. Bryson "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement"(2011).
8. John M. Bryson and Farnum K. Alston "Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations"(2011).
9. Lou Russel "10 Steps to Successful Project Management 10Steps"(2007).
10. MYSTRATEGICPLAN, "Examples of Core Values", 2005.
11. Ruby Speaks Inc., " Examples of Values Defined ", 2002
12. Sarah K and Eric D. B. "The Real Values of Strategic Planning", 2003.
13. Susan M. Heathfield , "Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values ", 2008.
14. The Louis Berger Group INC. "Vision and Values", 2008.
15. مجید الكرخي "الخطيط الاستراتيجي" 2009

الفصل التاسع

شعار المنظمة

Strategic slogan

1. مقدمة

تقوم بعض المنظمات عند وضعها للإستراتيجية بتلخيص رسالتها وقيمها وأهدافها في عبارة أو جملة مختصرة تسمى شعار الإستراتيجية، فالشعار إذن:

عبارة قصيرة تجمل كل ما وردة في الرسالة من إبعاد وأهداف تنقل لجميع الإطراف المعنية دفعة واحدة وبحرس لغوي جميل سهل الحفظ والتداول والاستعمال في مختلف الوسائل النشر والإعلام والاتصال وغيرها.

أن الشعار هو لوحة المنظمة الأمامية التي تعرض عليها صورتها لأصحاب المصالح (Stakeholders) ومن خلال هذه اللوحة تتصح المنظمة عن هويتها وشخصيتها وعلاقتها بالناس، ولهذا تهتم المنظمات كثيرا في صياغة و اختيار شعار خطتها الإستراتيجية.

2. فوائد الشعار الجيد

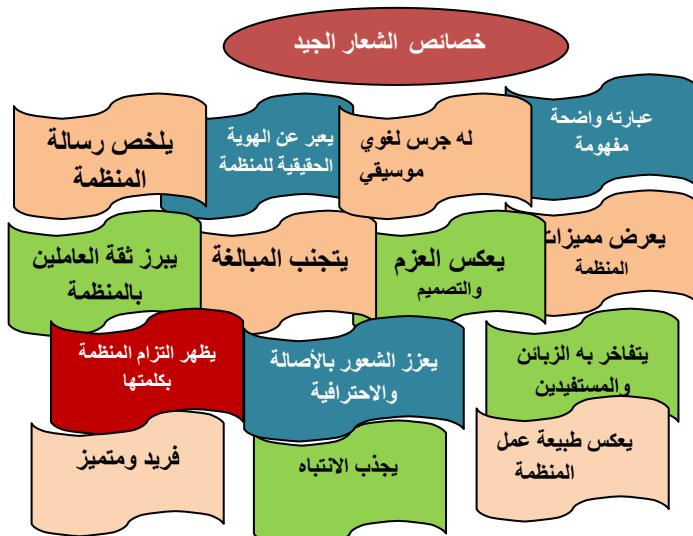
يحمل الشعار الجيد فوائد كثيرة تقف وراء العناية الفائقة التي توليها المنظمات له بمختلف قطاعاتها بما فيها الربحية غير الربحية، وبصورة عامة تلخص هذه الفوائد بما يلي:

1. يقدم تعبيراً مختصراً وواضحاً عن أهداف المنظمة.
2. يوثق العلاقة مع المستفيدين كونه وسيلة اتصال تلامس مشاعرهم وتعريفهم بالمنظمة.
3. يوضح للمستفيدين نوع الخدمات التي تقدم لهم.
4. يساعد على الترويج لبرامج المنظمة من خلال الوسائل المختلفة.
5. يعطي خلاصة عن فلسفة المنظمة والقيم التي تؤمن بها في تفاعلها مع جمهورها.
6. يقدم صورة ذهنية عن المنظمة يسهل حفظها ونقلها.
7. يلخص للعاملين الأهداف المستقبلية للمنظمة فيدفعهم للعمل بحماس نحو تحقيقها لأنها تحقق مستقبلهم في الوقت نفسه.

3. خصائص الشعار

- يتميز الشعار بعدة خصائص تعكس الفوائد المرجوة منه ومن هذه المبادئ:
- انه يلخص رسالة المنظمة بكلمة واحدة في لحظة واحدة.
 - إن تكون عبارته واضحة مفهومة بسيطة متداولة محبيه جذابة للجمهور.
 - إن يكون له جرس لغوي موسيقي ليسهل تلقفه في الذاكرة والألسن.
 - إن يعبر عن الهوية الحقيقة للمنظمة وما تقوم به فعلاً.
 - أن يتتجنب المبالغة البعيدة التصديق.
 - إن يعكس العزم والتصميم لدى المنظمة في بلوغ أهدافها.
 - إن يعرض مميزات المنظمة وتفوقها.
 - إن يتفاخر به الزبائن والمستفیدين من خدمات المنظمة.
 - أن يبرز ثقة العاملين بالمنظمة وفخرهم بها.
 - أن يظهر التزام المنظمة بكلماتها.
 - يعكس طبيعة عمل (المنظمة، المنظمة، القطاع) التي يمثلها.
 - يشكل من خلال النظرة الأولى بأنه فريد ومتميز.
 - يعزز الشعور بالأصالة والاحترافية في تنفيذه وعناصره.
- وتظهر هذه الخصائص كما في الشكل التالي:

شكل رقم (46)



4. من يكلف بوضع الشعار

يعد الشعار عادة بطرق مختلفة يمكن إيجازها بالاتي:

1. **لجنة ذات خبرة:** حيث تشكل لجنة من ذوي الخبرة بالحالة الاجتماعية والاقتصادية والنفسية للمجال الذي تعمل به المنظمة وتضم في عضويتها واحداً أو أكثر من المخططيين الإستراتيجييين والإعلاميين المتخصصين في الإعلام الجماهيري تقوم بوضع الشعار المناسب.
2. **الفريق المكلف بإعداد الإستراتيجية:** يقوم الفريق الذي عهدت له مهمة إعداد الإستراتيجية باستخلاص الشعار من رسالة المنظمة وبطريقة توافق الآراء.
3. **العاملون والجمهور:** يستخلص الشعار وفق هذه الطريقة من خلال استبيان العاملين والجمهور وذلك بعرض أكثر من شعار عليهم، وقد يكلف شخص متخصص في المنظمة بإعداد هذه المجموعة من الشعارات، ومن ثم الحصول على رأي العاملين والجمهور في الأفضل من بينها، ويفضل في هذه الحالة الالتفاف عن ثلاثة وذلك لتأطير عملية الاستبيان وزيادة التركيز والتدقيق في الشعارات لدى المستجيبين.

5. الخطوات العملية لتصميم شعار ناجح

الخطوة الأولى: تحديد الغاية وفهم الهدف

هذه أهم جزء في تصميم الشعار ، فهم طبيعة عمل (المنظمة ، القطاع....) وهذا يحتم على المصمم أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المنظمة ، نشاطها ، منتجاتها ، الخ وعما إذا كان صاحب الشعار لديه فكره معينة أو تصور شكل تنفيذ الشعار والألوان التي يودون أن يصمم على ضوئها الشعار وعن الاستخدامات المتوقعة للشعار (هل هو شعار لموقع إنترنت ، شعار للاستخدام في الخطابات والكرات والمراسلات ، شعار للمنتجات) لتجهيزه حسب ما يريد.

طرح أسئلة مثل:

- كيف يمكن لمنظمتك أن تختلف عن منافسيها؟
- ما هي الكلمات التي تفضلها أن تصف شعارك الجديد؟

- هل يوجد نوع من الشعارات ت يريد ان يجعله نموذج ؟
وغيرها من الأسئلة في سياق هذا الموضوع.

الخطوة الثانية: البحث

بعد استلام بيان الشعار تبدأ بالبحث عن المنظمة والمنافسين للحصول على أفضل شعار في أسواقهم ، وهذه الخطوة تساعد في تكوين نظرة شاملة.

الخطوة الثالثة: الأفكار

الاطلاع ودراسة الكثير من الأفكار من خلال بعض الكتب المتخصصة في تصميم الشعارات أو تصفح بعض الواقع للحصول على أفكار إبداعية. من أجل تحسين مهاراتك الخاصة حتى تكون لك صورة متكاملة أكثر إدراكاً، وإبداعاً.

الخطوة الرابعة: التخطيط ورسم خرائط ذهنية

ان التصاميم سواء كان ذلك في الشعارات أو الواقع ، تبدأ دائمًا على الورق، وهذا ما يسمح لذهن المصمم التفكير بطريقة صحيحة والحصول على العديد من الأفكار أما اذا كان التصاميم مباشرة على جهاز الكمبيوتر فيمكن القفز ببطء نحو العملية الابداعية، وهذا يستغرق مزيد من الوقت لتنفيذ الأفكار حيث ان رسم الخرائط الذهنية يساعد أيضاً في استكشاف وتزكيد الأفكار.

الخطوة الخامسة: التنفيذ الرقمي

بعد ان ترى بعض الرسومات المفيدة وتدرك أهميتها وتببدأ بأخذ شكلها الناضج، انقل أفكارك الى الكمبيوتر واحرص على ان تضيف الألوان في المراحل المبكرة من العملية حتى تشعر بأنك توصلت الى نتيجة مرضية .

الخطوة السادسة : آراء العملاء

يجب ان تكون قريباً من العملاء وهو أمر أساسى ليس فقط لأهداف العمل ، ولكن من دون شك ان ذلك يساعد في عملية إنشاء شعار يناسبهم ويمثل المنظمة وهذا يستلزم الإتصال بالعملاء للحصول على ملاحظاتهم خلال المراحل المختلفة من عملية تصميم الشعار . وهذا يساعد أيضاً على بناء ثقفهم بك.

الخطوة السابعة: اللون والخطوط

بعد أن ننجذب التصاميم الأولية يتم انتقاء أفضل ثلاثة أو أربعة من بينها وربما تقصر على ثلاثة نماذج ، حيث ان عرض أكثر من ثلاثة تصاميم على رئيس المنظمة قد يشتت

خياراته، وبعد ذلك نعرض عليه أن يختار الشعار الذي يرى أنه مناسب وتصبح لدينا ثلاثة احتمالات هي:

- الموافقة على أحدها وبدون أي تعديلات.
- الموافقة على أحدها مع طلب إجراء تعديل.
- لم تحصل الموافقة على أي تصميم وهذا قد يكون نادر الحدوث.

الخطوة الثامنة: إجراء التعديلات

بعد إتمام التعديلات المطلوبة والمراجعة التي اقترحها رئيس المنظمة يعاد عرض الموضوع عليه ومن ثم استكمال تصميم الشعار

الخطوة التاسعة: هذه هي آخر الخطوات

يجهز الشعار ليكون بالألوان المطلوبة و بمقاسات مختلفة (صغير – متوسط – كبير) وكذلك التجهيز بالألوان ليكون بالأبيض والأسود وبالألوان الحقيقة للشعار ويجب أن يتم وضع أرقام الألوان المكونة للشعار حسب لوحة ألوان® PANTONE يحسن أن تطبع عملك على ورق مصقول .

6. إرشادات في اختيار الشعار

هناك بعض الإرشادات والنصائح المفيدة في مجال اختيار الشعار نذكر منها ما يلي:

1. لا بد من التفكير جلياً في اختيار الشعار لكي يأتي بلامعاً يتناءل مع القضية التي يتناولها، فبلغيته عندما يكون تجاريًّا قد يعبر عنها في العبارة التالية: (الجودة العالية مع السعر المناسب) أو ربما يكون خيرياً (الجميع يحتاجون ليد العون) أو مدنياً (تستطيع منع النيران من إشعال الغابة) أو سياسياً (تعزيز الديمقراطية).
2. اختيار الشعار لأي وسط: حيث يتبع اختيار الشعار ليلاماً مع الوسط الإعلامي للجمهور كالمطبوعات، الراديو، التلفزيون، الانترنت، الإعلانات، الملصقات، يختلف بعضها عن الآخر في تماستها مع الجمهور وقوة الدخول إلى أحاسيسهم ومشاعرهم ومدركاتهم.
3. ادرس لغة الشعار بأحكام.
4. أجري تحليلًا للشعار.
5. تلمس كيف يعمل تأثير الشعار في الجمهور من خلال لغته المباشرة وتداعي الخواطر وسياق الكلام.

6. تأمل بlagsية الشعار من خلال:
- ما الذي يجب تعزيزه وتعميقه؟
 - من هو الجمهور المستهدف؟
 - أين ومتى يمكن مشاهدة الشعار؟
 - أيعتبر الشعار حجة من الحجج؟
 - ما هي الأسباب التي تدعم هذا الشعار؟
 - ما هي طبيعة الخدمة التي تنتجه المنظمة؟
 - لماذا أخذت المنظمة على عاتقها إنتاج هذه الخدمة؟
 - أسباب مناشدة قيم الجمهور؟
 - ما هي المعتقدات والرغبات التي تدعم الشعار؟
 - ماذا يقول الشعار باختصار؟
 - الطريقة التي نفكر بها في تأثير الشعار بالجمهور ولماذا؟
 - ما هو التأثير الذي يحمله الشعار؟
 - لا يمكن أن يبقى شعار في فراغ.
 - ما هي الافتراضات التي أعدها واضعو الشعار حول الجمهور مثل: مدى معارفهم، مداركهم، وحاجاتهم... الخ.
 - ما هي المقاصد التي يرمي إليها الشعار؟

7. نماذج من الشعارات

تختلف الشعارات التي ترفعها المنظمة باختلاف طبيعتها وتوجهاتها والإشارات التي تريد إن تنقلها للآخرين، ولإعطاء فكرة عن هذا الموضوع ندرج في أدناه نماذج من الشعرات:

1. شركة لاريمير كنטרי :Larimer Country

ملتزمون بالتفوق

2. منظمة فورد .Ford Foundation

النوعية هي المهمة رقم واحد

3. شركة كيوتل للاتصالات في قطر : Qtel

لتواصل

4. أوكلاند للرياضة

النساء يتمسكن بكرة القدم

5. كلية تكساس العامة Texax College

التعليم للإفراد

6. جمعية العناية بالمسنين

نوفر للمسنين حياة أفضل

Metrobank-7

أمينة يد في أنت

Metrobank-8

أفكار للحياة

Walmart-9

أدخل نقوداً تعيش سعيداً

McDonalds-10

أنا أحبها

Nike-11

أعملها فقط

Olympus-12

رؤياك مستقبلينا

Visa-13

إنها موجودة في كل مكان

Nikon-14

في قلب الصورة

3M-15

الابتكار

مصادر الفصل التاسع

1. About.com. , " Slogan Definition ",2008.
2. An Intact Team Ice Breaker, "Slogans" 2004.
3. Answer.com., " Slogan Definition ",2008.
4. Edward G. Rozycky, "Analysis of Slogan and Ottoes",2006.
5. Entrepreneur.com, Inc..," Slogan ",2008.
6. Logo Design Web," Advertising slogans"2004.
7. Merriam-Webster Online Dictionary," Slogan ',2008.
8. MiMi.hu," Slogan " 2006.
9. My Bookmarks, "Slogan", 2008.
10. The Free Dictionary, "Slogan ",2008.
11. Your Dictionary , "Slogan ", 2006.
12. Zach W. Hall, "Meeting Strategic Plan Discussion".2006.
- 13..2009 "التخطيط الاستراتيجي" مجید الكرخي

الفصل العاشر

تحليل بيئية المنظمة

Environment Analysis

1. مقدمة

حال انتهاء المنظمة من وضع رؤيتها ورسالتها تكون صورة المستقبل قد اكتملت لديها وما عليها سوى معرفة وفهم ما هي عليه الآن، وذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، أي دراسة جميع العوامل المؤثرة عليها سواء كانت داخلية أو خارجية.

وحيث يعتبر تحليل البيئة التي تعيشها المنظمة في الماضي والحاضر بتفاصيلها المختلفة من أهم المراحل في بناء خطتها الإستراتيجية، لأن هذا التحليل ما هو إلا:

أداة لأداء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها.

وحيث أن بيئية المنظمة تحتوي على تعقيدات ومتغيرات عديدة وتحكمها سياسات وقواعد عمل وأساليب تنظيمية فإن تحليل كل هذه المفاصيل يجعل المنظمة قادرة على تشخيص القوي من الضعيف من آليات عملها، وبذلك تستطيع توظيف النافع والكفاء منها في عملها القادم وتجنب او إستبعاد الأساليب أو الآليات التي لم تعد تتناسب مع تطور المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
ويقسم تحليل الواقع إلى قسمين رئيسيين هما: -

1. **تحليل البيئة الخارجية** External Analysis
ويراد به دراسة كل ما تتعامل به المنظمة خارج إطار نشاطها، والذي يؤثر عليها مباشرة أو غير مباشرة.

2. **تحليل البيئة الداخلية** Internal Analysis
ويراد به دراسة أداء جميع الأنشطة داخل المنظمة وتحديد مجالات القوة والضعف فيها.

2. خصائص بيئة المنظمة

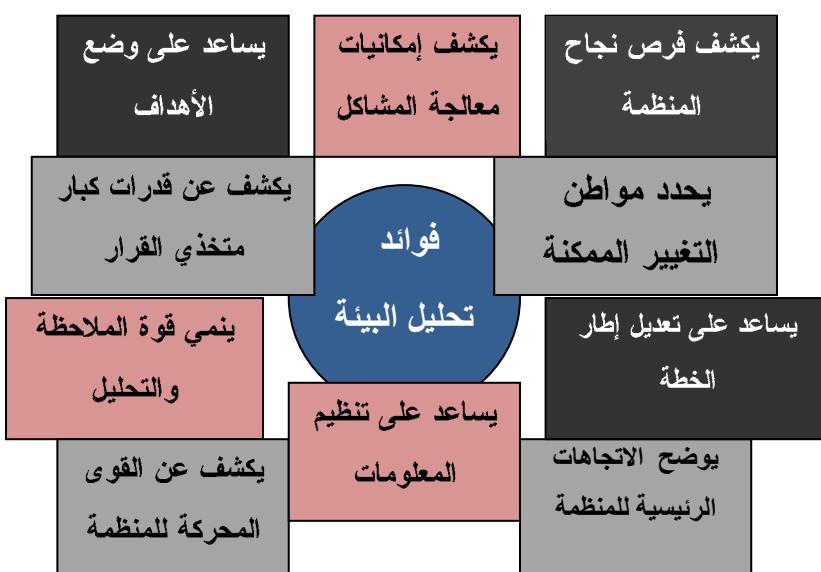
- قبل الدخول في دراسة البيئة التي تحيط بالمنظمة هناك حاجة لإلقاء نظرة على خصائص هذه البيئة لأن ذلك يساعد على دراستها وسهولة تحليلها ومن هذه الخصائص هي:
- 1- حدود البيئة: إن كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجه يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة.
 - 2- التفرد Uniqueness: حيث تختلف بيئة كل منظمة عن المنظمات الأخرى بالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من منظمة لأخرى.
 - 3- تغير البيئة: وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل منظمة عوامل متقلبة لا ثبات فيها وإن بعضها ما يمكن قياسه والبعض الآخر ما لا يمكن قياسه.
 - 4- صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة: إن التغيرات التي تحيط ببيئة ليس من السهل التحكم فيها فهي ليست متغيرات فيزياوية كدرجة الحرارة أو الجاذبية أو التفاعلات الكيماوية التي يمكن السيطرة عليها وتوجيهها، فان ما يحكم بيئة المنظمة هو متغيرات اجتماعية واقتصادية من الصعوبة في كثير من الأحيان إحكام السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر.
 - 5- التأثير المتدخل للمتغيرات: وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ذات آثار متدخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى. فالعوامل الاجتماعية تؤثر بالعوامل السياسية وتتأثر بها، كذلك العوامل الاقتصادية تؤثر وتتأثر وهكذا.
 - 6- خصوص المنظمة لأثار البيئة: حيث لا يمكن لأية منظمة أن تعيش و تعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى أداءها ونموها كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة.
 - 7- فعالية آثار البيئة: تختلف منظمة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، لهذا فإن نجاح أية منظمة يمكن في قدرتها على التحليل العميق والكفاءة لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع اليد على العوامل ذات الفعل المؤثر على نشاطها.

3. فوائد تحليل البيئة

تتلخص فوائد تحليل بيئة المنظمة فيما يلي :

- 1- يكشف إمكانيات معالجة المشاكل العلاقة بصورة صادقة وصريحة.
- 2- يكشف فرص نجاح المنظمة.
- 3- يحدد مواطن التغيير الممكنة.
- 4- يساعد على تكييف وتعديل إطار الخطة الإستراتيجية.
- 5- يوضح الاتجاهات الرئيسية للمنظمة.
- 6- يساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل الواقع.
- 7- يكشف عن القوى المحركة للمنظمة.
- 8- ينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المنظمة والظروف التي تحيط بها.
- 9- يكشف عن قدرات كبار متذxi القرار في المنظمة وخاصة في مجال إحياطهم بما يجب عمله لتطويرها.
- 10- يساعد على وضع الأهداف الإستراتيجية الفرعية.

إن هذه الفوائد يلخصها الشكل التالي:



شكل رقم (47)
فوائد تحليل البيئة

4. شروط تحليل البيئة

إن من أهم أغراض تحليل البيئة هو تحديد العوامل الخارجية والداخلية الرئيسية التي لها دور هام في تحقيق الأهداف، ولهذا يتبعن الحرص الشديد لأن يكون تحليل البيئة مفيد أو ناجحا، ولكي يكون كذلك ينصح باتباع القواعد الآتية:

- 1- التركيز على عناصر القوة والضعف الواقعية عند إجراء تحليل البيئة.
- 2- التمييز بين ما عليه المنظمة في الوقت الحاضر وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.
- 3- الوضوح الكامل في تحليل عناصر البيئة والابتعاد عن المناطق الرمادية.
- 4- يفضل أن يكون تحليل الواقع مختصراً وبسيطاً بعيداً عن التعقيد والتحليل المطبل.
- 5- يجب أن يكون التحليل موضوعياً يتجنب التحيز.

5- متطلبات تحليل البيئة الناجح

يتطلب تحليل بيئة المنظمة الناجح توفير مجموعه من الشروط ذكر منها:

- 1- وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية Management: Information System يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها. لأن هذا النظام يساعد المنظمة على تقييم نقاط ضعفها وقوتها بموضوعية وكفاءة.
- 2- إجراء كشف كامل لبيئة المنظمة عن طريق إجراء المسوحات Surveys والاستقصاءات Questionnaires التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل.
- 3- وضع تصور سيناريو Scenarios للمستقبل البديل المشرق للمنظمة لكي يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل.

6. دورة تحليل بيئة المنظمة

تمر عمليات تحليل البيئة بعدة محطات لتستمل دورتها وتصبح مهيئة لأن توظف في البناء الاستراتيجي:

1- المسح البيئي : Scanning

يعتبر فحص بيئة المنظمة أولى الأفكار التي تتشكل لدى المنظمة عن قضاياها الإستراتيجية والتي يتبعن أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الخطة. فمن خلال إجراء مسح شامل للمتغيرات التي تشكل عناصر القوة والضعف في داخلها والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية تستطيع أن تبني تصوراتها الأولى وتحتاج مواقف حدسية منها.

2- المراقبة والرصد : **Monitory**

وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت موافق حدسية منها، وجمع البيانات الكافية عن تلك التي يشوبها الغموض والتشويش وتبدأ بتصنيف البيانات والمعلومات ذات الاهتمام بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية.

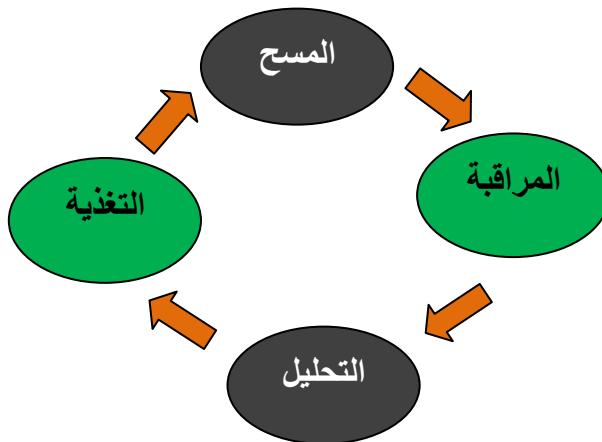
3- التحليل والتنبؤ : **Forecasting**

وهنا تقوم المنظمة بتوظيف البيانات والمعلومات التي جمعت وصنفت في دراسة المتغيرات التي حصلت عليها من خلال المراقبة والرصد، والعمل على رسم اتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل وتحديد مدياتها وأثارها ودرجة وفترة استمرارها.

4- التغذية الراجعة : **Feeding- Back**

حيث تقوم المنظمة بتغذية جميع العمليات الإستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما وضعته سابقاً ومن ذلك تعديل الرؤية والرسالة والأهداف وغير ذلك.

وكما مبين في الشكل الآتي:



شكل رقم(48)
دورة تحليل بيئية المنظمة

7. أنواع المسح البيئي

Types of Environmental Scanning

يقسم المسح البيئي إلى أنواع عديدة وذلك باختلاف وجهات النظر اتجاه طبيعة البيئة والمتغيرات التي تحتويها والآثار التي يتوقع أن تتركها على المنظمة. ومن التقسيمات الأكثر شيوعاً الآتي:

1- المسح غير المنظم : Irregular Scanning

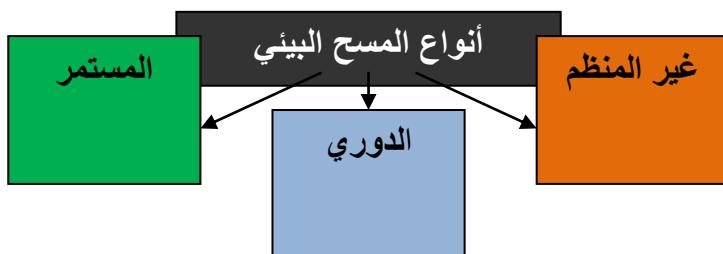
وهو المسح الذي يستخدم عند الحاجة وفي الحالات الاستثنائية لإثبات فرضيات معينة لدى المنظمة.

2- المسح الدوري : Periodical Scanning

ويجري هذا النوع من المسح في الحالات التي تتطلب الفحص بصورة متكررة، حيث تقوم المنظمة بتحديث مسح معين سابق، وعادة ما يحدث هذا عند إجراء تحضيرات خطة جديدة.

3- المسح المستمر : Continuous Scanning

ويستخدم هذا النوع من المسح لدعم ومتابعة الخطة الإستراتيجية عند التنفيذ وهو ما يوفر على المنظمة سرعة الاستجابة للفرص المتاحة ومواجهة التهديدات قبل استثنائها وإيداعها للمنظمة.



شكل رقم (49)

أنواع المسح البيئي

8. التنبؤ باتجاهات البيئة الخارجية

بالرغم من أن المنظمة لا تمتلك معلومات مؤكدة وواضحة عن عناصر البيئة كما أنها لا تمتلك السيطرة على بعضها، إلا أن مهمة وضع خطة إستراتيجية تتفرض

عليها تنفيذ تنبؤات لاتجاهات والمتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة في الحاضر والمستقبل وخاصة الفترة التي تقع فيها خطتها القادمة.

إن مجلل التنبؤات ببيئة المنظمة تنصب على العناصر الأساسية فيها والتي تتلخص في العوامل المتعلقة بالسياسة الحكومية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعات والعوامل القيمية والتي تختصر بـ PESTLE.

ومن وسائل التنبؤة التي تلجم إليها ما يأتي :

أ- الطرق الوصفية : Qualitative Methods

وتقسم إلى ما يلي

1. طريقة دلفي Delphi Method: وهي تنبؤ يقوم به مجموعة من الخبراء يجتمعون على سلسلة من الأسئلة فرادى دون أن يطلع أحدهم على إجابة الآخر. ثم توزع عليهم إجاباتهم مجتمعه حالياً من أسمائهم مرة أخرى ليطلعوا عليها ويعيدوا كتابة أجوبتهم وهكذا إلى أن يحصل التقارب والتوافق على صيغته يعقد الاتفاق عليها. وقد تطرقنا إلى ذلك سابقاً.

2. أبحاث السوق Market Research: ويقوم بها خبراء عن طريق تحليل استبيانات ومسوحات متخصصة وغيرها لغرض الوقوف على حالة السوق واتجاهاتها الحالية والمستقبلية.

3. تماثل دورة حياة الإنتاج Product Life – Cycle Analogy: وتقوم هذه الطريقة على التنبؤ بدورة الحياة إنتاج أو خدمة معينة.

4. رأي الخبراء Expert Judgment: ويقوم هذا التنبؤ بالاستعانة بآراء المدراء ومجموعة البائعين وأصحاب المعرفة الآخرين.

5. تنبؤ العباقرة Genius Forecasting: وتقوم هذه الطريقة على عملية الجمع بين الحدس ونفاذ البصيرة والحظ لأشخاص معينين، وقد يصادف أن تصدق بعض هذه التنبؤات أو تأتي بأمور لا تمت للحقيقة بصلة.

7. طريقة السيناريو Scenario Method: وتعتمد هذه الطريقة على أسلوب الحوار (القصصي) من أجل التنبؤ بواقع معين وذلك من خلال وصف مسارات الحوادث في المستقبل وهي تقترب من طريقة التأثير المتقطع بكونها تبحث جميع العلاقات التأثيرية في التموج، و تستعمل عادة لأغراض التنبؤ بالمستقبل المجهول بشكل خاص مثل التكنولوجيا الجديدة والتحولات في حياة السكان والتغيرات في أنماط الاستهلاك و تستخدم أيضاً في التنبؤ البعيد المدى وعادة ما ترسم اتجاهين أحدهما متفاہل والآخر متشائم.

ويهدف التنبؤ السيناريو إلى إثارة متخذى القرارات لأجل حملهم على تنبؤات معينة من بين ما تقدمة لهم من خيارات.

8. طريقة شجرة القرارات Decision Trees: و تستند الطريقة المذكورة على أسلوب الرسم البياني لتوضيح العلاقة بين مجموعة من الخيارات وفق مبدأ (نعم أو لا) و عندما توسع الخيارات يصبح النموذج أكثر تعقيداً مما يحتم اللجوء إلى الحاسوب حيث طورت أنظمة لخدمة هذا الغرض.

أن نظرية القرارات تقوم على مفهوم: أن القيمة المتوقعة لمتغير منفصل يمكن حسابها بأخذ القيمة المتوسطة لذلك المتغير حيث تحظى هذه القيمة كثيراً بقبول لدى متذمّي القرارات لكونها القيمة الأكثر احتمالاً.

9. طريقة القوة الدافعة Driving Force Method: تعتمد هذه الطريقة على تحديد القوى التي تدفع المنظمة وبعد ذلك تحدد مسارات حركتها وفقاً لتأثير وتحكم هذه القوى ومن ثم تحديد مستقبلها.

10. طريقة عوامل النجاح الحرجية Critical Success Factors: و وفق هذه الطريقة تحدد عوامل قليلة و محددة من المجالات التي تتفوق بها المنظمة و تعتبر أساساً لنجاحها وبقائها وبها يمكن التنبؤ بصورة المنظمة و موقعها في المستقبل ، وسوف نتحدث عن هذا الموضوع لاحقاً.

11. تحليل التأثير المتقاطع Cross-Impact: يقوم هذا التحليل على حساب آثار متغيرات عدة ذات صلة بموضوع المتغير الذي تجري عمليات التنبؤ به، مثل ذلك أن تحسّب اتجاهات نمطية وكمية الملابس الرياضية من خلال تزايد الناس الذين يمارسون التمارين الرياضية لأسباب تتعلق بالبدانة أو الصحة. وتأثير انتشار مطاعم الوجبات الخفيفة. وانتشار النوادي الرياضية وغير ذلك . ويعتبر هنا تحديد المعلومات ذات التأثير الفعال على المتغير في موضوع الدراسة.

ب - الطرق الكمية Quantitative Methods

وهي عديدة وتشمل: - طرق توفيق المنحني Carve Fitting Methods وطرق التمهيد Seasonal Smoothing Methods وطرق التمهيد الموسمية Smoothing . ومن طرق تحليل بيئة المنظمة ما يلي :

أولاً - تحليل SWOT

9. مدخل لتحليل SWOT

يعتبر تحليل سوات او SWOT analysis أحد أفضل الأدوات المستخدمة في وضع الاستراتيجيات وأول من ابتدعه ألبرت هامفري Albert Humphrey من

جامعة ستانفورد من خلال بحثه في عقد السبعينات والستينيات مستخدماً بيانات عن 500 شركة.

انه أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها. يعتبر هذا النظام من أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة ، من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي للبنود الأربع التالية: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات. ويدفع التحليل الرباعي (SWOT) إدارة المنظمة إلى أن يكونوا صادقين ودقيقين عند النظر في كل من نقاط القوة والضعف في مجال عملهم، فضلاً عن الفرص والتهديدات التي تحقق بهم . وكلما كان التحليل أكثر دقة، كلما أصبحت المنظمة في وضع أفضل لمواصلة البقاء على المدى الطويل. وكلما كان التحليل ضعيف، كلما زاد احتمال مواجهة المنظمة مشاكل عدة ويزداد هذا الاحتمال جسامة نتيجة تغيير الاتجاهات أو التهديدات. كما أن التهاون في عمل هذا التحليل يؤدي أيضاً إلى فشل المنظمة لأنها لم تعمل على تحسين المناطق الضعيفة لديها .

10. مكونات SWOT

يراد بـ **SWOT** : أسلوب يستخدم في التحليل الاستراتيجي من خلال تقييم وتحليل أربع نقاط رئيسية وقد جاء مسمى هذا الأسلوب اختصاراً للكلمات الإنجليزية التالية : Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats بحسب التسلسل القوة ، الضعف ، الفرص والمخاطر. وقد أستحدثت هذا الأسلوب في سنة 1960 م وأخذت به الشركات لتحليل وضعها الحالي أو تحليل واقع منتجاتها أو مشاريعها الجديدة، وقد تطور وظهر بعده عدد من الأساليب التي تخدم نفس الفكرة في التحليل والتقييم.

ان هذا التحليل يشمل على :

- **نقاط القوة** : إن نقاط القوة هي الصفات التي تمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وهي الأساس الذي يمكن أن يتحقق النجاح المستمر بها. ويمكن أن تكون قوة مادية أو غير مادية. كما أنها توفر دراية جيدة وخبرة في تحديد الوصف المطلوب للموظفين سواء كانوا (أفراد أو فرق) وتعطي السمات المتميزة للمنظمة ومميزات اتساقها.

ان نقاط القوة هي الجوانب المفيدة لتنظيم قدرات المنظمة ، التي تضم الكفاءات البشرية والقدرات العملية، والموارد المالية، والمنتجات والخدمات، وحسن النية والتزام العملاء والعلامة التجارية. ومن الأمثلة على نقاط القوة: الموارد المالية

الضخمة ، خطة الإنتاج الواسع النطاق، عدم أو قلة المديونية ، والموظفين الملزمين.

نقاط الضعف : أما نقاط الضعف فهي الصفات التي تمنع المنظمة من تحقيق رسالتها وتحقيق كامل طاقتها ، ان نقاط الضعف هذه لها تأثيرات كبيرة في تدهور النجاح التنظيمي والنمو ومنها العوامل التي لا تستوفي المعايير المطلوبة في المنظمة كالخض عير الكافي لقيمة الآلات وعدم كفاية البحوث والدراسات، وقلة تطوير المرافق، ووجود مجموعة من المنتجات الضيقة، وسوء عملية صنع القرار، وما إلى ذلك من نقاط الضعف التي يستلزم السيطرة عليها ، او التي يجب أن تكون في الحد الأدنى. على سبيل المثال - للتغلب على آلات القديمة بشراء آلات جديدة. وضعف البنية التنظيمية وتفاقم الديون ، وارتفاع معدل دوران الموظفين، والاستمرار في صنع السلع ضعيفة التسويق ، ووجود الفاقد الكبيرة من المواد الخام،... الخ.

• الفرص:- وتنظر هذه الفرص في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحفيظ وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكناها من أن تصبح أكثر ربحية. وباستطاعة المنظمات اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة امامها وفي ذات الوقت يتعين على المنظمة الانتباه الشديد من أجل اقتناص هذه الفرص والإمساك بها عند ظهورها و اختيار الأهداف المشقة منها من أجل وضع السبل اللازمة للارتفاع بالمنظمة وخدمة العملاء، من خلال التقاط الفرص في أسواق المنافسة، او من السياسات الحكومية او فرص التطورات التكنولوجية والطلب المتزايد على الاتصالات السلكية واللاسلكية وغير ذلك.

• التهديدات:- أما التهديدات فتتشاء عندما تكون الأوضاع في البيئة الخارجية مصدرا للخطر وسببا في عدم مصداقية وربحية المنظمة . وأنها تتفاقم عندما يصعب مواجهة التهديدات ولا يمكن السيطرة عليها. ويتعرض بقاء المنظمة للخطر وربما يؤدي التهديد إلى زعزعة استقرار المنظمة واستمرارها.

ومن الأمثلة على التهديدات : عدم الاستقرار الوظيفي والتغيرات التكنولوجية وزيادة المنافسة مما يؤدي إلى فائض الإنتاج وحرب الأسعار ، وانخفاض في الأرباح ، وما إلى ذلك.

11. مزايا تحليل SWOT

ان تحليل SWOT يلعب دورا محوريا في صياغة استراتيجية وخياراتها. بل هو أداة قوية لرسم اهداف المنظمة بالرغم من انه ينطوي على عناصر ربما

تكون ذاتية اي (شخصية) ولهذا يفضل عند استخدامه تناوله كدليل ووسيلة لانارة الطريق امام المنظمة وليس وصفة نهائية للمشاكل التي تواجهها .

ان المنظمات الناجحة هي التي تسعى بكل ما لديها لتحديد مواطن القوة لديها ، وتصحيح ضعفها ومواجهة التهديدات الخارجية. كما أنها تبقى في مراقبة دائمة لبيئتها الشاملة وتمييز واستغلال الفرص الجديدة بشكل أسرع من منافسيها.

ان تحليل SWOT يساعد في التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ما يأتي -

1. مصدر للمعلومات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي ..
2. يبني قوة المنظمة .
3. يعكس نقاط ضعفها .
4. يعظم وسائل استثمارها للفرص .
5. يساعد على التغلب على التهديدات التي تتعرض لها المنظمة .
6. يعين على تحديد الكفاءات الأساسية اللازمة للمنظمة .
7. يساعد في تحديد أهداف الخطة الإستراتيجية .
8. يرشد في معرفة الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق استخدام البيانات السابقة والحالية وذلك يصبح من الممكن تفسير الخطط المستقبلية .

12. خطوات وضع SWOT

الخطوة الاولى:

تحديد وسيط أو رئيس المجموعة (Facilitator) الذي يمتلك قدرات الاستماع الجيد والمهارات العملية ، والذي يمكن أن تسير الأمور بوجوهه وادارته على المسار الصحيح.

الخطوة الثانية :

تحديد موثق لدعم رئيس الفريق إذا كانت المجموعة كبيرة، واستخدام لوحة او الكومبيوتر لتسجيل وتحليل ومناقشة النقاط التي يمكن ان تسجل في وقت لاحق بطريقة أكثر وضوحاً وفهمًا وتوزيعها على اصحاب الشأن .

الخطوة الثالثة

عرض أسلوب SWOT من قبل المنظمة على الفريق والغرض المراد منه . ويتضمن التساؤلات التالية (أين نحن، حيث يمكننا أن نذهب ؟) إذا كان من الممكن ان يقدم رئيس المجموعة او الفريق بعض الأمثلة السريعة استنادا إلى تجربة مشتركة أو معروفة .

الخطوة الرابعة

تبعد طبيعة المجموعة والوقت المتاح لها، يسمح لجميع المشاركيں تقديم أنفسهم، ويوزع رئيس المجموعة أصحاب العلاقة إلى مجموعات صغيرة إذا توجب ذلك مع السعي لجمع المجموعات الصغيرة للحصول على مجموعة واسعة بهدف سماع وجهات نظرهم ، ومنهم فرصة لتقديم أنفسهم وهم بهذا الجمع. أن ذلك يعتمد على حجم المجموعات التي يتكون منها الفريق الذي يتراوح عادة بين سبعة إلى عشرة. حيث يمكن ضمه او توزيعه على مجموعات اصغر .

الخطوة الخامسة

تقوم كل مجموعة بتعيين مقرر، وتقديم ورقة متكاملة بالنتائج التي تم التوصل إليها في بناء تحليل SWOT وبالشكل الذي تختاره والذي يأخذ عادة شكل الأعمدة والمصفوفات .

و تمنح المجموعات بين 20-30 دقيقة لطرح الأفكار وملء نقاط القوة الخاصة بهم، والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه نشاط المنظمة وتشجيعهم على عدم استبعاد أية أفكار في هذه المرحلة يمكن ان تكون مفيدة .

ولا بد الأخذ بعين الاعتبار ان تحليل SWOT بتعيين أن يحتوي على جميع الافكار التي ترد الى أذهان الفريق والتي يمكن اجراء تقييم وتحسينات عليها في وقت لاحق

ان تحليل SWOT يقدم قائمة قيمة ومجموعة منظمة من النقاط التي يمكن الاستفادة منها في الوقوف على وضع المنظمة بكل وضوح وصراحة. كما انه يساعد على توليد الكثير من التعليقات حولها والتي من شأنها ان تفتح نوافذ جديدة امام عمل المنظمة إلا انه من الأفضل اختصار القائمة او عناصر التحليل الرباعي الى عشرة أو أقل من العناصر المحددة والمهمة لكي تكون التحليل مفيدة ونافعا.

الخطوة السادسة

يقوم رئيس الفريق في الوقت المناسب لتوزيع النتائج التي تم التوصل اليها على اعضاء المجموعات وتقوم كل واحدة منها بإعادة تنظيم النتائج وفق تصورات جديدة باستخدام إحدى الطرق التالية.

- تسجل كل مجموعة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حسب اولويات قوتها او ضعفها والتهديدات الأكثر احتمالا والفرص الأكثر سوءا. وهذا الى ان تنتهي من القائمة برمتها.

- تتبادل المجموعات التقارير والرأي بحيث تقدم كل مجموعة في وقت واحد قائمتها التي تحتوي على مكونات SWOT من عناصر القوة أولاً. ثم تبدأ بان تطرح كل منها أول عنصر قوة لدى جميع المجموعات الفرعية وهكذا إلى تنتهي عناصر القوة المتشابهة ومن ثم يجري طرح عناصر القوة غير المتشابهة وتجري مناقشة كل واحدة منها إلى أن يجري اتفاق على إدخال أي منها في جدول SWOT وترك العناصر غير المقترنة عليها.

وهكذا بجري العمل بالنسبة لعناصر الضعف والتهديدات والفرص إلى أن يكتمل جدول SWOT .

الخطوة السابعة

يجري بحث وتسجيل النتائج وفق الإطار الزمني المتاح ثم اجراء توافق في الآراء حول ارتباط كل عنصر بالرؤى والرسالة والاهداف وبموجب جدول معد لهذا الغرض .

الخطوة الثامنة

إعداد ملخص كامل عن تحليل SWOT الذي تم التوصل إليه ويكون جاهزا للاستخدام في عملية التخطيط ورسم الأهداف والمتابعة .

13. عناصر SWOT

يتكون أسلوب SWOT من جانبين :

- 1- **الجانب الأول** ويشمل : تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف): والذي يجب أن يقتصر على ما هو واقع فعلاً وحقيقة من نقاط قوة وضعف وأن يتبع التحليل عن التوقعات والاحتمالات.
- 2- **الجانب الثاني** ويشمل : تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): والذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي وال حقيقي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى. وذلك كما يلي :

أ- نقاط القوة : Strengths

أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً لدى المنظمة تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات الداخلية. وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي نقاط القوة؟
- ما هي الحسناوات والمميزات الإيجابية؟
- ما هي مصادر القوة؟

ب- نقاط الضعف :Weaknesses

أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من القدرة على استغلال الفرص أعلاه، وذلك من خلال الأسئلة:

- ما هي نقاط الضعف؟
- ما هي مواطن القلق أو المخلة باستقرار المنظمة؟؟
- ما هي المواطن التي تحتاج إلى معالجة ومتابعة ودعم وتعزيز؟

ج- الفرص : Threats

أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي يمكن اقتناصها كفرص للتطور والنمو، عن طريق الأسئلة:

- ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ساعدت المنظمة حتى الآن على النمو والتطور؟
- ما هي العناصر التي يمكن استغلالها للتقدم والنمو؟
- ما هي العناصر التي يتحمل ان تحدث؟ وكيف سيتم التعامل معها.

د- التهديدات : Opportunities

أية ظروف أو اتجاهات خارجية قد تؤثر سلباً أو أثرت بشكل سلبي وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر على المنظمة من خلال الأسئلة التالية :

- ما هي التهديدات والمخاطر المحيطة بالمنظمة؟
- ما هي التغيرات التي أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي؟
- كيف سيتم التعامل مع هذه التهديدات؟

ومن ذلك يتضح بأن الأسلوب SWOT يستخدم لمعرفة القدرات الداخلية للمنظمات والأفراد وللجماعة أو للتنظيم بشكل عام عن طريق دراسة جوانب الضعف والقوة ومعرفة الظروف الخارجية للمنظمة أو الأفراد عن طريق دراسة الفرص المتاحة والعوائق والمخاطر التي تتحقق بهم.

14. زوايا التعامل مع تحليل SWOT

يمكن اتباع الطريقة التالية لتحليل SWOT بعد إلقاء نظرة على الأركان الرباعية للتحليل وكما ياتي:

1. النقاط القوية في المنظمة وما تقوم به بشكل صحيح من خلال الاعتبارات التالية :

- الاستثمار في تكنولوجيا متقدمة مما عاد على المنظمة بشكل رائع.
- تحقيق فريق المبيعات الخاص بالمنظمة أعلى الأرقام في المنطقة.
- التزام المنظمة بمبدأ أخلاقي صعب جعل الجمهور أكثر وعيًا وإدراكاً للمنظمة.

2. دراسة نقاط الضعف في المنظمة ولا خوف من أن تكون حاسماً بشأن عملك فيما يتعلق بالمسائل الآتية :

- كيفية تنفيذ الأعمال فربما لا يوجد عدد كافٍ من المدراء في المنظمة، أو قد يكونون كثييرين.
- ربما تكون المنظمة قد افترضت ديوناً من أجل توسيع نطاق عملياتها، والآن أصبحت الديون عبئاً عليها.
- قد تكون المنظمة تستخدم نفس نظام الكمبيوتر لسنوات طويلة تمتد إلى 30 سنة الماضية، وقد بدأت الآن في التأثير سلباً على عملها.

3. أما الفرص فقد تجلّى في الآتي :

- ان تعمل المنظمة في نشاط أمن المعلوماتية وتجلّى لها بأن تكنولوجيا الهاتف الذكي فتحت سوقاً جديدة لم تستغل بعد.
- ربما تعمل المنظمة كشركة للنشر، وتشعر بأنّ الآن هو الوقت للنظر في نشر الكتب التفاعلية. وغيرها من الفرص التي يمكن أن تروج للمبيعات الأوسع.

4. وينظر إلى التهديدات من عدة مناحٍ وهذا يتطلب :

- استعراض ما تقوم به الشركات المنافسة والقيام بقياس التهديدات التي تشكلها على عمل المنظمة ،
- النظر في كيفية تغيير النزاعات وتأثيرها على توجهات المشترين، وعما إذا كانت أو لم تكن تؤثر على نشاط المنظمة.
- وفي حالة عدم تغيير التكنولوجيا أو النزاعات، ولكن قد تكون هناك العديد من الشركات التي تقدم خدمات مماثلة لتلك التي تقدمها مؤسستك.
- ربما تقوم الحكومة بدراسة إقرار تشريعات من شأنها أن تؤثر سلباً على عمل المنظمة.
- الأخذ بجميع الاعتبارات التي يمكن أن تشكل تهديداً لعمل المنظمة.

الآن يأتي دور السؤال التالي:

كيف يمكن الاستفادة من تحليل البيئة المحيطة؟.

ان الإجابة على هذا السؤال هو الأصعب على واضعي التحليل، فالكثيرون يعرفون المشاكل ولكن فقط القليلون يستطيعون أن يجدوا الحلول الملائمة لها ، وأقل القليل يستطون الحلول المثلثة.

ويساهم تحليل SWOT في زيادة فهم وضع المنظمة بشكل افضل ويكون وراء هذه الحقيقة سبب انتشار التحليل المذكور على نطاق واسع في عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث لا تخلو خطة إستراتيجية منه.

15- شروط الأخذ بأسلوب SWOT

ضرورة عدم الأخذ بنتائج هذا التحليل بمعزل عن العوامل الأخرى المتعلقة بالظروف التي تحيط بالمنظمة والقوانين السائدة والبيانات المالية المتوقعة للمشروع والعائد على الاستثمار لذا يجب أن يكون هذا التحليل عامل مساعدًا على اتخاذ القرار الذي يتعلق بتحديد وضع المنظمة الحالي وبناء التوقعات المستقبلية لها.

2. يجب أن يتسم التحليل بالحياد وبعد دراسة متأنية حول جميع العناصر التي خرج بها.

3. الأخذ بعين الاعتبار مدى علاقة الخطط الحالية والمتوسطة وطويلة المدى بتحليل SWOT.

16. فائدة تحليل SWOT

يستخدم هذه التحليل بصورة عامة عند تقييم المنظمات و يمكن استخدامه بعدة طرق ذكية أخرى للحصول على تقييم كفاءة ومثمر في مجال الإعمال. وبشكل عام يتم توظيف نقاط وعناصر التحليل في تحسين حالة المنظمة الحالية والمستقبلية ، فإذا كانت هناك عناصر قوى غير مستغلة يمكن استغلالها لتحسين أداء المنظمة أو إيجاد فرص تنافسية جديدة وربطها بخطط عمل سريعة أو اتجاهات استراتيجية مفترضة ، كذلك يمكن الاستفادة من نقاط الضعف والعمل على إصلاحها أو تحبيدها ببعضها على الأقل.

ام فيما يتعلق بالتهديدات والفرص المتاحة ، فمن طريق القوى الداخلية يمكن التأثير في نقاط الضعف الداخلية أو التهديدات الخارجية. كذلك عن طريق الفرص الخارجية المتاحة يمكن إيجاد فرص استثمارية جديدة واستغلالها.

ومن خلال التحليل يمكن للمخطط تكوين أدوات مركبة من التحليل الرباعي والخطط المتاحة أو محاور تطوير مفترضة.

17- المسائل الأساسية SWOT التي يركز عليها تحليل

يقوم تحليل SWOT على الركائز التالية:

1. ما هي أهدافك؟ أين نحن و أين نريد أن نكون مستقبلاً؟
2. ما هي احتياجات الفئات المستهدفة؟
3. كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي الشركات؟
4. كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟
5. كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوى والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص والتهديدات).

18- عوائق وصعوبات تحليل SWOT

تواجدها التحليل العقبات الآتية:

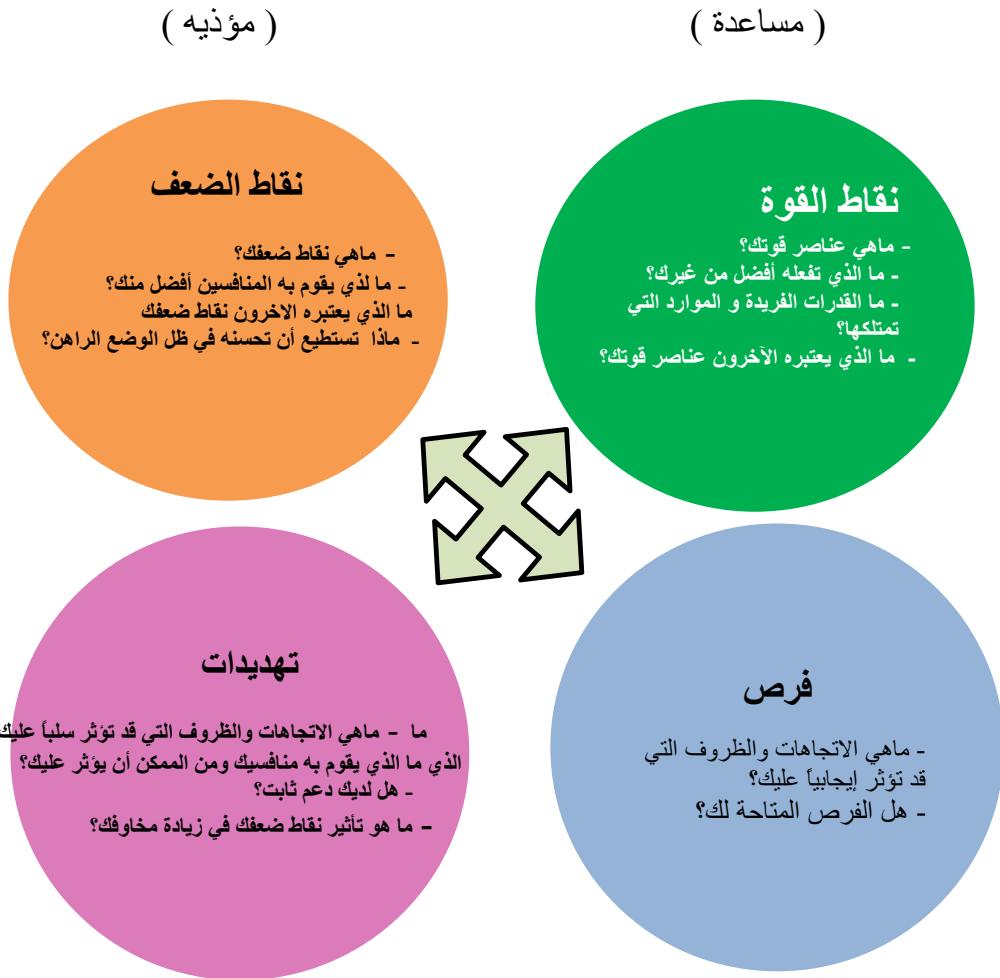
1. وضع خطط بديلة لحالات الطوارئ مما يقلل من تأثير الأزمات.
2. محاولة تجنب هذه العوائق.
3. الشعور بأنك لم تخسر كل شيء بعد.
4. الشعور بأن المنهج الذي تتبعه هو أفضل ما تستطيعه.
5. يعتقد أن نقاط القوة ونقاط الضعف هي عوامل داخلية وأن الفرص والمخاطر هي عوامل خارجية عن بيئة المنظمة ولكن الصواب أن هناك وشائج مشتركة وتأثيرات متبادلة بين الجانبين.
6. يفضل إلا تزيد كل من العناصر عن عشر نقاط قوة وعشر نقاط ضعف وثلاثة احتمالات وثلاثة مخاطر ولا يفضل أن تنقص عن ثلات نقاط قوة وثلاث نقاط ضعف وفرصة واحدة وخطر واحد.

19- نماذج من تحليل SWOT

في بعض الأحيان يشار إلى SWOT باسم SLOT، عندما تستبدل الخصوم بنقاط الضعف، ومن خلال هذه النقاط من الممكن تحديد أي العيوب داخلية أو مزايا يمكن أن تؤدي أو تعيق نتائج المشروع المخطط لها.

بالإضافة إلى تقييم المشروع من الداخل بموجب هذه الطريقة هو أيضا القدرة على تحديد العوامل الخارجية التي يمكن أن تعيق أو تفتح سبل النجاح للمشروع

ذاته. والشكل التالي مفيد لاستعراض تحليل SWOT بصورة المعهودة لدى المخططين والمشتغلين في قضايا الإدارة الإستراتيجية:



شكل رقم (50)
نماذج من تحليل SWOT

20- امثلة على تحليل SWOT

التحليل الرباعي SWOT لشركة Google التحليل الرباعي لشركة كوك 2012

نقاط القوة	نقاط الضعف
علامة تجارية مشهورة . زعيم البحث في الانترنت . برنامج AdWords و AdSense . Youtube (الخدمات المساعدة) . Gmail () ، التواجد في المواقع الكبيرة مثل Myspace	لا نربع من YouTube . ضعف الشبكة الاجتماعية بين المستخدمين . محتوى البحث قابل للتغيير مثل مشاكل الصين . ارتفاع تكلفة Data center .
الفرص	التحديات
زيادة الإنفاق الإعلاني في الانترنت . زيادة عدد مستخدمي الانترنت . نظور محتوى البحث . الاستحواذات مثل صفقة Double Click .	دخول مايكروسوفت لمنافس وصفقاتها مع ياهو . مشاكل بخصوص قضايا ملكية المحتوى وظهور وصلات عن (برامج مشوقة) . تضارب مصالح مع شركات اخرى مثل رفض خدمة Voice في i Phone بسبب تطور شركة AT&T .

شكل رقم (51)
نماذج من تحليل SWOT

نموذج 2 / التحليل الرباعي لإحدى المنظمات

عناصر ضعف	عناصر القوة
عناصر ضعف يمكن تحويلها إلى فرص	عناصر قوة يمكن تعزيز فرصها
التحديات	الفرص
<p>النقص في القدرات؟ وجود جهات منافسة عدم استكمال الوعي الاجتماعي بدور المركز النقص في الموارد النقص في المتطوعين؟ عدم ضبط الجداول الزمنية والمواعيد النقص في موثوقية البيانات ، والقدرة على التنبؤ عند وضع الخطط النقص في الروح المعنوية والالتزام لدى العاملين عدم وجود أدلة عمل تنظم الإجراءات ضعف في التزام المتطوعين</p>	<p>القدرات والمؤهلات الموارد والأصول البيانات والإحصاءات جواب الابتكار والإبداع والتطوير البيئة والمكان جودة الخدمات المقدمة نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقاليد العمل والثقافة الثقافية والسلوكي</p>
<p>تحديات يمكن تخفيف تهديباتها او الاثار السياسية الاثار التشريعية الاثار البنية تكنولوجيا المعلومات التطورات وجود المنافسين تنامي الخدمات المطلوبة الเทคโนโลยجيات الجديدة والخدمات والأفكار الحفظ على القرارات الداخلية مواجهة الصعاب التي لا يمكن التغلب عليها النقص في الدعم المالي</p>	<p>فرص يمكن استثمارها او استخدامها لمواجهة التهديدات دعم الدولة والمجتمع وجود تشريعات وقوانين توفر البنية المناسبة للفئة توفر وتطور التكنولوجيا والابتكار؟ التأثيرات العالمية والإقليمية والخليجية تطور الخدمات المقدمة وجود قواعد المعلومات والبحوث لدى الجهات المختلفة وجود شركاء وداعمون</p>

شكل رقم (52)
نماذج من تحليل SWOT

ثانياً- تحليل PEST

21. التعرف بتحليل PEST

أن PEST تعنى تحليل العوامل الخارجية والتي تؤيد عند إجراء البحث قبل البدء في مشروع جديد. هذه العوامل هي:

- **السياسية** - القوانين والقضايا العالمية والتشريعات واللوائح التي قد يكون لها تأثير على عملك إما مباشرة أو في المستقبل.

- **الاقتصادية** - الضرائب، وأسعار الفائدة، والتضخم، وأسواق الأسهم وثقة المستهلك جمياً بحاجة إلى أن تؤخذ في الاعتبار.
 - **الاجتماعية** - التغيرات في نمط الحياة واتجاهات الشراء، وسائل الإعلام، والأحداث الكبرى، والأخلاق، والإعلان والدعائية العوامل.
 - **الטכנولوجية** - الابتكارات، والحصول على التكنولوجيا والترخيص وبراءات الاختراع والتصنيع وتمويل البحث والاتصالات العالمية.
 - **ويشار إلى PEST أحياناً إلى PESTLE** عندما تتضمن عوامل أخرى مثل:
 - **القانونية** - التشريعات التي تم اقتراحها، وربما تدخل حيز التنفيذ وابدأ تشريع صدر واحد طريقه للتنفيذ.
 - **البيئية** - القضايا البيئية سواء المحلية أو العالمية، والعوامل الاجتماعية والسياسية.
- على عكس SWOT فان PEST تركز من الناحية الاستراتيجية على العوامل الخارجية البيئية التي قد تؤثر على موقف المنظمة إضافة إلى الأسباب وراء النمو أو التراجع في السوق وأيضا تحديد الاتجاهات الجديدة لرجال الأعمال ككل.

شكل رقم (53)
من تحليل PEST



شكل رقم (54) من تحليل PEST

البيئة الاجتماعية والثقافية:

- إتجاهات وقيم المجتمع
- الأنماط العمرية للسكان
- تركيب قوة العمل
- قيمة العمل
- المعتقدات
- إتجاهات المجتمع نحو الصناعة
- متوسط العمر
- التوزيع الجغرافي

البيئة الاقتصادية:

- الناتج القومي الإجمالي
- متوسط الدخل الفردي
- مستويات المرتبات والأجور
- الميل للادخار والاستهلاك
- معدلات الفائدة
- التضخم
- مستويات البطالة
- الطاقة والمواد الخام

البيئة التكنولوجية

- الاكتشافات العلمية والتجديفات
- التطورات التكنولوجية في الصناعة
- الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير
- تحسين الإنتاجية من خلال الأتمتة

البيئة السياسية والقانونية

- النظام السياسي
- التشريعات على المستوى المحلي والقومي
- الإتجاهات السياسية والتشريعية نحو الصناعة
- قوانين حماية البيئة
- قوانين التجارة الخارجية

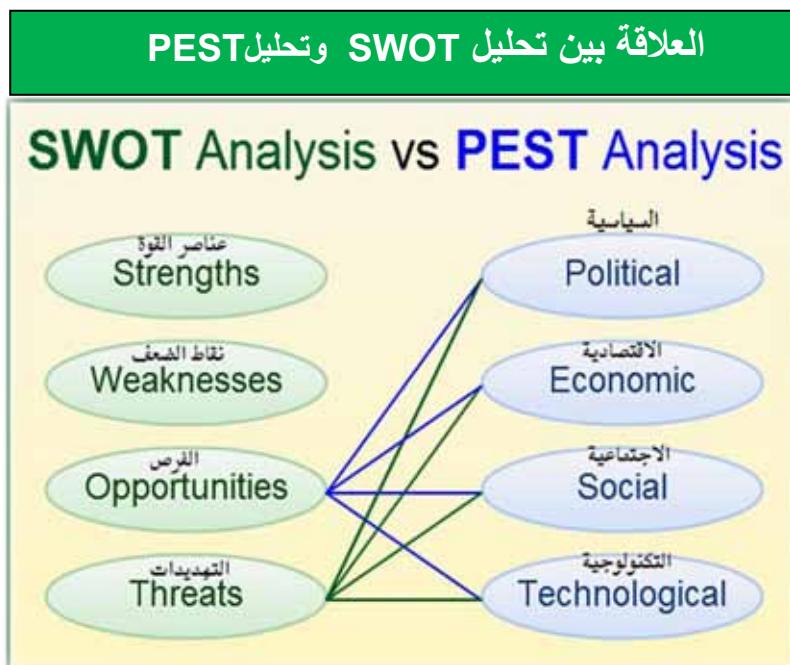
22. مزايا وعيوب كل من تحليل SWOT و PEST

إن العوامل الخارجية الهامة في SWOT لكي تكون ناجحة لا بد من إجراء مزيد من التحليل لجميع التهديدات المحتملة والعيوب للتأكد من أنه تم التخطيط لها مسبقاً.

في حين يتم النظر إلى العوامل الخارجية عن كثب في PEST من حيث مزايا وعيوب هذا التحليل من وجة نظر التقييمات الداخلية التي يجري تنفيذها.

ونظراً لمزايا ومساوئ استخدام واحد أو أكثر من الأساليب الأخرى فإن الممارسات الجيدة في SWOT هي استخدام نتائجه من الفرص والتهديدات في PEST. كما أن الممارسة الفضلى تنتهي من خلال الاخذ من PEST وتضمين نتائجه في الفرص والتهديدات الموجودة في تحليل SWOT.

وتشير عمليات التداخل والتأثير المتبادل بين التحليلين كما في الشكل التالي:



شكل رقم (55)

ثالثا - بورتر والقوى الخمس

23. التعريف بميزان بورتر

ان نيزان بورتر لتقييم ميزان القوى الخمس في وضع المنظمة هو أداة بسيطة ولكنها مهمة لفهم وضع المنظمة ولهذا فهي مفيدة لأنها تساعد على فهم كل من القوة التنافسية للوضع الحالي للمنظمة وقوة موقفها اذا كانت تفكر في الانتقال الى حالة جديدة. حيث ان الاستيعاب الواضح للقوة يمكن المنظمة الاستفادة العادلة من القوى الموجودة لديها ، وتحسين حالة الضعف فيها، وتجنب اتخاذ خطوات خاطئة. هذا يساعدها على النقاط أدوات التخطيط الصحيحة الخاصة بها.

24. القوى الخمس

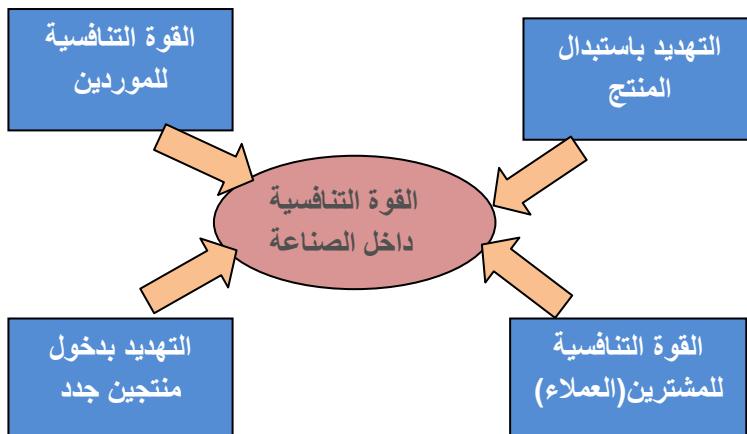
أن القوى الخمس هي:

1. **قوة المورّد**: من خلال تقييم مدى سهولة رفع الأسعار من قبل الموردين. حيث يسعى بعض من الموردين للنقرد بالمنتج أو الخدمة، وبذلك تكون لهم القوة والسيطرة على المنظمة، مما يحملها تكلفة التحول من واحد إلى آخر من المخرجات وخاصة إذا كان أمام المنظمة عدد أقل من الخيارات ، وكلما كانت المنظمة بحاجة إلى مساعدة الموردين، ازدادت قوة الموردين وضغوطها على منظمتك.
2. **قوة المشترين** : ان ذلك يتأتى من خلال نزعة المشترين لدفع الاسعار نحو الهبوط. مرة بعد مرة، هذا الدافع من قبل عدد من المشترين، ربما يدفع البعض منهم للتحول من المنتجات والخدمات الخاصة بمنظمتك ، مما يحملها تكلفة هذا التحول واستفادة آخرين من المنافسين إذا كانت منظمتك تتعامل مع مشترين، وان عددا قليلا منهم ربما يمتلكون القوة على إملاء الشروط على منظمتك فان ذلك يعتبر عامل ضعف على المنظمة.
3. **التنافس**: المهم هنا هو عدد وقدرة المنافسين. إذا كان لديك العديد من المنافسين، وأنهم يوفرون المنتجات والخدمات بنفس القدر من الجاذبية، فإن منظمتك على الأرجح سوف لا تتمتع بقوة تذكر في هذه الحالة، لأن الموردين والمشترين سوف يذهبون إلى أماكن أخرى إذا لم يحصلوا على صفقة جيدة من لديك، من ناحية أخرى، إذا لم يستطع أحد أن يفعل ما تفعله، فهذا يعني ان لديك قوة هائلة مقارنة بما لدى الآخرين.

4. التهديد بالإحلال : ان ذلك يأتي عند يقوم بعض الزبائن لإيجاد طريقة مختلفة لتفعل ما تفعله - على سبيل المثال، إذا قمت بتوفير منتج فريد بأتمتة عملية هامة ، قد يصعب على الناس ان يجدوا بديلا عن طريق القيام بعملية تصنيعه يدويا أو عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية لهذا الغرض. اما إذا كان من السهل استبدال وإحلال منتج اخر محل إنتاج المنظمة فان هذا يضعف القوة التي تمتلكها الخاصة بمنظمتك.

5. تهديد بدخول منافسين جديد. إذا كان دخول منافسين الى السوق لا يكلف إلا قليلا من الوقت أو المال والمنافسة بشكل فعال، خاصة إذا كان هناك مستوى منخفض من اقتصاديات الحجم في السوق، أو إذا كان لديك القليل من الحماية للتكنولوجيات الرئيسية الخاصة بمنظمتك، فان المنافسين الجديد يمكن أن يدخلوا السوق الخاصة بمنظمتك بسرعة وبذلك يضعف موقفها. وإذا كان لديك الحواجز القوية والدائمة لدخول منافسين، فان ذلك يجعلك في موقف الحفاظ على مستوى مرموق ويمكنك الاستفادة المناسبة منها.

الشكل رقم (56)
القوى الخمس لبورتر



رابعا - تحليل او نموذج ماكينزي 7S

25. التعريف بنموذج ماكينزي

لقد وضع هذا النموذج من قبل كل من الاستشاريين المعروفين روبرت وتر مان Robert H. Waterman و توم بيترز Tom Peters و جولييان فيليبس، بينما كانوا يعملون لشركة ماكينزي وقدم لهم أصلا في مادة " الهيكل ليست المنظمة " "Structure is not Organization" في الثمانينات 1980s و غالبا ما يتم استخدام هذا النموذج بوصفه أداة لتقدير ورصد التغيرات في الوضع الداخلي للمنظمة.

ويستند هذا النموذج على نظرية أن للمنظمة ذات الأداء الجيد تبرز فيها العناصر السبعة والتي يتبعين ان تكون متسقة ومتضادة ، لذلك يمكن استخدام هذا النموذج للمساعدة على تحديد الاحتياجات المطلوبة لإعادة النظر في تحسين الأداء، أو للحفاظ على التوافق (والأداء) خلال القيام بأنواع أخرى من التغيير.

وأيا كان نوع التغيير فان إعادة الهيكلة والعمليات الجديدة والاندماج التنظيمي ، والنظم الجديدة ، وتغيير القيادة ، وhelm جرا تقضي استخدام هذا النموذج لفهم كيفية عمل العناصر التنظيمية بشكل مترابط ، وبذلك يمكن ضمان التوسيع في تأثير التغييرات التي تم إجراؤها والتأكيد من أنها أخذت بعين الاعتبار في المكان المحدد.

26. أهداف نموذج ماكينزي

ان الهدف من نموذج هو تحليل حسن سير واتجاه المنظمة لتحقيق الهدف المنشود وذلك من خلال:

- تحسين أداء المنظمة.
- دراسة الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المنظمة.
- اصطفاف الإدارات والعمليات خلال الاندماج أو الاستحواذ.
- تحديد أفضل السبل لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة.

27. العناصر السبعة المترابطة للنموذج

ان العناصر السبعة المترابطة هي:

يقوم النموذج على مبدأ أساسى وهو أن هناك سبعة جوانب داخلية للمنظمة التي تحتاج إلى أن تكون متسقة إذا أريد لها أن تكون ناجحة وفعالة.

1. عناصر قوية (رئيسية) وهي :

- الإستراتيجية Strategy
- الهيكل
- النظم

2. عناصر ناعمة (بسطة) وتمثل في الآتي :

- القيم المشتركة Shared Values
- المهارات Skills
- أسلوب الادارة Style of Management
- العاملين Staff

وكما يظهر في الجدول التالي:

7S Analysis

Strategy	الإستراتيجية
Staff	العاملون
Structure	الهيكل
Skills	المهارات
Shared Values	القيم
Style of Management	النهج الإداري
System	الأنظمة

28. خصائص وفوائد نموذج ماكينزي 7S

يتميز نموذج ماكينزي 7S بمجموعة من الخصائص كما يقدم الفوائد التالية:

- عرض العلاقة المتبادلة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.
- يساعد على تركيز الانتباه على دور المديرين في أهمية ربط استراتيجية اختيار مجموعة متنوعة من الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ تلك الاستراتيجية.
- يعتبر وسيلة للتفكير بشكل أوسع حول مشاكل التنظيم الفعال.
- يوفر نموذج 7S أداة للحكم على إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات أي عمليتها.
- يشير إلى أنه لا يكفي التفكير في تنفيذ الإستراتيجية بل يتعدى ذلك إلى الهيكل، كما كان ينظر إليها من وجهة النظر التقليدية. ووفقا لروبرت وتر مان.

- يؤدي إلى التفكير في الثقافة المتميزة لإدارة المنظمة كما يتطلب التفكير في قدرة المنظمة على الحصول على أي شيء أساسي (أي ليس تكتيكي) وتحقيق مسألة نقل الثقافة بأكملها.
- التفكير بشكل شامل عن إستراتيجية جديدة ومشاكل تنفيذها ، لكونه يساعد على تشخيص وحل المشكلات التنظيمية اي البحث من أجل إعادة التنظيم الهيكلية للحصول على إطار يتضمن العديد من العوامل ذات الصلة.
- هو أداة تشخيصية مفيدة لفهم الأعمال الداخلية للمنظمة ويمكن استخدامه لتحديد نقاط القوة والضعف لديها.
- يكشف عن مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.
- يساعد على تحديد الأسباب التي تجعل المنظمة لا تعمل بشكل فعال.
- وأخيرا هو إطار تحليل هام للمديرين والاستشاريين ومحللي الأعمال والمستثمرين المحتملين كما ان نموذج S7 أصبح واحدا من الأركان الأساسية للتحليل التنظيمي.

29. محتويات نموذج ماكينزي 7S

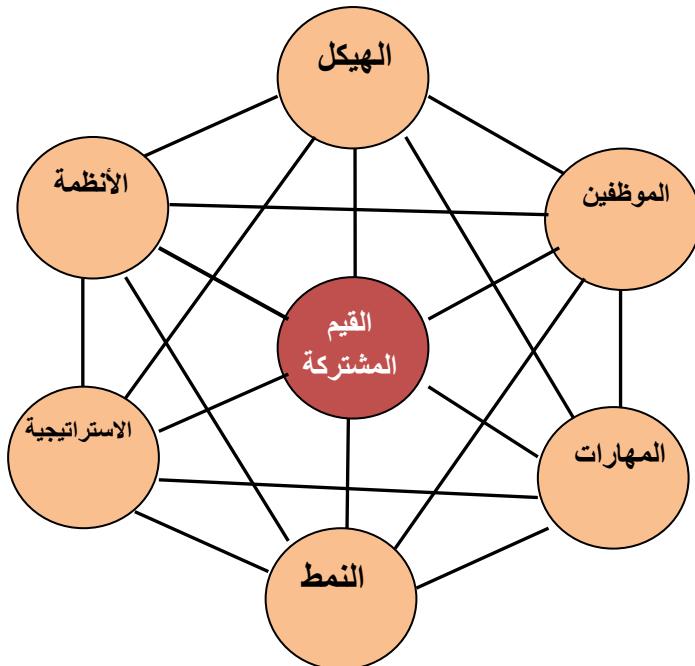
يصف نموذج 7S سبعة عوامل التي تحدد معا الطريقة التي تعمل منظمة. ان العوامل السبعة مترابطة ومتفاعلة ، وبالتالي تشكيل نظاما يعتقد بان يساعد على الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. أن المنافسين قد يكونوا قادرين على نسخ أي من العوامل السبعة ، ولكن سوف يجدون صعوبة جدا لنسخ هذه الشبكة المعقدة من العلاقات المتبادلة بينهما.

ان النموذج يحتوي على شبكة العلاقات التالية:

1. **القيم المشتركة** : (وتسمى أيضا الأهداف Super ordinate) والمبادئ الأساسية التوجيهية.
2. **الموظفين** : يشير إلى عدد ونوع العاملين الذين يعملون لدى المنظمة.
3. **المهارات** : التي تشير إلى قدرات الموظفين ومؤهلاتهم داخل المنظمة.
4. **النمط** : يشير إلى الطريقة التي تجري بها الأمور داخل المنظمة اي ثقافة العمل.
5. **الإستراتيجية** : ويشير إلى خطط المنظمة التي لديها الموارد المخصصة لتحقيق أهداف محددة.

6. **الهيكل**: انه الطريقة التي تسير بموجبها وحدات الأعمال في المنظمة وعلاقتها بعضها بالبعض. على سبيل المثال، يمكن للمنظمة استخدام نظام مركزي حيث تتم جميع القرارات الرئيسية في المكتب الرئيسي.

7. **الأنظمة**: هي الممارسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لإنجاز الأعمال مثل النظم المالية ، ونظم المعلومات ، والتوظيف ونظم مراجعة الأداء،... الخ.



شكل رقم (57)
نموذج ماكينزي 7S

30. نظرة الى عمل النموذج

عند النظر الى النموذج يلاحظ ما يلي :

1. ان العناصر الثابتة هي الإستراتيجية والهيكل والنظم، اما أسفل الشبكة فتقع الأربع عوامل المتبقية وهي المهارات، الموظفين ، والأسلوب ، والقيم المشتركة وهي العناصر الناعمة .

2. يمكن لأية دراسة التنظيمية أن تركز على الجزء العلوي (العناصر الثابتة) وتجاهل اللينة الموجودة غير الأسفل.
3. النظرة الكلية تتطلب التركيز على كل العناصر السبعة معاً ، وان أي منها يمكن ان يكون فاعلاً كان يكون اثنين أو ثلاثة او أكثر تكون فاعلة .
4. أن جميع العناصر كلها مترابطة . والتغييرات في واحدة يكون لها انعكاسات على الأخرى. وبالتالي فان إدخال نظم جديدة سيؤثر بالتأكيد على المهارات، وكذلك قد يؤثر على الهيكل والأسلوب والموظفين. ويمكن أن يكون لها تأثير حتى على الإستراتيجية ، وسيؤدي الى تداعيات مماثلة تحدث معاً في العمل بأسلوب الامرکزية في الإدارة .
5. ان أية محاولة للتغيير عنصر واحد او تغييره من تقاء نفسه، فان العناصر الأخرى قد تقاوم التغيير في محاولة للحفاظ على الوضع الراهن.
6. في هذا المعنى، يفضل عند إحداث أي تغيير في المنظمة ان ينظر الى الصورة الكاملة وليس من جانب واحد.

خامساً - تحليل أصحاب المصلحة

31. التعريف بأسلوب تحليل أصحاب المصلحة

انه أسلوب مهم لتحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم، يتم استخدامه لتحديد جميع الاحتياجات (الأساسية والثانوية) الذين لديهم مصلحة في القضايا التي تعنى بالمنظمة.

والهدف من عملية تحليل أصحاب المصلحة هو وضع رؤية استراتيجية للطبيعة البشرية والمؤسسية ، و العلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة والقضايا التي تهمهم أكثر من غيرهم.

32. فوائد تحليل أصحاب المصلحة

يساعد تحليل أصحاب المصلحة على توضيح مهام المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها خدمة لعملائها والمستفيدين منها والتي يمكن ايجازها بالأتي:

1. بيان مصالح جميع أصحاب المصلحة الذين قد تؤثر أو تتأثر بنشاط المنظمة.
2. المشاكل المحتملة التي يمكن أن تعطل خطة المنظمة او احد مشاريعها.
3. الأشخاص الرئيسيين المستفيدين من توزيع المعلومات أثناء تنفيذ الخطة او مشروع فيها.

4. المجموعات التي ينبغي تشجيعها على المشاركة في مختلف مراحل الخطة أو البرنامج أو المشروع.
5. الاتصالات وإستراتيجية إدارة أصحاب المصلحة خلال مرحلة وضع الخطة.
6. الحد من التأثيرات السلبية المحتملة من خلال إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل إعداد الخطة أو أي برنامج أو مشروع أو نشاط لضمان نجاحها.

33. وسائل إدارة توقعات أصحاب المصلحة

ان إدارة توقعات أصحاب المصلحة وضمان مشاركتهم الفعالة هام جداً للخطة من خلال الوسائل التالية :

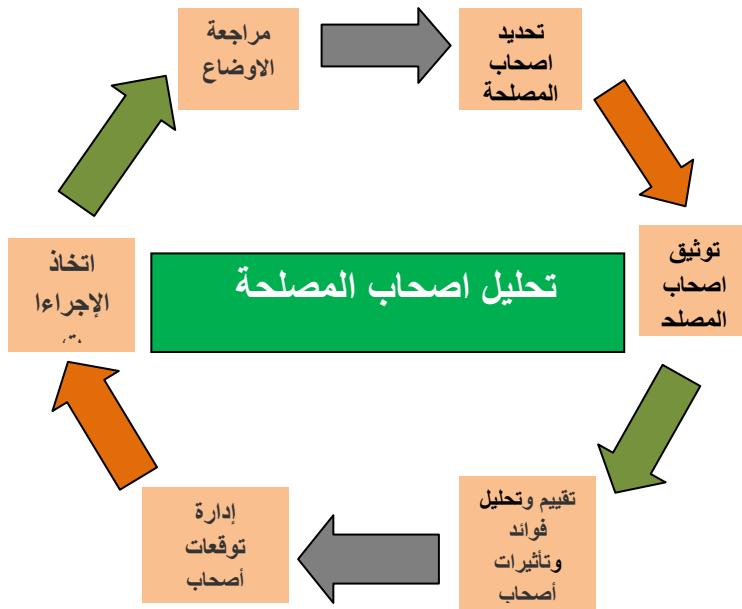
1. كسب دعم ومساندة أصحاب المصلحة لاستمرار المشروع واستكماله بنجاح.
2. إعطاء الفرصة للأفراد أو المجموعات للتعبير عن أفكارهم وطرح قضياتهم ومخاوفهم بشأن الخطة.
3. اعطاء إحساس بالمساءلة وتعزيز المسؤولية.
4. تحديد المخاطر وفعالية استجابة التخطيط لها.
5. فتح فرصة ممتازة للمعرفة والتعلم لكل من فريق الخطة والمشروع وأصحاب المصلحة.

34. مستلزمات تحليل أصحاب المصلحة

ان عمليات إدارة أصحاب المصلحة لأي خطة أو برنامج أو مشروع تتطوّر على الأحاطة بالمسائل التالية :

1. تحديد جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة.
2. توثيق حاجات أصحاب المصلحة.
3. تقييم وتحليل فوائد وتأثيرات أصحاب المصلحة.
4. إدارة توقعات أصحاب المصلحة.
5. اتخاذ إجراءات.
6. مراجعة الأوضاع والتكرار.

كما مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (58)

35. مثال على تحديد خيارات المنظمة الإستراتيجية أي تحديد نتائجها الرئيسية

بعد أن تنتهي المنظمة من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتشخيص عناصر القوة والضعف التي تقع ضمن بيئتها الداخلية وتحدد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي يمكن أن تؤثر عليها في بيئتها الخارجية ، لا بد أن تجري موائمة بين العناصر الأربع وذلك لعلاقتها المتداخلة وتأثير بعضها على البعض الآخر ، وهذا ما يقودها إلى تحديد موقف المنظمة الحالي وتوجهاتها نحو المستقبل.

36. تحديد خيارات المنظمة من نتائج SWOT

لا تستطيع المنظمات في الغالب ولا ترغب بتصحيح جميع نقاط الضعف لديها، كما لا تزيد أو ترغب في استخدام كل نقاط القوة لديها. بالإضافة إلى ذلك

تسعىً إلى تكييف نفسها عند حدود الفرص التي تحتاج إليها نقاط القوة، أو أنها تأخذ بالفرص التي تغنى تطوير عناصر قوة معينة لديها. ويمكن تصور ذلك من خلال استخدام مصفوفة SWOT وتعديلها لظهور بشكلها التحليلي الذي يخدم خيارات المنظمة وكما يلي:

جدول رقم (11)
مصفوفة SWOT التحليلية

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	القوه والضعف	الفرص والتهديدات
استراتيجيات W-O الضعف - الفرص	استراتيجيات S-O القوة - الفرص	(O) الفرص	(T) التهديدات
استراتيجيات W-T الضعف - التهديدات	استراتيجيات S-T القوة - التهديدات	(T) التهديدات	(O) الفرص

(*) تسمى أحياناً بـ: TOWS

يلاحظ إن الجدول يحتوي على الدلائل الآتية التي تشير إلى الموقف الاستراتيجي للمنظمة في اختيار العناصر التي تناسب قدراتها وأهدافها المستقبلية:

- 1- استراتيجيات القوة - الفرص (S-O) : تهتم بمواصلة توظيف الفرص التي تلاءم مع عناصر القوة (S) لدى المنظمة.
- 2- استراتيجيات الضعف - الفرص (W-O) : تهتم ببذل الجهود للتغلب على مواطن الضعف (W) لكي تواصل المنظمة الاستفادة من الفرص (O). أو تحويل عناصر الضعف إلى عناصر قوة.
- 3- استراتيجيات القوة - التهديدات (TS-) : تحدد الطرق التي يمكن للمنظمة استخدام عناصر قوتها (S) لتقليل تعرضها للمخاطر (التهديدات) (T) الخارجية.
- 4- استراتيجيات الضعف - التهديدات (W-T) : بتأسيس خطة دفاع لحماية نقاط الضعف (W) لدى المنظمة من سرعة تأثيرها بالتهديدات (T) الخارجية.

37. تحليل العوامل الإستراتيجية

Strategic Factors Analysis

بعد أن تحدد المنظمة العناصر والعوامل والمؤثرات الأساسية التي تتصل مباشرة بنشاطها وتؤثر على اتجاهاتها المستقبلية، تقوم باختيار عدد مناسب من هذه العوامل (Factors) والتي قد لا تزيد عن (8) عوامل، ووضعها في مصفوفة واحدة تعكس مجمل المؤثرات التي تتركها هذه العوامل مجتمعة على المنظمة وكما يلي:

جدول رقم (12) مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية

وتتبع الخطوات التالية لأجل تعبئة المصفوفة أعلاه:

- 1- تحدد العوامل الإستراتيجية الأساسية ونضعها في العمود (1).
 - 2- نضع وزناً لكل عامل يقع بين (1-5) نقطة، وتمثل ما يلي: هام جداً (5) نقاط، وهام بالمتوسط (4) نقاط، ذو أهمية أقل من المتوسط (3) نقاط، وضعيف (2) نقطة ، وغير هام تماماً (1) نقطة وذلك في العمود رقم (2).
 - 3- نضع قيمة لكل عامل تبين مدى استجابة المنظمة لتأثير هذا العامل وتدرج هذه القيمة بين (1-5) أيضاً، وتمثل ما يلي: المنظمة متاثرة جداً (5) ومتاثرة بالمتوسط (4) ومتاثرة أقل من المتوسط (3) وضعيفة التأثير (2) وغير متاثرة تماماً (1) وذلك في العمود رقم (3).
 - 4- حساب القيمة المرجحة وذلك بضرب وزن كل عامل بقيمه وتسجيل النتيجة في العمود رقم (4).
 - 5- وضع الفترة الزمنية التي يستغرقها تأثير كل عامل في العمود رقم (5).
 - 6- أما العمود رقم (6) فقد خصص لبيان أية إيضاحات تشير إلى علاقة العامل بالتحليلات السابقة.

و عند الإطلاع على نتائج المصفوفة بموجب مجموع العمود رقم (4) يمكن معرفة مدى الأثر الذي تتركه جميع عناصر SWOT على المنظمة حسب المعادلة الآتية:

نسبة أثر العوامل الإستراتيجية على المنظمة = مجموع القيمة المرجحة / (عدد العوامل × 25)

مثال تطبيقي:

لو أخذنا ثلاثة عوامل إستراتيجية تؤثر على المنظمة ، هي التقدم التكنولوجي وسمعة المنظمة والتقلبات الاقتصادية ، ووضعنا لها الدرجات المبينة في المصفوفة المشتقة من المصفوفة أعلاه بعد تبسيط المصفوفة بالاستغناء عن حقل (الفترة الزمنية لاثر العامل)، فتظهر لنا النتائج التالية:

جدول رقم (13)
تحليل العوامل الإستراتيجية

العوامل الإستراتيجية الأساسية (1)	الوزن (2)	القيمة (3)	القيمة المرجحة (4)	ملاحظات	ت
التقدم التكنولوجي	4	5	20		1
سمعة المنظمة	5	5	25		2
التقلبات الاقتصادية	3	2	6		3
المجموع	-	-	51		4

إذن :

نسبة اثر العوامل الإستراتيجية على المنظمة = $25 \times 3 / 51 = 68\%$

38. نماذج من تحليل البيئة SWOT

ندرج في أدناه بعض النماذج من التحليلات البيئية التي قامت بها شركات مختلفة:

1- شركة NIKE

يكون مصدر قوة شركة نايك في كونها منظمة شديدة التنافس، وهذا ما كان يطلقه عليها مؤسسها (Phil Knight)، والذي يضيف على ذلك بأن المهنة هي حرب بلا أطلاقات، أما مواطن الضعف في المنظمة فتتمكن في توسيعها للتنوع في منتجاتها الرياضية. أما الفرص المتاحة أمامها فتتأتى من أن تطور الإنتاج الذي يمنحها الكثير من الفرص. أما التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها فمصدرها السوق الدولية.

2- شركة Star Bucks

يتلخص تحليل واقع شركة (Start Bucks) بما يلي:

- عناصر القوة: إنها منظمة مربحة تجني موارد كبيرة كانت (600) مليون دولار في السنة الماضية.
- عناصر الضعف: امتلاك المنظمة لسمعة جيدة في تطوير وابتكار منتجات جديدة مما يجعلها عرضة للإخفاق المحتمل. الفرص: توفر إمكانيات البيع بالتجزئة للمنتجات والخدمات الجديدة في محلاتها.
- المخاطر: تعرض المنظمة لمخاطر ارتفاع أسعار القهوة ومنتجات الألبان.

3- شركة Wal Mart

وقد تضمن التحليل ما يلي:

- عناصر القوة: شركة Wal Mart علامة تجارية ضخمة للبيع بالتجزئة وذات اعتبار وقبول لمنتجاتها الواسعة.
- عناصر الضعف: أن شركة (Wal Mart) أعظم شركة للبيع بالتجزئة في العالم وبالرغم من سيطرتها على إمبراطوريتها، إلا أن هناك مناطق ضعف في بعض جوانب هذه السيطرة.
- الفرص: إمكانيات عقد مخالفات مع الآخرين في عالم البيع بالتجزئة والتركيز على أسواق معنية مثل أوروبا والصين.
- التهديدات: لكي تكون المنظمة الأولى فإنها أصبحت هدفاً لجميع المنافسين محلياً ودولياً.

مصادر الفصل العاشر

1. An article by Nishadha 2012.
2. Andrew Lewis, "Non-Profit Organization Assessment Tool-Outcome Measurement, 2002.
3. ANGLICARE, "Creating Futures", 2003.
4. Armstrong ,M.A., "Handbook of Human Resources",2006.
5. Asian Development Bank, "Key Result Areas", 2008.
6. Bradford and Duncan," Simplified Strategic Planning". 2000.
7. Brian Tracy, "Focus on Key Result Area", 2007.
8. Carter, Mc. Namara, "Basic Overview of Various Strategic Planning Models, 2006.
9. **Carter, Mc. Namara, "Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation".**2003.
10. College art Association, "Summary Situational Analysis", 2006.
11. Correia, Z., and T.D. Wilson," Factors influencing Environmental Scanning in the Organizational Context,", 2001.
12. CTS," Situation Analysis and Decision Support ",2005.
13. Debra L. House," Outcomes and Strategic Planning" , 2005.
14. enTarga," Steps of the Strategic Planning Process",2006.
15. Fred David's Strategic Management text
- 16.Gilad, Benjamin " Business War Games". (2009).
17. Gilad, Benjamin " Business War Games". (2009).
18. GNU, "Strategic Planning", 2008.
19. https://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis

20. Humphrey, Albert. "SWOT Analysis for Management onsulting"(2005).
21. Humphrey, Albert. "SWOT Analysis for Management onsulting"(2005).
22. IFC, "Guide to Core Output and Outcome Indicators", 2006.
23. James Atherton, " Objectives and Outcomes ", 2005.
24. James L. Morrison, "Environmental Scanning ",2005.
25. Jerry Schultz2012
26. Jim Riley "SWOT Analysis" (2012).
- 27.Jim Riley "SWOT Analysis"(2012).**
28. Jim Riley "Porter's Five Forces Model: analysing industry structure" 2012
29. Jonathan Walters," 10 Steps to Successful Strategic Planning ",2006.
30. L&LSW, "Developing Measurable Outcomes and Objectives ",2005.
31. Lattimore," Key Result Area", 2006.
32. Matt H. Evans, "Workshop on the Strategic Planning Model", 2004.
33. Michael L. Policastro, Introduction to Strategic Planning", wd.
34. Michigan Department of Education," Outcomes, Indicators and Strategies", 2006.
35. MP" Scanning the Changing Environment ", 2005.
36. NetMBA , The Strategic Planning Process" ,2005.
37. OUT,RU, "Writing Outcome Objectives ",2004.
38. Planning and Assurance Services, "Environmental Scanning",2005.
39. Planware, "Strategic Plan", 2005.
40. Porter,s five forces"(201`0). " MBA' Quick
41. Project Perfect, "Vision, Business Problem, Outcome, Objectives", 2006.

42. Time-management, "Key Result Areas", 2007.
43. Transport Canada, "Key Result Area", 2005.
44. U.S. Department of Energy, "Guidelines for Strategic Planning", 1996.
45. William M., Venkat N., "Input, Output, and Outcomes Analysis", 2002.
46. www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/
47. www.fresno.gov/NR/rdonlyres " Public Relations Advisor Key Result Area Accountabilities",2007.
48. www.investopedia.com/features/.../porter.asp
49. www.lindsay-sherwin.co.uk/.../06_mckinsey.htm.
50. www.mindtools.com.
51. www.netmba.com/strategy/competitor-analysis.
52. شركة كوكل SWOT2012 هاني الحميدي تحليل
53. مجید الكرخي "الخطيط الاستراتيجي" 2009.

الفصل الحادي عشر

تحليل الفجوات

Gaps Analysis

1. مقدمة

عندما ينتهي المخطط من دراسة واقع المنظمة الحالي والظروف البيئية التي تحيط بها ويطلع عن كتب على عناصر القوة والضعف لديها والتحديات والتهديدات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها، يكون بذلك قد حدد أين تقف المنظمة الآن، وما هي العناصر المكونة لموقفها الحالي .

وحيث أنها تريد أن تصل إلى حالة جديدة، فإن هناك مسافة تفصل موقعها الحالي عن موقعها المستقبلي الذي تطمح إليه وترغب فيه، إنها الفجوة التي تفصل الحاضر عن المستقبل.

وبما أن عناصر الحاضر عديدة ولكل عنصر طبيعته، وعناصر المستقبل المناظرة عديدة أيضا ولكل طبيعته، لهذا تتشكل عدة فجوات لدى المخطط، كل يفصل عنصر حالي بعنصر مستقبلي يمت له بصلة من حيث التكوين والامتداد الزمني والاتجاه وسبل التطوير ولكنه أفضل منه.

وعلى أساس ما تقدم تتشكل أمام المخطط مهمة صعبة وضرورية عليه انجازها ألا وهي تحليل هذه الفجوات من أجل التعرف على كيفية سدها، والتفكير بالخطط اللازمة لذلك.

2. فوائد وأهداف تحليل الفجوات

حيث أن تحليل الفجوات يبحث في الفوارق بين حاضر المنظمة وما ترغب الوصول إليه مستقبلا فإنه يرمي إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحديد المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى التغيير.
- 2- البحث في كيفية إجراء هذه التغييرات وانجازها.
- 3- المساعدة في إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والفرعية.
- 4- المساعدة على وضع السبل اللازمة لسد الفجوات و اختيار الأفضل من بينها.
- 5- ترتيب الفجوات كل حسب طبيعتها والتعامل معها كل حسب مكوناتها لأن سد الفجوات مرة واحدة غير ممكن مطلقاً.

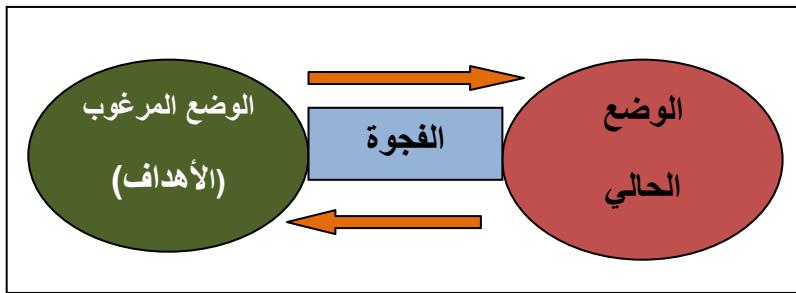
- 6- التأكد فيما إذا كان الزمن المحدد مسبقاً كافياً لسد كل فجوة على حده.
- 7- تحديد الموارد الازمة لسد الفجوات والمهارات المطلوبة لذلك.

3. علاقة الفجوة بالأهداف

ما دامت الفجوة هي المسافة الفاصلة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فإن قياس هذه الفجوة يحتاج إلى معرفة كلا الوضعين وقد قدمت الفصول السابقة شرحاً وافياً لمتطلبات تحديد هذين المسؤولين وذلك من خلال:-

- 1- الوضع الحالي Current Status: ويجرى تحديده ومعرفة طبيعته واتجاهاته بالاستناد إلى عمليات تحليل SWOT وغيرها من الوسائل التي نظرنا إليها في الفصل السابق حيث تقدم تحليلات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مصدر قوتها وضعفها كما تقدم الفرص المتاحة أمامها للنمو والتطور، وتعطي عرضاً للتهديدات والمخاوف التي تعرّض خطط المنظمة في المستقبل.
- 2- الوضع المرغوب Future Status : ويجري تحديده بأساليب عدة من الحديث عنها، ولكن بالرغم من تعدد أساليب وضع الخطط الإستراتيجية وتبني وجهات النظر حول مسألة أيهما توضع أولاً الأهداف أم تحليل الواقع، وهنا نقول أن لا فرق جوهري في ذلك لأن العاملتين متقابلتين حيث ما يوضع أولاً يصححه ويدعمه ما يوضع ثانياً، فحينما توضع الأهداف أولاً (أي الوضع المرغوب للمنظمة) والتي تستنقى من الرؤية والرسالة والقيم والمنطقات، تكون صورة الوضع المرغوب للمنظمة قد تحدّت بعض معالمها، ويجرى في ضوء تحليل الواقع بلورة هذه الأهداف. وحينما يتم تحليل الواقع أولاً فإن المخطط يستطيع أن يحدد ما هو عليه الآن وبذلك يتمكن من رسم صورة مستقبلية (الأهداف) مستعيناً بالرؤية والرسالة والقيم والمنطقات.

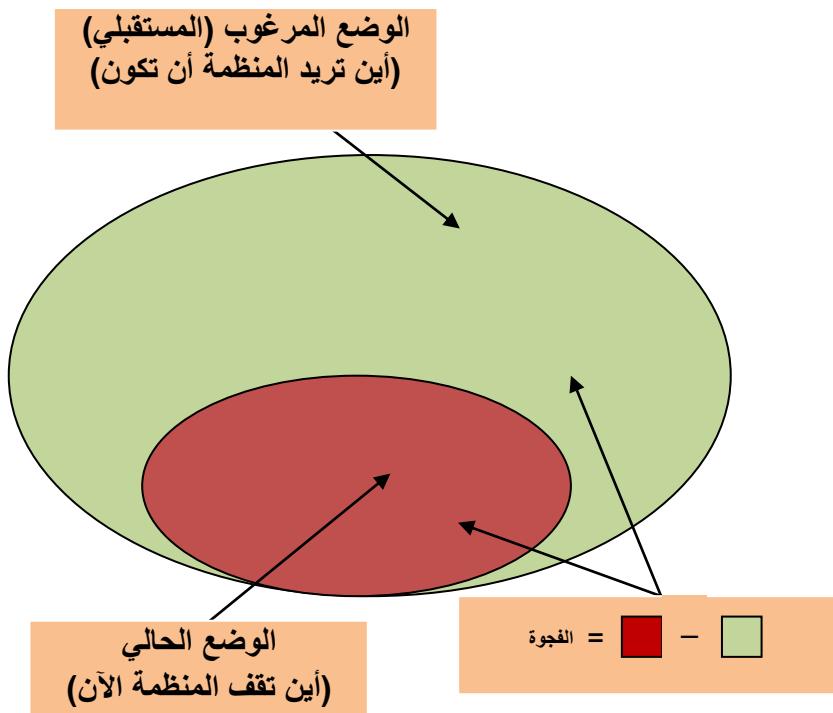
إن تحديد الوضع الحالي والوضع المرغوب (الأهداف) لا يعني أن هذا التحديد نهائي بل تبقى عملية التفاعل بين الوضعين مستمرة وكما مبين في الشكل رقم () :



شكل رقم (59)
العلاقة بين الفجوة والأهداف

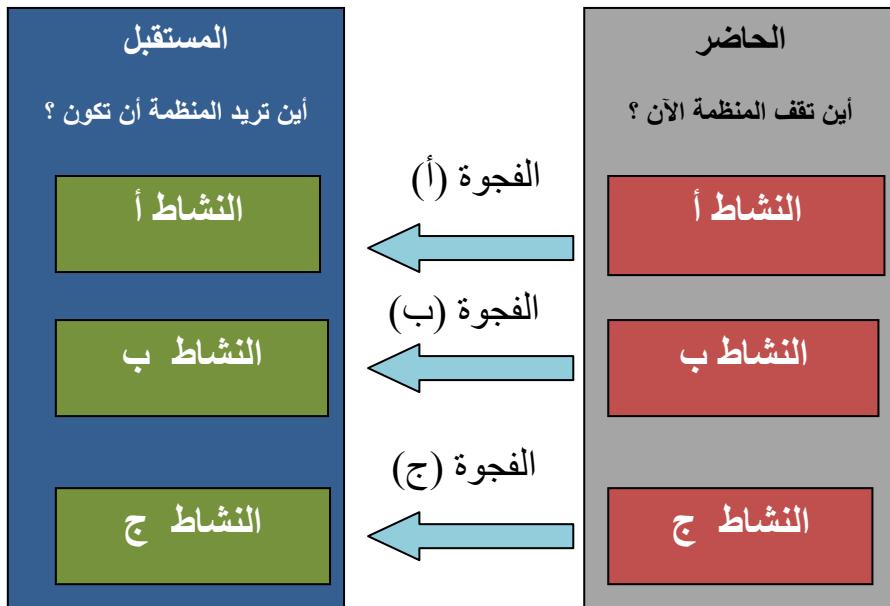
4. كيف تحدد الفجوات

لقد أوضحنا بأن دراسة بيئـة المنـظـمة وتحـديد SWOT الذي تـعـيـشـه وـتـواـجـهـه يـقـدـمـ صـورـةـ وـاضـحةـ عـنـ وـاقـعـ المنـظـمةـ الـحـالـيـ وـلـهـذاـ فـإـنـ تـحـدـيدـ الفـجـوـاتـ الـتـيـ تـقـصـلـ هـذـاـ الـوـاقـعـ عـنـ طـمـوـحـاتـ الـمـنـظـمةـ الـمـسـتـقـبـلـةـ هـوـ الـمـسـافـاتـ الـتـيـ تـقـصـلـ بـيـنـ وـاقـعـ الـأـشـطـةـ وـالـفـعـالـيـاتـ الـمـرـادـ تـطـوـيرـهـاـ وـالـأـهـدـافـ Goalsـ وـالـنـتـائـجـ Outcomesـ الـتـيـ تـرـغـبـ الـمـنـظـمةـ الـوـصـولـ بـهـذـهـ الـأـشـطـةـ وـالـفـعـالـيـاتـ إـلـيـهـاـ وـكـمـاـ هـوـ مـبـيـنـ فـيـ أدـنـاهـ:



شكل رقم (60)
صورة الفجوة بين الحاضر والمستقبل

وعلى أساس ما نقدم يبدو واضحاً أن تحديد المسافات بين حاضر الأنشطة والفعاليات ومستقبلها يتطلب تحديد صورة المستقبل الذي تتجه المنظمة إليها وعندئذ يتم التعرف على قياسات الفجوات التي تفصل واقع كل نشاط عن صورته المستقبلية وكما مبين في الشكل الآتي:

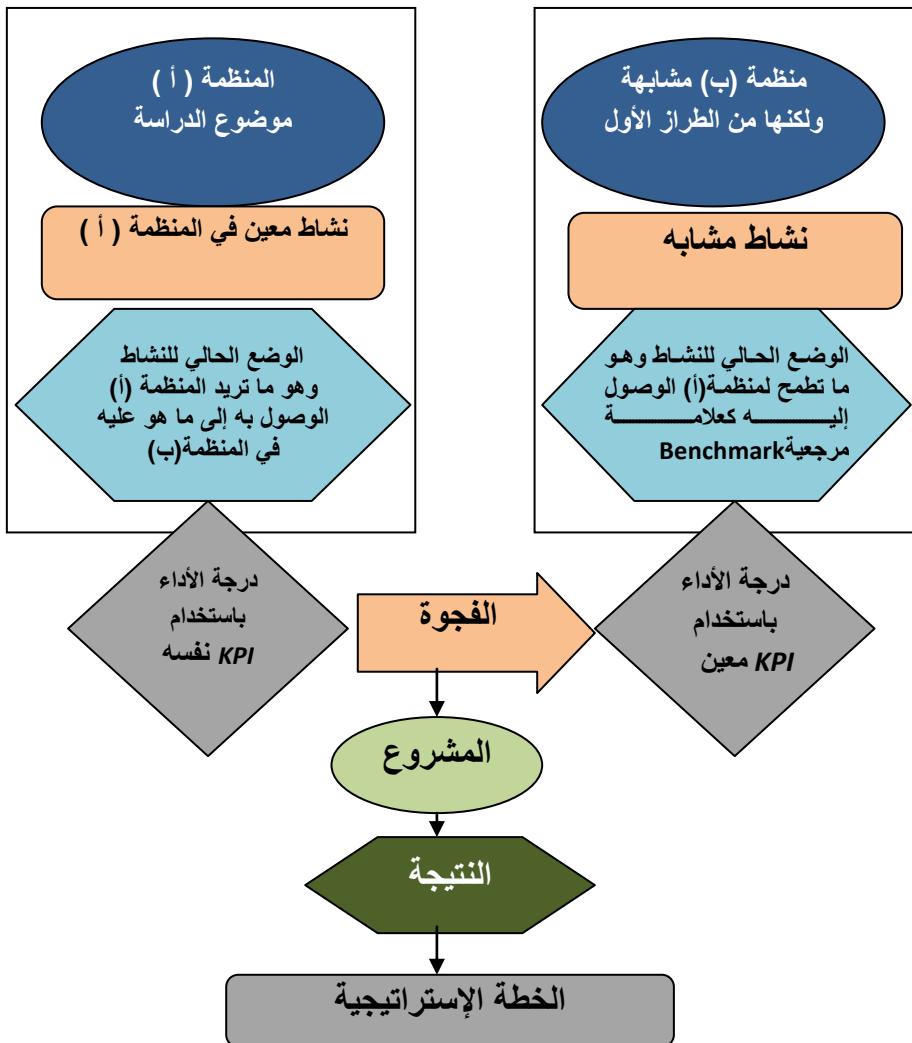


شكل رقم (61)

تحديد الفجوات بين الحاضر والمستقبل

ويمكن الاستعانة بالوسائل التالية لتحديد الصورة المستقبلية للمنظمة أي ما تريده أن تكون عليه:

- 1- استخدام طرق التنبؤ التي سبق وأن تطرقنا إليها.
- 2- استخدام العصف الذهني Brainstorming.
- 3- استخدام ما تشير إليه مجتمع التركيز Focus Groups
- 4- الاسترشاد بما تتوصل إليه مجتمع الخبراء باستخدام أسلوب دلفي Delphi Technique.
- 5- الاسترشاد بالعلامات المرجعية Benchmarks أي ما توصلت إليه وحققته المنظمات المشابهة الأكثر تطوراً من إنجازات يمكن الاقتداء بها. وكما مبين في الشكل الآتي:



- 6- الاسترشاد بالمعطيات التكنولوجية وخاصة التغيرات السريعة التي تتحققها خارج التنبؤات الاعتيادية.
- 7- نتائج استقصاءات الرأي والمقابلات المباشرة مع مجموعة من المستفيدين. وبعد الانتهاء من تحديد الصورة المستقبلية كل حسب طبيعة الخدمة المقدمة يصار إلى وضعها في جدول قياسي ذو درجات من (1-10) وذلك لتحديد سعة

الفجوة والجدول التالي يوضح تحديد سعة الفجوة على افتراض أن مستوى الرضا هو مقياس المقارنة بين الحاضر والمستقبل:

جدول رقم (14)
تحديد الفجوة في مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة

مستوى الرضا المستقبلي										مستوى الرضا الحالي										نوع الخدمة	نوع الخدمة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																				1	
																				2	
																				ن	

ومن الجدول أعلاه يمكن استخراج سعة الفجوة على مستوى الخدمة الواحدة وكما يلي:

$$\text{سعة الفجوة} = \text{مستوى الرضا المستقبلي} - \text{مستوى الرضا الحالي}$$

حيث يعكس مستوى الرضا Satisfaction جودة الخدمة وأسلوب توصيلها للمستفيد وطريقة تقديمها ومستوى كفايتها وغير ذلك. وإذا كانت عناصر الجدول أعلاه مأخوذة على مستوى الفرد كما قدمته مجموعة التركيز أو استطلاعات الرأي وغيرها فلابد هناأخذ متوسط الفجوات المستخرجة في المعادلة أعلاه وكما يلي:

$$\text{متوسط سعة الفجوة} = \text{مجموع}(\text{مستوى الرضا المستقبلي} - \text{مستوى الرضا الحالي}) / \text{ن}$$

وقد يحتاج فريق العمل إلى جدول مساعد من أجل تسجيل سعة الفجوة المستقبلية والحالية المأخوذة من الجدول أعلاه ولكل فرد ساهم في عمليات تعبئة الاستقصاء وإبداء الرأي ومجموعة التركيز وغيرها. ويكون الجدول مخصص لكل خدمة على انفراد كما يجري حساب الفجوة لكل فرد ومن ثم يستخرج المتوسط وكما يأتي:

جدول رقم (15)

قياس حجم الفجوة

الخدمة أو النشاط:

مجموع الرأي (1)	مستوى الرضا لحالي (2)	مستوى الرضا المستقبلي (3)	سعة الفجوة (4) (2-3)
رأي رقم (1)	2	3	1
رأي رقم (2)	4	5	1
رأي رقم (3)	6	9	3
رأي رقم (ن)	3	6	3
المجموع	15	23	8

إذن نحصل على ما يلي:

$$\text{متوسط سعة الفجوة} = 2 = 4 / 8$$

لقد استخدمنا مستوى الرضا مقاييساً لتحديد سعة الفجوة ويمكن استخدام مقاييس أخرى بنفس الأسلوب كعدد المستفيدين وحجم الخدمات المقدمة وما شابه.

5. إعادة النظر في نتائج تحليل الفجوات

تحتاج المنظمة إلى قيام فريق عمل متخصص بمناقشة نتائج تحليل الفجوات التي جاءت نتيجة استقصاء الرأي ومجموعات التركيز وغيرها ويمكنه في هذا المجال الاسترشاد بالوسائل الأخرى للتأكد من حجم الفجوات التي ذكرناها في أعلاه كما يمكن الاسترشاد بالعلامات القياسية (المرجعية) المتوفرة لدى المنظمة لتحديد حجم الفجوة.

والتساؤلات الآتية مفيدة للفريق المكلف بإعادة النظر في نتائج تحليل الفجوات:

- 1- هل أن الخدمات الحالية تلبي حاجات الفئات المستهدفة وتوقعاتهم ؟
- 2- هل أن المنظمة وجدت حاجة لخدمات جديدة عليها إدخالها ضمن خطتها الإستراتيجية ؟
- 3- هل أن الخدمات الجديدة يمكن إنتاجها وتجهيزها بالموارد المتوفرة بعد إعادة توزيعها أو تخفيض بعض الخدمات الأخرى دون الإخلال بحاجات المستفيدين ومستوى رضاهما ؟

- 4- هل هناك أية خدمات غير ضرورية؟
- 5- إلى أي مدى تؤثر عناصر القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية على نتائج تحليل الفجوات.
- 6- إلى أي مدى تؤثر الفرص والتحديات في بيئة المنظمة الخارجية على نتائج تحليل الفجوات.
- 7- ما العلاقة التي تربط الفجوات بالأهداف الفرعية التي وضعتها المنظمة؟ وهل يقابل كل فجوة هدف فرعي أم إن بعض الفجوات تقع خارج إطار الخطة الإستراتيجية؟

6. أنواع الفجوات

تختلف الفجوات فيما بينها بخصائص كثيرة ولكنها عموماً تصنف وفق ما يلي:

- 1- مداها الزمني فمنها القصيرة المدى والمتوسطة والبعيدة المدى.
- 2- نوع الخدمة المقدمة.
- 3- طبيعتها غير المستقرة تبدلها فمنها الثابتة نسبياً ومنها السريعة التبدل.
- 4- الموارد المطلوبة لسد الفجوة فمنها الباهظة الكلفة ومنها ما دون ذلك.
- 5- المخاطر التي تواجهها فمنها المحفوفة بالمخاطر ومنها ما يمكن تجنبه ببساطة وأمان.
- 6- عدد الشركاء وعدد المنافسين الذين لهم علاقة في سد الفجوة.
- 7- سعتها فهناك الفجوة الكبيرة والمتوسطة والصغيرة أي نسبتها إلى حجم الظاهرة.

7. موائمة الفجوات مع النتائج والمشاريع والأنشطة

Harmonizing Gaps with Outcomes, Projects and Activities

من المعروف أن النتائج والمشاريع والأنشطة هي طموحات المنظمة التي ترحب تحقيقها وبها تستطيع تحقيق الأهداف الإستراتيجية وعند تحليلها الواقع وحساب الفجوات التي تفصل هذا الواقع عن الطموحات التي يريدها المستفيدين أو المجتمع فإن المنظمة ستجد الحالات التالية عند مقارنة حجم الفجوة مع النتيجة الرئيسية والمشاريع المترفرفة منها ومن ثم الأنشطة التي تتبع كل مشروع :-

- 1- إذا كانت الفجوة بين ما يفصل الواقع الحالي عن النتيجة الرئيسية هي مسافة قليلة إلا أن دراسات الواقع تشير إلى عظم حجم الظاهرة المدروسة، لهذا يقتضي مراجعة الرسالة والنتائج الرئيسية والمشاريع لكونها متواضعة لا تلبي الحاجات الحقيقة للفئة المستهدفة التي تتطلب الانتقال بها إلى واقع أفضل يختلف عما جاءت به الرسالة والأهداف أعلاه.

مثال:

إذا توصلت دراسة واقع الأممية إلى إن مستوى الأممية في المجتمع 30% وإن المشروع المرتبط بالنتيجة الرئيسية في مجال محو الأممية يطالب بتحفيض هذا المستوى إلى 25% في نهاية الخطة ولهذا :

$$\text{فإن الفجوة المراد سدتها هي } 30 - 25 = 5\% \text{ فقط}$$

ويظهر أن انجاز تحفيض مقداره 5% فقط في مستوى الأممية الذي يبلغ 30% هو لاشك مشروع متواضع لا يلبي طموح المجتمع والفئة المستهدفة (الأميين) فيه، ولهذا يقتضي مراجعة هذا المشروع ليكون مثلاً:

$$\text{تحفيض مستوى الأممية إلى } 15\% \text{ في نهاية الخطة.} \\ \text{أي أن سعة الفجوة المعدلة} = 30 - 15 = 15$$

وقد يتطلب الحال قراءة الرسالة لتعديل أي محتوى فيها يتطلب ذلك في ضوء تعديل الهدف أعلاه.

2- إذا كانتسعة الفجوة كبيرة جداً، إلا أن تحليل الواقع والبيئة أشار إلى حجم ليس بهذه السعة وفقاً لقدرات المنظمة فقد تكون نقاط القوة في المنظمة لا تساعد على معالجة فجوة بهذه السعة أو ربما تقف نقاط الضعف حائلاً أمام معالجة هذه الفجوة وقد تلعب عناصر البيئة الخارجية موقفاً سلبياً أمام جهود المنظمة في ردم الفجوة المذكورة خلال الفترة المحدودة التي جاءت بالخطة ولتوسيع ذلك نستعين بالمثال السابق:

$$\text{لو افترضنا أن المنظمة أرادت تحفيض مستوى الأممية إلى } 10\% \text{ من} \\ \text{المستوى الحالي وقدره } 30\% \text{ فإن الفجوة هي:} \\ 30 - 10 = 20\%$$

وهي فجوة كبيرة جداً لا يمكن سدتها خلال فترة الخطة وهذا يوضح أن الهدف الاستراتيجي الفرعي كان طموحاً وكبيراً لا يمكن ضمن الظروف والإمكانيات المتاحة انجازه خلال الفترة التي تتسع لها الخطة وهذا يقتضي إعادة صياغة المشروع أو المشاريع التي تتبع تلك النتيجة لكي تتناسب مع ظروف وإمكانيات المنظمة وذلك ليكون:

تحفيض مستوى الأمية إلى 15% في نهاية الخطة. أي أن:
حجم الفجوة = 15-30

وهو ممكن التحقيق في ضوء دراسات الواقع وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

3- أما إذا كانت سعة الفجوة تتناسب مع نتائج تحليل الواقع والبيئة فإن ذلك يدل على دقة وضع النتيجة والمشروع والأنشطة وحسن انسجامها مع محتويات الرسالة كما انه يشير إلى دقة التشخيص الذي جاء به تحليل الواقع.

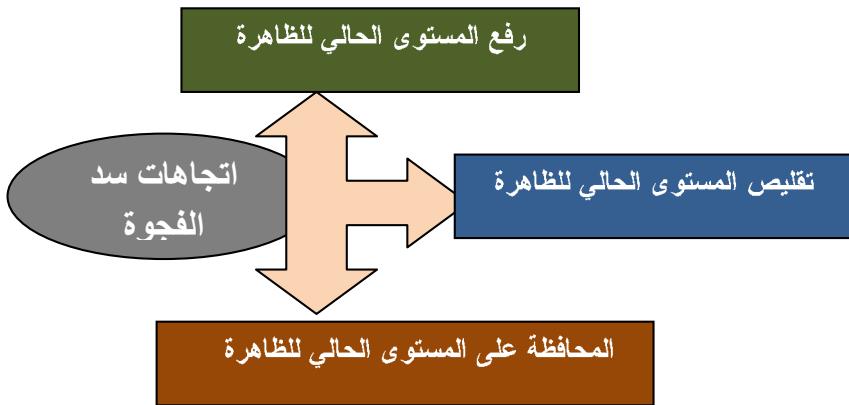
8. تحليل الواقع وإجراءات سد الفجوات

عندما تتجزأ المنظمة تحليل واقعها وتبني الجداول التحليلية لـ SWOT والتحليلات الأخرى التي وردت في الفصل العاشر يجري تحليل الفجوات وتقوم بوضع مشاريعها وفقاً لرؤيتها ورسالتها ونتائج هذه التحليلات فإن الخطوة القادمة لها هي وضع الإجراءات اللازمة لسد وتضييق هذه الفجوات وان هذه الإجراءات تأخذ ثلاثة اتجاهات هي:

2- رفع المستوى الحالي للظاهرة إذا كانت زيادتها تخدم المستفيدين مثل زيادة مستوى الخدمات الصحية المقدمة للأمهات.

3- تقليل المستوى الحالي للظاهرة إذا كان خفضها يخدم المستفيدين مثل تحفيض مستوى الأمية في المجتمع.

4- المحافظة على المستوى الحالي للظاهرة إذا كان بقاؤها على هذا المستوى يخدم المستفيدين مثل ذلك تجميد أسعار بعض السلع لفترة معينة أو تثبيت إيجارات العقارات لمدة من الزمن.



شكل رقم (63)
اجهات سد الفجوة

وعندما تضع المنظمة إجراءاتها لمعالجة الفجوات التي أظهرتها التحليلات أعلاه فإنها تضع في الذهن وجوب أن تكون أن هذه الإجراءات واقعية وممكنة التنفيذ وتصبح أساساً للخطة التنفيذية التي سيأتي الحديث عنها لاحقاً.

ومن المفيد أن تضع المنظمة المعلومات المتعلقة بتحليل الواقع والفجوات والإجراءات المقترحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (16)
تحليل الواقع والفجوات وإجراءات سد الفجوات

النتيجة
المشروع

النشاط (1)	ت	حجم الظاهرة الان وفقاً لتحليل الواقع (2)	سعه الفجوة (1-2) (3)	سعه الفجوة بعد التعديل (4)	إجراءات سد الفجوة (5)
	1				
	2				
	ن				

إن المعلومات التي يحتاجها الجدول أعلاه أصبحت جاهزة من خلال العمليات التي أنجزت والمسار إليها في الفقرات السابقة ويمكن توضيحها كما يلي:

- 1- **النتيجة**: والذي سنتحدث عنها في الفصل الثاني عشر ، وفي ضوء SWOT فإن النتائج تكون قد أخذت شكلها النهائي.
- 3- **المشروع**: وهو الخطط المتفرعة من النتيجة الرئيسية والتي سبق للمنظمة أن استكملت وضعها ، وكل مشروع مرتبط بنتيجه الرئيسية .
- 4- **النشاط** : وهو الخطة المتفرعة من المشروع وكل نشاط مرتبط بتحليل SWOT وبفجوة محددة
- 3- **نتائج تحليل الواقع**: حيث يشار هنا إلى النتائج التي توصلت إليها عمليات تحليل الواقع و SWOT وتحليل الفجوات والتي من خلالها أصبحت صورة الواقع الحالي والظواهر الرئيسية فيه واضحة لدى المنظمة.
- 4- **حجم الفجوة**: ويؤخذ من الجدول رقم (16) المتعلق بحساب حجم الفجوات لكل نشاط وهدف .
- 5- **إجراءات سد الفجوات**: وتشمل جميع الوسائل التي ترى المنظمة إنها قادرة على توظيفها لسد الفجوة والتي ستحول إلى مشاريع تنفيذية ذات مكونات وعناصر وجدائل زمنية ومسؤوليات وهذا ما سيأتي الحديث عنه عند الكلام عن الخطة التنفيذية للإستراتيجية.

مصادر الفصل الحادي عشر

1. A. M. Hein; A. C. Tziolas; R. Osborne, "Project Icarus: Stakeholder Scenarios for an Interstellar Exploration Program" (2011).
2. AIT Group , "SWOT Analysis Examples" 2008.
3. Alan Chapman "SWOT Analysis Method and Examples" ,2008.
4. Businessballs.com, "SWOT Analysis Method and Examples", 2008.
5. Cameron, B.G., T. Seher, E.F. Crawley "Goals for space exploration based on stakeholder network value considerations." (2010).
6. CEIRC, "Strategic SWOT Analysis", 2004.
7. Faulkner Information Services"Developing a Gap Analysis "(2002).
8. Gerhard Plenert, "Gap Analysis", 2003.
9. Gregory B. Cade, "Bridge the Gap", 2003.
10. Hill, T. & R. Westbrook. "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall, Long Range Planning", 1997.
11. Howard Distelzweig and Connie Clark, "SWOT Analysis", 2003.
12. https://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis
13. mackenziecorp.com/
14. Mambo CMS, "SWOT Analysis", 2004.
15. Management Resources for Community Media, "SWOT Analysis Template and Methods " 2005.
16. Maren Franklin" Performance Gap Analysis" (2006).
17. McCain Election Campaign, SWOT Analysis "2008.
18. Merz Hendrickson,"How to Do a Gap Analysis"(2009)
19. MLSPS "Gap Analysis " ,2004.
20. Poole,M.s.,VanVen,H. Dooly,K.& Colmes,M.E, "Organizational Change "wd.

- 21.Quick MBA, "Strategic Planning, SWOT Analysis", 2007.
22. Quick MBA, "SWOT Analysis", 2006.
- 23.Safari Books Online" Gap Analysis"" Chapter 2.
- 24.Seeta Shah Roath" How to Create a Gap Analysis Document"(2010).
- 25.Thanigal, "Gap Analysis before Defining Target", wd.
- 26.Weaver, P. "A Simple View of Complexity in Project Management. Proceedings of the 4th World Project Management." (2007).
- 27.Wikipedia, the free encyclopedia"Gap analysis|(2013).
- 28.www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
- 29.www.quickmba.com/strategy/porter.shtml.
30. مجید الكرخي "الخطيط الاستراتيجي" 2009.

الفصل الثاني عشر

وضع النتائج النهائية

Setting Outcomes

1. مقدمة

بعد أن تضع المنظمة رؤيتها ورسالتها وشعارها وترسي القيم التي تؤمن بها في خدمة زبائنها وفئاتها المستهدفة تأتي على وضع **النتائج النهائية Outcomes** التي تعبّر عن مرامها والأمنيات التي تزيد الوصول إليها خلال الفترة القادمة.

إن النتائج النهائية تركز عادة على النتائج الرئيسية **Outcomes** والتي تلخص بإيجاز ووضوح ما تسعى المنظمة إليه وقد تكون نتيجة واحدة أو بعض نتائج ، أي أنها تلخص المحطات التي يتّبعها المنظمة أن تصل إليها مستخدمة وسائلها المختلفة ، وما هذه المحطات إلا تلك النتائج التي بدونها تصبح كسائق ما هر يقود سيارة تعمل بصورة جيدة ، ولكنه لا يعرف وجهته والى اي مكان يريد ان يصل أي لا يستطيع تحديد المكان الذي يقصده ، وان سائق كهذا لن يصل إلى ذلك المكان الذي يريد ولن تتفّع مهارته وسيارته العامرة وان أدرك ذلك المكان فإن الأمر لا يعود كونه صدفة محضة .

وبتعبير آخر فإن أية منظمة بدون نتائج رئيسية هي ذلك السائق، أنها كسفينة في وسط بحر بدون بوصلة ترشّدها إلى الطريق لا تدري أين تتجه تسير بلا هدف تقادها الأمواج وحتى لو رست على هدف معين فإن ذلك من باب الصدفة والعمل غير المخطط.

هكذا تتبيّن أهمية النتائج الرئيسية في الخطة الإستراتيجية فبدونها قد تتحقق المنظمة شيئاً ولكن لن تصل إلى النجاح الذي يمكن أن تصله إذا ما سارت على هدي خطة إستراتيجية ذات أهداف واضحة ومحددة .

2. مفهوم النتائج الرئيسية

ينظر للنتائج الرئيسية **Outcomes** كونها:

هي عوائد الأنشطة المختلفة للمشروع القابلة للقياس من أجل بلوغ نتيجة رئيسية مجزأة من الرسالة جرى توسيعها لكي تعبّر عما تزيد الرسالة تحقيقه، وبها تصبح رسالة المنظمة واقعية ملموسة.

كما ينظر إليها بأنها:

النتائج التي تريد المنظمة الوصول إليها موظفة كل الجهود والطاقة من أجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق الذي يوصلها إلى الرؤية.

إن وضع النتائج الرئيسية لأي نشاط هو من المسائل الهامة في التخطيط فهي المسار الذي يكشف عن الخطوات القادمة التي تساعد المنظمة على معرفة ما هو مطلوب تحقيقه في المستقبل.

ويعتبر وضع النتائج الرئيسية أحد أنواع المواجهة مع التحديات التي تواجهه الجميع أفراداً ومنظماً وهي تعكس المستويات المطلوبة من الانجاز الواجب بلوغها لتحقيق نجاح رسالة المنظمة، وعندما تتحقق جميع النتائج الرئيسية تكون المنظمة قد حققت رسالتها بنجاح. وعلى هذا الأساس يجب أن تكون العلاقة بين النتائج الرئيسية والرسالة والرؤية ملحة لكي تستطيع الأهداف التعبير عن الحاجات الحقيقة للمنظمة.

3. بعض الاعتبارات في صياغة النتائج الرئيسية

من المفيد مراعاة ما يلي عند صياغة النتائج الرئيسية:

- 1- الربط بينها وبين الرؤية والرسالة.
- 2- تعبيرها عن النتائج المتواخدة للمشروع أو مجموعة المشاريع.
- 3- تعاملها مع القضايا الحيوية للمنظمة.
- 4- قدرتها على التحدى ولكن بواقعية.
- 5- بقاوتها تحت السيطرة.
- 6- محددة بوقت.
- 7- ذات محتويات مالية.
- 8- ذات دلالات إستراتيجية.
- 9- تعكس نوايا مؤكدة وليس نوايا احتمالية.

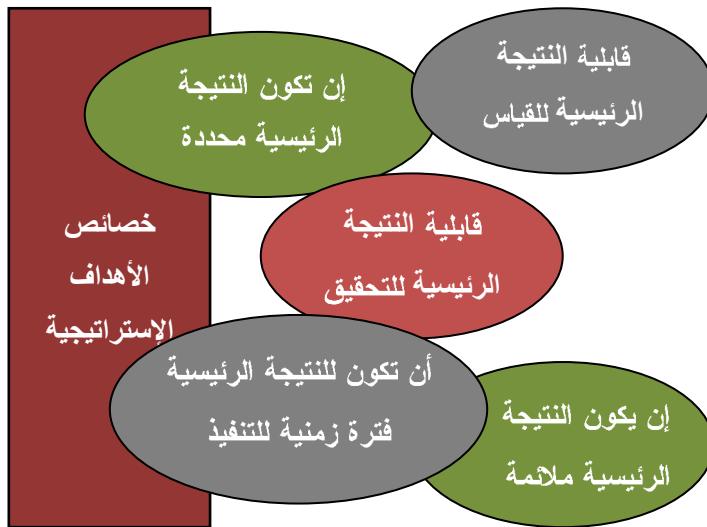
4. خصائص النتائج الرئيسية

تتميز النتائج الرئيسية كونها تصاغ وفق إطار ما يسمى بالبراعة والذكاء SMART إذا ما أخذناها بهذا المعنى اللغوي الصرف إلا أن المعنى الحقيقي يتعدى المعنى

الحرفي أعلاه ليشير كل حرف من هذه الكلمة إلى خاصية هامة من خصائص الهدف الجيد والموضحة في أدناه:

- 1- إن تكون النتيجة الرئيسية محددة **Specific**: أي واضحة المعالم والمحفوظات لا غموض أو التباس فيها أي تفهم من عنوانها بحيث يمكن التعرف عليه: من أين نبدأ والى أين ننتهي لإنجاز المهمة.
- 2- قابلية النتيجة الرئيسية للقياس **Measurable** وهذا يعني أن النتيجة الرئيسية لابد أن توضع لتحقيق شيء وعليه يمكن التعرف ببساطة ودقة ووضوح على هذا الشيء وبذلك نستطيع قياس مدى تحقق النتيجة الرئيسية.
- 3- قابلية النتيجة الرئيسية للتحقيق **Achievable** : فليس للنتيجة الرئيسية أي معنى إذا تعذر تحقيقها وعليه لابد من ملاحظة كل الظروف المحيطة بالمنظمة ومدى ملائمتها وكفايتها على تحقيق الهدف.
- 4- أن تكون النتيجة الرئيسية ملائمة **Relevant** وبقدر ما تكون الظروف ملائمة لوضع النتيجة الرئيسية فإن النتيجة الرئيسية نفسها لابد أن تتلاءم مع واقع المنظمة وحاجاتها واهتماماتها والفئات المستفيدة منها.
- 5- أن تعطى النتيجة الرئيسية فترة زمنية للتنفيذ **Time Related** : أن يكون هناك وقت محدد لإنجاز النتيجة الرئيسية.

وكما مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (64)
خصائص النتائج الرئيسية

5. ارتباطات النتائج الرئيسية

ترتبط النتائج الرئيسية بجميع التحليلات التي وضع لبناء الإستراتيجية وصياغتها، كما إن تلك التحليلات من جهتها تؤثر على عناصر الإستراتيجية ومنها النتائج الرئيسية لهذا نجد علاقة وطيدة تربط النتائج الرئيسية بإطار وتكوينات الإستراتيجية من خلال ما يأتي:

- 1- ارتباط النتائج الرئيسية بالأفكار العامة للرؤية والرسالة والقيم.
- 2- ارتباط النتائج الرئيسية بنشاط المنظمة في بيئتها الخارجية كما جاء في تحليل **البيئة الخارجية**
- 3- ارتباط النتائج الرئيسية بالقدرات الذاتية للمنظمة كما جاء في تحليل **البيئة الداخلية**.
- 4- ارتباط النتائج الرئيسية بنقاط الضعف ونقاط القوة والفرص والتحديات وفق التصنيف الذي ورد في تحليل SWOT والتحليلات الأخرى لواقع المنظمة .

6. مكونات النتائج الرئيسية

تحتوي النتائج الرئيسية على:

- 1 بلوغ نتائج محددة واحد او أكثر تريده المنظمة الوصول إليها.
- 2 تحقيق مستوى معين من الخدمات.
- 3 تحقيق مستوى معين من الرضا لدى المستفيدين.
- 4 بلوغ مستوى مناسب من الإعانات والمساعدات من الآخرين.
- 5 حشد عدد من المتطوعين يتلاءم مع أنشطة المنظمة.
- 6 زيادة كفاءة أداء المنظمة إلى مستوى معين.
- 7 تطوير المبادرات لدى المنظمة.
- 8 تطوير التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ الأعمال لدى المنظمة.

وعندما يبدأ المختصون بصياغة النتائج الرئيسية يفضل أن تجزأ إلى أجزاء أصغر، كل منها يحدد بتعبير كمية كالنقد، ونسبة التطور ، وسرعة التغير والوقت اللازم للإنجاز وعدد الخدمات الجديدة التي ستطرحها المنظمة وتاريخ ذلك ونسبة النتائج المتحققة اي توزيعها الى مشاريع ومن ثم أنشطة، مثل ذلك:

- زيادة نسبة القيد في التعليم الأساسي بـ 4% .
- زيادة البرامج الجديدة في مجال الصحة النفسية بمعدل 15% .
- تخفيض الموازنة بمقدار (5) مليون.
- اختصار الزمن اللازم للمعاملة الواحدة ليكون(10) دقائق بدلا من (15) دقيقة.

ولتوسيح ذلك دعنا نتصور أن النتيجة الرئيسية هي مظلة كبيرة تقوم و تستند على أسلاك معدنية تمتد من مركزها إلى أطرافها، وان هذه المظلة هي النتيجة الرئيسية وان الأسلاك هي المشاريع التي سنأتي بالتحديث عنها بعدها وهنا يلاحظ أن المظلة بدون هذه الأسلاك لا يمكن أن تقف كما أن هذه الأسلاك بدون المظلة لا تربطها رابطة بل هي مشتتة الاتجاهات لا تؤدي وان كانت مجتمعة إلى غرض محدد .

وبشكل عام فإن النتائج الرئيسية تجيب على الأسئلة الآتية:

- 1- لماذا تهتم المنظمة ؟
- 2- ما هي سبل النجاح (مجموعة البرامج والأنشطة) المطروحة أمام المنظمة لتحقيق ذلك ؟
- 3- ما هي عناصر الدفع كالمهارات والمعرفة والخبرة والقدرات المالية التي تساعد على بلوغ ما تهتم به المنظمة ؟
- 4- ما هي المخرجات المطلوبة مما تهتم به المنظمة ؟

إن النتائج الرئيسية تعبر عن الربط بين الرؤية ذات الأمد البعيد وبين الأنشطة القصيرة المدى، إنها تساعد المنظمة في التركيز على ما تريد الحصول عليه، وعلى كيفية تعبئة مواردها وتوظيفها في سبيل ذلك.

إن الإستراتيجية المتماسكة هي التي تكون فيها النتائج الرئيسية متجانسة في بناءها الهرمي أي كل نتيجة رئيسية تتسمج وتنقاعد مع النتائج الرئيسية الأخرى. كما أن النتائج الرئيسية بقدر ما هي تتدفق وتتدفق من الرؤية والرسالة والقضايا الإستراتيجية للمنظمة فإنها تؤدي إلى تشكيل المشاريع وتمهد الطريق أمام وضع الخطة التنفيذية لها. إضافة إلى إنها توسم لمرحلة وضع خطة المتابعة والتقييم حيث تقدم أساساً لصياغة مؤشرات الانجاز وماهية التقارير المقدمة فهي واحدة من آجر البناء اللازم لوضع نظام قياس الأداء.

7. صياغة النتائج الرئيسية

عند صياغة النتائج الرئيسية لابد من الأخذ بالاعتبار ما يلي:

- 1- النشاط أو الخدمة التي تتوي المنظمة تقديمها.
- 2- مجتمع المستفيدين (أطفال، مسنين، نساء، مجموعة اجتماعية معيشية، غير ذلك).
- 3- المشكلة أو القضية المراد معالجتها.
- 4- النتائج المرغوب بها.
- 5- أهمية المجال أو النطاق المشمول بالقضية.
- 6- القوانين النافذة والصلاحيات الممنوحة والتعليمات ذات الأولوية.

ومن المفيد عند صياغة النتيجة الرئيسية أن يتم الالهادء بالإرشادات التالية لأجل وضع صياغة معبرة وجيدة لذلك:

- 1- البدء في صياغة النتيجة الرئيسية بكلمة مثل (من أجل) أو بصيغة الاسم (تفعيل) مثل:
 - من أجل زيادة.... الخ.
 - من أجل خدمة متكاملة الجوانب..... الخ.
 - تعزيز التماسك الأسري....
 - تمكين المرأة....
 - تطوير استخدام التكنولوجيا.....
- 2- استخدام الخطوط العريضة لتوضيح ما ت يريد المنظمة تحقيقه، لأن النتيجة الرئيسية لا تحتوي على التفاصيل بل تهتم بالعبارات الأساسية العامة.

3- التحديد بصرامة ووضوح أو على الأقل ضمنا الفئة أو الجهة المستهدفة التي ستقدم لها الخدمة أو ذات العلاقة بالنتيجة.

4- الإشارة بصورة غير مباشرة في صياغة النتيجة الرئيسية إلى دور المنظمة في المجال الذي تتحدث عنه النتيجة الرئيسية.

8. ترابط النتائج الرئيسية

Outcomes Alignment

يراد بترابط النتائج الرئيسية هو وحدتها وتألفها لتكون حزمة واحدة وثيقة العلاقة ببعضها، معروفة وواضحة لجميع العاملين في المنظمة من الأعلى إلى الأسفل لتشمل الإدارة العليا والأقسام والإدارات جميعها، ويعمل الجميع لإنجازها.

وتحتهدف عملية الترابط جانبيين هما:

الأول: أن يشارك جميع العاملين في إنجاز نفس النتائج الرئيسية الواردة في وثيقة الإستراتيجية التي تعبّر عن نجاح المنظمة ومستقبلها، كما يراد من جميع العاملين استيعاب وتقدير دورهم الشخصي (المسؤوليات الوظيفية) اللازم لتحقيق وإنجاز النتائج الرئيسية.

الثاني: أن تستهدف كل وحدة إدارية في المنظمة نفس النتائج الرئيسية. فإذا كان المسؤولون الإداريون وإدارة البحث وإدارة تقنية المعلومات وغيرها لا بد أن تضع قراراتها التشغيلية في ضوء النتائج الرئيسية للمنظمة.

إن أهمية ترابط النتائج الرئيسية تكمن بوضوح في كونها توفر البيئة المناسبة للعاملين جميعهم للعمل بالاتجاه الذي رسمته المنظمة ولا يجوز لأحد العاملين أن يأخذ المنظمة إلى الاتجاه الذي يرغب فيه، وهذا ينطبق على كل قسم ووحدة إدارية في المنظمة وبذلك تتحقق نتائج جيدة وإنتاجية أعلى وتقل حالات الفشل.

9. وظائف النتائج الرئيسية

تكمّن الغاية من وضع النتائج الرئيسية بالاتي:

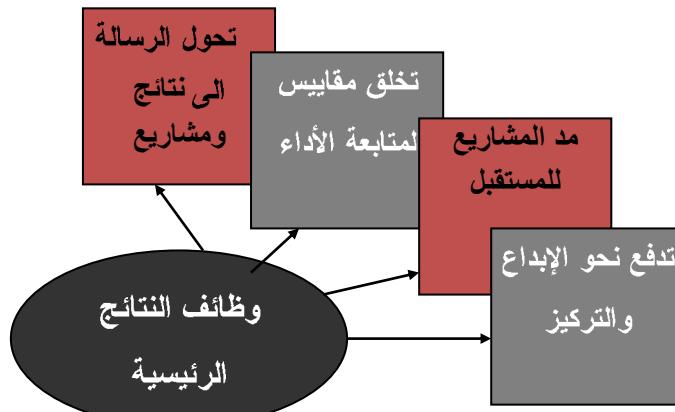
1- أنها تحول الرسالة إلى نتائج ومشاريع للإنجاز والعمل.

2- تخلق مقاييس لمتابعة الأداء.

3- تحمل المنظمة على مد مشاريعها نحو المستقبل وتخلق الترابط بين هذه المشاريع باتجاه تحقيق النجاح.

4- تدفع بالمنظمة نحو الإبداع والاهتمام والتركيز.

كما يتبيّن ملخصاً في الشكل التالي:



شكل رقم (65)
وظائف الأهداف الإستراتيجية

10. النتائج الرئيسية تحديات قابلة للتحقيق

لا شك أن المنظمة عندما تضع نتائجها الرئيسية فإنها تدرك جيداً حجم ونوع التحديات التي ستخوضها عندما تبدأ في تطبيق تلك النتائج في إطار الخطة التنفيذية، والمخاطر التي تحقق بها جراء الصراع والاصطدام مع الواقع والغير في سبيل إحداث التغيير والنمو وإنجاز تلك النتائج وعليه فإن النتائج الرئيسية توفر للمنظمة الأمان المستند على ما يلي:

- 1- الرضا عن الذات والطمأنينة.
- 2- منع الانحراف وربما التدهور.
- 3- منع الارتباك والقلق داخل المنظمة.
- 4- الإنجاز الكفاء.

11. النتائج الرئيسية والوسائل اللازمة لإنجازها

Outcomes and Means

يحدث التداخل بين النتائج الرئيسية والوسائل الضرورية لإنجازها وذلك لأن لكل نتيجة يمكن أن يكون لها وسيلة لتحقيقها وهذه الوسيلة قد تكون وسيلة لتحقيق نتيجة أخرى أو أعلى منها وهكذا.

وعلى هذا الأساس فإن المخطط عندما يضع نتائجه بجد نفسه إمام سلسله من النتائج التي تتعلق من الأفسل إلى الأعلى، ويتدخل بعضها مع البعض كونها نتائج ووسائل في آن واحد ولكن عندما يبدأ المخطط في التركيز على نتائجه وتحديدها وفق الخصائص والشروط التي ذكرناها يخلص إلى مجموعة نتائج إستراتيجية مأخوذة من السلسلة أعلاه. أما باقي حلقات السلسلة فقد يصبح بعضها كمشاريع والبعض الآخر ما هو إلا وسائل **Means** لتحقيق أي من النتائج أو المشاريع كل حسب مستواه، والمثال الآتي يلقي الضوء على العلاقة أعلاه:

تهدف منظمة رعاية المسنين إلى زيادة الإيواء بنسبة 10% ولكي تبلغ هذا النتيجة فإنها تسأل نفسها ما يلي:

- كيف نستطيع تحقيق هذا النتيجة؟
وهنا يمكن أن تسطر جميع الوسائل التي تمكنها من تحقيق هذه النتيجة ومن ذلك:

- زيادة عدد الزيارات للأسر ضمن المناطق بنسبة 15%.
- زيادة حملات التوعية وفق التسهيلات الموجودة في دار الإيواء بنسبة 20%.
- عقد (5) حلقات تلفزيونية حول مستوى الرعاية التي تقدم للمسنين في دار الإيواء.

وهكذا حيث تستطيع المنظمة تسطير عدد كبير من الوسائل التي من شأنها تحقيق النتيجة الفاضي بزيادة نسبة الإيواء بنسبة 10%.

وبعد أن تسطر المنظمة هذه القائمة تعود لستخرج منها النتيجة الرئيسية ومن ثم المشاريع ومن ثم الأنشطة من تلك المشاريع ، وبعد ذلك يعتبر ما يتبقى في القائمة وسائل لتحقيق الأهداف والتي تشكل مع الأنشطة الصغيرة جزء من الخطة التكتيكية **Operational Plan** والخطة التشغيلية **Tactical Plan**.

12. العدد الأمثل للنتائج الرئيسية

إن الحديث عن العدد الأمثل للنتائج الرئيسية يعتمد على طبيعة الخطة الإستراتيجية والتي تقوم بشكل أساسي على نوع المنظمة وسعة نشاطها وعدد العاملين بها وقدراتها المالية وعدد المستفيدين من خدماتها والمرحلة التي تمر بها وغير ذلك ولكن بشكل عام يمكن القول إن (6-8) نتائج رئيسية قد يكون العدد الوافي لآلية خطة وان هذا العدد قد يستند على مبررات عدة منها:

- ضرورة ترکیز المنظمة والعاملين فيها على المهم من النتائج الرئيسية.
- الحاجة إلى أن تكون الخطة أكثر وضوحاً، وأسهل منها، وأقل عرضة للانحرافات والأدى.
- تحقيق ضمانات أكثر لنجاح الإستراتيجية.

13. شبكة النتائج الرئيسية Goals Grid

إن شبكة النتائج الرئيسية هي تقنية بسيطة تساعد على التفكير الواضح بأهداف المنظمة، وخاصة عند بدء صياغة الأهداف الإستراتيجية حيث إنها تسهل الإجابة على الأسئلة الآتية:

- 1- لماذا نحن هنا ؟
- 2- هل تم تغطية جميع النشاطات ؟
- 3- على ماذا نطل ؟
- 4- هل نعتقد بأن ما نطل عليه كاف ؟
- 5- إلى أي مدى تتشابك النتائج الرئيسية والمشاريع والأنشطة ؟
- 6- ما تفاصيل درجة المخاطرة مقارنة بأمانى المنظمة كما تخبرنا بذلك النماذج الموضوعة ؟
- 7- هل نحن في صراع مع الآخرين ؟

إن شبكة النتائج الرئيسية ما هي إلا مصفوفة ذات أربعة مربعات أي أنها (مصفوفة أهداف) يجري تصنیف الأهداف بموجبها على بعدين باستخدام نظام (نعم / لا) ، كل هدف يقع في مربع معین معتمد على الجواب المناسب على احد الأسئلة الآتية:

- 1- ما تريده المنظمة وهو ليس لديها (انجاز).
- 2- ما تريده وهو لديها الآن (الاحتفاظ).
- 3- ما ليس لديها ولا تريده (التجنب).
- 4- ما لديها الآن والذي لا تريده (التخلص).

وربما توحى الإجابة على هذه الأسئلة بما يلي:

- 1- التخلص من التهديدات.
- 2- تجنب كل المخاطر.
- 3- الاحتفاظ بالمكاسب الحالية.
- 4- انجاز ما تطمح به المنظمة

ويبدو ذلك ملخصا في المصفوفة التالية:

تجنب	إنجاز	لا	هل هو لدى المنظمة؟
تخص	احتفاظ	نعم	
		نعم	
	هل تريده المنظمة؟		

جدول رقم (66)
مصفوفة شبكة الأهداف الرئيسية

14. أساليب تحديد النتائج الرئيسية

هناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل تحديد النتائج الرئيسية وتنلخص بما يلي:

1- أسلوب المشاركة: Staff Contribution: ويراد بها مشاركة أكبر عدد من العاملين في المنظمة في صياغة النتائج الرئيسية وذلك لكونهم أكثر معرفة بها وغایاتها وأسلوب عملها وطبيعة الخدمات التي تقدمها فهم أفضل من غيرهم في تحديد ما تريده تحقيقه في المستقبل ولهذا فإن إشراكهم جميعاً في صياغة النتائج الرئيسية يساعد على إرساء أهداف ممكنة التحقيق تنقل المنظمة إلى واقع أفضل.

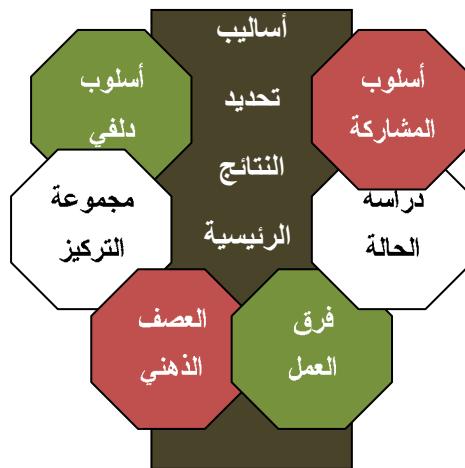
2- دراسة الحالة: Case Study: إن دراسة الحالة تعني تكليف جهة معينة داخل المنظمة أو إخراجها بإجراء تحليل شامل لوضع المنظمة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية في ضوء رؤيتها ورسالتها ويشارك في هذه الدراسة إدارات المنظمة ومجلس إدارتها ومن ثم تحديد النتائج الرئيسية من خلال ذلك.

3- فرق العمل Working Group: وذلك بتكليف فرق عمل متخصصة لتحديد النتائج الرئيسية وقد يكون فريق واحد يأخذ على عاتقه تحديد جميع النتائج أو قد تشكل عدة فرق كل فريق يأخذ جانباً من نشاط المنظمة ويرسم له نتائجه الرئيسية الإستراتيجية ويجري التنسيق بين هذه النتائج من خلال فريق رئيسي أو لجنة عليا لضمان وحدة هذه النتائج وتألفها ومن ثم اختيار الرئيسي منها.

4- العصف الذهني Brainstorming: حيث يصار إلى وضع النتائج الرئيسية من خلال تكليف مجموعة من المتخصصين تختلي مع نفسها بانفراد أو مجتمعة وتجري عصفاً ذهنياً لوضع النتائج الرئيسية المناسبة للمنظمة مستندة على خبرتها في هذا المجال ومعرفتها لواقع المنظمة.

5- مجموعة التركيز Focus Group: حيث يتم اختيار مجموعة من المتخصصين الذين يملكون المعرفة في شؤون المنظمة وتجري حوارات مهمة بهدف تحديد النتائج الرئيسية للمنظمة.

6- أسلوب دلفي Delphi Technique: والذي يقضي بأن تقوم لجنة من مجلس الإدارة أو فريق العمل المكلف بوضع الإستراتيجية بصياغة مقترن للنتائج الرئيسية كل يعمل على انفراد وتجمع المقتربات بعد ذلك وتوزع مجتمعة على كل الأعضاء فيقوم كل واحد بمراجعة ما كتبه في المرة السابقة ومن ثم يقدمها إلى سكرتارية الفريق لتقوم بجمعها وتوزيعها مرة أخرى لتتبعها مراجعة ثانية وثالثة وهكذا إلى أن يحصل التوافق على صياغة معينة للنتائج الرئيسية. والشكل الآتي يوضح الأساليب المتبعة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.

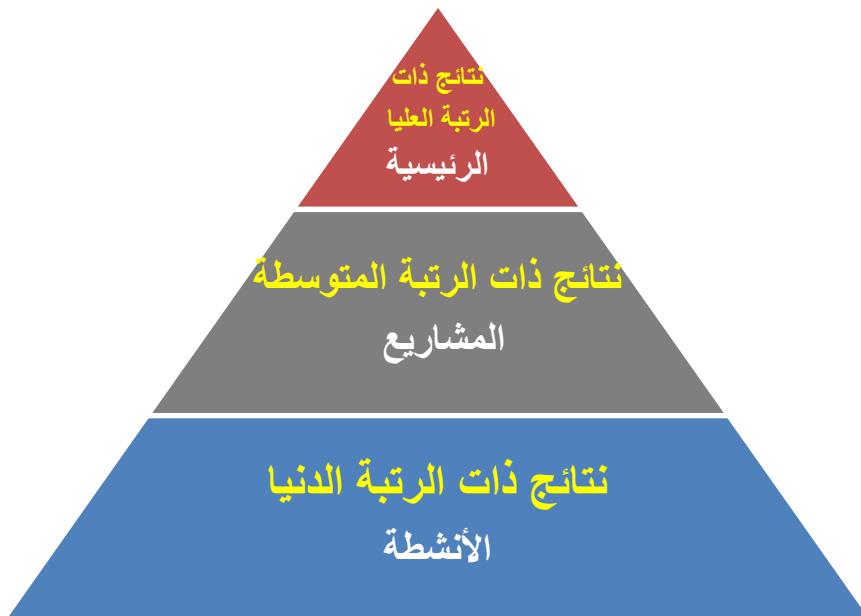


شكل رقم (67)
أساليب تحديد الأهداف الإستراتيجية

15. البناء الهرمي للنتائج الرئيسية

تختلف النتائج من حيث الأهمية بعضها عن البعض الآخر فمنها ما قد يكون كبيراً واسعاً ومنها ما لا يصلح إلا وسيلة لتحقيق نتيجة، وعلّ أساس ذلك يمكن أن ترتّب النتائج كما يلي:

- 1- نتائج ذات الرتبة العليا (Top Rank Objectives): وهي النتائج الرئيسية التي تريده المنظمة تحقيقها.
 - 2- نتائج ذات الرتبة المتوسطة (Medium Rank Objectives): وهي نتائج يمكن أن تصنف كمشاريع لأنها تجيب عن سؤال مهم هو (لماذا؟).
 - 3- نتائج ذات الرتبة الدنيا (Low Rank Objectives): وهي نتائج يمكن أن تصنف كأنشطة ضمن مشاريع لأنها التي تجيب عن سؤال مهم هو (كيف؟).
- كما مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (68)

البناء الهرمي للأهداف الإستراتيجية

ويؤمنّ البناء الهرمي للأهداف التناسق والتآلف بين النتائج الرئيسية والمشاريع والأنشطة لكي يتراابط كل منها ببعض لتشكل معا نسيجا واحدا يتلامح مع الخطة الإستراتيجية.

5

16. نماذج من النتائج الرئيسية

من المفيد بعد استعراض خصائص النتائج الرئيسية ومكوناتها وعلاقتها ببرؤية الرسالة وقيم ومنظفات المنظمة أن نأخذ بعض الأمثلة لنتائج رئيسية وردت في بعض الوثائق والخطط الإستراتيجية لكي نوضح مدى اتساق هذه النتائج الرئيسية مع الشروط والخصائص التي ذكرناها في اختيار ووضع النتائج.

ومن النماذج التي وقع الاختيار عليها من النتائج الرئيسية كانت اغلبها لجامعات ومؤسسات خدمية وهي ما يلي:

1- كلية الصحة العامة:

النتيجة الرئيسية: تجديد الكلية وتطويرها وتعلية منزلتها
(الخطة الإستراتيجية/2001-2005)

2- كلية تكساس المركزية

النتيجة الرئيسية : توسيع البحث العلمي
(الخطة الإستراتيجية/2002-2007)

3- مركز ألاسكا للتدريب التقني (AVTEC)

النتيجة الرئيسية : توفير البرامج التدريبية التي تلبي حاجات ألاسكا

4- جامعة مركز فلوريدا (UCF):

النتيجة الرئيسية : نقترب أكثر من الشمولية والتنوع
(الخطة الإستراتيجية/1996-2001)

5- جامعة ولاية كلايتون

النتيجة الرئيسية : اجتذاب طلبة جدد للبرامج القائمة
(الخطة الإستراتيجية / 2002 - 2006)

6- منظمة جامعة إنديانا (IUF) : (2001-2010)

النتيجة الرئيسية: زيادة قيمة الاستثمارات في الموجودات من (13) بليون دولار في سنه 2001 إلى (16) بليون بحلول 2010.
(الخطة الإستراتيجية/2001-2010)

7- كلية اوكلاند:

النتيجة الرئيسية : تنويع التدريب لخلق المهارات المهنية لدى الطلبة
(الخطة الإستراتيجية/2002-2006)

8- جامعة فلوريدا اتلانتك (FAU)

النتيجة الرئيسية : بناء أساس من المعرفة والبيئة التكنولوجية

9- جامعة غرب كارولينا:

النتيجة الرئيسية: مواجهة المستجدات والتحديات والفرص التي تواجه نمو وتطور الجامعة.

(الخطة الإستراتيجية/2006-2011)

10- إدارة الطاقة شيكاغو:

النتيجة الرئيسية : تقرير وتطوير العمليات الإدارية للمختبرات

(الخطة الإستراتيجية/2001-2006)

11- الإستراتيجية الصحية لولاية نيويورك:

النتيجة الرئيسية : تحسين نوعية الصحة العقلية لجميع الأطفال

(الخطة الإستراتيجية/2006-2010)

12- الإستراتيجية الشاملة للتعليم الابتدائي والثانوي :

النتيجة الرئيسية : التعليم بالمدرسين المهرة المدربين تدريباً عالياً

(الخطة الإستراتيجية/2005-2009)

13- إستراتيجية الإدارة المصرفية CC :

النتيجة الرئيسية: نحو نظام مصرفي وطني أمن وبارز

(الخطة الإستراتيجية / 2007-2012)

مصادر الفصل الثاني عشر

1. Arina Nictina, " Writing Your Goals and Objectives", 2007.
2. Arnold , john ,D "The art of Decision Making ",1980.
3. Bradford and Dancan," Simplified Strategic Planning", 2000.
4. Bruce D. Cox," Elements of Strategic Planning, ", 2005.
5. CAA, "Goals and Objectives", 2004.
6. College of Philadelphia "2008–2012 Strategic Plan"(2008)
7. Craig Miyamoto, "Strategic Planning Relations", 2002.
8. Fred Nickols," The goal Grid "2000.
9. Geoffrey Fox, David Walker, "e-Science Gap Analysis," 2003.
10. I. Foster et al., "The Open Grid Services Architecture", 2005.
11. I. Foster, D. Gannon, H. Kishimoto, J. J. Von Reich (ED.). "Open Grid Services Use Cases", 2004.
12. Illinois Office of Strategic Planning, "Crafting the strategic Plan, Manual", wd.
13. Jackie Martin What's the Outcome? : Business Strategies That Work(2010).
14. Jody Dostal, "Goal Setting", 2007.
15. Joe Dostal, SMART in Setting your Goals", 1996.
16. Kemp, J.E, Morrison, G. R., Ross, S.M. "Designing Effective Instruction", ,2001.
17. Kizlik, R., How to Write Behavioral Objectives ,1999.
18. Laurie Hayes, "How to Set Your Goals for the Ahead?", 2008.
19. LEAD AGENCY" Strategic Planning Outcomes Report" (2013).
20. M Lorenzen "Strategic Planning for Academic Library Instructional Programming" 2000.
21. R. Aydt et al., "A Simple Case Study of a Grid Performance System " , 2002.
22. SLCLI, "Goals and Objectives", wd.
23. StrategicPlanning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams
24. USDA Rural Development," A guide to strategic Planning", 1998.Cheryl Davenport"A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).
25. Windward Community College "Strategic Plan Action Outcomes" (2008).
26. Cheryl Davenport"A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).

27. StrategicPlanning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).
28. (WMO) 2015-2012 الخطة الاستراتيجية لمنظمة.
29. خطة التنمية الوطنية لدولة قطر 2011-2016.
30. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج – قطر دولة (يوليو 2011).
31. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي (2009).
32. مجید الكرخی "العلاقة بين المشروع والنشاط وحقيقة البرامج (دراسة مجید الكرخی "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيقة البرامج (دراسة مفاهيمية)" (2013).
33. مجید الكرخی "التخطيط الاستراتيجي" 2009.
- 34.
- 35.

الفصل الثالث عشر

المشاريع

Projects

1. مقدمة

يعرف المشروع (Projects) بأنه:

جزء من النتيجة الرئيسية Outcome ويكتب بصيغة أكثر تحديدا منها، حيث يمثل كل مشروع ناتجاً نهائياً قابل للقياس، وتساهم المشروعات المندرجة تحت النتيجة الرئيسية المعنية مجتمعة في إنجاز تلك النتيجة

إن تحقيق المشروع Project يتطلب توفير البيئة المناسبة له بما في ذلك تعبئة الموارد وحشد المهارات والمعرفة والخبرات وغير ذلك مما سيأتي شرحه، ويبدو المشروع أكثر وضوحاً عندما تجيب المنظمة على السؤال التالي الذي طالما يسألها واضعو هذه المشاريع لأنفسهم وهو (هل نحن متأكدين من أننا نستطيع عمل هذا؟) وعندما لا يلبي المشروع الجواب المطلوب على السؤال المذكور في تحقيق النتيجة الرئيسية بالرغم من توفر المتطلبات له يتم حينئذ استبعاده والبحث عن مشروع آخر.

وهكذا تبدو المشاريع وكأنها وسائل لتحقيق النتيجة الرئيسية التي تتضمنها تحته، أي إنها تصف: ماذَا ستعمل المنظمة؟ وكيف تعمل؟ فهي تشير إلى النتائج المراد تحقيقها والتي تخرج بها الأنشطة؟ وتدعى أحياناً بالفعل التكتيكي (Tactical) للنتيجة الرئيسية ولها تعبير أساساً لخطة التشغيلية.

2. الفرق بين النتيجة الرئيسية والمشروع

حيث إن المشاريع هي تعبير عن الأنشطة الالزمه لتحقيق النتيجة الرئيسية لهذا فهي وثيقة الصلة به ولكن هناك بعض الفروق التي يمكن الاستعانة بها عند وضع كل منها وهذه الفروق مبينة في الجدول الآتي:

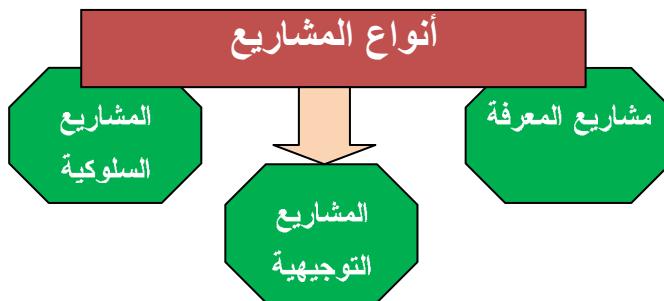
جدول رقم (17) الفرق بين النتيجة الرئيسية والمشروع

المشروع	النتيجة الرئيسية
<p>1- ضيق في مفهومه ومساحة الأنشطة التي يغطيها (Narrow) ويكون من أجزاء النتيجة الرئيسية.</p> <p>2- محدد يتكلم عن حالة أو حالات محددة (Precise).</p> <p>3- ملموس (Tangible).</p> <p>4- قابلة لقياس أي أنه محددة كمياً (Measurable).</p> <p>5- إنه يعكس أبعاد الرسالة ويتدفق من النتيجة الرئيسية.</p> <p>6- مدارها قصير يقع ضمن فترة الخطة وينجز خلالها.</p> <p>7- يعطي للرسالة جوانب تطبيقية.</p> <p>8- يتكلم عن النتائج بلغة محددة.</p>	<p>1- واسعة في مفهومها ومساحة الأنشطة التي تغطيها (Broad).</p> <p>2- عامة لا تتكلم عن حالة بحد ذاتها بل عن عموم الظاهرة (General).</p> <p>3- غير ملموسة (Intangible).</p> <p>4- في الغالب غير محددة كمياً.</p> <p>5- أنها تعكس أبعاد الرسالة مباشرة.</p> <p>6- مدارها بعيد قد لا تنجز خلال فترة الخطة.</p> <p>7- تعطي للرسالة اتجاهها المستقبلي.</p> <p>8- تتكلم عن النتائج بلغة عامة.</p>

3. أنواع المشاريع Types of Projects

تقسام المشاريع إلى ثلاثة أنواع وهي:

- 1- مشاريع المعرفة Knowledge Objectives : والتي تعني بتنمية المدارك والمعارف والمهارات.
 - 2- المشاريع التوجيهية Instructional Objectives : أنها المشاريع التي تعكس التوجيهات التي ت يريد الإستراتيجية إبلاغها من أجل تنفيذ نشاط معين.
 - 3- المشاريع السلوكية Behavioral Objectives : والتي تعكس ما يتوقع عمله في ظل الخطة الإستراتيجية من تغيرات في المواقف والأبعاد الاجتماعية والسلوكيات الشخصية.
- كما في الشكل الآتي:



شكل رقم (69)

4. صياغة المشاريع Writing Projects

عند صياغة المشاريع ينبغي تجنب الأفعال الغامضة الخالية من المعنى الواضح وأفعال الأمر (Ambiguous verbs) مثل (أعمل، طور، استعن... الخ) ويصار إلى استخدام صياغة الفعل الجماعي مثل (نعمل، نطور، نستعين... الخ) فهي أكثر توافقاً مع الصياغة المطلوبة ، كذلك استخدام أسماء النشاط مثل (العمل، التطوير، الاستعانة... الخ).

ويمكن تلخيص الأسس التي تستند عليها صياغة المشاريع بما يلي:

1. استخدام الأفعال الدالة على الهدف المعين بحيث تحدد الغرض منه.
 2. استعمال لغة بسيطة مفهومة واضحة.
 3. وصف الفئة المستهدفة أكثر من الفئة المنفذة.
 4. وصف النتائج أكثر من العمليات الالزامية لتنفيذها.
 5. التأكيد على فعالية إيصال تعليمات التنفيذ وليس إيصال القضية بحد ذاتها.
 6. تحديد نتيجة واحدة (Single Outcome) لكل مشروع او مجموعة المشاريع وليس نتائج عديدة.
 7. استخدام عدة معايير لقياس كل مشروع ومستوى نجاحه.
 8. أحکام الربط بين المشروع والنتيجة الرئيسية.
 9. مرونة المشروع كي يمكن الوصول إليه.
 10. وضوح الهدف للعاملين داخل المنظمة والناس خارجها.
 11. توفر إمكانيات تطبيق المشروع من قبل الجهة المنفذة.
 12. ربط المشروع بزمن محدد.
- والنموذج الآتي قد يكون مفيداً في صياغة الهدف الفرعي وفقاً للأسس أعلاه:

- | | |
|---|---|
| تحسين/ تخفيض/زيادة / (كلمات تعني الانجاز) | - |
| باتجاه تحقيق كل أو جزء من النتيجة الرئيسية..... | - |
| | - |
| بقدر محدد : | - |
| وبزمن محدد : | - |

والمثال التالي يعكس مكونات النموذج أعلاه:

النتيجة الرئيسية: الارتفاع بكافأة النقل العام في العاصمة .
المشروع رقم () : تخفيض ساعات انتظار الركاب المتوجهين إلى المنطقة الجنوبية بنسبة 30% من الوقت الحالي للسيارات المستخدمة خلال السنة القادمة

5. بناء المشاريع

تبني المشاريع بصورة مباشرة على النتائج الرئيسية حيث تعبر النتيجة الرئيسية على قضية هامة (Significant Problem) يتم التوصل إليها من رؤية رسالة المنظمة وتحليل واقعها والتي وضعت سلفاً، والتي تمثل الطموحات البعيدة والمتوسطة المدى، وعلى أساس النتيجة الرئيسية يجري وضع المشاريع التي بإنجازها يتحقق هذا الهدف.

إن وضع المشاريع يمكن أن يقوم على التحليل السببي للقضية (Causes of the Problem). فإذا كان لدينا نتيجة رئيسية تقضي بما يلي:

تخفيض معدلات الجريمة في المجتمع

فإن من أسباب (Causes) الجريمة:

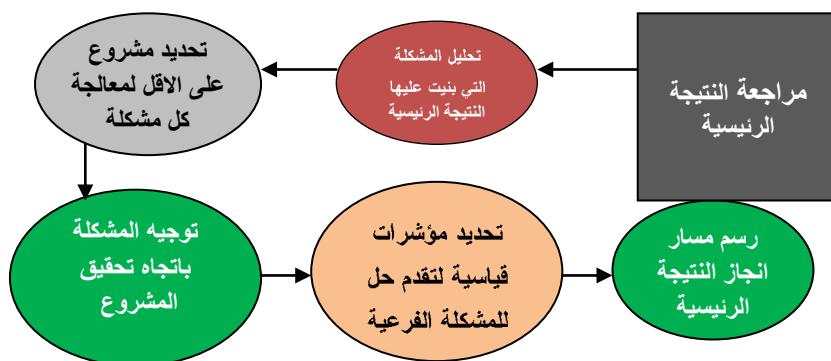
البطالة، التسرب من التعليم، ضعف التوجيه الأسري، شيوع متابعة القوات الفضائية المشجعة على الجريمة، العنف الأسري، وغير ذلك

ولهذا يمكن من خلال دراسة وتحليل هذه الأسباب وضع مشاريع للنتيجة الرئيسية مثل:

- تخفيض البطالة بمعدل 40% في نهاية الخطة.
- زيادة المراكز الثقافية للشباب بمعدل 20%.
- تخفيض معدلات التسرب من المدرسة بمعدل 30%. وهكذا.

وقد تكون الخطوات التالية مفيدة لبناء المشروع:

- 1- مراجعة النتيجة الرئيسية والتعمق بدلالتها.
- 2- تحليل المشكلة التي بنيت عليها النتيجة الرئيسية.
- 3- وضع علاج لكل سبب معبر عنه بمشروع محدد الأسباب.
- 4- توجيه المشكلة بالاتجاه الايجابي أي معالجة اثارها عن طريق تحقيق المشروع.
- 5- تحديد مؤشرات قياسية لتقديم حل المشكلة بالاتجاه الايجابي وذلك بقياس انجاز المشروع.
- 6- رسم المسار الذي يربط بداية حل المشكلة (بداية النتيجة الرئيسية) بما سيتحقق منها (تحقيق النتيجة الرئيسية) مروراً بنقاط انجازيه هي (المشاريع) التي يكون من محصلتها انجاز النتيجة الرئيسية.
والشكل الآتي يوضح معلم خطوات بناء المشاريع:



شكل رقم (70)
خطوات بناء الأهداف الفرعية

6. أخطاء شائعة في كتابة المشاريع

هناك أخطاء شائعة عند كتابة المشاريع لابد من الانتباه إليها ومنها:

- 1- كتابة المشروع وكأنه تعبر عن النشاط (Activity).
- 2- كتابة المشروع مثلاً تكتب الرسالة (Mission).
- 3- كتابة مشاريع عديدة أكثر مما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى تشتت الجهد في الوصول إلى النتيجة الحقيقة.

7. دليل صياغة المشروعات

إن صياغة المشاريع لتكون SMART ربما يحتاج إلى دليل يسترشد به ويساعد على صياغتها بشكل جيد وتظهر خطوات الدليل في الجدول الآتي:

جدول رقم (18)
دليل صياغة المشروع

التفاصيل	يجيب عن	خاصية المشروع
<ul style="list-style-type: none"> - هل أن المستفيدين محددين ؟ - هل أن التغيير المراد الوصول إليه محدد ؟ - هل أن موقع المشروع محدد ؟ - هل أن تداخل العمليات موضوع ؟ 	من ؟ وماذا ؟	محدد Specific
<ul style="list-style-type: none"> - هل أن التغيير المراد الوصول إليه ممكن قياسه؟ - هل أن طريقة ووسائل القياس محددة ؟ - هل هناك قاعدة معلومات لإجراء المقارنات ؟ 	كم ؟ للعدد والحجم	قابل للقياس Measurable
<ul style="list-style-type: none"> - هل هناك ربط واضح بين الحاجات ونتائج المشروع ؟ - هل أن أهداف المشروع مقبولة قيمياً؟ - هل أن الخدمة مقبولة من قبل الفئة المستهدفة ؟ 	لماذا ؟ أين ؟ كيف ؟	ملائم Appropriate
<ul style="list-style-type: none"> - هل أن مستوى الخدمة منسجم مع الموارد المتوفرة ؟ - هل أن حجم التغيير ممكن تحقيقه مع الخبرات الموجودة ؟ - هل أن حجم التغيير متوافق مع المستوى الاجتماعي والثقافي السائد ؟ 	—	واقعي Realistic
<ul style="list-style-type: none"> - هل يمكن تحقيق المشروع ضمن إطار الزمن المحدد ؟ - هل أن المشروع متزامن مع تحقيق التغيير ؟ 	متى ؟	محدد بزمن Time Related

8. ما يصح وما لا يصح كمشاريع

بعد شرح شروط وخصائص المشروع نتناول بعض الأمثلة لأجل التعرف على أي منها مستوفياً لتلك الخصائص من عدمه وكما يأتي:

أولاً: الأعمال التي تصح كمشاريع:

- زيادة مستخدمي الانترنت بنسبة 35% بحلول 2012م.
- تخفيض نسبة المدمنين على المخدرات بنسبة 20% بحلول 2009م.
- زيادة عدد العاملين بحيث لا يجدوا صعوبات في الالتحاق بأعمال ماهرة بنسبة 10%.
- خفض الأدبي الذي يلحق بالطفل بنسبة 3%.
- زيادة عدد السكان الذين يستنشقون هواء نقي بنسبة 90% في نهاية الخطة.

ثانياً: الأعمال التي لا تصح لأن تكون مشاريع:

- بناء برج.
- صيانة الإشارات المرورية.
- تقديم خدمات حكومية سريعة.

وعند إعادة صياغة هذه الأعمال لكي تصلح أن تكون مشاريعاً تصبح كما يلي:

- بناء برج للبث التلفزيوني يغطي مساحة المنطقة بكاملها.
- رفع مستوى صيانة الإشارات المرورية في المدينة سنوياً بما يؤدي إلى انخفاض عدد العطلات بها إلى 1%.
- زيادة تقديم الخدمات الحكومية عبر الانترنت بنسبة 20%.

9. المكونات الأساسية للمشروع

يحتوي المشروع على العناصر الأساسية التالية:

- | | |
|-------|----------------------------------|
| | - تاريخ المشروع |
| | - الفئة المستهدفة |
| | - العدد المتوقع من المستفيدين |
| | - نطاق تنفيذ المشروع (أو الخدمة) |
| | - التغيرات المتوقعة |
| | - وسائل قياس التغيرات |

مثال على ذلك:

في نهاية البرنامج التدريبي الذي تنفذ المنظمة سنة 2015 في مجال التدريب الداخلي
يستطيع (3) موظفين من مجموع (10) موظفاً من الملتحقين بالبرنامج أن يصبحوا
مربين لزملائهم بشكل ناجح.

وعند إلقاء نظرة على المشروع أعلاه يمكن ملاحظة ما يأتي :

- 1- تاريخ المشروع : سنة 2015 حيث يبدأ البرنامج وينتهي خاللها.
- 2- الفئة المستهدفة : الموظفين الملتحقين بالدورة التدريبية وعدهم عشرة.
- 3- العدد المتوقع من الذين سيصبحون مربين لزملائهم وعدهم (3) في نهاية البرنامج .
- 4- وسائل قياس التغيرات: الحصول على (3) مربين ناجحين في نهاية الدورة. لصياغة مشروع بارع (SMART) يؤدي إلى تحقيق النتيجة الرئيسية قد تكون الصيغة العامة التالية مفيدة:

(من ؟).....(كم ؟).....(لماذا ؟).....
(أين ؟).....(كيف ؟)..... سوف تستطيع المنظمة
(متى ؟)..... (لا تنس تحديد النتائج).....

10. منهجية صياغة المشاريع

Mechanism for Sitting Projects

تحتاج عملية صياغة المشاريع إلى منهجية تساعد على وضعها بشكلها الذي يتلاءم مع خصائص ومتطلبات النتيجة الناجحة ، والمنهجية التالية تبسط الخطوات المطلوبة:

1. تنظيم مناقشة مفتوحة لحالة معينة يراد مشاريع لمعالجتها بعد أن وضعت نتائجها الرئيسية .
2. وصف الصورة المثلية للحالة التي تطمح لها المنظمة.
3. التأكيد في الوصف على مصادر القوة والقيم والمهارات التي تشكل أساساً لتحقيق النتائج المرجوة.
4. تسطير النتائج المتوقعة.
5. تحديد الإجراءات الالزامية لتحقيق المشروع.

6. تجميع ودراسة الوثائق التي تتحدث عن هذه الحالة كالمطويات والتقارير والكتب والبحوث وغيرها.
7. وضع الصياغة الأولية للمشروع مع ملاحظة انه يغطي الجوانب السلوكية والمعرفية والتوجيهية.
8. عرض الصياغة الأولية على مجموعة من المستفيدين ومن العاملين وتسجيل الملاحظات ذات الأهمية.
9. وضع الصياغة المطورة للمشروع في ضوء الملاحظات التي أبدتها المستفيدين والعاملون.
10. مراجعة الصياغة المطورة باستخدام أسلوب دلفي Delphi Technique أو أسلوب التكيف Modification Technique.
11. وضع المشروع بصيغته النهائية.

11. شروط وضع المشروع Components of Project

إذا ما أريد للمشروع أن يكون واضحاً سهلاً مفهوماً يصل إلى كل المعينين بصورة فعالة ومقبولة وتجنب أي غموض قد يؤدي إلى ضياع المهمة التي يرمي إليها لابد له بنقل النوايا أو النتائج المطلوبة بنجاح. وان أفضل عبارة يصاغ بها الهدف هي التي تستبعد اكبر قدر ممكن من المعاني التي لا علاقه لها بالنوايا.

إن الصيغة المعروفة لوضع المشروع تحتوي على أربعة شروط تساعده على تسهيل مهمة تبليغ الهدف للمعینين أن هذه الشروط هي التي تجib على الأسئلة الأربعة الآتية:

1. من الذي سيقوم بالتصرف ؟
2. وما الذي يوسع المنظمة أن تؤديه ؟
3. وتحت أي شرط يجب على المنظمة أن تؤديه ؟
4. وبأية جودة يتبعin أن يؤدي ؟

وأفضل سبيل لذكر العناصر أعلاه هو استخدام المختصر (ABCD) للإشارة إلى هذه المكونات والتي تعني الآتي:

- **المعينين بالمشروع Audience:** ويراد بها مجموعة العاملين (أو الجهة) التي ستقوم باداء العمل الذي يمثل النوايا التي جاء بها المشروع.
- **التصرف Behavior:** ويقصد به ما تريده المنظمة التوصل إليه من نتائج سواء كان على شكل خدمة أو سلعة.

- **الشروط Condition** : وتعني ما يجب ان تؤدي في ظله الخدمة أو السلعة، أي ماذا يوسع المنفذين استخدامه أو عدم استخدامه من الوسائل حين تقديم الخدمة حيث ستظهر في ظل ذلك براعتهم وقدراتهم.
- **الدرجة Degree** : وهي المعيار الذي تقيم به المنظمة وجودة الخدمة المقدمة ومن المناسب جداً أن يعلن بوضوح مستوى تقديم السلعة أو الخدمة والمتمثل بالسرعة والدقة والنوعية.

12. نماذج من المشاريع Examples of Projects

بعد الانتهاء من شرح خصائص المشروعات Projects نعرض نماذج منها تاركين تمييز المشروع المتكامل من الناقص لتقدير القارئ وكما يلي:

1- رفع معدل حصة شركة من السوق من 18 إلى 22% (شركة صناعة السيارات).

2- تكثيف الجهد من أجل تطوير الإنتاج الذي تحتاجه وترغب به المرأة (شركة نايك Nike).

3- تحقيق عائد قدره 20% من الأسهم (شركة ماكورمك McCormick).

4- إرضاء الزبائن بتجهيز نوع راق من السيارات
(شركة فورد)

5- تجهيز المساهمين باستثمار أمين ذي عائد نسبته 5%
(شركة ايكسون)

6- نعمل على إنتاج يخفض التكالفة بنسبة 6% ويرفع مستوى العائد بنسبة 5%
(شركة الكان الالمنيوم)

مصادر الفصل الثالث عشر

- Arina Nictina, " Writing Your Goals and Objectives", 2007.
- Banta , T.W, "Building Scholarship of Assessment" , 2002.
- Beamish ,P., Pacific Cases "Strategy Management", 2000.
- 36. Cheryl Davenport" A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).
- D., Lewis, "Objectives Defined", 1996.
- Jones HopkinsSchool of Public Health "Strategic Plan", 2000-2007.
- Kemp Morrison, and Ross, "Goals and Objectives", 1998.
- Management Guide.com," Setting Goals and Objectives", 2002.
- March of Dimes Hawaii Chapter, "SMART objectives", 2004.
- Niven, P.R.," Balanced Score Card", 2002.
- Porter, M.E, "Strategy and the Internet",2001.
- 37. StrategicPlanning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).
- WBK MI , "Goal and Objectives", 2006.
- WBKMI, "Shaping Department Goals and Objectives", 2006.
- Western CarolinaUniversity, "Strategic Plan", 2006-2011.
- 38. Windward Community College "Strategic Plan Action Outcomes" (2008).
- 39. (WMO) 2015-2012 الخطة الاستراتيجية لمنظمة
- 40. 2016-2011 خطة التنمية الوطنية لدولة قطر
- 41. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج - قطر دولة (يوليو 2011)
- 42. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي (2009).
- 43. مجید الكرخي " العلاقة بين المشروع والنتيجة (2012).
- 44. مجید الكرخي "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيقة البرامج (دراسة مفاهيمية) " (2013).

الفصل الرابع عشر

النتائج الوسيطة

Intermediate Outcomes

1. مقدمة

تعرف النتائج الوسيطة بأنها النتائج المؤقتة والتي تشكل مجموعة الخطوات الازمة على طريق الوصول للنتائج النهائية وغالباً ما تكون متغيرات او أجزاء صغيرة تحتاجها قبل ان تبلغ نهاية المطاف في تحقيق تلك النتائج.

ان النتائج الوسيطة هي المتطلبات الأساسية الازمة لتحقيق النتيجة الرئيسية الواحدة وتتبثق النتائج الوسيطة عن نتيجة واحدة رئيسية.

2. خصائص النتائج الوسيطة

تتميز النتائج الوسيطة بالخصائص التالية:

1. النتائج الوسيطة موجهة إلى الجهات خارج المنظمة بشانها شأن النتائج الرئيسية اي ما الذي تريد ان تراه يحدث خارج وزارتك او مؤسستك.

2. النتائج الوسيطة تصف الحالة النهائية اي النتائج الرئيسية .
مثال على النتائج الوسيطة :

لدى المدارس القطرية مدرسون على مستوى عالمي وهم :

- يعرفون المواد التي يدرسونها وطريقة تدريسها للطلاب .
- يتحملون مسؤولية إدارة ومراقبة عملية التعلم لدى الطلاب .

• يفكرون بطريقة نظامية بشأن ممارستهم للتدريس ويتعلمون من التجربة

• ملتزمون بجعل الطلاب يتعلمون .

3. النتائج الوسيطة تصف المتطلبات الرئيسية لمحور التركيز كما في الوصف التالي :

يستطيع أبناء القطريين الالتحاق بمدارس حديثة ذات مستوى عالمي والتي توصف بالاتي :

- تضمن استغلال جميع الطاقات والقدرات الكامنة لدى الطالب .
- تزويـد الطـلـابـ بـالـمـهـارـاتـ وـالـخـبـرـةـ الـلـازـمـةـ لـهـمـ لـمـاـشـارـكـةـ فـيـ سـوقـ الـعـلـمـ بـشـكـلـ فـعـالـ.
- تزويـد الطـلـابـ بـالـأـسـسـ التـقـاـفـيـةـ وـالـتـقـالـيدـ المـتـعـارـفـ عـلـيـهـاـ فـيـ قـطـرـ.

- ما الذي تتطلبه المدارس من أجل :
- ضمان استغلال جميع الطاقات والقدرات الكامنة لدى الطالب.
- تزويد الطلاب بالمهارات والخبرة التي يحتاجون إليها للمشاركة في سوق العمل بشكل فعال.
- تزويد الطلاب بالأسس الثقافية والتقاليد المتعارف عليها.

3. هيكلية النتيجة الوسيطة

للنتيجة الوسيطة هيكلية مكونة من أربعة أجزاء وهي نفس الهيكلية التي تتكون منها النتيجة الرئيسية وهي :

1. محور التركيز (و يؤخذ من النتيجة الرئيسية).
2. المتطلب اللازم لتحقيق النتيجة الوسيطة .
3. واصف المتطلب المذكور .
4. نشاطات المتطلب أعلاه.

4. خطوات تطوير النتائج الوسيطة

لتطوير النتائج الوسيطة هناك أربع خطوات:

الخطوة الأولى:

- خذ محور التركيز من النتيجة الرئيسية.

- أدخل محور تركيز في هيكلية النتيجة الوسيطة.

الخطوة الثانية: تعرف المتطلبات :

وهي الإجابة على السؤال المتعلق بماهية متطلبات محور التركيز من أجل الاضطلاع بأنشطته.

الخطوة الثالثة: تعرف الواصف

الخطوة الرابعة: تعرف أنشطة المتطلب

وباستكمال هذه الخطوات يمكن وضع صياغة نهائية للنتيجة الوسيطة.

5. إرشادات لصياغة النتيجة الوسيطة

يمكن الاستعانة بالإرشادات التالية من أجل إعداد صياغة مفيدة للنتيجة الوسيطة:

1. أخذ الوقت الكافي لقراءة الخطط الإستراتيجية للمؤسسات المتشابهة في دول أخرى.

2. استعراض ما تحتاج إليه من متطلبات وصفات.
3. ارسم خطة للدور الذي يتعين ان تقوم به من خلال:
 - ليس من الضروري ان تكون خبيراً في المحتوى.
 - اعتمد على الخبراء لضمان الخروج بنتائج وسيطة ذات معنى.
 - إدارة العملية بنجاح من اجل ضمان نتائج نوعية.
 - عليك أن تعرف مواصفات النتيجة الوسيطة الجيدة للنتائج الوسيطة.

6. الأهداف المحددة للنتائج الوسيطة

أنها تعبير عن عدد محدود من الأهداف الفرعية (أو الكمية) لكل نتائج وسيطة ومنها مبين في أدناه:

- أهمية النتائج الوسيطة في تحديد الاتجاه.
- أنها ليست محددة بما يكفي لتركيز العمليات وتحريك الأداء.
- تطوير وبلورة أهداف للنتائج الوسيطة بالتنسيق مع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام.

ان الهدف المحدد هو هدف كمي قابل للاقياس في إطار السعي إلى تحقيق نتائج وسيطة و يتميز بالخصائص التي تتسم بكونها MASTER أي رئيسية وحسبما يلي :

- قابل للاقياس
- قابل للتحقيق
- محدد
- ملتزم بإطار زمني.
- اقتصادي
- ذات صلة

7. تطوير أهداف محددة لأنشطة متطلبات النتائج الوسيطة

تتبع الخطوات التالية من اجل وضع أهداف محددة لأنشطة متطلبات النتائج الوسيطة:

- **الخطوة الأولى** : تحديد وحدة القياس.
- **الخطوة الثانية** : تحديد معيار القياس.
- **الخطوة الثالثة** : تحديد الوضع الحالي.
- **الخطوة الرابعة** : تحديد الوضع المستقبلي المرغوب فيه .

مصادر الفصل الرابع عشر

1. Windward Community College "Strategic Plan Action Outcomes" (2008).
2. Cheryl Davenport" A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).
3. Strategic Planning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).
4. الخطة الاستراتيجية لمنظمة WMO 2015-2012
5. خطة التنمية الوطنية لدولة قطر 2011-2016
6. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج - قطر دولة (يوليو 2011)
7. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي(2009).
8. مجید الكرخي " العلاقة بين المشروع والنتيجة (2012).
9. مجید الكرخي "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيقة البرامج (دراسة مفاهيمية) " (2013)

الفصل الخامس عشر

التدخلات

Interventions

1- مقدمة

يمكن تعريف التدخلات الرئيسية للأهداف المحددة في خطة المنظمة كونها تعبّر عن سعي المنظمة من أجل إحداث الفرق في حياة الناس أي رفع مستوى رفاهيتهم ، وعليه فالتدخلات هي ما سوف تقوم به المنظمة المعنية لتحقيق أهدافها المحددة وفق ما هو مخطط وبذلك فهي تعبر عن سبب وجود المنظمة. إذن فالتدخلات هي الأنشطة ذات الأثر الخارجي والمصممة لتغيير وضع محدد أو إحداث فرق لدى الغير خارج الوزارة أو المنظمة.

2. فوائد التدخلات الرئيسية للمنظمة الحكومية

تكمّن أهمية التدخلات في كونها:

1. ضمان توفير البضائع و الخدمات من خلال :

- ان الحكومات تستطيع التأكّد من توفر السلع والخدمات للجمهور.

- ان من أكثر أشكال التدخلات شيوعاً في هذا الإطار هي:

- أن تقوم الحكومة بتوفّر الخدمات بشكل مباشر من خلال القطاع العام، على سبيل المثال توفر الخدمات التعليمية.

- أن تقوم الحكومة بالتعاقد مع جهة غير حكومية أو مزود بالخدمة من منظمة لا تملكها لتقديم خدمات عامة، على سبيل المثال أطباء الرعاية الصحية الأولية.

2. التعريف بالإجراءات والتشريعات في المنظمة :

- حينما تضع الحكومات قيوداً قانونية على تصرفات الآخرون، فيكون لبعض القيود أن تكون بالإيجاب (على سبيل المثال: ينبغي عليك أن تفعل هذا)، بينما يمكن لبعضها أن يكون بالسلالب (على سبيل المثال: لا ينبغي عليك ان تفعل هذا).

3. توفر المعلومات و / او تحسن الوصول إلى المعلومات:

توفر الحكومات عادة المعلومات للمجتمع او تضمن توفرها لهم وتشمل الأشكال، والصور الشائعة من هذه التدخلات ما يلي:

- توفر المعلومات للإعلام عن إجراء معين : على سبيل المثال الإشارات المرورية على الطرق.
 - الطلب من الشركات أن تضع معلومات على المنتجات ليستفيد منها المستهلك: على سبيل المثال الملصقات على الأغذية.
 - الحملات الإعلامية لتشكيل سلوك القراد : على سبيل المثال الحملة العامة حول أهمية ربط حزام الأمان لسائقي المركبات.
4. استخدام الأدوات التي تساعد في تغيير الأسعار والكلفة التي يلاحظها السكان المستهدفون:
- حينما تستخدم الحكومات التدخلات التي تعمل على تغيير تكلفة او أسعار البضائع والخدمات.
 - تشمل أكثر أشكال التدخلات شيئاً في هذا الإطار ما يلي:
 - الضرائب
 - رسوم المستخدم
 - الدعم الحكومي
5. تشجيع الاتفاق الطوعي والتنظيم الذاتي وذلك من خلال :
- قيام الحكومات مع قطاع الأعمال والمؤسسات غير الربحية والجمهور على تشجيعهم على حل المشكلات او الاستجابة لها معتمدين بشكل كبير على أنفسهم .
 - وتشمل أكثر أشكال التدخلات شيئاً في هذا الإطار ما يلي :
 - الاتفاقيات التطوعية .
 - قوانين ممارسة العمل (المهن) .

3. أنواع التدخلات الرئيسية في المنظمة الحكومية

- تشمل أكثر أشكال التدخلات شيئاً في هذا الإطار ما يلي:
1. تشريع لحظر تصرفات : على سبيل المثال القوانين والمراسيم التي تحظر استيراد بعض الأدوية.
 2. تشريع لتحقيق تصرفات : على سبيل المثال قوانين حقوق الإنسان وقوانين الحصول على الخدمات.
 3. تشريعات لتنظيم الحد الأدنى والأقصى من المعايير الخاصة بالأغذية والخدمات وأساليب الإنتاج : على سبيل المثال الحد الأدنى من معايير

أحزمة الأمان في المركبات ، والقيود المفروضة على وضع الأطفال في المقاعد الأمامية.

4. خطوات تحديد التدخلات

تتلخص خطوات تحديد التدخلات بما يلي:

1. تحديد السلوك المطلوب او مستوى الخدمات المطلوب .
2. تحديد السلوك الحالي او مستوى الخدمات والتغيير المطلوب .
3. تحديد الأسباب الرئيسية وراء السلوك الحالي او مستوى الخدمات والعامل التي تقيد وتمكن من التغيير وهذا لا يتم الا بعد الوقوف على تحليل الأسباب الرئيسية التي تعني بكونها إجراء منظم مبني على الأدلة لكشف الأسباب الرئيسية للمشكلة
4. القيام بإجراء مراجعة خارجية لدعم تحليلاتك والتي يراد بها عملية القيام بالدراسة لتحديد :
 - عما إذا كانت هناك أفضل التجارب والممارسات التي تم وضعها في الاعتبار فيما يتعلق بالمشكلة الحالية .
 - عما إذا كانت هناك أجهزة ومؤسسات أخرى تعرضت لذات التحديات او المشكلات وكيف استجابت وتعاملت معها .
6. القيام بتحديد تلك التدخلات التي تحقق مكاسب مبكرة ، فهناك منافع إستراتيجية للإنجازات المبكرة ان الانجازات المبكرة تسمح لك ولمدرائك بأن :
 - يظهروا نتائج قابلة للقياس في المدى القصير .
 - خلق زخم للإنجازات المستقبلية من خلال :
 - إكساب المبادرة الصدق من خلال النتائج التي ظهرت .
 - الرد على الرافضين وغير مقتنيين بنجاح المبادرة التخطيطية .

5. جدول ملخص بالتدخلات

وعلى أساس الخطوة الأنفة الذكر يمكن إعداد جدول ملخص بالتدخلات كما موضح في أدناه:

جدول رقم (19) جدول ملخص للتدخلات

التكلفة	المخاطر	العواقب غير المرغوب فيها	متطلبات القدرات	الفترة الزمنية للتأثير	التأثير على الهدف	التدخل
اذكر التكالفة التقيرية للتدخل في السنة المالية المقبلة وخلال سنوات قادمة	شرح المخاطر الرئيسية التي ينبغي إدارتها مع هذه التأثير واحتمال كل واحدة من المخاطر	تحديد العواقب غير المرغوب بها والممكن حدوثها عند تطبيق التدخل	تحديد المطلوبة لتطبيق التدخل	وضع إجازة الفترة الزمنية المتوقعة للتأثير بالسنوات	تحديد التأثير المتوقع للتدخل في مقابل الهدف ويحتاج إلى إجاز دواعي ومبررات التأثير المتوقع	يشمل شرح موجز حول التدخل

ويشمل الجدول أعلاه على العناصر التالية :

1. نبذة عن التدخل وطبيعته ومضمونه .
2. اثر التدخل على الهدف :
- كمياً : الإشارة إلى نتائج التدخلات الشبيهة التي نفذت في الماضي او في الدول الأخرى .
- نوعياً : إذا لم يكن هناك اي معلومات كمية متوفرة ، يتعين على المدراء ان يكونوا مستعدين لتقديم وصف موجز لمنطق تدخلهم .
3. الفترة الزمنية لحدوث التأثير: القيام بتقدير الفترة الزمنية بالسنوات لحدوث التأثير عند كل تدخل .
- 4 - الموارد : وذلك بالوقوف على:
 - من الذي سيقود التدخل حيث ان نجاح التدخل يكاد يعتمد دوماً على الشخص الذي يقوده.
 - مدخلات المواد البشرية الرئيسية ومتطلبات الموارد الخاصة اللازمة للتدخل.
 - 4. المعرفة والمهارات .
 - 5. ساعات عمل هذا الشخص.
 - 6. المتطلبات الخاصة وهي:
 - نوع المهارة الاستثنائية (الموارد النادر أو المدخلات)

○ الكلفة:

5- العاقب غير المرغوب فيها:

- هناك تبعات غير مرغوب لبعض التدخلات لذلك يكون من المهم تحديد تلك التبعات غير المرغوب فيها لهذه التدخلات.
 - يتعين الأخذ بعين الاعتبار تلك التبعات ووضع السبل لمعالجتها.
6. المخاطر : وهي أمر ما ، ربما يحدث وربما لا يحدث في المستقبل ، وقد يكون له تأثير على حالة او وضع في المنظمة. وينبغي الاخذ بالحسبان بان:
- التدخل يتضمن مخاطر على الدوام.
 - يتطلب من الادارة العليا ان توصي المدراء بتحديد ثلاث مخاطر لكل تدخل على الأقل.
- وتتطلب المخاطر تحديد العناصر التالية :
- تحديد الأسباب الحقيقة او مجموعة الظروف التي تحبط بالتدخل او البيئة التي تكتفها.
 - حساب التوقعات التي قد تنشئ الحدث فقد يحدث او لا يحدث في المستقبل ، وربما يكون له تأثير على نجاح التدخل او على السياسات وأهدافها.
 - مدى التأثير على أهداف السياسات اي الأثر الناشئ عنها.
- وهذا يستلزم وصف العناصر الثلاث للمخاطر أعلاه.

7. التكلفة : ينصح بإتباع الخطوات التالية عند تقدير الكلفة :

- وضع أعلى التقديرات للتكلفة لكل تدخل.
- الاعتماد على المعلومات التالية لتقدير التكلفة:
 - التكلفة الفعلية للتدخلات المماثلة السابقة
 - المعلومات والاستفسارات التي تؤخذ من المجهزين .
 - المعلومات والاستفسارات التي تؤخذ من الخبراء ذوي الاطلاع والمعرفة بقضايا التكلفة.

6- تساؤلات رئيسية بخصوص التدخلات

تشار بشان التدخلات الأسئلة التالية:

- 1- التدخلات الفردية : هل يحمل هذا التدخل معنى ، وهل انت مقنع بأنها سوف تحقق الآثار المقدرة ؟

2- التدخلات مجتمعة : هل أنت مقتنع بان مجموعة خليط التدخلات سوف يضع المنظمة في موقف يجعلها قادرة على إحداث الفرق بين الواقع قبل التدخل والواقع بعد التدخل ؟

3- سلامة الإجراءات التي اتخذتها بشأن التدخل:

• هل تمت تغطية التدخلات ؟

• هل يحمل كل تدخل نجاحاً مبكراً ؟

• هل حصلت الأهداف المحددة ذات الولية على الاهتمام الكافي، والمناسب لأهميتها؟

4- هل عظم المدراء الفرص المتاحة للعمل مع بعضهم بعضاً لتحسين فرصهم في النجاح وتخفيض التكاليف ؟.

5- هل هناك أي تدخلات تتطلب المزيد من التبرير قبل الموافقة الرسمية عليها مثل:

◦ المخاطر العالية

◦ الأثر العالي على ذوي العلاقة وأصحاب المصلحة الرئيسيين ،

◦ مسائل هامة لنجاح الوزارة أو الجهاز في أدائها الإجمالي

◦ التكلفة العالية

◦ تطلب بعض التدخلات موارد خارجية وهي شحية.

7- القدرات ذات الأولوية

تعرف القدرات ذات الأولوية بكونها الإمكانيات التي تحتاج إليها الأجهزة الآن وفي المستقبل من أجل تحقيق النتائج وإنجاز التدخلات وتحقيق الأهداف المحددة لها.

ان بناء القدرة يستغرق وقتاً ويحتاج إلى موارد لتطويرها إذا لم تكن لديك القدرات التي تحتاج إليها أو لم تتطورها، فإنك لن تكون قادراً على الانجاز أو تنفيذ التدخلات الازمة ، وهذا يتطلب تحديد القدرات ذات الأولوية الإيجابية على الأسئلة التالية :

1- ما هي القدرات ذات الأولوية التي نحن بحاجة إليها على مدى الـ 3-5 سنوات لتحقيق النجاح ؟

2- ما هي القدرات ذات الأولوية الموجودة لدينا فعلاً ؟

3- ما هي القدرات ذات الأولوية التي نحن بحاجة إلى تعزيزها أو بنائ�ها لتحقيق النجاح ؟

4- ما هي الأنشطة الازمة لتعزيز القدرات ذات الأولوية أو الحفاظ عليها ؟ وتشمل القدرة جميع الموارد المتوفرة لوزارة أو منظمة ويمكن ان تكون لها قيمة مضافة وتشمل على ما يلي :

- الموجودات الملموسة مثل الأشخاص والبني التحتية والمعلومات والتكنولوجيا والعمليات والهيكلية .
- الموجودات غير الملموسة مثل العلاقات وثقافة المنظمة وعلامة المنظمة .

8- عناصر القدرات الرئيسية

وهي تسعه عناصر رئيسية وتشمل ما يأتي :

- 1- **الأشخاص :**
 - الأشخاص هم الإدارة والموظفون العاملون في المنظمة .
 - إنهم الجزء الأكثر أهمية لأي نظام إدارة عامة .
 - أنت بحاجة إلى العدد الصحيح من الأشخاص ذوي المهارات الصحيحة لتحقيق النجاح .
- 2- **العمليات :** وتحتوي على:
 - سلسلة من الأنشطة او الخطوات لإنتاج مخرج او تحقيق نتيجة بشكل متكرر مثل معالجة نموذج طلب .
 - الخطوة الأولى : يملاً صاحب الطلب النموذج .
 - الخطوة الثانية : يحصل صاحب الطلب على دور .
 - من الأنشطة .
 - أمثلة الخطوة الثالثة : الموظف يراجع النموذج .
- 3- **المرافق :** وتشمل ما يأتي :
 - البيئة المادية (الملموسة) التي يعمل فيها الموظفون ، بما فيها الأبنية والأثاث .
 - المكان الذي يعمل فيه الموظفون الذي يحصل منه العملاء على الخدمات اللازمة لهم بمثال : بنك لديه مكتب رئيسي ، مكاتب الفروع ، وأجهزة الصراف الآلي .
- 4- **المعلومات :** وتتضمن :
 - البيانات : الحقائق الأولية من الملاحظة او القياس .
 - المعلومات : البيانات التي تمت معالجتها اي نظمت ونقحت ، وقدمت ضمن السياق المطلوب للحصول على معنى اوضح .
- 5- **التكنولوجيا :** وتشمل من

- الأدوات والإجراءات المتاحة لإجراء العمل .
- أمثلة: تكنولوجيا الهندسة والصحة والكمبيوتر .
- بالنسبة لمعظم المؤسسات العامة ، التكنولوجيا تعني تكنولوجيا الحاسوب (الأجهزة والبرمجيات) .

6- الثقافة : وتشمل الآتي :

- مجموعة القيم والمعايير المشتركة بين الأشخاص ضمن منظومة توجه سلوكهم . الأمثلة على ذلك : المنظومات العسكرية التي يتكون بناؤها من هرمية صلبة وتجيئية .
- المنظومات والتي يتبعها ان تحقق النتائج ذاتها بشكل متكرر ولها فهي بحاجة إلى ثقافة تدعم التمسك بالقواعد والمعايير .

7- العلاقات : وتنتمي:

- النظام المشترك لمعظم مؤسسات القطاع العام التي تعمل بموجبه مع المؤسسات الأخرى .
- العلاقات المهمة في تنفيذ التدخلات الناجحة والتي :
 - تتجاوز او تعبر الحدود .
 - تتطلب مشاركة ودعم ذوي المصلحة خارج المنظمة .

8- العلامة : وتنسق لما يلي

- تشتمل العلامة في الغالب على شعار وخطوط وخطوطات ألوان ورموز تم تطويرها لتمثيل وعكس القيم الكامنة والأفكار .
- صورة العلامة وهي المعلومات والتوقعات التي يربطها الأشخاص بمنتج او خدمة .
- ان وجود العلامة في القطاع العام يساعد على تعليم غايات المنظمة وقيمتها .

9- الهيكل : ويشمل ما يلي :

- الهيكل التنظيمي : الطريقة التي يتم فيها تنظيم الأشخاص والفرق في المنظمة الحكومية .
- آليات التنسيق والرقابة مثل لجان الإدارة العليا ومتطلبات وضع التقارير وإصدارها .

وتوفر هذه العناصر التسعة أعلاه هيكلية تقييم الوضع الحالي والمستقبل للقدرات اللازمة للاضطلاع بالتدخلات اللازمة .

9- خطوات تحديد القدرات ذات الأولوية

تبعد الخطوات التالية لأجل تحديد القدرات:

الخطوة الاولى :

تحديد القدرات الازمة للتدخلات .

الخطوة الثانية :

تحديد القدرات الموجودة لدى المنظمة .

الخطوة الثالثة :

تحديد فجوات القدرات .

الخطوة الرابعة :

تحديد القدرات ذات الاولوية على نطاق المنظمة .

ولتحقيق نتائج وأهداف الخطة الإستراتيجية لابد من ان تكون هنالك انشطة مصاحبة او موازية (لأنشطة) التدخلات وذلك ل توفير الدعم والتعزيز اللازم ل تلك التدخلات من خلال دعم وتعزيز القدرات الازمة للاضطلاع بها والتأكيد على التدخلات والأنشطة ذات الاولوية .

10- إرشادات لتعريف الاولوية

تتبع الإرشادات التالية من اجل تحديد الاولوية

1. تحديد تدخلين او ثلاثة او أربعة بحد أقصى يمكن الاضطلاع بهم في العام القادم .
2. شمول نشاط لتطوير قدرة واحدة على الأقل ذات أولوية .

ويمكن للتدخلات ذات الاولوية ان تشمل ما يأتي :

- التدخلات ذات الاولوية تمثل لان تكون واضحة بشكل بيهي للمديرين من واقع خبرتهم في المجال المعنى .
- يمكن للخيار ان يكون سياسيا .
- وجود وسيلة معاونة لمساعدتك في الاختيار .

مصادر الفصل الخامس عشر

1. Cheryl Davenport "A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design" (2011).
2. Strategic Planning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).
3. Windward Community College "Strategic Plan Action Outcomes" (2008).
4. (WMO) 2015-2012 الخطة الاستراتيجية لمنظمة
5. خطة التنمية الوطنية لدولة قطر 2011-2016
6. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج - قطر دولة (يوليو 2011)
7. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي (2009).
8. مجید الكرخي "العلاقة بين المشروع والنتيجة" (2012).
9. مجید الكرخي "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيقة البرامج (دراسة مفاهيمية)" (2013)

الفصل السادس عشر

خطة المخرجات

Outputs Plan

1. مقدمة

تتضمن خطة المخرجات المتطلبات الأساسية للمخرجات من حيث الكم والنوع والتوفيقية الزمنية خلال السنة وتشمل:

- تحديد المخرجات الرئيسية.
- تحديد مؤشرات أداء المخرجات
- وضع وإرساء خطة المخرجات

إن انجاز الإطار العام للخطة الإستراتيجية يعتبر عمل كبير وهام ويستلزم جهوداً كثيرة وطويلة فالخطة الإستراتيجية في إطارها العام وثيقة تخطيطية تتحدث عن كيفية نقل المنظمة من واقعها الحالي إلى واقع أفضل وهذا لا يتحقق إلا إذا وضعت الخطط الالزمه لتنفيذ الأهداف التي جاءت فيها، وهو ما يعبر عنه بخطة المخرجات Outputs Planning .

إن خطة المخرجات هي:

وصف للأنشطة التي يجب أن تتجز من قبل الإدارات المسؤولة في المنظمة لكي تتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة بكل نجاح . ان الخطة تبقى في إطارها العام وثيقة تحتاج للتفعيل على أرضية تعلم على ارض الواقع .

2. فوائد خطة المخرجات

تشكل خطة المخرجات مرحلة مهمة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك لفوائد الكثيرة التي تقدمها للمنظمة والتي تلخص بالآتي:

1. تساعد على تحصيص الموارد سواء كانت المالية أو القوى العاملة أو الوقت أو التقنية المساندة لها.
2. تساعد على رسم الخطة العامة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية للمنظمة لأن خطة المخرجات تتطلب تحديد الأنشطة المؤدية لتحقيق الأهداف المرافقة لها والأنشطة الالزمه لتحقيقها.

3. تساعد على تحديد مسؤوليات التنفيذ وذلك لكون خطة المخرجات تحتوي على خطط لكل نشاط مما يجعل لكل مدير وموظف دوراً واضحاً في تنفيذ الخطة العامة.

4. تساعد على استكمال متطلبات العمل في المنظمة وهذا ما يدعوه كل مدير وموظف تحديد ما يلي:

- الأنشطة المطلوب إنجازها.
- علاقة كل نشاط مع النتائج.
- المخرجات المتوقعة من كل نتائج.
- كيفية التوصل لهذه النتائج.
- متى يتعين إنجاز هذه النتائج.

3. مكونات خطة المخرجات

Elements of Outputs Plan

تحتوي معظم خطط المخرجات على العناصر التالية:

1. ما يجب على المنظمة إنجازه: أي المخرجات التي يتعين على المنظمة تحقيقها من تطبيق الخطة الإستراتيجية.

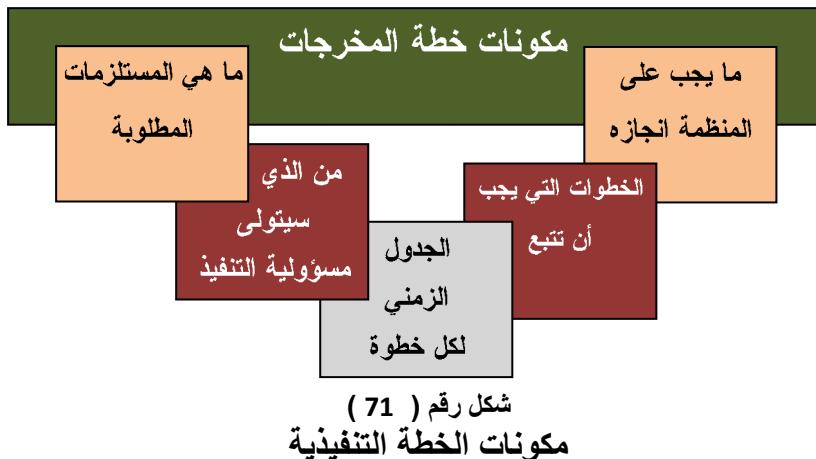
2. الخطوات التي يجب أن تتبع لتحقيق المخرجات Outputs.

3. الجدول الزمني لكل خطوة أي كم تستغرق من الوقت كي يتم بلوغ النشاط أو الفعالية المخرجات التي تحتويها الخطوة؟

4. من الذي سيتولى مسؤولية تنفيذ ذلك النشاط والفعالية؟ ليتم التأكد من أن كل خطوة قد أنجزت بنجاح.

5. ما هي المستلزمات المطلوبة لكل نشاط وفعالية أي الموارد المالية والبشرية الالزمه لذلك.

والشكل التالي يوجز هذه المكونات:



4. متطلبات وضع خطة المخرجات

أن ما يجب ملاحظته عند وضع خطة المخرجات هو ضمان ارتباطها بالخطة الإستراتيجية وإلا فقدت صلتها بعناصر هذه الخطة واستنزفت جهداً كبيراً مقابل مردودات بسيطة من النتائج. ولهذا قبل البدء في وضع خطة المخرجات لابد أن يكون إطار الخطة الإستراتيجية حاضراً لدى المخطط لكي يتهيأ له ما يلي:

1. الرؤية الواضحة التي توضح لمستقبل المنظمة المنشود وهذا ما يساعد على فهم الطريق الذي تسلكه خطة المخرجات لبلوغ أهداف الإستراتيجية وأهداف المجتمع.
2. القيم التي آمنت بها المنظمة وهذه تشكل دليلاً تسترشد به في كيفية تفزيذ أهدافها.
3. الرسالة التي تكشف عن الأنشطة والبرامج التي يجب أن تتجز وكيفية إنجازها، ولمن تعود فوائدها وما هو المناسب منها ومن يشارك المنظمة في تفزيذها ؟
4. النتائج التي تهم بها المنظمة والتي تحل الصدارة في تطلعاتها نحو الحالة الجديدة التي تريدها.
5. لأنشطة والبرامج القصيرة المدى التي تتفذها المنظمة لبلوغ الأهداف العامة.

5. مقارنة خطة المخرجات بالخطة الإستراتيجية

بالرغم من إن خطة المخرجات هي جزء من الخطة الإستراتيجية، لا بل هي الوجه العملي والتطبيقي لها، أما الوجه الآخر وهو صياغة الإستراتيجية فإنه يتميز بعدة مميزات تميزها عن خطة المخرجات وذلك ما يظهره الجدول الآتي:

جدول رقم (19)
مقارنة بين الصياغة الإستراتيجية وخطة المخرجات

خطة المخرجات	الصياغة الإستراتيجية
1. تحتوي على الكيفية والآليات لتحقيق تلك الأمنيات والأهداف. 2. تتحدث عن أفعال واقعية يجب أن تتجزء. 3. مسؤوليتها ت التنفيذ تقع على جميع أطراف العملية التشغيلية ومكوناتها وعناصرها تختلف من منظمة إلى أخرى. 4. مهارات منفذى خطة المخرجات مختلفة وعديدة تتطلب كفاءة في العمل وحماس للتنفيذ واصرار على تنفيذ المهام. 5. تستغرق عمليات التنفيذ فترة سنة او اقل وربما تتكرر وتمتد لأكثر من سنة وقد تغطي فترة الخطة التي تصل إلى (5) سنوات أو أكثر.	1. تتحدث عن الأمنيات والأهداف وما تريده المنظمة تحقيقه. 2. تتحدث عن تنبؤات مستقبلية. 3. مسؤوليتها تقع على عائق مجموعة من الخبراء. 4. منهجية صياغة الإستراتيجية في الغالب متشابهة. 5. مهارات معدى صياغة الإستراتيجية تضم القراءة على التحليل والتنبؤ. 6. يستغرق إعداد الصياغة فترة لا تزيد عن سنة في المعتاد.

6. نطاق خطة المخرجات The Scope of Outputs Plan

إن تحديد النطاق الذي تغطيه خطة المخرجات يعتبر من المسائل المهمة حيث يتم تحديد كافة الأطراف المشاركة في عملية تنفيذ الإستراتيجية وخاصة الطرفين الرئيسيين هما الجهات المنفذة والجهات المستفيدة والتي عادة ما تقع ضمن نطاق اجتماعي أو قطاعي أو مؤسسي معين مثل النساء العاملات أو المدرسون في المرحلة الثانوية أو مستخدمو الانترنت وغير ذلك.

إن تحديد نطاق خطة المخرجات يساعد على التعرف على ما يلي:

6. عناصر خطة المخرجات.
7. المسؤوليات ودور كل عنصر في خطة المخرجات.
8. حدود الآثار الناجمة عن خطة المخرجات.

9. وضع خطة المتابعة والتقييم.

10. تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الأطراف المعنية بالخطة

7. أبعاد خطة المخرجات

Dimensions of Outputs Plan

إن خطة المخرجات قصيرة المدى لا تزيد عن سنة توضح العمليات المنجزة يومياً وعادة ما ترافقها أهداف قصيرة المدى أيضاً تتفرع من الأهداف العامة والتي يمكن أن تتجزء خلال سنة واحدة. ويقوم المشرفون على خطة المخرجات بوضع جداول تبين الموارد المتاحة وقواعد العمل وتقديرات عن تقدم العمل. إضافة إلى تفاصيل عن مجرى العمليات والعاملين ومدخلات الإنتاج ولهذا نجد أن خطة المخرجات هي خطة تستند على الخطة التكتيكية لكونها الأخيرة تشرح ما يتحقق من العمل خلال اليوم والأسبوع والشهر.

ومن الأمثلة المعروفة عن خطة المخرجات هي الموازنة التي تمثل خطة سنوية تحتوي على حجم الأموال التي يمكن التصرف بها خلال فترة معينة من الزمن. ومن الأمثلة الأخرى خطة التوظيف هي مثال آخر لخطة المخرجات حيث تحتوي على الوظائف ومواصفاتها ومؤهلاتها التي تريدها المنظمة تعينها خلال فترة معينة لا تزيد عن سنة.

وتحتوي خطة المخرجات على العناصر الآتية:

1. **السياسات Polices:** وهي أدلة ترشد الموظفين في كيفية أداء أنشطتهم التي تتصف بالتكرار من خلال وصفها حدود عامة للتصريف وتوجيهات للعمل مثل ذلك: تأخذ منظمة سياسة حماية المسنين ورعايتهم (إنجاز معاملة إيداع المسن في دار الرعاية خلال 10 أيام فقط).

2. **الإجراءات Procedures:** وهي سلسلة من الخطوات أو العمليات التي تصف كيفية إنجاز نشاط معين وهي أكثر تحديداً من السياسات وتوسّس طريقاً مألفاً لمعالجة نشاط يتكرر تطبيقه وإنها تسمح بحرية التصرف خلال سلوك هذا الطريق من قبل المسؤول عن إنجاز النشاط.

3. **الطرق Methods:** وهي سبل لإنجاز مهمة محددة تتعلق بأهداف فردية متكررة في معظمها لا توجد فيها حرية التصرف مثلها معاملة صرف شيك.

4. **القواعد Rules:** وتحتوي على أوامر محددة تسمح أو لا تسمح بعمل شيء ولا يوجد فيها استثناء مثل ذلك (ممنوع التدخين في داخل المستشفى).

8. بناء خطة المخرجات

ان بناء خطة المخرجات تتطلب دراسة مستفيضة للنتيجة النهائية من أجل التعرف على أبعاد ومرامي وهدف النتيجة تلك ومن ثم العمل في ضوءها على رسم ووضع الأنشطة الازمة لبلوغها ، كما تتطلب وضع مؤشرات الأداء المطلوبة والمناسبة لقياسها، إضافة إلى بيان المدة الزمنية التي تحتاجها عملية تنفيذ كل نشاط على حدة مع كشف بالمدخلات الازمة لتنفيذ أي من هذه الأنشطة والموازنة المطلوبة لتغطية تكاليف كل نشاط . وكما مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (20)
نموذج أساسى لبناء خطة المخرجات
(ماذى يجب أن تتحقق المنظمة)

النتيجة الرئيسية Outcome							
التكاليف Costs	مؤشرات الأداء	المدخلات Inputs	الجهة المسؤولة Responsibility	الفترة الزمنية		الأنشطة Activities	ت
				من	إلى		
							1
							2
							ن

9. الأنشطة التي تتضمنها خطة المخرجات

تحتوي خطة المخرجات على مجموعة الأنشطة التي يتكون منها المشروع الذي ينضوي تحت نتيجة رئيسية محددة في المنظمة ، وكل نشاط يتكون من مجموعة من العاليات التي تعكس خلفية ذلك النشاط والهدف منه والغات المستهدفة او المستفيدة والصعوبات والتحديات التي تواجهه عمليات تنفيذه وضمانات النجاح والفشل التي قد يتعرض لها النشاط وكما مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (21) خطة المخرجات

النتيجة الرئيسية :
المشروع :

فرص النجاح والفشل	التحديات التي تواجه النشاط	الفئات المستفيدة	الهدف من نشاط	خلفية النشاط	النشاط
					الأول
					الثاني
					الثالث

10. الفترة الزمنية

Time of action

و تمثل الفترة الالزامية لتنفيذ كل نشاط أو فعالية قد تكون سنة أو اقل من سنة ضمن إطار الفترة الزمنية المحددة في الخطة الإستراتيجية، ويساعد تحديد الفترة الزمنية على وضع الجدول الزمني لتنفيذ خطة المخرجات طبقاً لمراحله وسعة كل مرحلة كما أنه يساعد على إرساء نظام متابعة تقدم العمل في تنفيذ هذه الخطة وكما مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (22) الجدول الزمني لخطة المخرجات

النشاط	الشهر	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
الأول													
الثاني													
الثالث													

11. مسؤولية تنفيذ خطة المخرجات

Who apply an Outputs Plan

أن صياغة الإستراتيجية تعد عادة من قبل الخبراء وتشارك بها القيادات الإدارية والتنفيذية في المنظمة وقد يصار إلى استطلاع رأي العاملين بها إلا أن ذلك يشير إلى محدودية المشاركين في الصياغة الإستراتيجية إذا ما قورن بالمشاركين والمسؤولين عن تنفيذ الإستراتيجية التي تشمل جميع المستويات في المنظمة ابتداءً من مجلس الإدارة والمدراء والموظفين حتى

- اصغر الحلقات الإدارية في المنظمة ولهذا فان عمليات تنفيذ المخرجات يساهم بها قدر كبير من العاملين ذلك للاعتبارات الآتية:
1. إن الأعمال التنفيذية عادة ما تكون موزعة على جميع الحلقات الإدارية والتنفيذية في المنظمة وتشمل الجميع.
 2. إن تداخل الأعمال في المنظمة وطبعتها التكاملية والتنسيقية تحتم أن يكون لكل موظف في المنظمة دور في صنع المخرجات.
 3. إن من أسباب نجاح الخطة الإستراتيجية هو مشاركة الجميع في تنفيذها بحيث يشعر كل موظف إن له حصة في هذه الخطة مما يسهل تنفيذها ويقلل من عناصر المقاومة التي قد تتشاًضدها.
 4. إن خطة المخرجات قد تشارك في تنفيذها إدارات عديدة في المنظمة اي تشارك في تنفيذ نشاط محدد أكثر من إدارة.
 5. يمكن أن تستعين المنظمة بجهات أخرى من خارجها في تنفيذ خطة المخرجات لنشاط معين أو أكثر.

12. موقع التنفيذ

Area of Action

من أجل أن يتعرف المنفذون سواء كانوا أفراداً أو فرق عمل أو مجموعات على حدود مسؤولياتهم لابد من تأثير موقع التنفيذ ويراد به المكان الذي يمثل مسرح عمليات تنفيذ النشاط أي أن تكون للنشاط منطقة جغرافية معينة يغطيها ذلك النشاط مثل ذلك تنفيذ نشاط يتعلق بتطعيم الأطفال دون سن 5 سنوات بلقاح معين في مناطق إدارية معينة في الدولة او إجراء دورة العاب رياضية للشباب في المدارس الثانوية في نطاق العاصمة.

13. مؤشرات الأداء

إن مؤشرات إن مؤشرات الأداء الأساسية المعروفة بـ KPIs هي أدوات تساعد المنظمة في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها . وحينما تحدد وتحل المنظمة أهدافها ومخرجاتها فإنها تكون بحاجة إلى أسلوب لقياس مدى تقدمها نحو تلك الأهداف.

إن من أهم مواصفات مؤشرات الأداء الأساسية هي كونها:

- تتبّع من فهم عميق للمشاكل التي تواجهها عمليات التنفيذ.
- اتسمها بالبساطة قدر الإمكان.
- أنها واضحة تماماً وقابلة للقياس.

- قدرتها لقياس على مستويات متعددة
- محدودة العدد ليتمكن متخد القرار من متابعتها بشكل مستمر.
- عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات الازمة لها.
- استمرار استعمالها لفترة مناسبة بين (3-5) سنوات قيل استبدالها.

- ان عملية تطوير مؤشرات الأداء الأساسية تتطلب اتخاذ الإجراءات التالية:
- تحديد رؤية ورسالة والنتائج الرئيسية.
 - تحديد المشاريع والأنشطة التي تعيين على المؤشرات التركيز عليها.
 - أن تعكس مجتمعة الصورة الكاملة لعمل المنظمة.
 - إعطاء الأولويات من حيث تطبيق هذه المؤشرات.
 - تحديد طريقة جمع البيانات والقياس وتكرارية القياس.
 - مراجعة المؤشرات من أجل الوقوف على التحقق من قدرتها على التعبير عن الحاجة إضافة إلى قدرتها على دعم قرارات المنظمة.

ومن الأمثلة على مؤشرات الأداء ما يلى :

- إجراءات توسيع شبكة الانترنت
- ازدياد الوعي بخدمات المنظمة
- إنشاء قاعدة بيانات جديدة
- تعميم نشر الإحصائيات
- التوصيات التي خرج بها البرنامج او النشاط
- الجهات المشاركة في الأنشطة المختلفة للمنظمة
- الدراسات والبحوث
- زيادة في أعداد المرشدين المدربين
- صياغة مذكرات القائم.
- عدد الإجراءات المتخذة
- عدد الأخطاء المطبعية والهيكلية لكل خمس صفحات
- عدد التقارير
- عدد الحالات التطوع المسجلة
- عدد الدورات التدريبية .
- عدد الطالب الناجحين والذين تم تأهيلهم للتعيين
- عدد اللجان الفنية الدائمة المشكلة
- عدد المحاضرات ، الورش ... الخ
- عدد المختبرات المستخدمة في العمليات
- عدد المستفيدين

- عدد المشاركين
- الكتب المدرسية، والمعدات التكيفية، والمواد في الوقت المناسب

14. الموازنات Budgets

يراد بالموازنة الخطة المالية التي تمتد لفترة زمنية معينة غالباً ما تكون بامتداد عمر النشاط وتحتوي على التكاليف التقديرية للموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرنامج النشاط كما يحتوي على الإيرادات التي تنشأ من عمليات التنفيذ أو يحصل عليها منفذو النشاط من المصادر الأخرى كالبرعات والهبات وغيرها. وتتطلب عملية وضع موازنة النشاط مراعاة العناصر الآتية:

- تحليل مكونات النشاط إلى مشاريع أو أنشطة وفعاليات.
- تفكيك تكاليف كل مشروع ونشاط وفعالية.
- تقدير المال اللازم لتغطية كل فعالية ثم الصعود إلى النشاط وبالتالي إلى المشروع.
- ترتيب تدفق المال لتغطية كل فعالية حسب الجدول الزمني لتنفيذها تحقيقاً لانسيابية الصرف المنتظم وفق حاجات التنفيذ من الموارد المالية.

إن تامين المال اللازم لكل نشاط يعتبر من أولويات إعداد النشاط الناجح حيث لا يمكن القيام بعمليات التنفيذ بدون توفر المال ، ولهذا يجب أن يعطى ضمان تمويل النشاط الأهمية البالغة عند إعداد خطة المخرجات.

15. استبيان لوضع خطة المخرجات

ان هذا الاستبيان مخصص لاستطلاع آراء العاملين في خطة المخرجات ولهذا فهو يقتصر على موظفي المنظمة .

عزيزي الموظف

ان وضع خطة مخرجات في المنظمة لا يمكن ان يتم إلا بالاسترشاد والاعتماد على آراءك ومعلوماتك في صياغة هذه الخطة والتي نعول على هذه الآراء والمقترنات ، انتا على ثقة عالية بان نجاحها ونجاح المنظمة سيعتمد على تلك الآراء والمقترنات

لهذا نرجو معاونتنا في الإجابة على الأسئلة التالية من خلال خبرتك السابقة في تنفيذ أو مراقبة نشاط أو أكثر من أنشطة المنظمة لكي يصار الى وضع خطة مخرجات فاعلة ومؤثرة:

1. أية نتائج بذلنا جهداً من أجل تحقيقها؟

2. أية أنشطة خططنا لها من أجل تحقيق تلك النتائج؟

3. هل حققنا النتائج المخططة؟

4. إذا لم نحققها فلم لا؟

5. هل كانت الأنشطة مجديّة بمفهوم ما كنا نريد تحقيقه؟

6. هل حققنا نفس النتائج بأقل التكاليف والوقت والموارد؟

7. ماذا يتبعنا أن نسلكه بخلاف ما سلكناه في المستقبل؟

8. ماذا تعلمنا من التحليل أعلاه؟

16. متطلبات تنفيذ خطة المخرجات

- ان إتاحة المجال أمام خطة المخرجات للنجاح يتطلب توفير المتطلبات والمستلزمات الضرورية التالية:
1. إعداد هيكل تنظيمي مناسب يتلاءم مع حاجات تنفيذ الخطة بما في ذلك مراجعة النظام الإداري المالي وهيكله التنظيمي وإجراء التغييرات اللازمة عليه بإضافة وحدات جديدة واستبعاد وحدات قائمة ودمج وحدات ببعضها، كما ينصرف موضوع مراجعة الهيكل التنظيمي إلى إعادة النظر في الصالحيات الممنوحة للمدراء ورؤساء الأقسام، وكذلك وضع تصاميم جديدة للوظائف والنظر في المستوى الملائم من المركزية واللامركزية للوضع الجديد في ظل الإستراتيجية ومدى الحاجة إلى تقليل أو توسيع أي من المركزية أو اللامركزية وغير ذلك.
 2. إعادة تخصيص الموارد المالية والبشرية حسب الأهداف الإستراتيجية وأولوياتها الموضوعة.
 3. وضع معايير لقياس الأداء التي من شأنها إعطاء صورة واقعية ودقيقة عن المستوى الذي حققه المشاريع والأنشطة والفعاليات.
 4. وضع نظام للحوافز مرتب بالنتائج التي تتحققها عمليات تنفيذ الإستراتيجية وإعطاء كل موظف وإدارة ما تستحقه من نقاط تقييمية مقابل ما أجزته على طريق التنفيذ وبطريقة عادلة وموضوعية لكي تؤدي الحوافز تأثيراتها في رفع مستوى التنفيذ. على أن يكون هناك نظام عقاب عادل وموضوعي للمتقاعسين من الموظفين والإدارات في أنجاز المهام الموكلة لها لكي يتوازن العقاب والثواب داخل المنظمة.

5. وضع أسلوب أدارة فعال للموارد البشرية يلبي حاجات تنفيذ خطة المخرجات من تدريب العاملين الحاليين وتوظيف كفاءات جديدة فعالة وتسريح من لم تعد كفاءتهم تتلاءم مع متطلبات الخطة.
6. مراجعة ثقافة المنظمة لكي تعمل على تعديل أية مفردات فيها بما لا يتلاءم مع قيم الإستراتيجية الجديدة وتجيئها من المنظمة المستقبلية وتوسيع وتعزيز القيم التي تخدم المرحلة الجديدة بحيث يتحقق التناغم والانسجام بين قيم المنظمة والإستراتيجية.
7. إعداد تحليل كامل للموارد المالية المتوفرة والموارد التي يمكن أن تتحقق في المستقبل والسبل الالزامية لتنمية موارد المنظمة وتنوع مصادرها بما يحقق بعض الضمانات المطمئنة لتنفيذ الإستراتيجية بعيداً عن مشكلة شحة أو نقص التمويل.

مصادر الفصل السادس عشر

- 1.Bill Gaw, "Strategic and Tactical Planning", 2008.
2. Cheryl Davenport" A Guide to Outcomes-based Strategic Planning and Program Design"(2011).
- 3.Civicus, "Action Plan" 2009.
- 4.Diane Schilder, "Strategic Planning Process", 2006.
- 5.Leanne HoagLand, " How to Construct A Simple Strategic Action", 2008.
- 6.Punnett,B.J., "International Prospective on Organizational Behavior and Human Resources Management." 2004.
- 7.Sauk Valley, Community College, "Strategic Planning Procedures Manual", 2006.
8. StrategicPlanning...the Outcome Approach ""Harold S. Williams (2011).
9. Windward Community College "Strategic Plan Action Outcomes" (2008).
10. (WMO) 2015-2012 الخطة الاستراتيجية لمنظمة
11. خطة التنمية الوطنية لدولة قطر 2011-2016
12. دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج - قطر دولة (يوليو 2011)
13. رؤية قطر 2030 الأمانة العامة للتخطيط التنموي(2009)
14. مجید الكرخي (تخطيط وتقدير البرامج) 2012 .
15. مجید الكرخي (تصميم الموازنة المبرمجة) 2006 .
16. مجید الكرخي "العلاقة بين المشروع والنتيجة (2012).
17. مجید الكرخي "البرنامج والمشروع والنشاط وحقيقة البرامج (دراسة مفاهيمية) (2013) .
18. مجید الكرخي "مؤشرات الاداء" عرض تقديمي.(2013).

رقم الإيداع :

رقم الإيداع بدار الكتب القطرية : ... / ٢٠١٤
الرقم الدولي (ردمك) : .. / .. / ...

الريان

مطبعة الريان
+٩٧٤ ٤٤٥٦٧٧٧
٩٧٤ ٤٤٥٩٥٥٢
ص.ب. ٥١٥٥، الدوحة، قطر

هذا الكتاب

بعد ان إعتمدت الكثير من المؤسسات التخطيط الاستراتيجي منهجاً لعملها توسيع في ليشمل الصغير والمتوسط والكبير من تلك المؤسسات كما ان دول كثيرة أخذت بالتخطيط الإستراتيجي ليشمل المفاصل المهمة في عمل مؤسساتها وإداراتها. بدأت هذه التجربة تتعقد وتتضح بعد سلسلة من الخطط الإستراتيجية التي وضعت لبناء مستقبل المؤسسة والدولة معاً في ظل رؤية بعيدة المدى قد تمتد الى سنوات في الأفق الذي يجعل كل شيء يسير باتجاه أهداف واضحة مرسومة للإلهام والتقدير.

ومن تلك التجارب في التخطيط الاستراتيجي ما أخذت به بعض الدول مثل ماليزيا واستراليا ونيوزيلندا وانكلترا والولايات المتحدة والذي تقوم على المتحقق من النتائج باسم (التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج) الذي اثبت نجاحه في الإدارات الحكومية كإحدى أهم الوسائل لتحقيق النمو المتوازن في مؤسسات الدولة كافة ويقوم على حساب تلك النتائج وفق مؤشرات أداء سهلة القياس.

وقد وجدنا بأن من المفيد بحث هذا الموضوع الهام والتطرق الى هذه التجربة .

انه كتاب مفيد ويستحق القراءة

