

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

المحتويات

المقدمة.....12

الفصل الأول

مقدمة في التخطيط

- 1- نشأة التخطيط.....14
- 2- تعريف التخطيط.....14
- 3- مزايا وفوائد التخطيط.....15
- 4- عيوب التخطيط.....16
- 5- منهجية التخطيط.....17
- 6- تساؤلات مفيدة لوضع الخطة.....18
- 7- مقومات التخطيط.....18
- 8- مرونة التخطيط.....25
- 9- العوامل الدافعة للتخطيط.....26
- 10- خصائص التخطيط.....27
- 11- الصعوبات التي تواجه التخطيط.....28
- 12- أنواع التخطيط.....29
- 13- التخطيط الشخصي.....32
- 14- أساليب التخطيط.....33
- 15- البيئة المناسبة لعمل التخطيط.....36
- 16- قواعد ذهبية في أهمية وفاعلية التخطيط.....37
- 17- تأملات في أهمية التخطيط.....37
- 18- مصادر الفصل الأول.....42

الفصل الثاني

التفكير الإستراتيجي

- 1- مقدمة.....43
- 2- تعريف التفكير الإستراتيجي.....44
- 3- أنواع التفكير.....44
- 4- أبعاد التفكير الإستراتيجي.....45
- 5- القائد ومنهج التفكير الإستراتيجي.....46
- 6- خصائص ومزايا التفكير الإستراتيجي.....47
- 7- تنمية التفكير الإستراتيجي.....48

- 8- ثقافة التفكير الإستراتيجي.....51
- 9- العناصر الأساسية في التفكير الإستراتيجي.....53
- 10- عمليات التفكير الإستراتيجي.....54
- 11- التفكير والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي.....55
- 12- مقارنة التفكير الإستراتيجي بالتخطيط الإستراتيجي.....56
- 13- مقارنة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي.....57
- 14- خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي.....57
- 15- أهمية التفكير الإستراتيجي للمنظمة.....58
- 16- زوايا النظر في التفكير الإستراتيجي.....58
- 17- من مزايا التفكير الإستراتيجي.....59
- 18- طرق بناء التفكير الإستراتيجي.....60
- 19- الوسائل المستخدمة في التفكير التخطيط الإستراتيجي.....61
- 20- الأسس التي يقوم عليها التفكير الإستراتيجي.....61
- 21- مصادر الفصل الثاني.....64

الفصل الثالث

مدخل الى التخطيط الإستراتيجي

- 1- مفهوم الإستراتيجية.....65
- 2- تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....66
- 3- فوائد التخطيط الإستراتيجي.....67
- 4- العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية.....68
- 5- معوقات التخطيط الإستراتيجي.....70
- 6- مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية.....72
- 7- خصائص التخطيط الإستراتيجي.....74
- 8- مستويات التخطيط الإستراتيجي.....75
- 9- التخطيط الإستراتيجي وقواعد البيانات والمعلومات.....76
- 10- خطوات التخطيط الإستراتيجي.....78
- 11- نماذج التخطيط الإستراتيجي.....80
- 12- مصادر الفصل الثالث.....93

الفصل الرابع

فريق وضع الخطة الإستراتيجية

1. التخطيط للتخطيط.....96

2.	التخطيط الإستراتيجي مسؤولية جماعية.....	96
3.	مراحل تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي.....	97
4.	تشكيلة الفريق.....	97
5.	استطلاع الآراء التي تتطلبها عملية بناء الخطة.....	98
6.	تنظيم عمل الفريق.....	99
7.	جدول بتشكيل فريق العمل لتحضير الخطة الإستراتيجية.....	99
8.	مهام ومسؤوليات فريق وضع الخطة الإستراتيجية.....	100
9.	تحديد إحتياجات الفريق.....	100
10.	أسلوب عمل الفريق	101
11.	مصادر الفصل الرابع.....	103

الفصل الخامس رؤية المنظمة

1.	مقدمة.....	104
2.	مفهوم الرؤية.....	104
3.	فوائد الرؤية الإستراتيجية.....	105
4.	العوامل التي تخمد توفد الرؤية.....	107
5.	مكونات الرؤية.....	107
6.	سمات الرؤية الناجحة.....	108
7.	صياغة الرؤية.....	109
8.	آثار الرؤية.....	110
9.	مصادر صياغة الرؤية.....	111
10.	عرض الرؤية على العاملين.....	112
11.	تقييم الرؤية.....	113
12.	تمرين في صياغة الرؤية.....	114
13.	الرؤية أولاً أم الرسالة.....	115
14.	نماذج من الرؤى.....	116
15.	مصادر الفصل الخامس.....	119

الفصل السادس رسالة المنظمة

1.	مقدمة.....	120
2.	مفهوم الرسالة.....	120

3. العوامل التي تؤثر على كتابة الرسالة.....121
4. المقارنة بين الرؤية والرسالة.....122
5. إرشادات في صياغة الرسالة.....124
6. خصائص الرسالة الجيدة.....125
7. خطوات كتابة الرسالة.....127
8. الجهات التي تضع الرسالة.....129
9. مكونات الرسالة.....130
10. تقييم الرسالة.....131
11. التغيرات التي تطرأ على الرسالة.....133
12. الرسالة ومراحل نمو المنظمة.....134
13. مراحل تطور الرسالة مع تطور الإدارة الإستراتيجية.....135
14. نماذج من الرسائل الإستراتيجية.....136
15. مصادر الفصل السادس.....139

الفصل السابع قيم المنظمة

1. مقدمة.....140
2. خصائص القيم.....140
3. فوائد القيم.....141
4. علاقة الرؤية والرسالة بالقيم.....142
5. كيف تحدد القيم.....143
6. الإطار العام للقيم.....145
7. نماذج من القيم.....146
8. مصادر الفصل السابع.....150

الفصل الثامن شعار المنظمة

1. مقدمة.....151
2. فوائد الشعار الجيد.....151
3. خصائص الشعار.....152
4. من يكلف بوضع الشعار.....153
5. الخطوات العملية لتصميم شعار ناجح.....153
6. إرشادات في إختيار الشعار.....155
7. نماذج من الشعارات.....156
8. مصادر الفصل الثامن.....158

الفصل التاسع تحليل بيئة المنظمة

1. مقدمة.....159
 2. خصائص بيئة المنظمة.....160
 3. فوائد تحليل البيئة.....160
 4. شروط تحليل البيئة.....162
 5. متطلبات تحليل البيئة الناجح.....162
 6. دورة تحليل بيئة المنظمة.....162
 7. أنواع المسح البيئي.....164
 8. التنبؤ باتجاهات البيئة الخارجية.....164
- أولا - تحليل SWOT**
9. مدخل لتحليل SWOT.....166
 10. مكونات SWOT.....167
 11. مزايا تحليل SWOT.....168
 12. خطوات وضع SWOT.....169
 13. عناصر SWOT.....171
 14. زوايا التعامل مع تحليل SWOT.....172
 15. شروط الأخذ بأسلوب.....174
 16. فائدة تحليل SWOT.....174
 17. المسائل الأساسية التي يركز عليها تحليل SWOT.....175
 18. عوائق وصعوبات تحليل SWOT.....175
 19. نماذج من تحليل SWOT.....175
 20. أمثلة على تحليل SWOT.....177
- ثانيا- تحليل PEST**
21. التعرف بتحليل PEST.....178
 22. مزايا وعيوب كل من تحليل SWOT و PEST.....181
- ثالثا - بورتر والقوى الخمس.**
23. التعريف بميزان بورتر.....182
 24. القوى الخمس.....182
- رابعا - تحليل او نموذج ماكينزي S7**
25. التعريف بنموذج ماكينزي.....184
 26. أهداف النموذج.....184

184.....	27.العناصر السبعة المترابطة للنموذج.
185.....	28.خصائص وفوائد نموذج ماكينزي S7.
186.....	29.محتويات نموذج مكنزي 7S.
187.....	30.نظرة الى عمل النموذج.
خامسا - تحليل أصحاب المصلحة	
188.....	31.التعريف بأسلوب تحليل أصحاب المصلحة.
188.....	32.فوائد تحليل أصحاب المصلحة.
189.....	33.وسائل إدارة توقعات أصحاب المصلحة.
189.....	34.مستلزمات تحليل أصحاب المصلحة.
190.....	35.مثال على تحديد النتائج الرئيسية للمنظمة.
190.....	36.تحديد خيارات المنظمة من نتائج SWOT.
191.....	37.تحليل العوامل الإستراتيجية.
193.....	38.نماذج من تحليل البيئة SWOT.
195.....	39.مصادر الفصل التاسع.

الفصل العاشر

تحليل الفجوات

198.....	1. مقدمة.
198.....	2. فوائد وأهداف تحليل الفجوات.
199.....	3. علاقة الفجوة بالأهداف.
200.....	4. كيف تحدد الفجوات.
204.....	5. إعادة النظر في نتائج تحليل الفجوات.
205.....	6. أنواع الفجوات.
205.....	7. موائمة الفجوات مع النتائج والمشاريع والأنشطة.
207.....	8. تحليل الواقع وإجراءات سد الفجوات.
210.....	9. مصادر الفصل العاشر.

الفصل الحادي عشر

الأهداف الإستراتيجية

212.....	1. مقدمة.
212.....	2. مفهوم الأهداف الإستراتيجية.
213.....	3. بعض الإعتبارات في صياغة الأهداف الإستراتيجية.
213.....	4. خصائص الأهداف الإستراتيجية.

214.....	5. أنواع الأهداف الإستراتيجية.
215.....	6. ارتباطات الأهداف الإستراتيجية.
215.....	7. محتويات الأهداف الإستراتيجية.
216.....	8. صياغة الأهداف الإستراتيجية.
217.....	9. ترابط الأهداف الإستراتيجية.
218.....	10. وظائف الأهداف الإستراتيجية.
218.....	11. الأهداف تحديات قابلة للتحقيق.
219.....	12. تصنيف الأهداف الإستراتيجية.
220.....	13. الأهداف الإستراتيجية والوسائل اللازمة لإنجازها.
221.....	14. العدد الأمثل للأهداف الإستراتيجية.
221.....	15. شبكة الأهداف الإستراتيجية.
223.....	16. أساليب تحديد الأهداف الإستراتيجية.
225.....	17. البناء الهرمي للأهداف الإستراتيجية.
226.....	18. نماذج من الأهداف الإستراتيجية.
228.....	19. مصادر الفصل الحادي عشر.

الفصل الثاني عشر الأهداف الفرعية

229.....	1. مقدمة.
230.....	2. الفرق بين الهدف الإستراتيجي والهدف الفرعي.
231.....	3. أنواع الأهداف الفرعية.
232.....	4. صياغة الأهداف الفرعية.
233.....	5. بناء الأهداف الفرعية.
233.....	6. أخطاء شائعة في كتابة الأهداف الفرعية.
234.....	7. ما يصح وما لا يصح كأهداف فرعية.
235.....	8. ما تستهل به صياغة الأهداف الفرعية.
236.....	9. المكونات الأساسية للهدف الفرعي.
237.....	10. الفرق بين الأهداف الفرعية والنتائج.
237.....	11. العلاقة بين الأهداف الفرعية والتقييم.
238.....	12. منهجية صياغة الأهداف الفرعية.
238.....	13. شروط وضع الهدف الفرعي.
239.....	14. نماذج من الأهداف الفرعية.

15. مصادر الفصل الثالث عشر.....241

الفصل الثالث عشر الخطة التنفيذية

1. مقدمة.....247
2. فوائد الخطة التنفيذية.....274
3. مكونات الخطة التنفيذية.....243
4. متطلبات وضع الخطة التنفيذية.....244
5. ما يميز الخطة التنفيذية عن الخطة الإستراتيجية.....245
6. نطاق الخطة التنفيذية.....245
7. مسؤولية تنفيذ الخطة التنفيذية.....246
8. العلاقة بين الصياغة الإستراتيجية والخطة التنفيذية.....246
9. هيكلية الخطة التنفيذية.....247
10. الخطة التكتيكية والخطة التنفيذية.....250
11. الخطة التشغيلية والخطة التنفيذية.....251
12. صياغة الخطة التنفيذية.....252
13. إختيار لوضع الخطة التنفيذية.....252
14. خطوات إعداد الخطة التنفيذية.....253
15. تحديد الزمن الذي يستغرقه النشاط في الخطة التنفيذية.....255
16. تحديد الزمن الذي يستغرقه البرنامج في الخطة التنفيذية.....255
17. متطلبات تنفيذ الإستراتيجية.....256
18. نموذج للخطة التنفيذية.....257
19. مصادر الفصل الثالث عشر.....259

الفصل الرابع عشر متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية

1. مقدمة.....260
2. الفرق بين المتابعة والتقييم.....261
3. فوائد ضرورات المتابعة والتقييم.....261
4. مسؤوليات المتابعة والتقييم.....262
5. المشاركون في عملية المتابعة والتقييم.....262
6. القضايا الرئيسية التي تخضع للتقييم.....263
7. أساليب تقييم نتائج الخطة.....263

264.....	8. فوائد ومضار التقييم الداخلي والخارجي.....
265.....	9. أنواع المعلومات التي تحتاجها عملية المتابعة والتقييم.....
265.....	10. وسائل الحصول على البيانات والمعلومات للمتابعة والتقييم.....
267.....	11. معايير المتابعة والتقييم.....
271.....	12. خصائص معايير المتابعة والتقييم.....
272.....	13. الانحرافات عن الخطة.....
272.....	14. تعديل الخطة.....
273.....	15. مراحل المتابعة والتقييم.....
275.....	16. تصميم نظام المتابعة والتقييم.....
275.....	17. توقيتات تقارير المتابعة والتقييم.....
276.....	18. أنواع تقارير المتابعة التقييم حسب مراكز المسؤولية.....
277.....	19. محتويات تقارير المتابعة والتقييم.....
280.....	20. محدودية المتابعة والتقييم.....
282.....	مصادر الفصل الرابع عشر

الفصل السادس عشر مؤشرات الاداء الرئيسية

283.....	1. مقدمة.....
283.....	2. معنى تقييم الأداء.....
284.....	3. تعريف مؤشر الأداء.....
285.....	4. القواعد الأساسية لتقويم الأداء.....
286.....	5. مجالات استخدام مؤشرات الأداء.....
288.....	6. مقارنة بين القياس التقليدي والقياس المبتكر.....
288.....	7. خصائص مؤشرات الأداء الفعالة.....
289.....	8. محددات استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.....
290.....	9. فوائد مؤشرات الأداء.....
291.....	10. الآثار الناجمة عن غياب استخدام مؤشرات الأداء.....
291.....	11. المشاكل التي تواجه وضع مؤشرات الأداء الرئيسية.....
292.....	12. تجاوز مشكلات وضع مؤشرات الأداء.....
292.....	13. متطلبات اساسية في تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية.....
293.....	14. كيفية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.....

15. خطوات تحضير ووضع مؤشرات الأداء الأساسية.....294
16. منهجية وضع مؤشرات الأداء.....296
17. آلية عمل مؤشر الأداء الأساسي.....398
18. كيفية إستنباط مؤشرات الأداء الرئيسية.....399
19. فرق بين المخرَج والمؤشر.....300
20. الجهات التي تستخدم مؤشرات الأداء.....300
21. مصادر الفصل الخامس عشر.....301

الفصل السادس عشر

بناء الخطة الإستراتيجية خطوة خطوة

1. مقدمة.....302
2. الخطوة الأولى: تبني التخطيط.....302
3. الخطوة الثانية: تشكيل فريق وضع الخطة.....304
4. الخطوة الثالثة: أين نحن الآن؟.....305
5. الخطوة الرابعة: وضع الرؤية.....306
6. الخطوة الخامسة: وضع الرسالة.....308
7. الخطوة السادسة: وضع القيم.....309
8. الخطوة السابعة: وضع القضايا الرئيسية.....311
9. الخطوة الثامنة: الوسائل للوصول إلى هناك.....312
10. الخطوة التاسعة: بناء خطة متكاملة.....314
11. الخطوة العاشرة: وضع الأهداف الإستراتيجية.....315
12. الخطوة الحادية عشرة: وضع الاهداف الفرعية.....316
13. الخطوة الثانية عشرة: وضع الخطة التنفيذية.....317
14. الخطوة الثالثة عشرة: قياس وتقييم النجاح.....319
15. مصادر الفصل السادس عشر.....321

مقدمة

لقد شرعت الكثير من المؤسسات بتبني التخطيط الإستراتيجي منهجاً ل عملها وتوسعت فيه ليشمل الصغير والمتوسط والكبير منها، كما ان دولاً كثيرة أخذت بالتخطيط الإستراتيجي ليشمل المفاصل المهمة في عمل مؤسساتها وإداراتها. وبدأت هذه التجارب تتعمق 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 للإزدهار والتقدم والنجاح.

وقد استعرضنا في الفصل الأول من هذا الكتاب ، مبادئ التخطيط العامة المعروفة، ثم إنتقلنا الى موضوع هام ألا وهو التفكير الإستراتيجي ،الذي يعطينا فكرة عن الدور المطلوب في وضع الأسس 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 ، ثم تناولنا في الفصل الرابع موضوع تشكيل الفريق الذي يكلف بوضع الخطة الإستراتيجية من حيث مسؤولياته ودوره وتنظيم العمل فيه وأسلوب عمله وإحتياجاته.

وفي الفصل الخامس تناولنا، رؤية المنظمة مفهومها وسماتها ومكوناتها وصياغتها وأثارها ،وفي الفصل السادس شرحنا ، رسالة المنظمة من حيث مفهومها والعوامل المؤثرة على كتابتها وخصائصها ومكوناتها وتقييمها.

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

وفي الفصل الثامن تطرقنا الى شعار الإستراتيجية من حيث فوائده وخصائصه ومسؤولية وضعه وخطوات بناءه ونماذج من الشعارات، ثم إنتقلنا الى تحليل بيئة المنظمة شروطها ومتطلباتها، ودورها وأنواع المسح البيئي ، ثم أخذنا خمسة أنواع من تحليل البيئة، ألا وهي: (SWOT),(PEST), بورتر (Porter's Five Forces) وماكينزي (McKinsey) ، وأخيراً تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder).

وفي الفصل العاشر تطرقنا إلى تحليل الفجوات وعلاقتها بالأهداف وكيفية تحديدها وأنواعها وموائمة الفجوات مع البرامج والأنشطة وإجراءات سد تلك الفجوات.

ثم ذهبنا الى 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 والرابع عشر تناولنا الأهداف الإستراتيجية والفرعية من حيث أسلوب صياغتها وبنائها ومنهجية صياغة تلك الأهداف وشروط وضعها ومن ثم عرضنا نماذج من الأهداف.

وفي الفصل الخامس عشر تعرضنا الى الخطة التنفيذية بإعتبارها الاداة العملية واليد الطولى لدى المنظمة في نقل الافكار الواردة في الخطة الى واقع تطبيقي نافذ.

وفي الفصل السادس عشر تحدثنا عن متابعة وتقييم الخطى ، ثم عرجنا الى اسباب نجاح وفشل التخطيط الإستراتيجي، وانتهينا الى تلخيص الكتاب في دليل موجز يشرح للقارئ المطلع كيفية وضع الخطة خطوة خطوة .

لقد انتهج الكتاب أسلوباً مفصلاً ضمن أطر محددة ليحافظ على التفاصيل دون انفراط ويعطي لكل إطار محتوى كاف يكسبه المعنى التام. وبالرغم من تعدد فصول الكتاب وأبوابه الذي أملاها العرض المبسط فقد جاءت الفصول متتابعة تعكس البناء الهرمي للتخطيط الإستراتيجي فينقل القارئ من مرحلة إلى أخرى منذ البداية وحتى الخاتمة بطريقة منظمة وواضحة.

وقد حاولنا إن نجري مسحا شاملاً، لكل ما كتب وقيل عن هذا الموضوع ، مما وفر لنا فرصة بناء مرجعية متينة لموضوع التخطيط الإستراتيجي ، مستفيدين من تجربتنا في وضع الكثير من المؤلفات التي تتحدث عن تقنية التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بجوانب التحليل الاقتصادي والإجتماعي .

حيث يسعدنا ان نضع بين أيدي القارئ العربي أينما حل مصدراً سلساً مبسطاً واضحاً عن هذا الموضوع الهام.

المؤلف

والله الموفق

الفصل الأول

مقدمة في التخطيط

Introduction to planning

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 قديمة قدم الحياة الإنسانية ، لأن عملية إتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ الى مختلف العصور ومع نشأة الإنسان على هذا الكوكب .

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

2. تعريف التخطيط

لقد وردت في تعريف التخطيط آراء كثيرة جميعها تتفق على انه المسار الذي يحدد مسبقاً من اجل تحقيق أهداف معينة تلتزم الإدارة به وتعمل بموجبه. وإذا أردنا التوسع في التعريف السابق يمكن أن نقول:

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

ومن هذا التعريف يمكن أن القول أن التخطيط يجيب على الأسئلة 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 الإستعانة بها لتحقيق الهدف ؟
- 5- ما هو البديل الأفضل من بين تلك البدائل ؟

3. مزايا وفوائد التخطيط

- 1- ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:-
- 1- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها و تنفيذها.
- 2- يحمل الإدارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لها بتقدير ظروفها في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض للصدفة.
- 3- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة 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 والإمكانيات المتاحة و ذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.
- 7- يجعل الأفراد العاملين أكثر إستقراراً وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- 8- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الإعتبار.
- 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 يتعذر تحقيق الأهداف بدونه.
- 13- يخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل.

كما موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1)



4- عيوب التخطيط

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا انه لا يخلو من العيوب والتي يتعين على الإدارة العمل على تجنبها أو على الأقل تحييدها لكي لا تحدث أضررا في سلامة الخطة الموضوعه ومن هذه العيوب ما يلي:

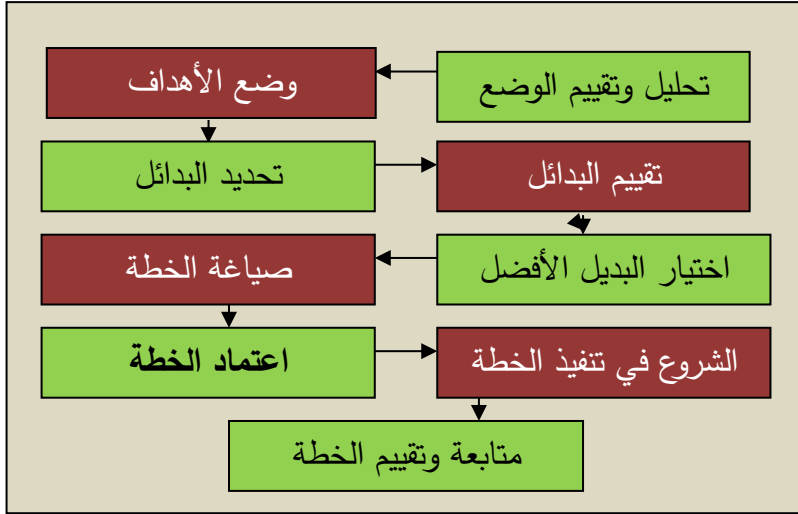
- 1- **عدم وضوح المستقبل:** بما أن مجال التخطيط يقع في المستقبل وان الظروف غير معروفة وغير مؤكدة في هذا المجال مما يقلل من صواب ما يتحدث عنه من قدرات وإمكانيات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيراً ما يؤدي ذلك إلى عدم وضوح المستقبل وإخفاق خطط بذلت فيها جهود وأموال واهتمامات.
- 2- **التضليل المعلوماتي :** أن التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر استنادا على بيانات ومعلومات كثير منها يفتقد بعضها إلى الدرجة المطلوبة من الصحة ولا يمكن الركون إليها فتقدم لنا هذه المعلومات والبيانات صورة غير واضحة عن الحاضر وصورة مشوشة عن المستقبل فتأخذ المخططين نحو إتجاهات مضللة.
- 3- **التكاليف الباهظة لوضع الخطط:** يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالا طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنظمة وتحسين أدائها مباشرة.

- 4- **تقييد الإبداع والإبتكار:** حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والإبتكار والمبادرة لدى العاملين التي كثيراً ما تدفع العمل إلى أمام وتوفر أسباب تطوره
- 5- **البطء في إتخاذ القرارات:** بما أن الخطة تحتوي على نظام متكامل من العمل فإن هذا النظام لا يسمح أحياناً بإتخاذ الإجراءات 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 البدائل اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - 4- تقييم البدائل بالتعرف على نقاط الضعف والقوة فيها.
 - 5- إختيار 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 الإنحرافات فيها.
- وكما مبين في الشكل رقم (2)



شكل رقم (2)
منهجية التخطيط

6. تساؤلات مفيدة لوضع 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 مهمّة في ذلك لا بد 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 ذا 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 : ماهي التكاليف البشرية والزمنية والمالية اللازمة 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 الظاهرة أو القطاع أو الحالة وذلك لأجل الإجابة عن السؤال الذي طالما يطرح على المخطط ألا وهو أين نقف الآن؟ وما هو وضعنا الحالي؟ ما هي إمكانياتنا؟ ما هي مصادر قوتنا؟ وما هي نقاط ضعفنا؟

إن تحديد أبعاد وعناصر الواقع الحالي بصورة دقيقة ينبئنا بقوتنا الحالية التي سنستخدمها في التخطيط نحو الأهداف المستقبلية وإن 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 القادم من الأشياء بشكل تقريبي لكي تتكون لدينا مرئيات نسبية عن الأهداف التي نسعى إليها.

ولكي تكون عملية التنبؤ علمية ودقيقة لا بد وأن 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 يتعين أن تؤخذ النقاط التالية في الاعتبار عند القيام بعملية التنبؤ:

- دقة التنبؤ: وهذا ما تؤكد الأساليب الإحصائية المستخدمة لأن التنبؤ غير الدقيق يقود إلى صورة مشوشة للمستقبل.
- اعتماد عملية التنبؤ على بيانات ومعلومات صحيحة ومعبرة عن واقع الظاهرة في الماضي القريب لأن قدم البيانات يفقدها قوتها التنبؤية المستقبلية.
- تناسب تكاليف العملية التنبؤية مع الإستخدامات المتوخاة 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 وتختلف من حيث مداها الزمني فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الإستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى دعت بالأهداف التكتيكية.

وقد تكون الأهداف شاملة لجميع القطاعات أي الدولة برمتها ولكل قطاع أهدافه الخاصة هذا على مستوى التخطيط القومي والتخطيط القطاعي وقد تكون على مستوى المنظمة وعندها الكل منظمة أهدافها موزعة حسب إدارتها ولكل إدارة أهدافها الخاصة تنضوي 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 لتنتقلها من حالة إلى حالة أخرى أفضل في النوع والكم يتعين أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- **واقعية الهدف:** أي قابليته للتحقيق ويمكن الوصول إليه وإلا يصبح حلما وهذا يستلزم أن تتوفر 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 واضحا للجميع غير فضفاض وفي خلاف ذلك يصعب الوصول إليه.
- **تلبية الحاجات المنظمة:** لا جدوى تأتي من هدف إذا لم يستجب للحاجات التطويرية التي ترغب بها المنظمة ولهذا يتعين أن محققا لطموحات وآمال المنظمة ورغبات العاملين معا.
- **مشروعية الهدف:** يجب أن يصاغ الهدف بحيث يتناغم مع تقاليد وقيم ومعتقدات المجتمع ويأخذ بعين الإعتبار السياسات العامة للدولة فلا يتصادم مع منظومة القيم الإجتماعية التي يؤمن بها العاملون والناس وإلا يكون ماله الفشل وقد يؤدي المجتمع بدلا من إفادته.
- **قابلية القياس:** أن قابلية الأهداف للقياس يساعد الإدارة على متابعة تقدم العمل في الخطة وتقييم نتائجها والتعرف على الإنحرافات 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 وإلا أدى ذلك إلى ارتباك الخطة وخروجها عن سياقات العمل التخطيطي السليم.

4- السياسات: Policies

وهي مجموعة المبادئ والقواعد والإتجاهات العريضة التي تسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة وبذلك فإن السياسات تضع أطرا لحركة العمل وأساليب للوصول إلى الأهداف المرسومة. وبهذا فإن السياسات تقدم للمخططين مجموعة من القواعد الإسترشادية منها:

- تعطي إشارات واضحة عن إتجاهات الإدارة.
 - تساعد على ثبات سياقات العمل لاستنادها على منهجية محددة ومتناسكة.
 - توفر الوقت والجهد على العاملين وذلك برسمها مسارات العمل.
 - تحدث الإتساق والتكامل بين إجراءات العمل.
 - تسهل عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم لأنها ترشد إلى إختيار أساليب العمل.
 - تساعد 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 ومرونتها وشموليتها ويفضل ان تكون مدونة وشاملة ولا تتقاطع مع السياسات العامة للدولة.

5- الإجراءات Procedures

يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداء من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفضي هذه الإجراءات إلى تحديد ما يلي:

- أسلوب تحديد العمل.
 - الجهة المسؤولة عن تنفيذه.
 - المدة الزمنية اللازمة 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 بايجابية وفعالية.
 - واضحة ومنظمة ومعرضة على الجميع مكتوبة بأسلوب دقيق لا لبس فيه.
 - قابلة للتعديل ومتفاعلة مع الواقع المتغير وتستوعب المستجدات.
 - تستقطب رضا العاملين وتأييدهم وإلا 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 الإخفاقات وذلك عن طريق إظهارها للخطأ وموقعه وطبيعته على خارطة الإجراءات مما يسهل معالجته حالاً.
 - تساعد على بناء القدرات الوظيفية لإتاحة 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 لتبديد هذه السلبيات من خلال أنظمة الحوافز 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 توفرت لها مستلزمات التنفيذ والمتمثلة بالقوى البشرية والإمكانات 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 تأمين مصادر تمويلها وبخلاف ذلك ستواجه مشكلة توقف بعض أنشطتها وحدوث تلكوء 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 الإحتياجات من المستلزمات وفق المتطلبات الحقيقية للخطة التنفيذية ليس فيها مغالاة ولا شح.
- وضع نظام مخزني يلعب دورا في ترتيب أولويات المستلزمات وتدفقاتها حسب الخطة التشغيلية.
- التأكيد على إختيار النوع والكم من المستلزمات الذي يعزز القدرات الإنتاجية للمنظمة.
- تأمين الحصول على المتطلبات من مصادر موثوقة ومؤكدة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- مراعاة القدرات المالية للمنظمة مع السعي للحصول على الإحتياجات بأفضل العروض.
- تأمين خزين إستراتيجي لمواجهة الأزمات والأحداث الطارئة والهزات التي يمكن تقع في الأسواق.

7- البرامج : Programs

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

إن مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة مما يتطلب بذل جهود من أجل إحداث التناسق 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 الأم.

إن إعداد وتقييم البرامج يخضع لإعتبارات فنية عديدة ويتطلب 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 متلائمة 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:

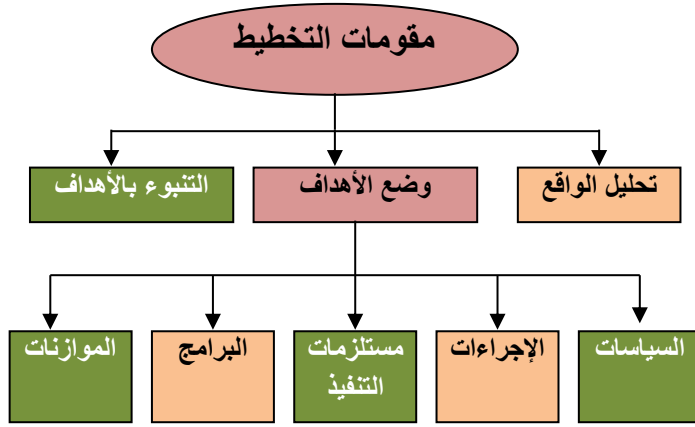
ومن هذا التعريف يمكن تحديد العناصر الأساسية للموازنة:

- الموازنة خطة تعتمد على تحليل الموقف المالي الحالي وتطوراتها في المستقبل القصير المدى.
- الموازنة خطة مالية تنفيذية تلي احتياجات المنظمة من السلع والخدمات وتؤمن تدفق الأموال لها.
- الموازنة محكمة بمدى زمني محدد على العموم سنة واحدة.
- الموازنة بما تحتويه من جداول تفصيلية للنفقات والأرادات 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 متاعب عند التنفيذ إلا أنها قدمت تجارب مثمرة استطاع المهتمون بالعلوم المالية تطوير مزاجية بينها والخروج بأنظمة تأخذ الايجابيات من تلك الأنظمة ومن المفيد أن نشير إلى أن نظام الموازنة المبرمجة الذي نجح في توظيف هذه الايجابيات 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 اللازمة لتنفيذ الخطة.

وتظهر مقومات التخطيط كما في الشكل رقم (3):



شكل رقم (3)
مقومات التخطيط

8. مرونة التخطيط

إن وضع الأهداف في ضوء دراسة الواقع لا يعني إثباتها وإعتبارها أمرا نهائيا 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 اللازمة على الخطط إذا كانت الإختلافات طفيفة أما إذا كانت جوهرية فإن الأمر يتطلب وضع خطط بديلة.

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

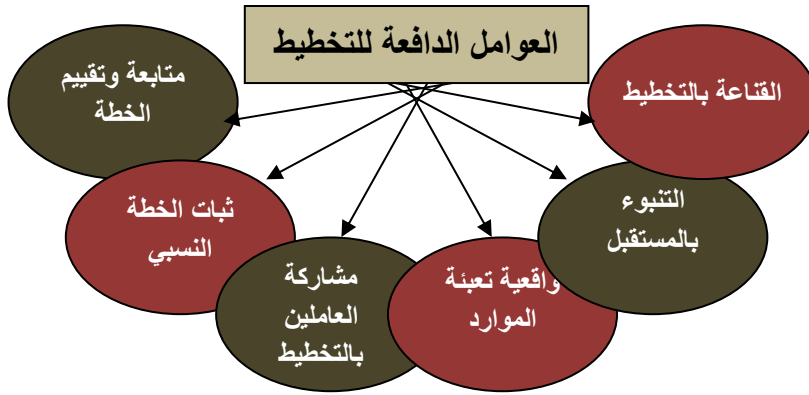
ومن المؤشرات الأساسية التي تقف وراء المتغيرات المفاجئة للخطة هي:

1. التغييرات في السياسات الحكومية كالسياسة الضريبية والمالية والقانونية والإجتماعية وغيرها.
2. التغييرات التكنولوجية كونها تحدث انحراف في الإتجاهات العامة للاستهلاك والإنتاج ونمط الحياة بأكمله.
3. الكوارث والحروب التي تؤدي إلى تغييرات كبيرة في متطلبات الخطة وسبل تنفيذها وربما إعادة شاملة في أهدافها وعناصرها الأساسية.

9. العوامل الدافعة للتخطيط

تتظافر عدة عوامل في دفع عملية التخطيط وتحفيزها ومن هذه العوامل نذكر ما يلي:

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



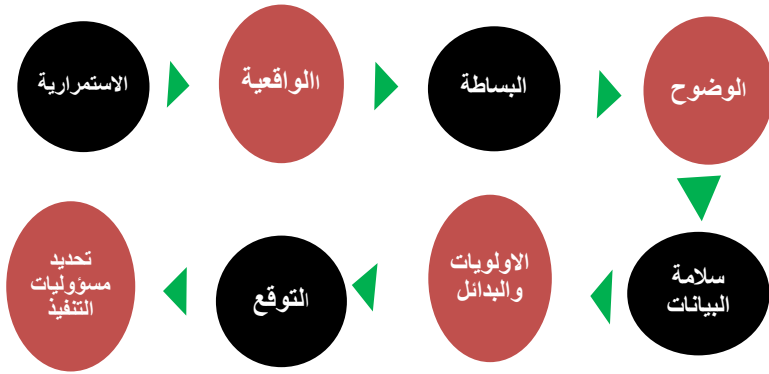
شكل رقم (4)
العوامل الدافعة للتخطيط

10. خصائص التخطيط

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

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

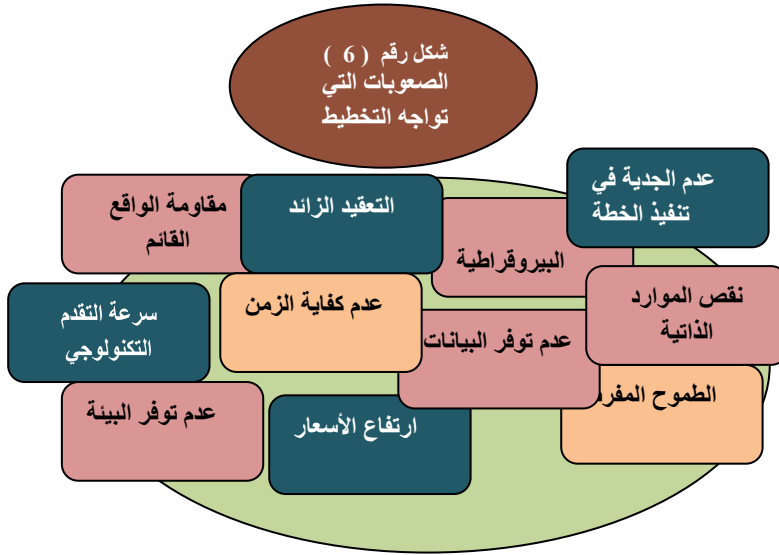
شكل رقم (5) خصائص التخطيط



11. الصعوبات التي تواجه التخطيط

تواجه التخطيط جملة من الصعوبات يمكن حصرها بالآتي:

- 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 الايجابي معها.
- 6- عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي للعملية التخطيطية.
- 7- عدم كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة.
- 8- ارتفاع أسعار السلع والخدمات اللازمة لتنفيذ الخطة بمستويات غير متوقعة مما يرفع التكاليف ويؤدي إلى عجز في الموازنة المخططة.
- 9- مقاومة الواقع القائم للتغييرات التي يريد التخطيط أحداثها.
- 10- عدم توفر البيئة السياسية والاجتماعية وعلى رأسها الإستقرار السياسي كإحدى الشروط المطلوبة لإنجاح تنفيذ الخطة.
- 11- سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعا يختلف عما وضعته الخطة من أهداف. وكما مبين في الشكل أدناه:



12. أنواع التخطيط Kinds of Planning

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

1- التخطيط حسب حجم التأثير ويشمل الآتي:

- **التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning**
وهو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار المنظمة أفقيا بفتحها فروع جديدة أو توسعها عموديا 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 الإستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف ويصمم عادة لينفذ وتجنّى ثماره في المدى المتوسط وتختص به الإدارات العليا والإدارة الوسطى ومن أمثاله إختيار أنواع من المعدات التي تدعم خطا إنتاجيا معين.

• 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 كخطة توفير المواد الأولية لخط إنتاجي أو تحديد متطلبات إحدى أقسام المنظمة للقوى 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 فترته الزمنية من خمسة سنوات فأكثر 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 لاهي بالقصيرة ولاهي بالطويلة وفي ضوء نتائجه يمكن إجراء التعديلات اللازمة 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** ويشمل:

• 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 اقتصاديا وسياسيا وإجتماعيا وذلك بتوسع التعليم والعناية الصحية والرعاية الإجتماعية والإرتقاء بالخدمات العامة لأجل تحقيق الرفاه الإجتماعي.

• تخطيط القوى العاملة Human –Resources Planning

وهو التخطيط الذي ينصرف إلى قضايا القوى العاملة إبتداءً من تحديد الإحتياجات والتحشيد والإعداد والتدريب والتأهيل والتطوير والإستقرار وغيرها وعادة ما يرتبط هذا النوع من التخطيط بالخطط الأخرى التي تضعها المنظمة.

• التخطيط السكاني Population Planning

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

• التخطيط الطبوغرافي Topographic Planning

ويتولى هذا النوع بوضع السياسات اللازمة للاهتمام بالتربة وحسن إستغلالها والتوزيع المكاني للمشاريع غير الزراعية لتجنب إقامتها على المساحات الصالحة للزراعة والعناية بخصوبة 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 اللازمة 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 ومصادرهما 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 وفقا 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 والإستراتيجي:** وتهتم به الإدارة العليا والهيئات الإدارية والمدير التنفيذي ويشاركهم في الإعداد العاملون والمستشارون والقيادات الدنيا.

- **خطط العمل والبرامج Action Plan and Programs** وتختص به الأقسام واللجان والإدارات الدنيا ويشاركها 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 جانبها من المهام الموكلة له ضمن الخطة العامة للقسم أو الإدارة العليا.

- **التخطيط بالمشاركة او المنهج القاعدي** ان مفهوم التخطيط بالمشاركة يعني أنّ تشارك المجتمعات المحلية في كل مراحل التخطيط وهي: تقييم الوضع ، تحديد المشكلات ، ترتيب الأوليات ، تحديد الإحتياجات التنموية ، إعداد خطط التنمية وكذلك متابعة وتقييم هذه الخطط ، وهي تُمكّن المجتمع المحلي من بلورة النتائج المتحصل عليها من تقييم الوضع بالمشاركة وتحويلها الى مشاريع نابعة من إحتياجات المجتمع وقابلة للتنفيذ .

13. التخطيط الشخصي

إنها الرؤى التي تراود أي منا اي إنها مجموعة خطوط تربطنا بالمستقبل نتمنى ان نصلها جميعا ولكن يضطر احدنا تحت ضغط الظروف إلى تقليص قائمة رؤاه فقد يتمنى أن يكون طبيبا أو تاجرا أو مستكشفا أو رساما أو شاعرا أو زاهدا متعبدا .

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

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

1. عدم الاقتناع بالتخطيط أصلا.
2. ضعف الهمة وغياب الطموح والخوف من الإخفاق ومحاولة تجنب الألم الناشئ عن ذلك.
3. انتظار لحظات الصفاء والفراغ التام للجلوس للتخطيط.
4. النزعة الكمالية والسعي بالإحاطة بكل شيء قبل البدء في كتابة الخطة اللامبالاة وعدم الإكتراث.
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. توهم أن التخطيط يتعارض مع التوكل على الله .

14. أساليب التخطيط

Planning Methods

تستخدم عملية التخطيط أساليب مختلفة نذكر منها ما لي:

1- أساليب التنبؤ:

لقد تناولنا التنبؤ عندما تحدثنا عن أهداف الخطة وهنا نتحدث عنه كأحد الأساليب التخطيطية الهامة وكما ذكرنا سابقا 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 المتراكمة 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 الآسي 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 لان 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 وغير ذلك.

3- أسلوب التخطيط الشبكي Network planning Method

ويقوم هذا الأسلوب على نماذج شبكية توضح طريقة إتخاذ 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 اقصر مدار ومشكلة المسار الحرج ومشكلة أقصى تدفق.

4- أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives

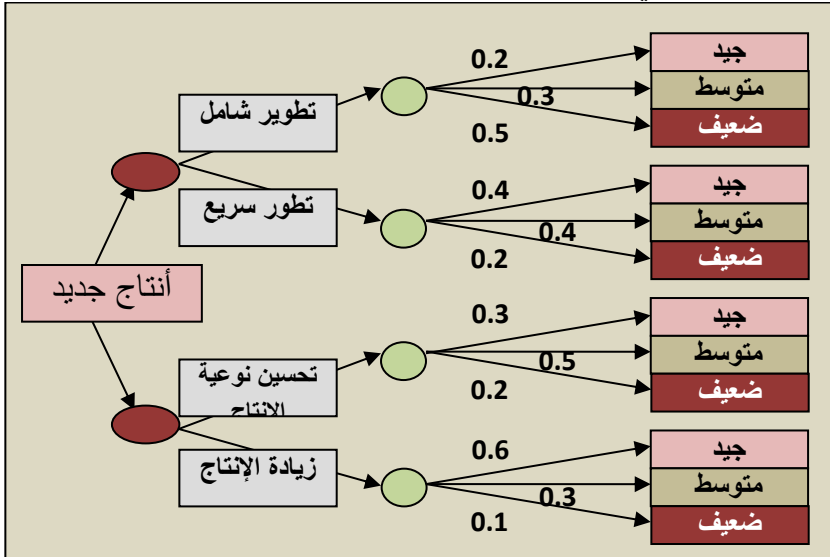
ويركز هذا الأسلوب على المشاركة الواسعة للعاملين في وضع الأهداف وسبل تحقيقها وتتم عملية التخطيط وفق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:

- وضع الأهداف

- إعداد خطة العمل
- عمل المراجعات الدورية
- تقييم الأداء

5- أسلوب شجرة القرارات Decisions Tree

وهي أداة لإتخاذ القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية وتتطلب الكثير من المعلومات وإنها تقدم تصورا فعالا 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 إزائها حيث تعطى القرارات عند كل دائرة احتمال كل نتيجة من ردود الفعل وبعد ذلك يجري حساب وتسجيل وإختيار القرار الأفضل: انظر الشكل التالي :



شكل رقم (7)
شجرة القرارات في تخطيط الإنتاج

6- أسلوب مصفوفة القرارات Decisions Matrix :

وهو أسلوب يستخدم لتحديد أفضل البدائل 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 عمودية أخرى تعكس خصائصه وتكاليفه وتعطي درجات تقييمية لكل هدف ومن خلال إجمالي التقدير يمكن تحديد الخيار (الهدف) الأفضل.

لنأخذ المثال البسيط الآتي والمبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

مصفوفة إختيار ثلاثة أنواع من السيارات

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

وعند ملاحظة الجدول أعلاه والذي يعرض الدرجات التقييمية للأنواع الثلاثة لسيارات تويوتا وفق الخيارات الأربعة المطروحة فإن الخيار الرشيد لا بد وان يقع على نوع تويوتا طراز 30 لحصوله على أعلى الدرجات التقييمية وقدرها (15).

15. البيئة المناسبة لعمل التخطيط

لا بد 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 الموضوعية. ومن هذه الظروف نذكر ما يلي:

- 1- إلزامية التخطيط: بما أن الخطة تعبر عن أرادة المنظمة وترسم مستقبلها ويساهم العاملون جميعهم في وضعها لهذا يتعين أن تكون عملية تنفيذها ملزمة للجميع.
- 2- تمسك الإدارة وإيمانها بالتخطيط: حيث لا فائدة من أية خطة إذا كانت الإدارة لا تؤمن بفلسفتها وبأهدافها ويحدث العكس إذا كانت الإدارة متمسكة بالتخطيط وراعية له فإن العاملين يحذون حذوها وتنمو البيئة الحاضنة للعملية التخطيطية وتتطور.
- 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 للتكيف 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 وتلكاً عملية تنفيذها.

16. قواعد ذهبية في أهمية وفاعلية التخطيط

القواعد التالية المتسلسلة تعكس أهمية التخطيط وفاعليته:

القاعدة الأولى : العناصر الستة The 6 Ps
 التخطيط المسبق المناسب يعزز ذروة الأداء
 Proper Prior Planning Promotes Peak Performance

القاعدة الثانية: العناصر السبعة The 7 Ps
 التخطيط المناسب المعد مسبقاً يمنع الأداء السيئ
 Proper Prior Preparation and Planning Prevents Poor Performance

القاعدة الثالثة: العناصر العشرة The 10 Ps
 تحديد الهدف، التخطيط المسبق، الشغف، الصبر والإصرار، يمنعون الأداء الضعيف
 Purpose, prior planning, passion, patience and persistence prevent piss poor performance

القاعدة الرابعة: العناصر الاثنتا عشر The 12 Ps
 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. تأملات في أهمية التخطيط

1- ليست البنية المقصودة

كان هناك عاملين في إحدى شركات البناء، أرسلتهم المنظمة التي يعملون لحسابها من أجل إصلاح سطح إحدى البنايات، و عندما وصل العاملان الى المصعد وإذا بلافتة مكتوب عليها (المصعد معطل) تصدمهم، فتوقفوا هنيهة يفكرون في ماذا سيفعلون، لكنهم حسموا أمرهم سريعا بالصعود على الدرج بالرغم من أن العمارة بها 40 دور، سيصعدون و هم يحملون المعدات لهذا الارتفاع الشاهق، لكنها الحماسة .

و بعد جهد مضن، و عرق غزير، و جلسات استراحة كبيرة، وصلا أخيرا الى غايتهما.

هنا التقت احدهما الى الآخر و قال: لدي خبرين اود الإفصاح لك بهما، احدهما سار والآخر غير سار.

فقال صديقه: إذن فلنبدأ بالسار.

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

فقال له صاحبه بعد ان تنهد بارتياح: رائع لقد نجحنا، اذن وما الخبر السيئ.

فقال له صاحبه في غيظ: هذه ليست البنية المقصودة.

2- إضاعة فرصة من التقدم

يحكى أن نجارا كان منهما في تقطيع الخشب بمنشاره اليدوي القديم، وكانت لديه الكثير من الطلبات لقطع من الأثاث عليه أن ينجزها، وبينما هو في قمة الانهماك في العمل، جاءه صديق له يخبره بنياً 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 لدي وقت لأتعلم استخدام آلة جديدة!

3. التمرس على وضع الأهداف وجعلها محور أعمالنا:

أجرى أب اختبارا لأبنائه فوضع لهم هدفا ليصوبوا نحوه .فوقف الأول في موقف التصويب ،فسأله ماذا ترى ؟فقال : أرى الهدف وأرى الشجرة التي وضعت عليها الهدف، وأرى حمارا إلى جوار الشجرة .فطلب منه التأخر وقدم الثاني إلى موقفا لتصويب ،وسأله نفس السؤال ،فقال الابن :أرى الهدف، والشجرة، والحمار، وعصفورا 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 يتألم

يحكى أنّ قلمين كانا صديقين ، ولأنتهما لم يُبريا كان لهما نفس الطول ؛ إلا أنّ أحدهما ملّ حياة الصّمت والسلبية ، فتقدّم من المبراة ، وطلب أن تبريه . أمّا القلم الآخر فأحجم خوفاً من الألم وحفاظاً على مظهره.
غاب الأوّل عن صديقه مدّة من الزّمن ، عاد بعدها قصيراً ؛ ولكنّه أصبح حكيماً .
رأه صديقه الصّامت الطّويل الرّشيق فلم يعرفه ، ولم يستطع أن يتحدّث إليه ... فبادره صديقه المبريّ بالتّعريف عن نفسه.
تعجّب الطّويل وبدت عليه علامات السّخرية من قصر صديقه . لم يأبه القلم القصير بسخرية صديقه الطّويل ، ومضى يحدثه عما تعلّم فترة غيابه وهو يكتب ويخطّ كثيراً من الكلمات ، ويتعلّم كثيراً من الحكم والمعارف والفنون ..
انهمرت دموع التّدم من عيني صديقه القلم الطّويل ، وما كان منه الا أن تقدّم من المبراة لتبريه ، وليكسر حاجز صمته وسليبيته...
بعد أن علم: أن من أراد أن يتعلم لا بد أن يتألم.

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 يملأه:
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 مثالا حيا 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 سأل الطلاب:

هل هذا الدلو ممتلئ؟

قال بعض الطلاب : نعم.

فقال لهم:

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

ثم سأل مرة أخرى:

هل هذا الدلو ممتلئ؟ فأجاب أحدهم:

ربما لا.

استحسن الأستاذ إجابة الطالب ، وقام بأخراج كيس من الرمل ثم سكب في الدلو حتى امتلأت جميع الفراغات الموجودة بين الصخور.

وسأل مرة أخرى :

هل امتلأ الدلو الان؟

فكانت إجابة جميع الطلاب 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 تريد تحقيقه كتعليمك وطموحك , وإسعاد من تحب ، أو أي شيء يمثل أهمية في حياتك.

(و نذكركم 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 بلدية المدينة على أن تؤجرهم الغابة لمدة ثلاثة أيام فقط ! ولما كان يوم تقطيع الأخشاب اجتمع مدير المنظمة بالعمّال وخطب فيهم خطبة حمّسهم فيها على إنجاز أكبر قدر ممكن من تقطيع الأشجار ، وحذرهم من التهاون في العمل ، ولما بدأت صافرة العمل بدأ العمّال في جد ونشاط يقطّعون الأشجار ، ومدير المنظمة من خلفهم يحمّسهم ويقوي عزائمهم ، وفجأة يصرخ بهم أحد العمّال ليتوقفوا. عن العمل ، ومدير المنظمة يشير إليهم أن استمروا ولا تسمعوا له.. فصاح بهم ذلك العامل أن الغابة التي تعملون 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 ، والزمّن 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 (Social Sciences ed.).2011. " قصص في التخطيط مجيد الكرخي " 2014.
17. مجيد الكرخي " التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج " 2014.

والنجاح " 2016

الفصل الثاني التفكير الإستراتيجي Strategic thinking

1- مقدمة

أوضح هنري منسبيرج سنة (1994) بأن التخطيط الإستراتيجي أعاق التفكير الإستراتيجي ، لكون التخطيط الإستراتيجي يدور حول التحليل ، بينما التفكير الإستراتيجي يدور حول التوليف والتركييب . فالتخطيط الإستراتيجي في هذه الحالة يعني تقسيم الهدف إلى خطوات ، وتصميم الكيفية التي يمكن أن تنفذ الخطوات ، وتقدير العواقب المتوقعة لكل خطوة من الخطوات بينما التفكير الإستراتيجي يستخدم الحدس والإبداع لصياغة منظور متكامل ، ورؤية ، بشأن الى أين يجب أن تتجه المنظمة؟ انه التوليف النوعي من الآراء والتصورات الواعية والصريحة والإستباقية التي تحدد نطاق تنافسية وميزة إستراتيجية المنظمات.

من الناحية العملية ينبغي أن يساعد التفكير الإستراتيجي على تحليل وإستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد ومن ثم يقوم التخطيط بوضع الإجراءات التي من شأنها إحداث اكبر تأثير إيجابي ممكن من أجل تحقيق هدف محدد مسبقا، وبالتالي نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي تابع للتفكير الإستراتيجي، وهكذا فان التفكير الإستراتيجي مهم لأنه يساعد في تطوير الخطط الإستراتيجية والمواقف والأعمال في مستوى معين على أساس الأهداف والتغييرات الإيجابية المحتملة التي تنوي المنظمة تحقيقها، وبسبب ذلك فأن معظم الشركات تطلب ان يحمل التنفيذيون والمديرون عقلية إستراتيجية وليس من ضمن أولئك الذين يفكرون بطريقة تقليدية. اذن التفكير الإستراتيجي ساعد على التنبؤ بمستقبل المنظمة ، وتطوير خطوات حول كيفية الوصول الى المستقبل والسعي بقدرة أكثر على التكيف للتغيير، والإبتعاد عن المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل.

ان التمييز بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي يساعد على تحديد ومعرفة لأي واحد منهما يتعين ان تعطى الأولوية، بل هو حقيقة واقعة في مجال الأعمال في الوقت الحاضر.

2. تعريف التفكير الإستراتيجي

يعرف التفكير الإستراتيجي كونه :

المفهوم البسيط للتفكير الإستراتيجي :

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

المفهوم الموسع للتفكير الإستراتيجي :

انه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد إتجاهاً يقود المنظمة لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثير على مساراتها من أجل 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 الإعتيادية 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 الإستراتيجي**: وهو تفكير مركب أو موجه ويسمى أحياناً بالتفكير الفعال ويتطلب قدرات عقلية عالية وخبرات معرفية متميزة ممثلة بالتفكير الإبداعي والتفكير الناقد والتفكير الإستراتيجي ويعتمد على مهارة توليد أفكار جديدة ومهارات التحليل والاستنتاج والتطبيق و التقييم.

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

ان التفكير الإستراتيجي يعد مسار فكري وعقلي محدد أو قناة فكرية تبتث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود وتعمل على تصفية المعلومات الواردة إلى الذهن وغربلتها من الشوائب ولهذا فان التفكير الإستراتيجي يسبق أي عمل قيادي بما فيه التخطيط الإستراتيجي

4- أبعاد التفكير الإستراتيجي

تتلخص أبعاد التفكير الإستراتيجي 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 وفقا لهنري منسبيرج (Henry Minzberg) منذ عام(1994م) الذي وضع مفهوم التفكير الإستراتيجي في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى.
2. ان التفكير الإستراتيجي يعد مسار فكري وعقلي محدد أو قناة فكرية تثبت وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، تعمل على تنقية المعلومات الواردة إلى الذهن من الشوائب.
3. ان التفكير الإستراتيجي يسبق أي عمل قيادي بما فيه التخطيط الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية أو صياغة الإستراتيجي.
4. ضرورته 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.
5. تأكيده على أهمية إستشراف المستقبل وتحديد إتجاهاته بدلاً من الانشغال بالحاضر ومشاكله التي هي امتداد للماضي.
6. توحيد الجهود وتعبئه الطاقات البشرية العاملة في المنظمة وحسن استثمارها وحثها على الإبداع والإبتكار.
7. تقويته الولاء والانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي بين العاملين وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والتفؤل والشفافية بينهم في مناخ ديمقراطي سليم .
8. تعميقه المسؤولية التضامنية والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات.
9. تحقيقه التكيف والتفاعل الايجابي مع البيئة المحيطة من خلال توظيف الإمكانيات و القدرات واستثمار الموارد المتاحة في بيئة المنظمة الداخلية
10. اعتماد التفكير الإستراتيجي على الإبتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير.
11. انه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد إتجاهاته ويقود المنظمة لإستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع.
12. انه يشرك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أية 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.

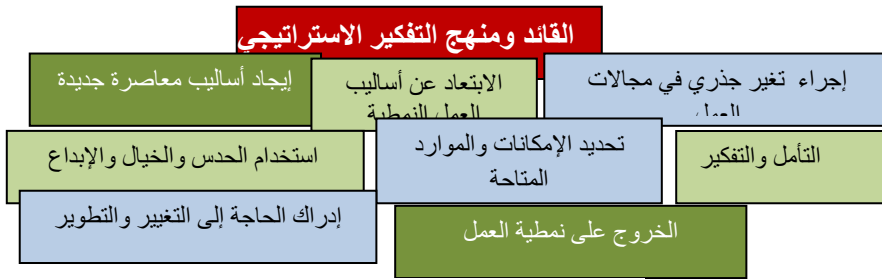
13. إن غياب تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية، وبذلك فإن من لديه فكر إستراتيجي قادر على وضع خطط إستراتيجية ومن لا يفكر إستراتيجياً يصعب عليه وضع خطة إستراتيجية فعالة.

5- القائد ومنهج التفكير الإستراتيجي

يمر العالم الجديد في الألفية الثالثة بتحولات نوعية كبيرة في مجالات العلم والمعرفة والاتصالات والحاسب الآلي والانترنت، 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 الإستراتيجي ما يلي:

1. إجراء تغير جذري في مجالات العمل وأساليبه وكذلك في الانماط 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 الإستراتيجي لأنه أصبح يشكل جوهر الإدارة الإستراتيجية من خلال اعتماده التجديد والإبداع وتقديم أفكار ونتائج جديدة ومقترحات بناءه ورؤية 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 وتحديد دراستها وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف داخلياً والفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ثم صياغة البدائل الإستراتيجية وإختيار البديل الأفضل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
6. العمل وفق منهج التفكير الإستراتيجي والإدراك والتصور الإستراتيجي والتأمل واستخدام الحدس والخيال والإبداع والتمتع بعقلية منفتحة ورؤية إستراتيجية واضحة .

7. الخروج على نمطية العمل التي يتسم بها القائد التقليدي الذي تنحصر مهامه في تنفيذ التعليمات وتطبيق الانظمة والقوانين حرفياً وتطبيق الخطط كما وردت دون تعديل وتنفيذ المهام ومتابعتها توقيع المعاملات الورقية التي تأخذ معظم وقته الرسمي والانغلاق على محيط المنظمة وخاصةً مع (البيئة الخارجية).
8. اما مهام القائد الإستراتيجي فأنها تتمثل في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجية الجديدة بحيث تنسجم مع طبيعة عمل المنظمة وتطلعاتها المستقبلية نحو النمو و التميز وإدراك الحاجة إلى التغيير والتطوير .
- كما مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (8)

6. خصائص ومزايا التفكير الإستراتيجي

من مزايا التفكير الإستراتيجي ما يأتي:

1. أنه تفكير افتراقي أو تباعدي Divergent لكونه يعتمد الإبداع والإبتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصوّر وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها.
2. هو تفكير تركيبى وبنائى Synthesizing يعتمد الإدراك والإستبصار والحدس لإستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
3. وهو تفكير منظم Systematic Thinking باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولإنطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
4. وهو تفكير تفأولي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ بإحتمالات مما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل

5. وهو تفكير تنافسي Competitive Thinking يُقَرُّ أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممَّن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي تُرضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والإستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير بما هو جديد.



6. والتفكير الإستراتيجي 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.

7. وأخيراً وليس آخراً فإن التفكير الإستراتيجي متعدّد الرؤى والزوايا فهو يتطلّب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظّف الإستدلال التجريدي abstract لفهمها هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي Diagnostic لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمناها فإنه يوظّف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والإطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.

8. القدرة على بناء الغايات، والبصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور، وقادرون على الإستشعار البيئي، ولديهم القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، ويمتلكون مهارة الإختيار الإستراتيجي، وتحديد الموارد والإمكانات المُتاحة واستخدامها بكفاءة، ولديهم الكفاءة والقدرة على التجاوب الإجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة، ومواكبة عولمة الفكر الإداري، وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

7. تنمية التفكير الإستراتيجي

التفكير الإستراتيجي قد يكون مفهوماً في معناه لدى كثير من المدراء، وكما ذكرنا فإنه ببساطة مستوى عال من مهارة صنع القرار، وهو يشمل معرفة الإتجاهات

والافتراضات التي تنطوي على تحد مع المحافظة على رؤية شمولية عالمية للأوضاع، وتشجيع وتبني مبادرات التغيير والتجديد والتطوير. ويتطلب هذا النمط من التفكير معرفة جيدة بوضع المنظمة أو المنظمة أو الإدارة الراهنة والبحث عن سبل للاستفادة من الفرص. وأصحاب التفكير الإستراتيجي يسألون عما يمكن وما يجب عمله للتقدم للأمام، وليس عن كيف يمكن تنفيذ مشروع معين. فالسؤال بـ «ماذا». ينم عن تفكير إستراتيجي أما السؤال بـ «كيف» فينم عن نهج تكتيكي.

وإذا كنت تعمل منفرداً أو كعضو في فريق عمل متعدد المهام، فإن التفكير الإستراتيجي يمكنك من التركيز على ما هو مهم بالفعل. والمنظمات والمؤسسات التي تشجع التفكير الإستراتيجي بشكل منهجي تكون أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات المفاجئة، وعلى مستوى الإدارة يضمن التفكير الإستراتيجي حسن التركيز والتوجه نحو الأهداف مما يمكن من تعزيز النشاط الإيجابي الأكثر فاعلية، كما أن التفكير الإستراتيجي يمنح الموظفين القدرة على إتخاذ القرارات، ويمكنهم من فهم كيف تساعد قراراتهم على تقدم المنظمة أو المنظمة.

والتفكير الإستراتيجي يساعد المدير على أن يكون على مستوى صناع القرارات المهمة، ويزيد من قيمته في المنظمة، وستحظى قراراته وتوصياته بالاحترام والتقدير، كما أن التفكير الإستراتيجي يساعد المدير على تحقيق أكبر فائدة من وقته في العمل.

وسواء أن كان المدير مفكراً إستراتيجياً أم أنه جديد في هذا المنهج الفكري فإن عليه استخدام مهارة التفكير الإستراتيجي أو أنه سيفقدتها. ويوصي الخبراء ببعض التدريبات التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإستراتيجي 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 ويغيّر منظوره، ويفكر فيما يجب عمله لتحقيق هدفه، فالتفكير بأسلوب (كيف) أو التركيز على تفاصيل الإحتياجات الأساسية تمرين تكتيكي، وعندما تحصر مجموعة تفكيرها في كيفية عمل شيء ما قبل دراسة ما تريد المجموعة تحقيقه فإن النقاش سيؤدي إلى تكرار تاريخ قديم أو القلق من عقبات وعوائق محتملة، وهذا يعيق التقدم الإستراتيجي.

2. طرح الأسئلة الصحيحة:

يجب معرفة إجراء محادثة إستراتيجية 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 إستراتيجياً أكثر.

3. مراقبة المفكرين الإستراتيجيين:

خصوصاً في بيئات فريق العمل: كيف يتعاملون مع التحديات؟ وما نوع الأسئلة التي يطرحونها؟ وكيف يستجيب أعضاء المجموعة؟ ومتى ما وجدت الفرصة لمراقبة مفكر إستراتيجي وهو يعمل يمكن للآخرين تقليد سلوكه.

4. التعلم من التاريخ:

أي دراسة وضع سابق تطلب تفكيراً إستراتيجياً 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 إستراتيجية، ويطور أفكاراً جديدة يمكن تطبيقها.

5. النظر للمستقبل:

يجب التفكير في تحد مستقبلتي يتطلب تفكيراً إستراتيجياً ثم تكرار التمرين السابق.

6. مواكبة الاتجاهات الحديثة:

يجب الإشتراك في المجلات والمطبوعات ذات الصلة، وحضور المؤتمرات والإشتراك في المواقع التي تقدم معلومات عن مجال العمل.

7. المشاركة في نشاطات التخطيط:

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

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

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

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

- إيجاد الفرص للموظفين ليكونوا أكثر مشاركة في معالجة الأوضاع

- التي تتطلب تفكيراً إستراتيجياً.
- جعل التفكير الإستراتيجي جزء من ثقافة الإدارة.
 - قياس سلوك التفكير الإستراتيجي عند تقييم الأداء.

8. ثقافة التفكير الإستراتيجي

تشمل عملية التفكير الإستراتيجي إستشراف المستقبل والتغيرات المستقبلية والتأمل العميق لإختيار الإستراتيجيات المثلى والقوية التي تواجه التحديات و تصمد أمام المتغيرات المستقبلية، وبالتالي وضع إستراتيجية شاملة للمنظمة. ويساعد التفكير الإستراتيجي في تمكين 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 الإستراتيجي في المؤسسات خاصة المؤسسات التي تعتمد إدارتها على توسيع المشاركة والإتفاق على القرارات. ويتطلب نشر هذه الثقافة برنامجاً شاملاً يخرط فيه أغلب ذوي العلاقة في المنظمة من خلال حلقات النقاش وورش العمل ومشاركة الجميع في وضع الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة واستنباط الإستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية. كما يشمل ذلك نشر ثقافة قياس الأداء والتزام الإدارة العليا بذلك.

ان ثقافة التفكير الإستراتيجي تتطلب الأخذ بالمبادئ الأساسية التالية :

1. التفكير الإستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة:

يصعب تصور وجود تفكير إستراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده.

وينعدي التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر وملمس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الإستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنشأة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالالتزام القيادة متطلب سابق للالتزام ببقية الأعضاء والتزام الأعضاء متطلب سابق للتنفيذ الصادق ، ونتيجة لذلك فالالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الإستراتيجية.

2. التفكير الإستراتيجي وسيلة وليس غاية:

القصد من العملية الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة. ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة 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 تنفيذه. 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 الفناعة والرغبة الأصيلة في هذه المشاركة.
- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المنشأة.
- الإستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن المشاركة.

4. التفكير الإستراتيجي عملي وليس نظرياً:

العملية الإستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. والعملية الإستراتيجية بطبيعتها 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 ولكنه من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق. وللتعامل مع هذا كله لا بد 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 تنتهج لإرتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً.

9. العناصر الأساسية

في التفكير الإستراتيجي

تتلخص العناصر الأساسية للتفكير الإستراتيجي بما يأتي :

1. تركيز الفكر أو القصد:

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

وبهذا المفهوم يعني وجود كل من الهدف الشامل أو الإتجاه (يمكن أن نسماه الرؤية)، 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 اجل بلوغ التغيير الذي تريد وترغب أن تراه في العالم والذي نحن متحمسون تماما للوصول إلى صنع المستقبل.

2. التفكير خارج المألوف:

وذلك من خلال محاولة وصف المنظمة من جميع الجوانب الممكنة للأنظمة المختلفة الموجودة. وتجاوز الانظمة السائدة ، إلى الجوانب القانونية، والأسرة ، والطبيعية، أو وظائف الجسم ، الى النظم العالمية الاقتصادية والمالية وغير ذلك.

وبهدف الحصول على تفكير إستراتيجي 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 متوفر من المعلومات الصحيحة وإعطاء الأولوية لمكونات الانظمة التي من المرجح أن تؤثر على الطريقة التي تعمل بها الان وفي المستقبل، وقد يحتاج ذلك إلى إستكشاف أشياء جديدة والتحدث مع أشخاص من خارج المنظمة وخارجها .

3. التفكير في الزمن:

عند التفكير الإستراتيجي، لا بد من الاتصال بالماضي مرورا إلى الحاضر ومن ثم إلى المستقبل. نحن نتعلم من الماضي لأخذ الدروس ومن الوقت الحاضر لتقييم الفجوة بين أين نحن الآن وأين نريد أن نصل في نهاية المطاف، وفي نفس الوقت يبقى التركيز دائما على المستقبل، هذا المفهوم يجعل التفكير في ماكينة الزمن متواصلة، أي أن عيوننا شاخصة للمستقبل مستفيدين من تجربة الحاضر والماضي.

4. إنتهاز الفرص الجديدة بدكاء:

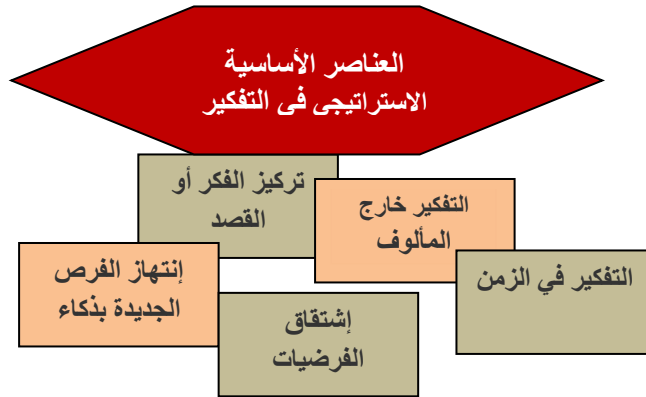
عندما نتذكر طريقة تحليل SWOT التي تحتوي على (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات). فإن قدرة المفكرين الإستراتيجيين تتجلى في إنتهاز

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 أيضا الحفر فيعمق المنظمة و الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة والأفكار والمعرفة ذات القيمة أينما وجدت ولكن علينا أن ننظر ونستمع ونكسب الفائدة من كل ما يقال.

5. اشتقاق الفرضيات:

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

كما مبين في الشكل التالي:

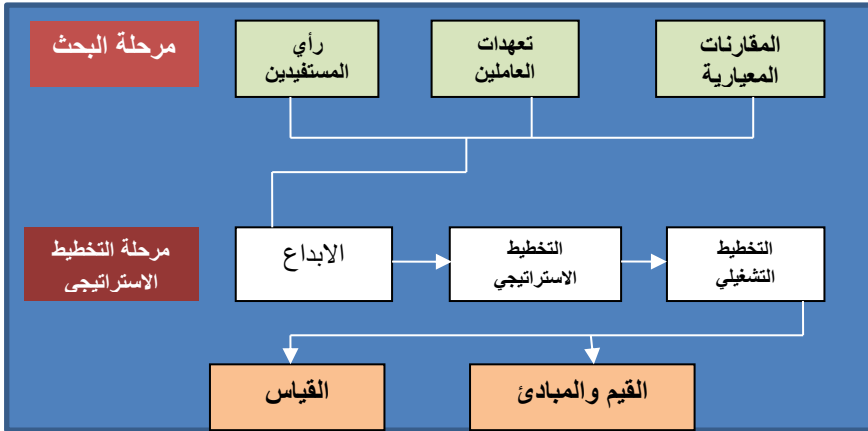


شكل رقم (9)

10. عمليات التفكير الإستراتيجي

The Strategic Thinking Process

تتلخص عمليات التفكير الإستراتيجي بالخطوات التالية:



شكل رقم ()

شكل رقم (10)

عمليات التفكير الإستراتيجي

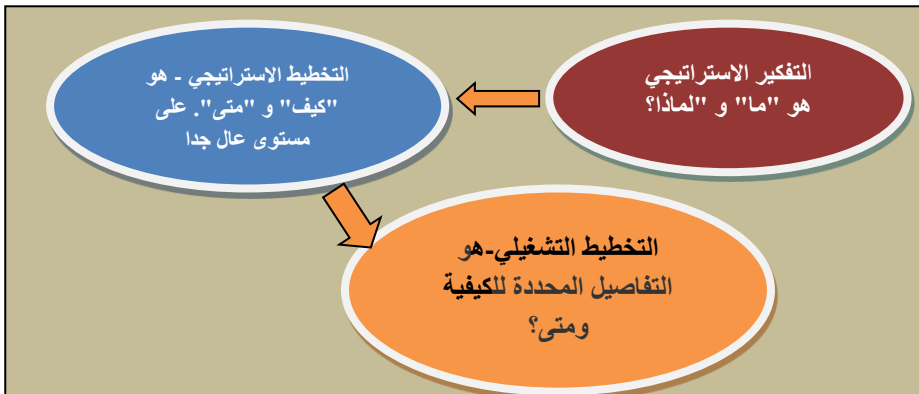
11. التفكير والتخطيط الإستراتيجي والتشغيلي

إذا قارنا التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي نرى أن:

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

شكل رقم (11)

التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي



12. مقارنة التفكير الإستراتيجي بالتخطيط الإستراتيجي

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

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

ان المقارنة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي تظهر كما يلي:

جدول رقم (2)

مقارنة التفكير الإستراتيجي بالتخطيط الإستراتيجي

ت	الفقرة	التخطيط الإستراتيجي	التفكير الإستراتيجي
1	رؤية للمستقبل	الصورة لمستقبلية التي يمكن التنبؤ بها بالتفصيل	التنبؤ فقط بصورة وشكل المستقبل
2	صياغة وتنفيذ الإستراتيجية	أدوار الصياغة والتنفيذ يمكن تجزئتها بدقة	صياغة وتنفيذ متفاعلة بدلا من متابعة ومنفصلة
3	الدور الإداري في صنع الإستراتيجية	يمكن لكبار المديرين التنفيذيين الحصول على المعلومات المطلوبة من المستوى الأدنى للمديرين، ومن ثم استخدامها لإنشاء خطة التي بدورها، توزع للمديرين للتنفيذيين	المدراء في المستوى الأدنى لهم صوت في عملية وضع الإستراتيجية، فضلا عن زيادة نطاق الحركة والاستجابة للتطورات والظروف المستجدة.
4	Control السيطرة	يؤكد السيطرة من خلال أنظمة قياس، على افتراض أن المنظمات يمكن ان تقيس وترصد المتغيرات الهامة على حد سواء بدقة وبسرعة.	تعتمد على المرجعية الذاتية - أي الشعور بان الهدف الإستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من الغرض الذي يدور في عقول المدراء في جميع أنحاء المنظمة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما يكون من الصعب قياسها ورصدها من فوق.
5	Managerial Role in Implementation الدور الإداري والتنظيمي في التنفيذ	المستوى الأدنى من المديرين يحتاج فقط لمعرفة دوره بشكل جيد و توقع الدفاع عن انشطته.	جميع المديرين لديهم فهم للنظام الأكبر، والعلاقة بين ادوارهم ووظائف هذا النظام، فضلا عن الترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل النظام.
6	Strategy Making صياغة الإستراتيجية	التحدي المتمثل في تحديد التوجه الإستراتيجي هو تحليلي في المقام الأول	يرى الإستراتيجية والتغيير لا مفر منهما كما ترتبط وتفترض ضرورة إيجاد خيارات إستراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح وهو أكثر صعوبة وأكثر أهمية من تقييمها.
7	Process and Outcome العملية والنتيجة	ينصب التركيز على وضع الخطة والهدف النهائي	يرى بعملية التخطيط نفسها عنصرا ذا قيمة مضافة حاسمة .

13. مقارنة بين التفكير الإستراتيجي

والتخطيط التشغيلي

وعند مقارنة التفكير الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي نجد إنهما يختلفان في الآتي:

ت	التفكير الاستراتيجي	التخطيط التشغيلي
1	طويل المدى	قصير المدى
2	تصوري	عملي
3	البحث عن الجديد	النظر الى الواقع
4	الفاعلية	الكفاءة
5	النظرة من على (من فوق)	ميدانية (النظرة من الآتي)
6	كلي	جزئي

14. خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي

يتميز الأفراد ذوي الفكر الإستراتيجي بما يأتي :

1. الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
2. القدرة على إستحضار المستقبل وإستشراف أحداثه.
3. التجاوب والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية.
4. التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.
5. الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
6. مستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلم.
7. القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم، وإطلاق الرؤى التكاملية والشمولية التي تقبل النقد وتجاوز الأخطاء وترسم طرق النجاح.
8. الميل للمنافسة والمغامرة وقبول التحدي والمخاطرة المحسوبة.
9. الإيمان بقدرات الإنسان على صناعة مستقبله.
10. حب العلم والتعلم والحرص على نقل المعرفة للآخرين.
11. القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية .
12. الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية .
13. المهارة في إستشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات .
14. التحسس والحدس والإستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات.
15. المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .
16. المهارة والدقة في المفاضلة أو الإختيار من بين البدائل الإستراتيجية .
17. المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيد استخدامها .

18. الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستمتاع والانصات.
19. القدرة على التجاوب أو التفاعل الإجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية .
20. القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية .
21. القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.
22. الإيمان بحرية الإختيار وان الإنسان مخير فيما يسال عنه ومجبر على ما قدر وكتب عليه.

15. أهمية التفكير الإستراتيجي للمنظمة

- يعتبر التفكير الإستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة لكونه يتيح تنظيم الأعمال فيها ويخلق البيئة المناسبة لإزدهارها ، انه يحقق لها ما يلي :
1. مزايا تتأتى من اقتراح قيمة فريدة للعملاء في المنظمة.
 2. مزايا تتبع من وجود وسيلة لتوفير قيمة أفضل من خلال، عملية بناء الكفاءة ، والأشخاص والموارد.
 3. مزايا تتأتى من خلال التركيز على الغرض، والهوية، والقيم، والرؤية التي توجه التنمية والاستفادة المثلى من العروض، والعمليات، والموارد.
 4. مزايا التطوير القيادة الإدارة بحيث يصبح كل منها مبتكر ويحسن .
 5. مزايا حول تفجير قدرات الإبداع والحدس، والإختراع والإبتكار.
 6. مزايا التعايش مع المتناقضات لأنه يكشف لأنشطة المتضاربة ويوظفها في خدمه المنظمة.
 7. مزايا في الأخذ بالمنظمة إلى أشكال جديدة من التطور وحالات المتميزة.

16. زوايا النظر في التفكير الإستراتيجي

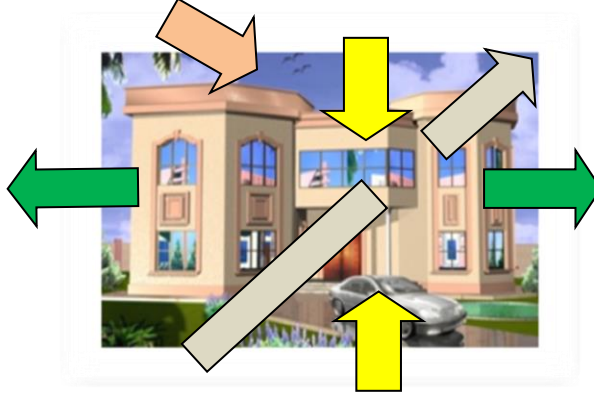
- حدد منسيبرج (2005) سبعة أبعاد للتفكير الإستراتيجي وزوايا النظر اليه أي "الرؤى" بالآتي منها من خلال الزوايا التالية:
1. **رؤية الى المستقبل:** إستشراف أحداث المستقبل والتوقع بها، عن طريق بناء إطار من أحداث الماضي والتنبؤ الحدسي بها
 2. **رؤية من الخلف:** حيث تتأتى جذور أية رؤية جيدة للمستقبل من فهم الماضي.
 3. **رؤية الى الأعلى :** اي رؤية " مشهد الغابة بما فيها من أشجار"
 4. **رؤية من الأسفل:** الفهم العميق للعثور على الماس الخام، والأحجار الكريمة من الأفكار التي من شأنها ان تغير المنظمة.
 5. **رؤية جانبية :** التفكير الإبداعي، أو التفكير الجانبي، والقدرة على التفكير بشكل مختلف عن السائد وفيه تحدي للمتعارف عليه.

6. **رؤية من الوراء:** وضع الأفكار الإبداعية في سياق ان العمل في عالم لم يتكشف 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 الإستراتيجي



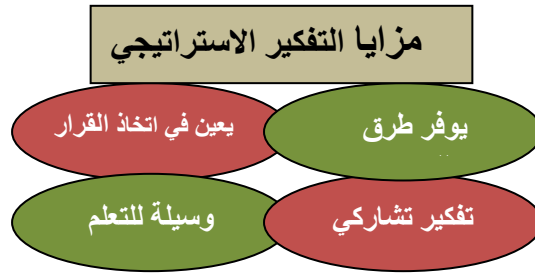
17. من مزايا التفكير الإستراتيجي

1. **التفكير الإستراتيجي يوفر طرق للتبصر:**
التفكير الإستراتيجي 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 الي بناء القدرة على التفكير الإستراتيجي الحقيقي الذي ينتج استجابة مبتكرة ومنظمة فعالة للاستفادة من هذا الابتكار. كما أنه فإنه يولد السرعة والمرونة.
2. **التفكير الإستراتيجي يعين في إتخاذ القرار**
يساعد التفكير الإستراتيجي على إتخاذ القرارات وخاصة ما يستفيد منها على جوانب تحليلية إضافة إلي القرارات التي تحتوي على التحديات.
3. **التفكير الإستراتيجي تفكير تشاركي**
التفكير الإستراتيجي جمعي لكونه يحتوي على :-
 - تخصصات متعددة
 - مستويات متعددة

- التنوع في التفكير
- تنوع الخبرات
- تنوع المواقف
- العملاء
- الموردين
- الشركاء
- شبكة الاتصالات الديناميكية

4. التفكير الإستراتيجي وسيلة للتعلم

ان التفكير الإستراتيجي يدعو إلي مضاعفة التعلم بالمقارنة مع التخطيط الإستراتيجي الذي يمكن أن يغطي بمحاضرة واحدة حيث أن التفكير الإستراتيجي عملية متواصلة وديناميكية ومتفرعة لا تضعف عند حد معين وهو ما موضح في الشكل التالي:



شكل (13) رقم (13)

18. طرق بناء التفكير الإستراتيجي

- هناك العديد من الطرق لبناء المهارات التفكير الإستراتيجي منها:
- تنمية الوعي لدى الأفراد الذين ينزعون غلي التفكير النقدي والتحليلي
 - بحثيه الإستدلال الإستقرائي.
 - تنمية النظرة الإجمالية.
 - تنمية عدم اليقين .
 - تنمية السيناريو التخطيط.
 - تنمية السيناريو التعلم.
 - تنمية السيناريو التفكير.
 - تنمية منهجية المستقبلية.
 - تنمية ميزة التفكير.

19. الوسائل المستخدمة في التفكير الإستراتيجي

والتخطيط الإستراتيجي

يستخدم كل من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي عمليتين مختلفتين. فالتخطيط الإستراتيجي يستخدم عادةً SWOT في تطوير منهجية الإجابة على تساؤلات: SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) هو الأسلوب الأكثر استخداماً بين المخططين الإستراتيجيين. حيث يتم تجميع الإجابة على كل هذه التساؤلات. أما عملية التفكير الإستراتيجي 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 لكبار صانعي القرار معرفة القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستقبل المنظمة والإتجاهات الناشئة في مجال التكنولوجيا، والمنافسين الجدد، وغير ذلك، والفكرة هي الحصول على كل شيء على الطاولة بحيث يكون على مرأى ومسمع من صناع القرار. أما نقاط القوة فتشمل الإستثمار، والهيكل المالي، وتوزيع الوقت المناسب، ووجود شبكة الانترنت بالموقع تعبء الولاء للمنظمة فهذه العلاقات هي قوة كبيرة والتي يمكن استخدامها لتقييم وتطوير منتجات وخدمات جديدة. وغيرها.

أما نقاط الضعف، التي تمثل عوائق حقيقية وضعف لوضع المنظمة، وقد يكون منها الهيكل التنظيمي والإمكانات البشرية وسبل الإحتفاظ برأس المال وعدم وجود برامج تنمية المهارات القيادية وما إلى ذلك.

وعندما نأتي إلى تحديد الفجوات بين عناصر القوة Strengths والضعف Weaknesses من حيث صلتها بالمخاطر الحقيقية تصبح إحدى أهم الفقرات التي يتعين أن يتناولها التخطيط الإستراتيجي. وعند هذه النقطة تكون المنظمة قد عملت على تحديد الفجوات بين القوة والضعف التي تتطلب نوع من الاستجابة الإستراتيجية والتكتيكية الآن، ويمكن إنشاء الإستراتيجيات وحشد الموارد والأصول المخصصة وتحديد أولوياتها وتحولها إلى عمل خلاق للمستقبل، وإغلاق الثغرات وجعل الخيال واقعاً.

20. الأسس التي يقوم عليها التفكير الإستراتيجي

يقوم التفكير الإستراتيجي على مجموعة من الأسس التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار 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 واشكل 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 معصورة 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 نكون؟ 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 قينا؟ ما هي إحتياجاتهم؟ درجة ومستوى أهلية المنظمة لتلبية هذه الإحتياجات الخاصة؟.
 5. **المنافسون والبدلاء:** ما هي طبيعة المنافسة في صناعتنا؟ وهل ان الشركات الأخرى لديها ما يمكن أن تقدمه تلبية الإحتياجات نفسها؟ ما هي نقاط القوة في إستراتيجياتها؟ كيف وبأي شيء تختلف او تتماثل عنا؟ كيف يمكن الرد على إستراتيجياتها؟ ما هي الشركات التي يمكن ان تدخل الى السوق؟ ما هي نقاط القوة وإستراتيجياتها؟ ما هي الظروف التي قد تحدث في السوق وتعمل الى جانبهم؟
 6. **الموردين والمشتريين:** ما يمكن ان تفعله الشركات الأخرى ؟ ما نحتاجه من اجل صنع وبيع عروضنا؟ ما هي القوة النسبية للموردين والمشتريين مقارنة بما لدينا ؟ ما هي نقاط القوة في إستراتيجياتهم ؟، وهل تتماشى مع متطلبات العملاء ؟ وما حصتهم في السوق؟
- كم تكمن أهمية التفكير الإستراتيجي في العمليات التي تأخذها. وهناك حاجة للتأكيد من أن هذه العمليات الإستراتيجية تشمل ما يلي :
1. **الإتساق :** ان إستراتيجيات المنظمة يجب أن تتناسب مع رسالتها ورؤيتها وتنافسية الوضع الذي تعمل فيه والقوى التشغيلية فيها .
 2. **الهدف الموجه:** ان إستراتيجيات هي الوسائل التي بواسطتها تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. فالإستراتيجيات الفعالة تعين النتائج المتوقعة بوضوح وتعمل على إيجاد روابط دقيقة بين هذه النتائج وأهداف المنظمة.
 3. **الواقع الحقيقي:** حيث تستند أفضل الإستراتيجيات على بيانات حقيقية. في حين يتطلب التفكير الإستراتيجي بحكم طبيعته افتراضات بشأن المستقبل، يجب أن تكون هذه الافتراضات مبنية على تخمينات متينة وتستند إلى وقائع، على سبيل المثال، بيانات الأداء الفعلي أو نتائج الاختبار التجريبي

4. **الإستناد على أساس تفكير واسع:** ان الشركات التي تتمتع بإستراتيجيات ذكية قادرة على النظر في بدائل متعددة في وقت واحد والنظر في مجموعة من السيناريوهات في إتخاذ 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 إتخاذ الخيارات حول ما سوف تفعل شركة ما، وما عليها ألا تفعله. ان إستراتيجيات أي شركة توفير إرشادات واضحة حول كيفية إعطاء الأولوية لأنشطتها ، وكيف توزع مواردها المحدودة.
6. **الإتفاق:** تتطلب الإستراتيجيات الناجحة خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة، الحصول على دعم العديد من أصحاب المصلحة. وهذا غالبا ما يستلزم عملية تطوير الإستراتيجيات التي تفاعل مع جمع وجهات النظر المتعددة وتقاسم هذا التطور.
7. **الجاذبية:** يجب أن تعمل الإستراتيجيات على تعبئة الموارد بأوسع ما يمكن من اجل جذب انتباه الناس الذين سيطلب منهم تنفيذها.
8. **التكيف:** تحتاج الإستراتيجيات إلى أن تكون قادرة على التعديل والاستفادة من الدروس المستنبطة وتجنب الأخطاء والاستفادة من المعلومات الجديدة. في الوقت نفسه، هناك حاجة إلى تكون بعض هذه التعديلات عقلانية بعيدا عن أي شكل مفرط أو "متعجل".
9. **التنفيذ:** لأن إستراتيجيات الفعالة تعتمد على جهود خاصة ومهارات معينة في المنظمة، وأنها تتضمن إعتبارات صريحة لكيفية التنفيذ. ان تنفيذ هذه الإستراتيجيات يحتاج الى إرشادات واضحة لصنع القرار من أجل تشكيل السلوك في جميع أنحاء المنظمة.

مصادر الفصل الثاني

1. "Strategic Thinking presentation".
<http://docs.google.com/idade.gov>.(2012).
2. "Strategic Thinking versus Strategic Planning".
<http://sbs.ac.ke/blog/>(2011).
3. "What is Strategic Thinking?". harvardbusiness.org.
(2012).
4. Breanne Harris Strategic Thinking vs. Planning a Strategy"(2011).
5. Byron King "Strategic Thinking and Strategic Planning "(
2006).
6. David Hussey, "Creative Strategic Thinking and the Analytical Process: (2001).
7. Esther Kanyi"Strategic Thinking versus Strategic Planning", (2011).
8. Fiona Graetz, "Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities", (2002)
9. Ingrid Bonn, , "Developing Strategic Thinking as a Core Competency" (2001).
10. Kathleen M. Eisenhardt "Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making"(1990).
11. Rich Horwath "What is Strategic Thinking?"
".<http://www.sculpturaconsulting.com/> (2012).
12. Verne Harnish "STRATEGIC THINKING VS. EXECUTION PLANNING"(2011).
13. حسين محمد جواد الجبوري " المنهج المعاصر للتفكير الإستراتيجي "
محاضرة في جامعة بابل ، ديسمبر (2012).
14. مجلة (HR) الأمريكية أغسطس (2011).
15. مصطفى أبو بكر والدكتور فهد النعيم "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير
والقرارات في المؤسسات المعاصرة"
16. مجيد الكرخي " التفكير الإستراتيجي " (2015).

الفصل الثالث

مدخل في التخطيط الإستراتيجي

Introduction to Strategic planning

1- مفهوم الإستراتيجية

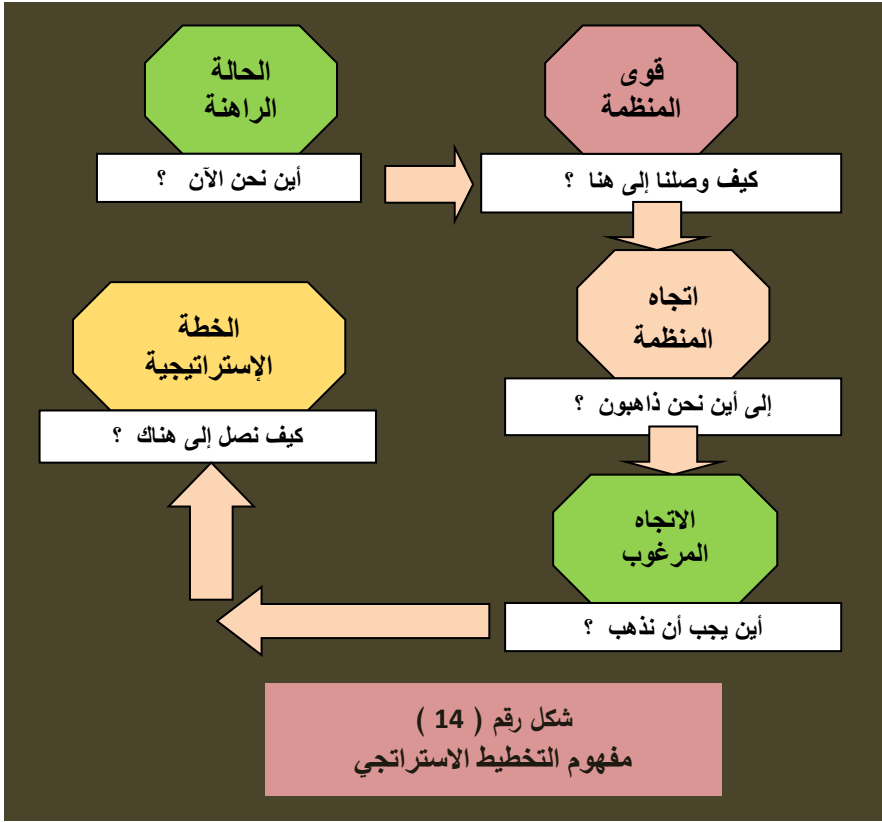
يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)، وقد إستخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من أثار الهزيمة، ثم إنتقل هذا المفهوم من الإستخدام العسكري إلى الإستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها بإتجاه 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 وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية.

ويمكن ان نوجز تعريف الخطة الإستراتيجية بكونها:

انها مجموعة القرارات، التي بواسطتها تتمكّن الإدارة العليا، من وضع تصوّر لتوجه المنظمة المستقبلي، وتجنيد قدراتها المادية والمعنوية، وحشد جميع إمكانياتها المتاحة، للوصول الى أهداف المنظمة المستقبلية البعيدة المدى، باستخدام أمثل الطرق واسلمها.

والشكل التالي يوضح مفهوم التخطيط الإستراتيجي:



2. تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي

مرَّ التخطيط الإستراتيجي من حيث المفهوم والمحتوى والأبعاد بعد مراحل تاريخية يمكن تلخيصها بما يلي :

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

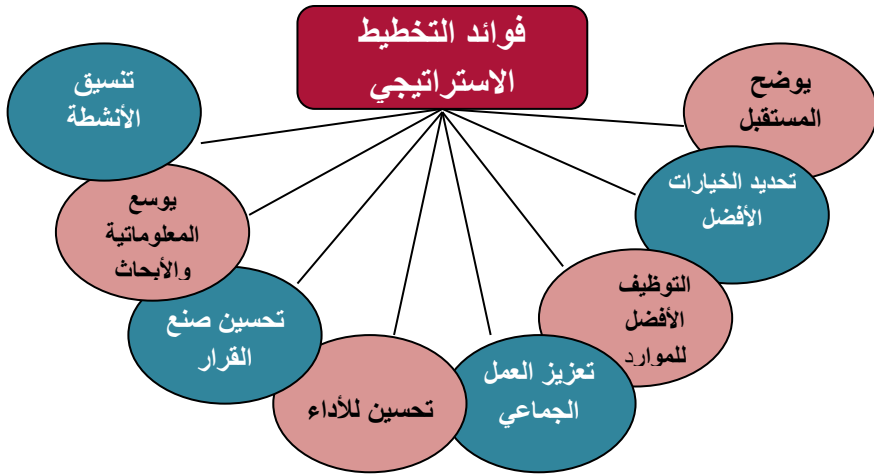
5. الخطة البعيدة المدى تأخذ معنى الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه وذلك خلال الفترة (1955 - 1960).
6. تبني التخطيط الإستراتيجي كأداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص منذ سنة (1960).
7. سيطر مفهوم التخطيط الإستراتيجي بدلا عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي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

3- فوائد التخطيط الإستراتيجي

تتلخص أهمية التخطيط الإستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية:

- 1- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الإستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة وإتخاذ 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 والمتغيرات 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 اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- 7- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- 8- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بأحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.
- وكما يظهره الشكل التالي:



شكل رقم (15)

فوائد التخطيط الاستراتيجي

4- العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية

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

1- الأفق الزمني للإستراتيجية:

يلعب الزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية فهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالنشغيل ذي المدى القصير وهناك القرارات

المتوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب. وأخيرا القرارات طويلة المدى كالإنشاءات وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها.

2- التركيز في الإنتاج:-

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

3- التناسق في السياسات:-

تعتمد المنظمة مجموعة من السياسات , كل منها يتعلق بهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الإستراتيجي 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 إختيار الخدمة الأفضل بالتكاليف الأقل.

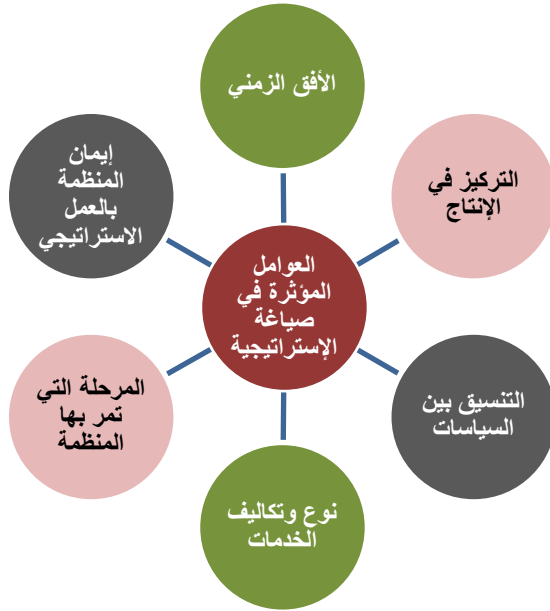
5- المرحلة التي تمر بها المنظمة:-

تمر المنظمة بمراحل عدة فهناك مرحلة النشوء ومن ثم مرحلة الصعود وهناك مراحل المنافسة ومن ثم الإستقرار فالانكماش ثم الإضمحلال وكل مرحلة تتطلب استيعاب كامل لخصائصها وأهدافها والسياسات الواجب إتخاذها.

6- إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الإستراتيجي:

فكلما إزداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الإستراتيجي كلما كانت إحتتمالات نجاحه عالية والعكس بالعكس.

شكل رقم (16)
العوامل المؤثرة في
صياغة الخطة الإستراتيجية



5- معوقات التخطيط الإستراتيجي

تقف أمام التخطيط الإستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:-

1- التغير والتبدل السريع في البيئة:

بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى إستقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغييرات 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 يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وأخيراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وان إستعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:-

أن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي 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 لان عدم توفر الأموال اللازمة 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 الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

6- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الإكتراف بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

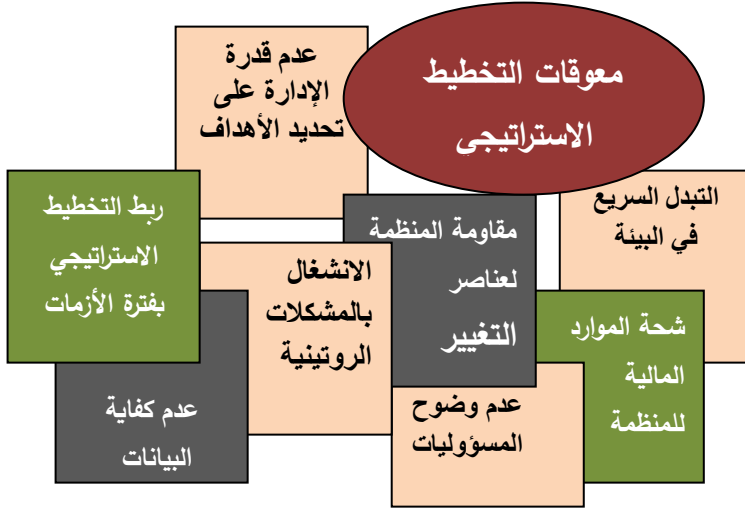
7- المعلومات والبيانات الإحصائية:-

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 , وبعبارة أخرى المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

8- ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات:-

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

وتظهر معوقات التخطيط الإستراتيجي 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 وتشارك بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة ويمكن تحديد أشكال المشاركة في إعداد الإستراتيجية وتنفيذها حسبما يلي:

1. المسؤولية الجماعية:

إن إعداد الإستراتيجية مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فرد معين في المنظمة ولا مجموعة صغيرة ولكن يضطلع بمسؤوليتها عادة فريق عمل واسع يتكون من المدراء والإستشاريين 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 والمتمثلة 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 مساعده، لهذا يبرز دوره في وضع الإستراتيجية كونهم يمتلكون معرفة شاملة عن عمل المنظمة ومجرى أنشطتها وفعاليتها و بإمكانهم وضع الأهداف المستقبلية منسجمة مع وقدرات المنظمة بحيث تكون الأهداف متوازنة لا تواضع ولا مغالاة فيها.

كما يبرز دوره الإستراتيجي على إعتباره وجه المنظمة وممثلها أمام الرأي العام وموجهها وحلقة 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 وتطلعات وطموحات المنظمة وهو المسؤول عن حل جميع الإشكالات العالقة فيها.

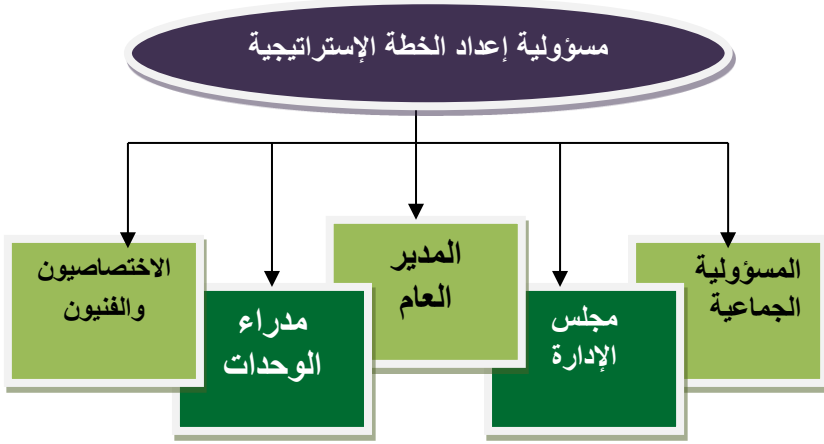
4. مدراء الوحدات والإدارات:

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

5. الأخصائيون والفنيون:

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

ويبين الشكل التالي المسؤوليات المختلفة في إعداد الخطة الإستراتيجية:



شكل رقم (18)

مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية

7- خصائص التخطيط الإستراتيجي

يتميز التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

1- الآثار الطويلة الأجل:

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

2- المشاركة الواسعة:

يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه إبتداءً من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

3- المرونة:

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

4- حشد الطاقات الكامنة والموارد:

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

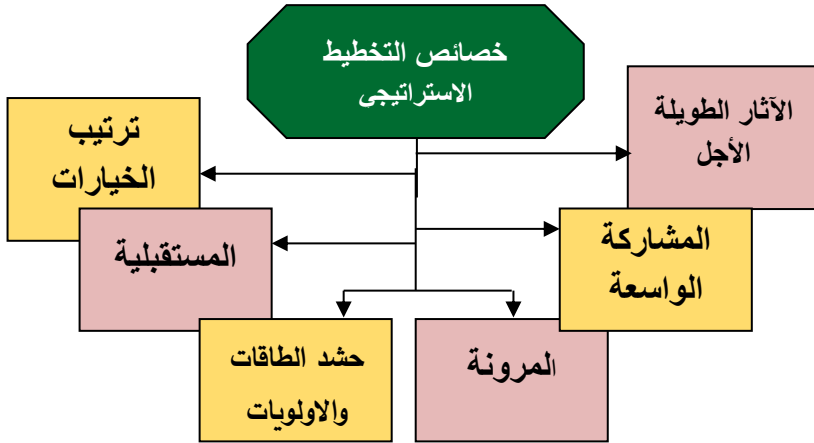
5- المستقبلية:

ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي (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 الإستراتيجي 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

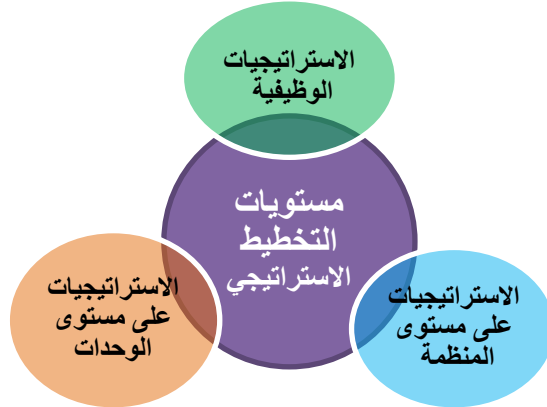
8- مستويات التخطيط الإستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة

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

- 1- **الإستراتيجيات على مستوى المنظمة Cooperated Strategies:** حيث يختص العمل الإستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو لهيئة المعاشات.
- 2- **الإستراتيجيات 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- **الإستراتيجيات 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 وتتميز هذه الإستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم. ويبين الشكل التالي مستويات التخطيط الإستراتيجي:

شكل رقم (20)
مستويات التخطيط الإستراتيجي



9- التخطيط الإستراتيجي وقواعد البيانات والمعلومات

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

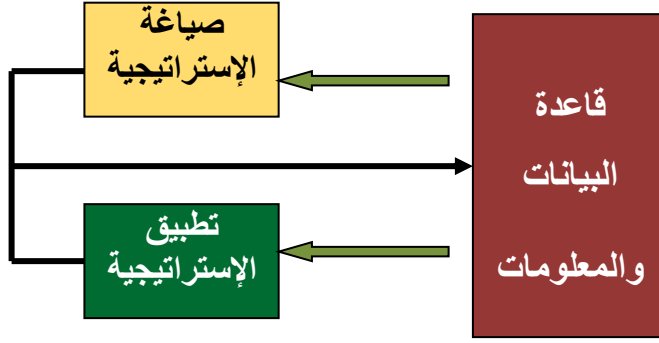
حلقاتها الأصغر إلى ضعف في بناء الخطة وربما تعرضها إلى إخفاقات خلال التطبيق.

ومن المراحل المهمة التي تُبنى 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 تنطلق للمستقبل.

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

إن دراسة الواقع ودراسة البيئة الخارجية والداخلية والتنبؤ بصورة المستقبل تحتاج إلى خزين من المعلومات المتعلقة بنشاط المنظمة ذاتها وبنشاط 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 كفنة لهذه القاعدة بمقدورها تلبية متطلبات المخطط الإستراتيجي، وهو يقوم بتحضير الأسس اللازمة لبناء خطة المنظمة.

وعلى أساس ما تقدم يتضح الترابط بين الخطة الإستراتيجية الجيدة وبين قاعدة البيانات الوافية والإدارة الناجحة لهذه القاعدة، فهي قضايا متلازمة فبقدر ما تجهز قاعدة البيانات الخطة بما تحتاجه من معلومات فإن الخطة الإستراتيجية تفتح الأفق المستقبلية أمام قاعدة البيانات للتوسع 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 الإستراتيجي.



شكل رقم (21)
التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات

10- خطوات التخطيط الإستراتيجي

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

- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.
- خطوات العمل مترابطة ومتكاملة.
- خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية.

وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية هي:

Environmental Scanning	1. مرحلة التحليل والرصد البيئي
Strategy Formulation	2. مرحلة صياغة الإستراتيجية
Strategy Implementation	3. مرحلة التطبيق
Monitoring and Evaluation	4. مرحلة المتابعة والتقييم

وتظهر هذه المراحل كما في الشكل رقم (14)

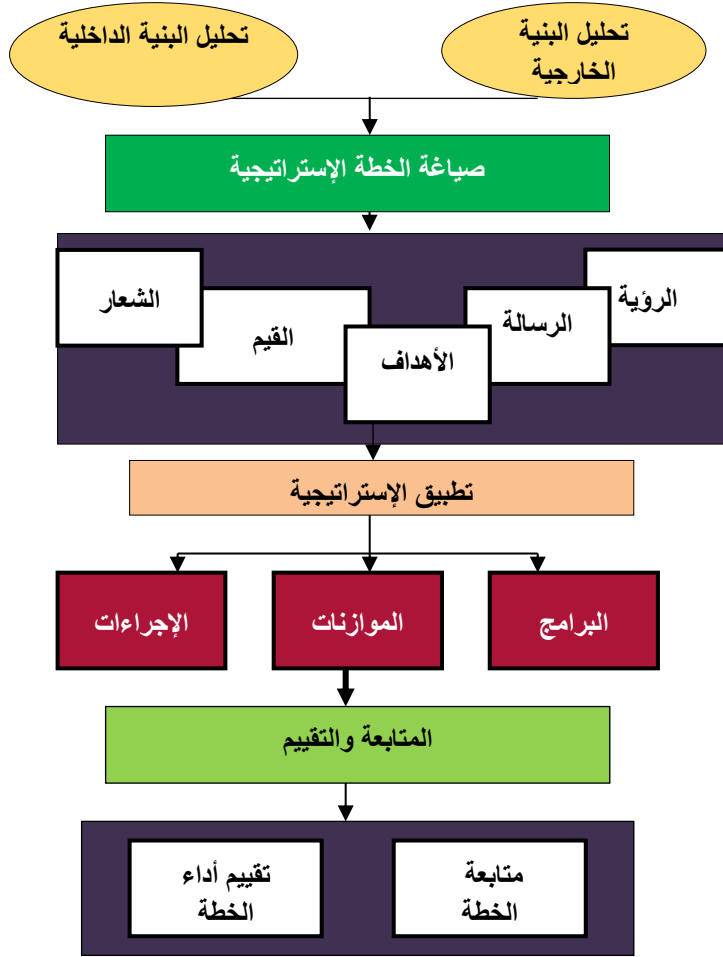
وقد يكون من المناسب عرض التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الإستراتيجية وفق النموذج أعلاه ووضعها على شكل مجموعات رئيسية من العمليات تبدأ بالمرح البيئي وتنتهي بالمتابعة والتقييم وكما مبين في الشكل التالي حيث سنأتي على شرح كل مجموعة مفصلة في الفصول القادمة:



شكل رقم (22)

التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الإستراتيجية

ويمكن وضع المخطط أعلاه في صورة أكثر تفصيلاً لتظهر العمليات التي تجري عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي دون التطرق إلى التفريعات التي تخرج من كل خطوة من هذه الخطوات وكما مبين في الشكل التخطيطي الآتي:



شكل رقم (23)
عمليات التخطيط الاستراتيجي

11- نماذج التخطيط الإستراتيجي

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقا 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 عدة 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 الانجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا .
- الانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لحاجات 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 لتركز على تحقيق النتائج .وينأى عن مناهج التخطيط الإستراتيجي التي تسببت 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 اجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج ما يلي:-

- إستقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها.
- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات تتخذ بشكل عقلائي.
- محور الإستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.

3- النموذج التكيفي: Adaptive Model

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

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 مبتدئ بدراسة الانظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيها ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.

7- النموذج الموضوعي Objective Model

وسمي 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 إتجاهات 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 الاستغراق 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 تبنى الإستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحلة التوجه الإستراتيجي للمنظمة والثانية: مرحلة التنفيذ.

11- نموذج أصحاب المصالح:- Stakeholders Model

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

12- النموذج التنافسي:- Competitive Model

ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التنافسية وهي: المساومة مع المشتريين 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 لإتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، ولهذا يدعو النموذج إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المنظمة وبيئتها 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 إتخاذ القرارات والعمل الإستراتيجي 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 بإتجاهها (Super Ordinate Goals) ويرمز للسبعة أبعاد أعلاه بالرمز (7S).

15- نموذج ستير: Steiner Model

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

الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقويم والتحليل، ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والبرامج وتليها مرحلة خطة البرامج التنفيذية حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج: متوسطة المدى وقصيرة المدى ويلى ذلك مرحلة 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 الإستراتيجية Overall Goals .
- وضع الإستراتيجيات Objectives.
- توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية.
- وضع مقاييس لتقدم الأداء.

ويركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الإستراتيجية والتشغيلية ويفرد بندا للسيناريوهات 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 المنطلقات الإستراتيجية ومن ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والإستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.

18- نموذج فيفر Pfeiffer Model

يتلخص نموذج فايغر بالقول بان التخطيط الإستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العملي سبيلاً في ذلك و يتضمن صفحتين هما: التدقيق والفحص البيئي، والإعتبرات التطبيقية , وتحتوي هاتان الصفحتان على (9) خطوات لإنجاز الخطة الإستراتيجية هي: التخطيط للتخطيط، 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 والتحقق من النتائج.

ويؤكد هذا النموذج على: ثقافة المنظمة والتكامل بين الخطط الإدارية والوظيفية 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 وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.
- تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز 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 فرعي.
- 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 الإستراتيجي القائم على القضايا الأساسية

Issue-Based Planning

إن المنظمات التي طبقت نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي المذكور في البند السابق مؤهلة للأخذ بأسلوب التخطيط الإستراتيجي 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 تندرج 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 اللازمة، 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 التآلف Alignment Model :

يحرص هذا النموذج على إيجاد تآلف متين وقوي بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية.

ان 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 كالآتي:

1. يقوم الفريق المكلف بوضع الخطة بصياغة الرسالة، والبرامج، وتحديد الموارد، والمستلزمات المساندة.
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 بالسيناريو: Scenario Planning

يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف. كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الإستراتيجي. وتتبع الخطوات التالية لبناء هذا النموذج:

- إختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصوير ماذا يحدث للمنظمة في حالة تغير هذه القوى، مثال ذلك تغيرات في الانظمة والقواعد والقوانين، والتغيرات في السكان وغير ذلك.
- تحديد التغيرات التي تحدث على الانظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاثة بدائل (بديل الحالة الجيدة، حالة سيئة، وحالة 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 بإستكشاف الإعتبارات والسبل التي يتعين الإستعانة بها في معالجة أو مواجهة التغيرات الخارجية المحتملة.
- إختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيراً على المنظمة، مثال ذلك إختيار البرامج والإستراتيجيات الأكثر معقولية التي يمكن بها مواجهة التغير المذكور.

23- التخطيط الإستراتيجي 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. نموذج جون برايسون للتخطيط الإستراتيجي

طرح هذا النموذج عام 2003 حيث حدد برايسون عشر خطوات للتخطيط الإستراتيجي متمثلة في:

1. البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي والإتفاق عليها.
2. توضيح الصلاحيات التنظيمية للمؤسسة.
3. توضيح المهمة التنظيمية وقيمها في المنظمة.
4. تقييم البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات.
5. تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمة.
6. صياغة الإستراتيجيات للتعامل مع القضايا.
7. مراجعة الخطة أو الخطط الإستراتيجية واعتمادها.
8. تكوين رؤية تنظيمية فاعلة.
9. وضع خطة فعالة للتنفيذ.
10. إعادة تقييم الإستراتيجيات وعملية التخطيط الإستراتيجي.

25- نموذج فورد للتخطيط الإستراتيجي

طرح هذا النموذج عام 1999م ويتألف هذا النموذج من ثلاثة مراحل أساسية هي الحاضر والتخطيط والمستقبل وتتمثل هذه المراحل بخمسة عناصر أساسية كالتالي:

1. الرؤية: وهي التي تقود الإدارة إلى الأمام مع وجود تصور لما تريد الإدارة أن تكون عليه في المستقبل.
2. القيم: وتمثل المرجعية الحاكمة لأنشطة وبرامج الإدارة.
3. الحاضر: أي انطلاقه للمستقبل.
4. الرسالة: الصورة التفصيلية لما ستقوم به الإدارة للوصول لرؤيتها وحلمها الأساسي، وهي تركز على المدى القريب.
5. الإستراتيجيات: وتمثل مجموعة القرارات والإجراءات والنشاطات التي من شأنها تحقيق الرسالة وبالتالي الرؤية النهائية.

26. نموذج جودستين للتخطيط الإستراتيجي

اقترح هذا النموذج سنة 1993 ويشتمل على ثمان خطوات أساسية وهي:

1. تحديد القيم المؤسسية
2. استخلاص رسالة المؤسسة

3. بناء النموذج الإستراتيجي
4. إعتبرارات التطبيق من خلال تحليل الفجوات
5. مراقبة الأداء
6. وضع الخطة العملية للتنفيذ
7. وضع الخطة البديلة لتنفيذها عند الحاجة
8. البدء بالتنفيذ

27. نموذج فوغ للتخطيط الإستراتيجي Foog Strategic Planning Model

قدم النموذج اعلاه سنة 1996 ويقسم هذه النموذج عملية التخطيط الإستراتيجي إلى خمس مراحل كالتالي:

1. مرحلة قاعدة التخطيط: حيث يتم تحليل الوضع الراهن، تحليل الوضع الداخلي، القيم والمبادئ، تحديد القضايا والأوليات.
2. مرحلة النتائج المرجوة: وتتضمن الرؤيا والتصور، الرسالة، وكذلك الأهداف العامة.
3. مرحلة كيف؟: وتشمل الإستراتيجيات والبرامج.
4. مرحلة التطبيق والتنفيذ: وتشمل أهداف وبرامج محددة.
5. مرحلة المراجعة: وتشمل نظام التغذية الراجعة Feedback

28. نموذج التشخيص القصير DCA (Diagnostique Court Applique)

وبموجب هذا النموذج تعمل المنظمة على توحيد الجهود حول إستراتيجية واضحة وقوية ومحفزة، تأخذ في الإعتبار ما يلي:

1. إستشراف المستقبل
2. تحفيز الجهود وترشيد الوسائل والإمكانات
3. بناء حوار تأسيسي وخيالي بين مختلف الأطراف
4. سرعة الانجاز
5. القدرة على إستغلال الفرص المتاحة بسرعة
6. معالجة سريعة للاختلال
7. إحداث تغيير جماعي في وقت قصير.

وهذه الأداة جاءت بعد أبحاث سنوات طويلة، وتم تجربتها في أكثر من 1600 مؤسسة في مجالات وقطاعات مختلفة. وهي أداة عملية تطبيقية تقوم على تحليل شامل لكل المعطيات الخاصة بالمشروع.

29- نموذج الماذات الخمسة

حيث لا تجري الأمور كما هو مخطّط لها أحياناً، وتتحطّم الأدوات وتختلف الآراء، فتتهاوى الخطط التي كانت تبدو وكأنّها خطط مُحكمة، في مثل هذه الحالات، تكون معرفة ما حدث بالضبط شيئاً مفيداً للغاية ، حيث أنّ معرفة ما حدث، قد يمنع حدوث نفس الشّيء مجدّداً، هنا يأتي دور عمليّة بسيطة جدّاً لكنّها فعّالة للغاية وهي عمليّة الماذات الخمسة The 5 Whys تعود بداية ظهور هذه النموذج إلى الثلاثينيات من القرن الماضي ، عندما ابتكرها أحد عمالقة الصناعة اليابانية " ساكيشي تويودا " وهو والد " كيشيرو تويودا " مؤسس شركة تويوتا ، وقد طوّرت تقنية الماذات الخمسة The 5 Whys وضُبّطت بدقّة داخل أروقة الشركة (Toyota Motor)) كعنصر حيويّ ضمن برنامجها التّدريبي لحل المشاكل. وقد اخذت هذه التقنية طريقها إلى الانتشار والشهرة في عام 1970 كأسلوب اساسي لمشاكل الإنتاج داخل شركة تويوتا.

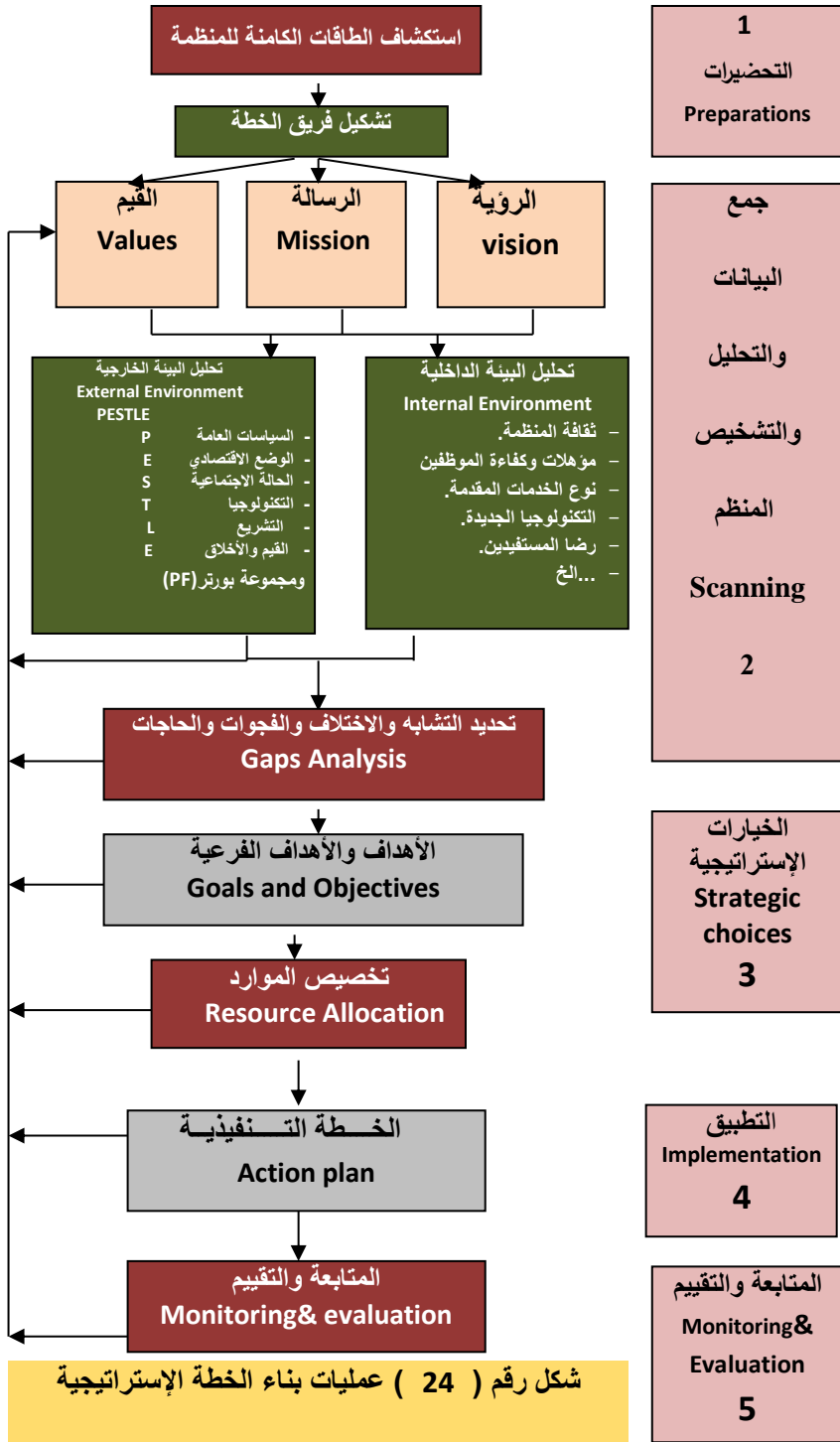
30- نموذج الكرخي:

لدى استعراض نماذج التخطيط الإستراتيجي السالفة الذكر وجد أنها تشترك جميعها في مسائل أساسية هي:

- تأكيدها على وضع رؤية ورسالة للمنظمة وإرساء قيم تعمل في ضوءها.
- تركيزها على أهمية تحليل واقع المنظمة الحالي وإعتباره المنطلق الصحيح لتطويرها في المستقبل.
- تشديدها على ضرورة وضع أهداف إستراتيجية مجزأة إلى أهداف فرعية.
- إعتبارها الخطة التنفيذية الجزء العملي لنقل الخطة الإستراتيجية من نصوص إلى واقع عملي.
- تأكيدها على أهمية متابعة وتقييم خطوات تنفيذ الإستراتيجية والوقوف على تقدم العمل فيها وتصحيح الإنحرافات 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 يؤكد على هذا الجانب أو ذاك من البناء الإستراتيجي .

وعلى أساس ما تقدم ومن خلال تحليل التجارب التخطيطية للعمل الإستراتيجي 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 متماسكا. 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:



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-Pheiffer, 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- إستراتيجية بيست بديز (2012)
- 47- التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية (2011)
- 48- الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس (2007 - 2011)
- 49- الخطة الإستراتيجية لوزارة الخارجية الأردنية 2010-2012
- 50- عبد اللطيف العززي "التخطيط الإستراتيجي وفق منهاج "DCA" 2011.
- 51- مجيد الكرخي "التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج" 2014.

الفصل الرابع

فريق وضع الخطة الإستراتيجية

1. التخطيط للتخطيط

إن وضع خطة إستراتيجية خمسية أو أكثر يعتبر من أولويات أية منظمة, حيث تتوضح من خلال هذه الخطة الرؤى والأهداف وإستراتيجيات خطط العمل ونمط ونوع المشاريع المطلوبة للبنى الإرتكازية أو تأهيل العاملين بما ينمي ويطور الأداء الكلي في المنظمة ويحسن وضعها التنافسي وهو ما يبتغيه 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 الحقيقية مع كافة العاملين فيها والجهات الأخرى ذات العلاقة وبأليات شراكة واضحة موزعة حسب الأدوار والاستحقاقات, ومن ثم اقرار هذه الخطة والعمل بموجبها 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 الإدارة الإستراتيجية والمخططين الإستراتيجيين.

فالبعض يرى أن التخطيط الإستراتيجي بأهميته وحساسيته وخطورة الخطأ فيه، لا يمكن أن يكون مهمة جماعية، بل لابد من اقتضاره على فئة أو مستوى إداري معين، ولكن شركة "نوكيا" كان لها رأي آخر؛ حيث يعتمد عملاق الهواتف المحمولة والأجهزة الإلكترونية على مساهمات 250 من العاملين لديها في مراجعة إستراتيجياتها التنافسية 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 الإستراتيجيات أو في تنفيذها أو في متابعتها، بل يرى جي. مور أنه "قد يشمل فريق التخطيط الإستراتيجي ممثلين 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 الإستراتيجي

تمر عملية تكليف فريق بإعداد الخطة بالمرحل التالية:

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

حجم فريق التخطيط المثالي هو من 9 إلى 15 عضوا 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 يتألف من التشغيل، والتسويق، وموظفي المبيعات يجلب التوازن عندما يتعلق الأمر بالنظر الإحتياجات الداخلية والخارجية.

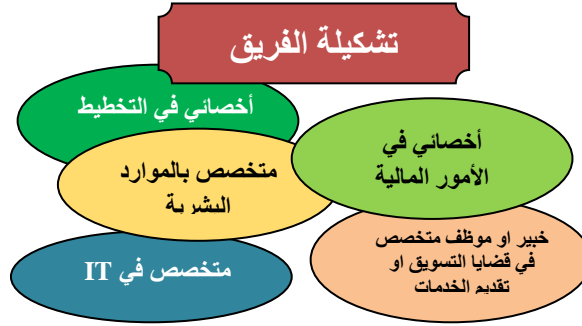
بحث عن اللاعبين الرئيسيين من موظفيك وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة العليا الذين يمكن أن تساعدك على وضع إستراتيجية. معرفة كيفية الحصول عليها المعنية. إذا كان بعض الموظفين لا يمكن أن تشارك في شخص، وتبادل المسودات الأولى من الخطة معهم والحصول على ملاحظاتهم بأنها عملية مستمرة. تأكد من أن لديك الاستفادة الكبيرة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

4. تشكيلة الفريق

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

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

1. أخصائي في التخطيط وله دراية بالتخطيط الإستراتيجي .
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 والتميزين.
5. متخصص في الكمبيوتر والبرمجيات (IT) .



شكل رقم (31)

5. استطلاع الآراء التي تتطلبها عملية بناء الخطة

من اجل ضمان نجاح عملية التخطيط، والمساعدة على عدم حدوث اية 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 ونزيهة، فان 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 الانترنت مصدرا مهما 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 اليها من اجل استنباط تقييم للإجراءات والإستراتيجيات المحددة

6. تنظيم عمل الفريق

الاليات التالية توضح عمل الفريق وكما يلي :

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

7. جدول بتشكيل فريق العمل

لتحضير الخطة الإستراتيجية

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

جدول رقم (6)

الجدول الزمني لعمل فريق اعداد الخطة الإستراتيجية

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

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

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

8. مهام ومسؤوليات فريق وضع الخطة الإستراتيجية

تتحدد مهام وواجبات ومسؤوليات فريق وضع الخطة بما يلي :

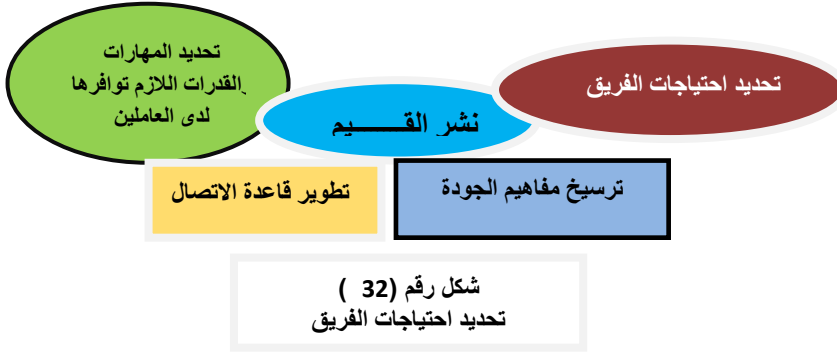
1. دراسة واقع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بتحديد فرصها ونقاط قوتها وما تواجهها من تحديات .
2. التصميم المبدئي للإعداد الخطة الإستراتيجية وما يتعلق بها من خطط تطويرية وتحديث بياناتها كلما دعت الحاجة .
3. وضع السياسات العامة وإقرار الخطط والموازنات وتحديد المسار العام .
4. تحديد الحاجة مشاركة الأطراف التي لها علاقة بوضع الإستراتيجية.
5. تحديد كيفية بناء الخطة وآليات العمل الموضوعية .
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 إحتياجات الفريق

من اجل توفير مقومات النجاح للخطة يتعين على فريق الخطة تحديد وتقييم الإحتياجات اللازمة لعمل الفريق خلال التحضير للخطة وبعد إنطلاقها والتي يمكن توضيحها كالتالي :

1. تحديد إحتياجات فريق التخطيط من البرامج التدريبية للذين سيشاركون في وضع الخطة من جميع الأطراف.
2. تحديد المهارات والقدرات اللازم توافرها لدى العاملين ووضع السبل اللازمة لتنميتها بمختلف المستويات .
3. نشر القيم المؤسسية والانتماء وزيادة الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين من أجل خلق الأجواء المناسبة للعمل الإستراتيجي
4. ترسيخ مفاهيم الجودة كمقدمات لولادة سياسات وهياكل 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:



9. أسلوب عمل 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 يأتي :

1. الركون الى مجموعة الخبراء وأهل الإختصاص (في فن التخطيط الإستراتيجي) ومجموعة المنفذين(الرؤساء المدراء)ومجموعة أهل المصلحة بالمنظمة والحريصين 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 آراء الآخرين او

- أن يعقب عليها وعدم نقدها أو إبداء السخرية والاستخفاف بها. وقبول جميع الآراء وتسجلها إلا اذا 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 إنطلاق الملكات الإبداعية ويفتح الأفاق الرحبة للتخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه حرج من النقد والتقييم , ان هذا المبدأ يستند على مقولة أساسية في الإبداع مفادها ان الأخطاء غير الواقعية قد تنثير أفكار أفضل عند أعضاء الفريق.
6. تطوير أفكار الآخرين والبناء عليها من اجل 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 بإختيار المجتمعين لأهم الأفكار التي اقترحها أعضاء الفريق. وقيام كل عضو بوضع علامة أمام أهم الآراء التي برزت في رأيه وفي نهاية التصويت يمكن تحديد وإختيار أهم الآراء المطروحة خلال الجلسة. وهذه من أهم القضايا التي يلتزم بها خبراء التخطيط الإستراتيجي في العالم المعاصر، خاصة في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان. لكونها مفيدة في فرز الآراء الأكثر وجهة وفائدة بلا مجاملة لأحد وإعتبار المحصلة النهائية لعملية التصويت ملكا للاجتماع ..

مصادر الفصل الرابع

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 الخامس

رؤية 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 العظماء 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 وبصيرتنا لنرى دائرة أحلامنا تشرق من هناك. أما القبول بالأمر الواقع فهو أن ننظر إلى ما بين قدمينا لنرى أين نقف، ونرضى بالواقع الذي نقف عنده، ونعتبره عالمنا الذي سيبقى هكذا أو انه سيتحرك خارج عن أراذلتنا ولا سيطرة لنا عليه ولا حاجة للاكتراث لأي إتجاه سيتحرك.

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

2- مفهوم الرؤية

الرؤية : هي صورة المستقبل، التي تقود المنظمة إلى النجاح ، وتنبؤها ماذا ستصبح عليه، وماذا ستعمل في المستقبل.

أنها بتعبير آخر:

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

هكذا فإن الرؤية هي:

إستشراف 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 الأمانى، 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 اشراقه بدر عند الأفق مرسوم عليه الصورة المستقبلية للمنظمة التي ترنو إليها.

كما مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (33)
الرؤية

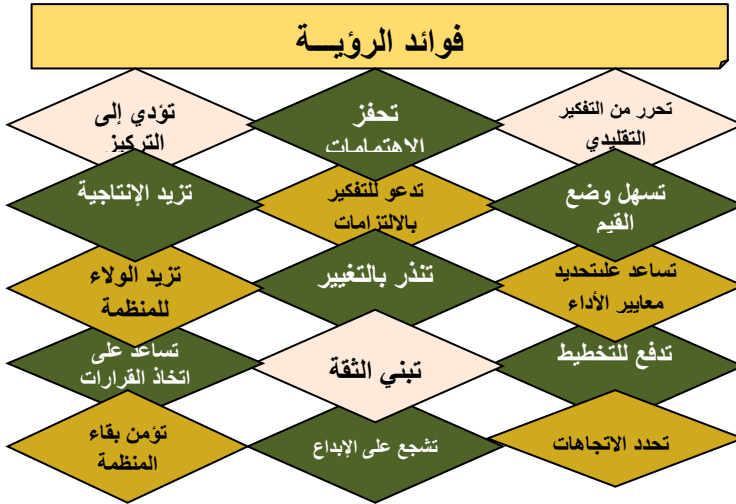
3- فوائد الرؤية الإستراتيجية

تكمن أهمية الرؤية بكونها حجر الزاوية في بناء إستراتيجية المنظمة الناجحة. لكونها تحدد مرئياتها والتطورات الذهنية الواضحة لها كي تشاهد الأهداف البعيدة المدى التي يتعين أن تسعى إليها، وتتلخص أهمية الرؤية الإستراتيجية بكونها تقدم الفوائد التالية للمخطط الإستراتيجي:

- 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 الإتجاهات والأغراض.
- 6- تحفز الاهتمامات.
- 7- تدفع نحو التفكير جديا بالإرتباطات والالتزامات.
- 8- تنذر 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 إتخاذ القرارات.
- 15- تضمن بقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها.

وكما يظهر في الشكل التالي:



شكل رقم (34)
فوائد الرؤية

4- العوامل التي تخدم توقد الرؤية

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

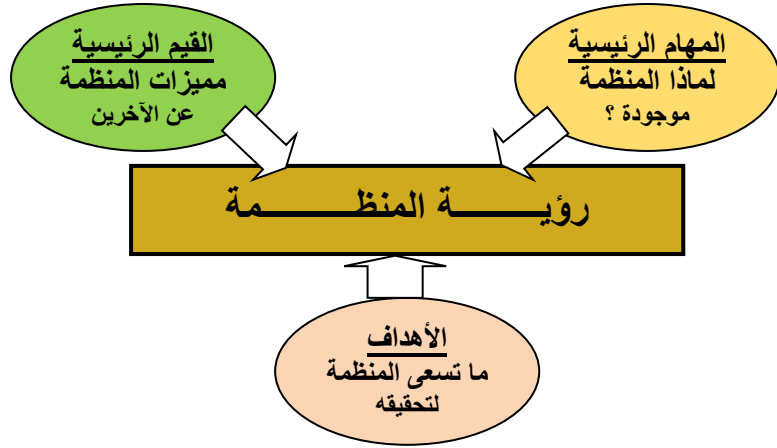
- 1- الأفكار المحافظة والتمسكة بواقع الحال.
- 2- القوانين والقواعد النافذة التي لا تنسجم مع التغيير.
- 3- الهيئات والمؤسسات الحكومية التقليدية.
- 4- مقاومة بعض الأطراف داخل المنظمة بسبب خوفهم من تضرر مصالحهم.
- 5- التفكير القصير المدى.
- 6- الفكر الراض الذي يهوى (القول لا) فقط.
- 7- الإدارات المتعبة والمترهلة.
- 8- العناصر المتخوفة 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 تتلخص بكونها:

- 1- واقعية: أي ممكنة التحقيق وليست خيالية.
- 2- صادقة: تتكلم عن النوايا الحقيقية 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 وتتسجم مع همومه.
- 6- طموحة ومتحدية : جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل غير مترددة في مواجهة التحديات.
- 7- موجهة: أي ترسم التوجهات نحو المستقبل فتقود المنظمة نحو أهدافها.
- 8- مختصرة: لا تحتوي على عبارات مطولة لكي تسهل مهمة قراءتها وحفظها وتداولها.
- 9- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المنظمة وحاضرها.
- 10- متوقدة : تثير الهمم وتعبئ 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 الإستراتيجي مسارات بينة نحو المستقبل.

وتبدأ صياغة رؤية المنظمة بمقطع حيوي فاعل تلخص فيه ضرورات هذه الرؤية وفعاليتها بحيث يكون المقطع الإبتدائي 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 إبتداع الأفكار والحلول الأصيلة والفاعلة للمنظمة، وهذا لا يعني مطلقاً أن الرؤية تخلق بالهواء، وتبتعد عن الواقع، بل العكس، لا بد لها أن تكون أحلاماً واقعية أو قريبة من ذلك، بالرغم من أن بعض الرؤى كانت طموحة جداً، عندما ظهرت بل بدت وكأنها ضرب من ضروب الخيال، ولكن هذا الخيال أصبح حقيقة.

فعندما طرحت شركة المايكروسوفت 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 المايكروسوفت، ولكن هذه الرؤية كانت تحتوي ضمناً أفاق مفتوحة أمام التطور.

ولا بد وأن نضع في الأذهان عند صياغة الرؤية بأن الغرض منها ليس وضع هدفاً واقعياً متطابقاً مع الأمر الواقع بغية تحقيق النجاح والفشل، بل أن ذلك متروك للأهداف والأغراض الإستراتيجية، وأن الغرض من الرؤية هو فتح الأبصار على ما هو ممكن.

يقول ألبرت اينشتاين مؤكداً على ما ذكر أعلاه بأن (الخيال أكثر قوة من المعرفة) ويطلق البعض على هذا القول ليعززوا الغرض من الرؤية بأن المعرفة تتيح رؤية الأشياء كما هي، بينما يدعو الخيال إلى رؤية الأشياء كما يجب أن تكون، وعندما ندرك ما هو ممكن، نبدأ برؤية الأحلام الممكنة التحقيق، وأن التحديات ممكن أن تقهر وأن المشكلات ممكن أن تحل

وبذلك تفتتح أمامنا شبكة من المسالك، التي تعتبر بحد ذاتها مصادر الهام وقوة، وقد لخص (Les Brown) ذلك فقال:

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

وكما يقول شاعرنا المتنبي :

إذا غامرت في شرف مروم فلا تقنع بما دون النجوم

ومن الأمور التي تغني صياغة الرؤية وتجعلها أكثر قوة وتعبيراً فهي:

- 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 للأحاسيس تبعث الإلهام والطموح والزهو لدى الجميع.
- 3- أضف إلى رؤيتك معاني محسوسة: كلما كانت المعاني والتفاصيل المضافة ذات مغازي، 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 كالزبائن والمجهزين 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 مؤهلاتهم، 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 والطاقت ومحفز للهمم، فإنها تكون قد حققت أغراضها وفعلت ما يريده المخطط الإستراتيجي في وضع المنظمة بالإتجاه المرغوب وحددت مستقبلها على طريق النجاح.

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

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

لقد قامت جامعة يل (Yale) بدراسة عن خريجها ممن كانت لهم رؤية وممن 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 قط.

9- مصادر صياغة الرؤية

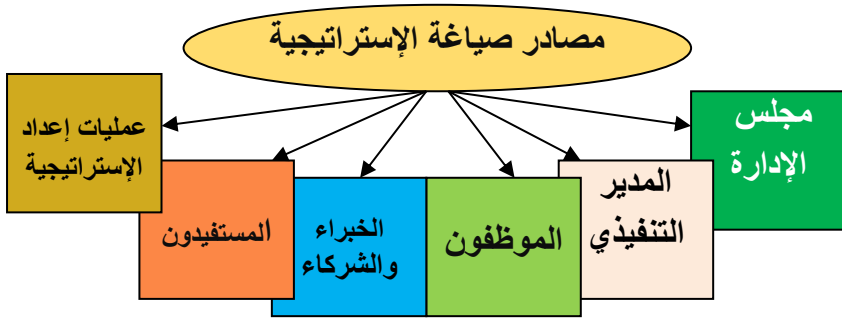
كما ذكرنا بأن الرؤية تبدأ في النظر إلى الأفق لمشاهدة الصورة الأكثر إشراقاً للمنظمة مفعمة بالأحلام، وقد تبدو أمامها مختلف المناظر الجميلة، و إن المنظمة التي اعتادت وضع إستراتيجيات متلاحقة هي أجدر من غيرها في وضع رؤية نجاح لما اكتسبته من خبرة في مدى ملائمة الرؤية مع بقية عناصر الإستراتيجية. وعادة ما تقوم أية منظمة بإختيار 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 تقفز إلى ذهنه تلك الصورة الجميلة للمنظمة فينقلها إلى الفريق الذي يعد الإستراتيجية.
- 3- **أفكار الموظفين** : تترشح من الموظفين خلال عملهم أو خارجه أفكار تعكس الطموحات التي تساورهم لتطوير المنظمة والتي يتمنون أن تصبح واقعا يوماً ما وخاصة من ذوي الأفكار الإبداعية والإبتكارية .
- 4- **الأفكار التي يقدمها خبراء المنظمة وشركاؤها.**

5- الأفكار التي تقدمها الفئات المستفيدة من خدمات المنظمة حيث تلتقي 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 بالتكون والتبلور والظهور.

والشكل التالي يلخص مصادر الرؤية:



شكل رقم (36)

مصادر صياغة الإستراتيجية

10- عرض الرؤية على العاملين

إن تشكيل رأي جماعي وإتفاق 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 منظماتهم وإطلاعهم عليها تجعل لأي واحد منهم حصة في هذه الرؤية ويصبح من مناصريها والمؤيدين لبلوغها والمدافعين عنها والشاعرين بها إضافة إلى الاعتزاز والانتماء إلى المنظمة وهي تتطلع إلى رؤية بهذه المكونات المتفائلة 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 لعاملها من خلال التفاهم 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. إتفاق آراء المدراء بشأن المسارات المستقبلية الإستراتيجية لها.
3. خلق الحماس والرغبة في وضع الخطط الفرعية للإدارات.
4. تهيئة العاملين لمواجهة إحتتمالات التغيير.
5. ترسيخ 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 يلي:

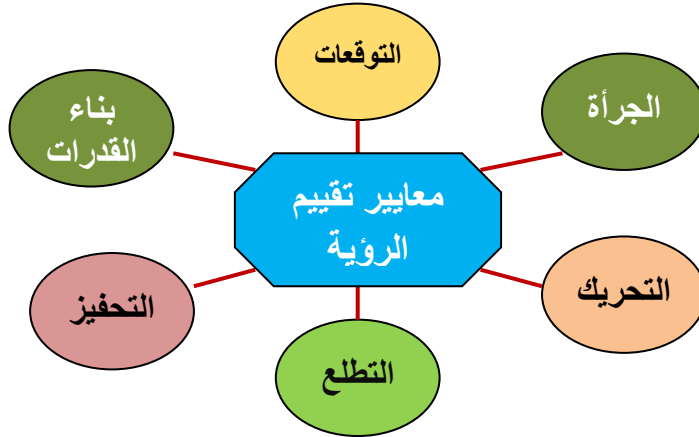
- 1- **التوقعات:** وذلك بتدقيق فيما إذا كانت الرؤية قد وفرت قوة تصورية لما يجب أن تكون عليه المنظمة خلال الفترة القادمة، وأنها قد عبرت بشكل أفضل عن صورة المنظمة المستقبلية.
- 2- **الجرأة:** وذلك بتدقيق الروح الإقتحامية للرؤية والتي تظهر من خلال تجسيد الرؤية لأحلام المنظمة، وتجسيد المنزلة الأعلى التي تريد المنظمة تبوؤها بين المنافسين.
- 3- **التحريك:** إن الرؤية الناجحة هي التي تدفع على التغيير والتطوير وفق القدرات التي تخلقها، ولهذا تكمن قوتها في مكامن تحريكها وخلق البواعث للإتجاه الذي تتحرك نحوه المنظمة، ولهذا يمكن اختبار قوة الرؤية من خلال قدرتها على تحديد:
 - المستفيدين (الزبائن) ورغباتهم.
 - المواقع المهمة التي تنشط بها المنظمة.
 - الأنشطة التي تحرص المنظمة على التواصل معها.
 - القدرات التي تسعى المنظمة إلى تطويرها.
- 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 الاعتماد لدى العاملين بأنفسهم وشعورهم بأنهم جبل أشم بدلاً من ربوة 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.
- إرساؤها تاريخ المنظمة.
- إشارتها إلى قوة وتصميم واندفاع المنظمة.
- بناؤها قواعد بيانات عن المستفيدين.
- تحديدها للموارد والإمكانات.



شكل رقم (37)
معايير تقييم الرؤية

12- تمرين في صياغة الرؤية

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- إبتداءً العمل في تحفيز العاملين على المشاركة في وضع الرؤية الفاعلة والقيام بتوضيح الرؤية بصياغتها الأولية وتفكيكها إلى أجزاء كي يتوسع عدد المشاركين في مناقشتها و صياغتها وتوليد الخلق والإبداع لديهم.
- 3- إختيار أفق زمني مناسب للرؤية، مثل بعد (5) سنوات أو (10) سنوات أو (25) سنة من الان.
- 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 الالتقاء 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 تنقيحها بما يتفق مع آرائهم ويزيد الرؤية وضوحاً وتعبيراً 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 الانشاء، فهنا لا بد للرؤية أن تكون

في الترتيب الأول، فهي 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. وهما كل يكمل الآخر كما في الشكل التالي:



14- نماذج من الرؤى

من المفيد الإطلاع على صياغة بعض الرؤى التي وضعتها منظمات وشركات وجهات مختلفة بهدف النهوض والإرتقاء بواقعها وتحقيق نتائج أفضل بين الآخرين، ومن ذلك نذكر 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 أوتس: Otis

نزود 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 NASA بشأن برنامج إنزال رجل على القمر في بداية الستينات:

في نهاية هذا العقد سننزل إنسانا على القمر.

5. رؤية الخطوط الجوية السعودية:

أن نكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه و حريصاً 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 إبتكار 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

نؤمن بالأفضل.

14. منظمة المناطق الحرة في الأردن:

مناطق حرة جاذبة للاستثمار محلياً وإقليمياً ودولياً.

15-Walmart

نمنح الناس العاديين فرصة شراء الأشياء نفسها التي يشتريها الأغنياء

16- شركة Coca Cola

نبتدع قيمة ونصنع التميز

17 - Ritz Carlton

السيدات والسادة يخدمون السيدات والسادة

18- Bill Gates

كومبيوتر على أية منضدة وفي كل منزل

19-Walt Disney

نجعل الناس سعداء

مصادر الفصل الخامس

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. مجيد الكرخي "التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج " 2014.

الفصل السادس

رسالة المنظمة

Mission Statement

1. مقدمة

من المسائل الصعبة التي تواجه معدي الخطة الإستراتيجية هو كتابة رسالة المنظمة لأنها تتضمن الكثير من جوانب أنشطة ومستقبل المنظمة ولهذا يتعين أن يأخذ إعداد الرسالة وقتا كافيا يتلاءم مع هذه الأهمية.

كما أن إعداد الرسالة يثير الكثير من قضايا الخلاف في وجهات النظر وخاصة تلك التي تدور حول تحديد الإتجاهات 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 هويتها الموجهة للجميع سواء كانوا منتسبين 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 وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة بإتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل.

إنها : رسالة للجميع تخبرهم: من نحن كمنظمة، وماذا نعمل ؟

أن الرسالة هي صورة المنظمة منقولة إلى المستفيدين (Customers) والمجتمع تقدم وصفا 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.

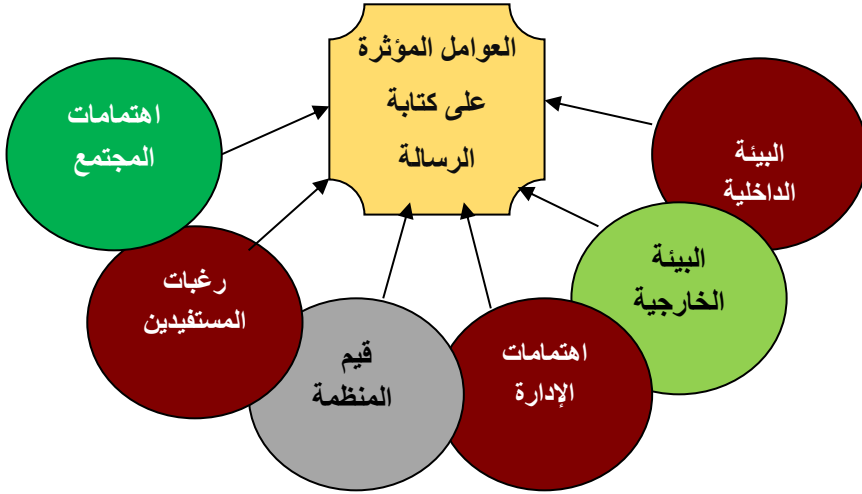
3- اهتمامات الإدارة وقضاياها الرئيسية.

4- قيم المنظمة وفلسفتها.

5- رغبات المستفيدين وطموحاتهم.

6- اهتمامات المجتمع.

ويمكن تلخيص ذلك بالشكل التالي:-



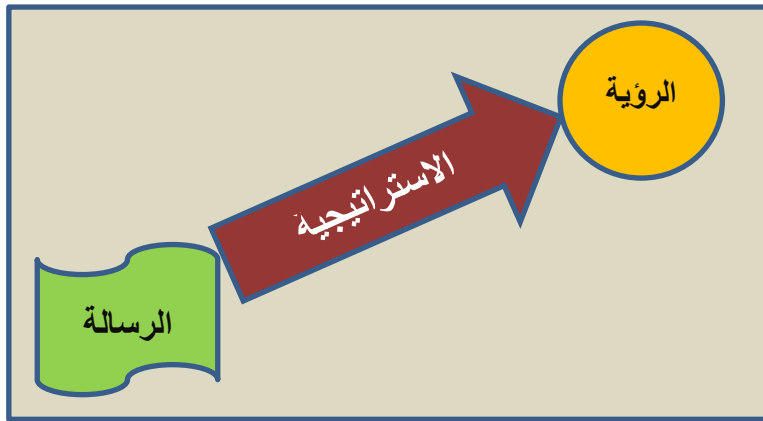
شكل رقم (38)

العوامل المؤثرة على كتابة الرسالة

4. المقارنة بين الرؤية والرسالة

أن التفريق بين الرؤية والرسالة قد تكون مهمة صعبة وغير واضحة ويبدو ذلك عند استعراض الفوائد التي تجنى من كليهما فما يذكر من فوائد للرؤية قد يذكر أيضا 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 تريد المنظمة أن تكون عليه بينما تتضمن الرسالة الأهداف اللازمة لبلوغ تلك الصورة تباعاً، وإذا ما شبها الرسالة والرؤيا برحلة من مكان لآخر فإن الرسالة هي الرحلة بمحطاتها المختلفة من نقطة البداية إلى النهاية أما الرؤية فهي المحطة النهائية التي تنتهي عندها هذه الرحلة.



شكل رقم (39)
علاقة الرؤية بالرسالة

ولأجل توضيح ذلك دعنا نتناول الرسالة التالية:

رسالة مجموعة (Quorum) هي:

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

أما رؤية هذه المنظمة فهي:

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

والان لنلاحظ الفرق بين هاتين العبارتين:

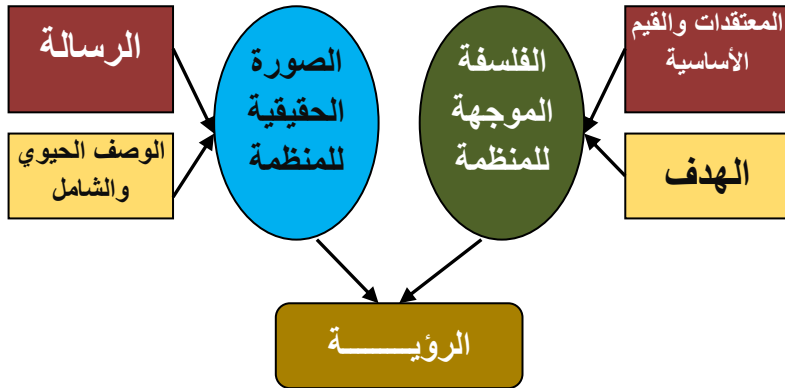
1- استخدمت الرسالة صيغة الفعل المضارع (أن مجموعة كورتم الصحية هي شركة صحية تلتزم) فيما استخدمت الرؤية صيغة المستقبل (أن شركة كورتم الصحية ستستفيد)

2- تدعو الرسالة إلى كون المنظمة تعمل نسبيًا بتصميم عال (تلتزم 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 ايجابيا على تجهيز أفضل أنواع الخدمات الصحية).

وتختلط 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 الحقيقية ومحتواها الذي ينبغي أن يكون واضحا للمنظمة عند وضع رؤيتها ورسالتها وكما يلي:

المعتقدات والقيم الأساسية + الهدف = الفلسفة الموجهة للمنظمة
الرسالة + الوصف الحيوي والشامل = الصورة الحقيقية للمنظمة
الفلسفة الموجهة + الصورة الحقيقية = 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. ولغرض كتابة رسالة جيدة للمنظمة ندرج في أدناه بعض الإرشادات والأدلة التي يمكن أن تهدي بها لهذا الغرض:

1. لا بد للرسالة أن تعطي معلومات عن المنظمة وهويتها وما سبب إنشاءها ولأي شيء أنشئت.
2. لا بد من مشاركة جميع العاملين في وضع الرسالة.
3. تجنب عبارات التضخيم بواقع المنظمة والمبالغة بشأن الخدمات التي تقدمها.
4. استعراض رسائل الآخرين لغرض المقارنة واحرص على أن تكون رسالة منطمتك مستقلة وتعبر عن شخصيتها وأن الرسالة التي تضعها هي رسالة منطمتك وليست رسائل الآخرين.
5. تيقن انك مؤمن برسالة منطمتك وإلا كانت نوعا من المواربة سرعان ما يكتشفه المستفيدون من المنظمة عاجلا أم آجلاً.

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

1. غاية المنظمة: ما هي الحاجات التي وجدت المنظمة لتقدمها؟
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 أجابت عن الأسئلة الثلاثة أعلاه:

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

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

- 1- حددت هدف المنظمة: في صنع التنوع الخلاق في حياة الأطفال والشباب لأجل بلوغ أعلى نضوج ممكن.

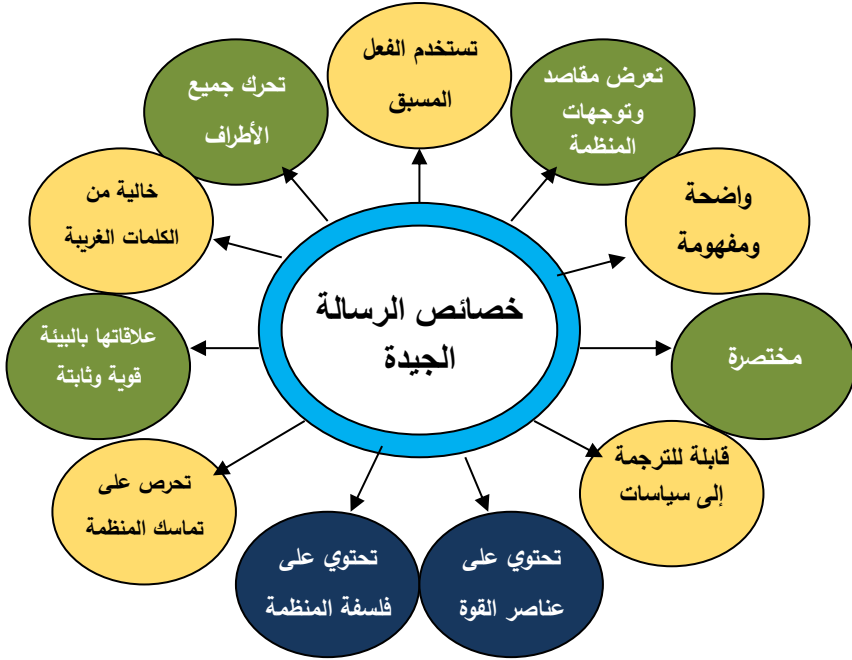
- 2- وضحت عمل المنظمة: بكونه إعداد ودعم المتطوعين الملتمزمين الذين يحرصون على إقامة علاقات متينة مع الأطفال والشباب.
- 3- عينت المبادئ والمعتقدات: التي تتلخص في الأفراد الواثقين بأنفسهم والمؤهلين والجادين في خلق قيادة ومعايير للتفوق.

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 يتعين توفرها في الرسالة الجيدة ومن هذه الشروط ما يلي:-

- 1- أن تعرض مقاصد وتوجهات المنظمة بطريقة تكسب فيها الدعم والمساندة للجهود 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 وترابط عناصرها.
- 8- أن تبقى علاقاتها بالبيئة التي تعمل بها قوية وثابتة.
- 9- خالية من الكلمات الغريبة والرطانة.
- 10- ان تحرك جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.
- 11- تستخدم الفعل المسبق لوصف ما تقوم به.

والشكل التالي يلخص خصائص الرسالة:



شكل رقم (41)

خصائص الرسالة الجيدة

لنأخذ 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 شهرة 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 سبكها ومحاورتها الجميع وعرضها أهداف المنظمة بثقة عالية وأنها تتكلم عن المستقبل.

7. خطوات كتابة الرسالة

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

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

- الاجتماع الموسع لا يفضي إلى نتيجة.
- صاحب النفوذ في المنظمة ربما يخدم الأفكار الجيدة.
- عدم رغبة البعض الجلوس لثلاث ساعات في اجتماع دون التوصل إلى صياغة جملتين.

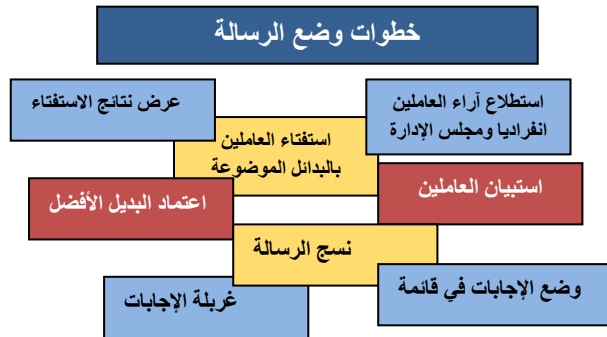
2- إستبيان العاملين من خلال ندوات مصغرة أو من خلال البريد الالكتروني عن الآتي:

- 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 إستبيانهم وبالرغم من ظهور اختلافات كثيرة في الإجابات تبعا للمستوى الوظيفي والمهني للعاملين في المنظمة فمنها ما يقع بعيدا عن الإتجاه العام للرسالة وشروط صياغتها والبعض الآخر ينسجم مع قواعد الصياغة وإتجاهات الرسالة وأهداف المنظمة ولكن كمرحلة أولى توضع جميع الإجابات في قائمة واحدة بالرغم من تباينها.

4- غربلة الإجابات: وذلك بإختيار مجموعة من الأفراد الذين جاءت إجاباتهم متباينة ولكن ضمن الإطار المعبر عن رسالة المنظمة تكون مهمتها معالجة ما يلي:

- إستبعاد الأفكار الواردة في الإستبيان والتي لاتصف الخدمات الأساسية للمنظمة جيدا.
 - مزاجية العبارات ذات المغزى الواحد واستخراج عبارة واحدة منها ذات معنى أوفر ولكن بنفس الإتجاه.
- 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 الان وما يمكن أن تنجزه في المستقبل.
 - وضع بدائل لصياغة الرسالة ويفضل وضع ما بين (2-5) خيارات.
- 6- **استفتاء العاملين بالبدائل الموضوعية:** وأخيرا يؤخذ رأي العاملين بالبدائل التي تم التوصل إليها للرسالة وتأشير نتائج الاستفتاء.
- 7- **عرض نتائج الاستفتاء** على مجلس الإدارة لإختيار 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 إستخدمت من قبل منظمات مختلفة وأعطت كل منها نتائج متباينة حسب طبيعة المنظمة ودرجة تقدمها

ومستوى مؤهلات موظفيها والمتعاملين معها. وتتفق الأساليب أعلاه في تكليف الجهات التالية لإعداد الرسالة:

1- **المندوبين الإداريين: Administrative Mandates** وهم القادة الإداريون أو المالكين الذين بإمكانهم 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 ميزتها وقصورها التاليتين:

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

3- **مجموعة المصالح: Stakeholder Group** :

وذلك بتشكيل مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح ويعهد إليها الإتفاق على صياغة الرسالة أما ميزتها وقصورها فتكمن في الآتي:-

- الميزة: شمولية واسعة، وشرعية قوية ومصدقية 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 لوحدتهم.

- الميزة: تنمية روح العمل الجماعي داخل المنظمة وتكون تعهدات قوية من قبل العاملين للتمسك بما ورد في الرسالة.
- القصور: مضيعة للوقت وضعف في الإبداع وتركيز قليل على مصالح المستفيدين ومداراة المصلحة الذاتية.

5- **أسلوب المسح: Survey Technique**

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

- الميزة: شمولية واسعة وموضوعية و تنمية 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 بتكليف 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 والتغير والإبداع.
 - القصور: ميكانيكي بطيء يستنزف طاقات المجموعة ولا يقدم تعهدات قاطعة.

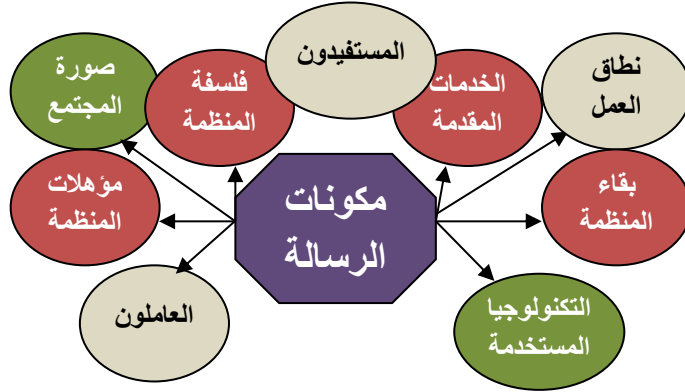
9. مكونات الرسالة

- 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 إنتاج 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 الزبون والمستفيد، ويؤمن الاتصال به ، عبر شبكة الاتصالات الحديثة.
 - 4- **بقاء وديمومة المنظمة:** إن المنظمة وجدت لتبقى ، ولهذا يجب أن تتحدث الرسالة بجرأة عن مستقبل المنظمة، وإصرارها على البقاء لخدمة زبائنها.
 - 5- **التكنولوجيا:-** لابد للرسالة إن تأخذ بعين الاعتبار التطور التكنولوجي المستقبلي عند عرض توجهاتها للجمهور، ولا تحصر تصوراتها ضمن التكنولوجيا السائدة.
 - 6- **فلسفة المنظمة:-** وهي مجموعة القيم والمبادئ والأفكار التي تعمل في ضوئها المنظمة.
 - 7- **صورة المجتمع:** لابد للمنظمة أن تبقى صورة المجتمع الذي تعمل فيه ماثلة أمامها ، وان تعرف كيفية إقامة الصلات والروابط مع أفرادها ، بشتى الوسائل من اجل تقديم أفضل الخدمات لهم ، والجهود التي تبذل من اجل توسيع هذه الخدمات والإرتقاء بنوعيتها.

8- مؤهلات المنظمة:- ما تعتقده المنظمة بأنه يميزها في المؤهلات وقوة المنافسة والتفوق على الآخرين.

9- العاملون: كقيمة 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

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

لنأخذ 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 و توقعات الزبائن في المجالات الآتية:

- نوعية عالية
- تكنولوجيا متقدمة
- أسعار تنافسية
- مسؤولية مؤسسية وشخصية واضحة
- خدمات متطورة
- قدرات إنتاجية مرنة
- إستقرار في الوضع المالي
- تلاحم مع حاجات الناس

والمطلوب هو اشتقاق مصفوفة لتقييم الرسالة أعلاه..

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

جدول رقم (9)

مصفوفة تقييم الرسالة

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

وبعد وضع المؤشرات التقييمية الإفتراضية 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 أعلاه 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 المتناظرة ، كما تشير نتائج الجدول إلى أن المعدل العام للرسالة الموضوعية قد احتز المرتبة الأعلى على البدائل والمنظمات المشابهة وأصبح بمقدور المخطط تحديد مدى قدرته على تلبية تطلعات وحاجات المستفيدين في المستقبل.

11. التغيرات التي تطرأ على الرسالة

إن الرسالة نتاج واقع المنظمة في الوقت الحاضر وتطلعاتها 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 فتتبدل 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 تعبيراً عن الواقع الجديد للمنظمة وخاصة في بيئتها الداخلية والخارجية.

ومن أهم التغيرات التي يتعين أخذها بالإعتبار لتعديل الرسالة ما يلي:-

- 1- تغيير إتجاهات 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 الانماط السلوكية للزبائن والمستفيدين نتيجة التقدم الحضاري.
- 6- تبدل في السياسات الاقتصادية والإجتماعية للدولة بما في ذلك صدور قوانين وتشريعات جديدة تؤثر على نشاط المنظمة.

12- الرسالة ومراحل نمو المنظمة

لاشك أن الرسالة توضع 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 وتتعهد بأنها ستلبي إحتياجاتهم وستكون عند حسن ظنهم.

2- **مرحلة الإنطلاق: Stage Take off**: وعند هذه المرحلة تكون المنظمة قد اكتسبت خبرة في العمل وعبئت طاقاتها وكسبت ثقة الزبائن وصارت مؤهلة للإنطلاق فهي تتحدث في رسالتها عن المزيد من الخدمات وتحسين النوعية وبروح متفائلة بالنجاح.

3- **مرحلة النمو: Growth Stage** بعد أن قطعت المنظمة مرحلة الإنطلاق وحققت نجاحات كثيرة أصبح لها ارث إنتاجي يعكسه الرسالة فهي تتحدث عن عناصر القوة لديها والفرص المتاحة أمامها.

4- **مرحلة النضوج: Maturity Stage**: في هذه المرحلة تكون المنظمة قد إستخدمت بينتها الإنتاجية والخدمية 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 ببعض أنشطتها إلى فروع قائمة بحد ذاتها.

5- **مرحلة التدهور والانكماش: Decline Stage**: عندما تنعدم عملية التوسع والتطوير لدى المنظمة تبدأ بمرحلة التوقف ومن ثم الانكماش والتدهور 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 تصاحبه، وتعكس الرسالة عادة ملامح هذا الوضع الجديد للمنظمة والتغيرات التي تصاحبه.

وفي ضوء ما تقدم لابد للمنظمة أن تقوم بإعادة النظر في رسالتها طبقا لمتطلبات كل مرحلة من المراحل أعلاه لكي تتوافق مع أنشطتها وخطة عملها مع المرحلة الجديدة.

13- مراحل تطور الرسالة مع تطور الإدارة الإستراتيجية

هناك بعض المنظمات، لا تأخذ بالتخطيط بعيد المدى بشكل عام، والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص، وقد تتناول بعض الجوانب التخطيطية التي تفرضها طبيعة العمل، كالخطة الإنتاجية السنوية والخطة المالية، وفي المقابل نجد منظمات أخرى انتهجت هذا السبيل، وتكونت لديها خبرات غنية في وضع الخطط الإستراتيجية ووسائل تنفيذها، 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 الإستراتيجي، لهذا تخضع إلى التبدل والتغير 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 بأية رسالة تذكر، وربما تكون للمنظمة شعارات أو إعلانات تشير إلى غاية وأهداف، لكنها لا ترتقي لأن تكون رسالة للمنظمة، وعادة ما نجد ذلك في المؤسسات والمنظمات الصغيرة.

2-مرحلة وجود معالم رسالة بسيطة: حيث أن المنظمات، التي بدأت بالتوسع والتي أدركت أهمية التخطيط، قد تقوم بوضع خطط تشغيلية وإنتاجية ومالية وخطة للقوى العاملة، وربما تتجه بعض الشيء إلى مبادئ التخطيط المتوسط المدى، وربما البعيد، فتقوم بمحاولة وضع رسالة لها، ولكن بسبب عدم وضوح خطتها ولقلة تجربتها، تكون رسالتها غير متكاملة، وفيها نواقص وثغرات لا تعبر عن الصيغة الحقيقية 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 وإتخاذها التخطيط الإستراتيجي سبيلاً لإدارة عملياتها، تقوم بوضع رسالة لخطتها الإستراتيجية، ولكن نتيجة الطموح الذي كثيراً 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 يتعين 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 مثال 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، وتطلعاتها، والتغيرات التي ستقوم بها خلال الفترة القادمة، وبالأخص سعيها لتلبية حاجات المستفيدين، والإرتقاء بعملها بما يتلاءم مع مواصفات الرسالة الناجحة، المعبرة عن المنظمة وأهدافها، مثال ذلك (نحن نعمل من أجلكم ونوفر الخدمة بالسعر المناسب حتى أبواب المنزل).

14- نماذج من الرسائل الإستراتيجية

لغرض إعطاء فكرة عن مكونات الرسالة ، لدى بعض الشركات والمنظمات ، نعرض مجموعة من رسائلها، دون أن نشير إلى جودتها تاركين ذلك لتقدير القارئ ، مع الإشارة إلى أن معظمها أطلقت من شركات إنتاجية، وبعضها خدمية ، ولكن ذلك لا يمنع من تفحص 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 بيجتل (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 وسنجز رسالتنا من خلال الرضا المتبادل بين رغبات زبائننا وعمالنا ومستثمريننا.

4-شركة فايزر للصيديات (Pfizer):

(نسعى لنكون الأكثر نفعاً للمرضى والزبائن والزملاء والمستثمرين وشركاء الأعمال والمجتمع أينما نعمل ونتواجد في العالم).

5- شركة أفيدا (AVEDA):

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

6- شركة جنرال موتور (GMC):

(نحن نعمل من أجل إبتكار البيئة التي تمكن العاملين والمجهزين والمروجين والمجتمع في جنرال موتور للمساهمة الكلية في مواصلة تلبية رغبات جميع الزبائن).

7- شركة كلوروكس (Clorox) :

(رسالة شركة كلوروكس هي تحسين نوعية الحياة في المجتمعات اينما حل واشتغل عمال كلوروكس وان رغبات المجتمع هي محط اهتمامنا والتي ننفذها من خلال برنامج الهبات والتطوع والقادة في خدمة المجتمع).

8- شركة روتري العالمية (Rotary):

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

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

9- شركة أفون (Avon):

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

10- شركة بوبليكس (Publix):

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

AARP-11

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

TED-12

ننشر الافكار

Smithsonian -13

نزيد وننشر المعرفة

CARE -14

في المجتمعات الأكثر فقرا في العالم نخدم الأفراد والأسر

Lifstrong-15

خلق الامل وتمكين الناس الذين يعانون من السرطان

مصادر الفصل السادس

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 McAfree , "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. مجيد الكرخي "التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج " 2014 .

الفصل السابع 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 يرغب به الآخرون في التعامل معنا. ومما تقدم فإن قيم المنظمة هي:

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

أنها:

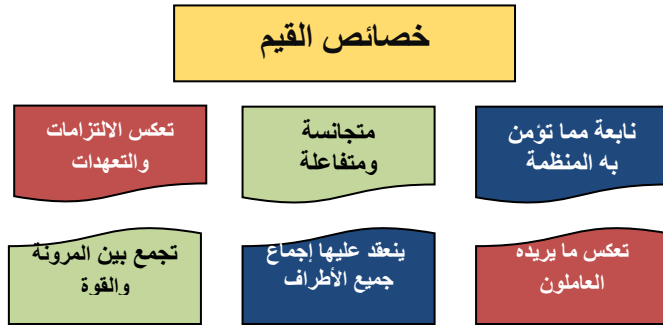
تتحدث عما يعتني به طاقم المنظمة من أجل المحافظة على الموازنة بين مصالح الفئات المستهدفة ومصالح المنظمة فهي المجال الذي تدور فيه الرؤية والرسالة والأهداف المعلنة للمنظمة بانسجام وتناغم تام.

2. خصائص القيم

تتميز القيم الفاعلة والتي تصح أن تكون احد 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 ومتفاعلة بحيث تصب جميعها في هدف مشترك إلا وهو تطور المنظمة ورفقيها.
 - 4- أن ينعقد عليها إجماع جميع الأطراف ذات العلاقة فلا يعقل اقتصار تعبيرها عن سلوك وعقائد 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 والتسلط وفي الحالتين يصعب على المنظمة المحافظة على قيمها كما يصعب عليها توظيفها في أنجاح وتقديم الإستراتيجية.
- والشكل الآتي يوضح تلك الخصائص:



شكل رقم (44)

3. فوائد القيم

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

- 4- تلعب دورا مهما 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 إتخاذ 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 إرتباطها بالقيم وثيق الصلة جدا . كما أن المعرفة والإحاطة بالقيم في العملية التخطيطية يساعد على تأكيد إمكانيات إنجاز الأهداف الإستراتيجية.

4. علاقة الرؤية والرسالة بالقيم

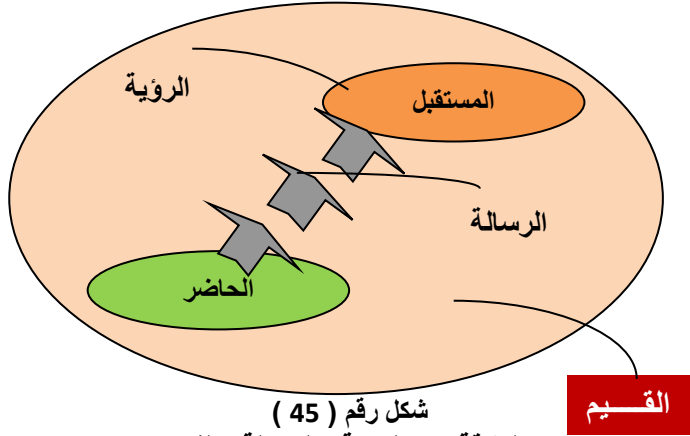
ذكرنا عند تعرضنا للرؤية والرسالة بان الرؤية هي صورة لهدف أو لمجموعة أهداف التي تقود إلى النجاح والتي ترسم على الأفق أمام المنظمة.

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

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

وعلى هذا الأساس نجد بان القيم تؤطر الرؤية والرسالة وبهذا التعبير فإن القيم ما هي إلا البحر الذي تسبح به كل من الرؤية والرسالة بإتجاه المستقبل فتبحرا فيه وتغترفا منه وتستمدتا قوتيهما ومتانتها منه.

دعنا نصور ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (45)
العلاقة بين الرؤية والرسالة والقيم

5. كيف تحدد القيم

توجد لدى أية منظمة مجموعتان من القيم:

- القيم الواقعية التي تقود القرارات الحالية.
 - القيم التي تفضلها المنظمة وترى أنها واقعية بالرغم من أنها قد لا تكون كذلك. كأن تتمنى الأخذ بقيم التنوع في حين لم تكن تتجهج ذلك في الماضي.
- أن واضعي الإستراتيجيات يرون الأخذ بكلا المجموعتين من القيم معا لأن ذلك يساعد على صياغة قيم تحتوي على ما تريد المنظمة أن تحافظ عليه إضافة إلى ما تصبو إليه لبلوغ الحالة الأمثل.

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

- العاملون
- المدراء
- المستفيدون
- 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 تريد ان تسدي 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 وأكثرها علاقة بإتخاذ القرارات وربما ترتيبها إلى قيم واقعية وقيم مفضلة.

2- مجموعات التركيز Focus Groups:

- وذلك بتكوين 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 أسس نرسي علاقتنا مع الآخرين لكي ننجح في عملنا وتحقيق رضاهم؟

وعندما تطرح جميع آراء مجموعة التركيز وتتمحور حول تحديد القيم يمكن التواصل 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 الخلاق 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 إسترشادية تساعد على إختيار ووضع قيم المنظمة ، وفي أدناه قائمة بالقيم التي نرى أنها مفيدة في هذا المجال:

جدول رقم (10)

مجموعة عامة للقيم

ت	القيمة	ت	القيمة
1	الإبداع والإبتكار.	23	الشفافية.
2	احترام القيم الدينية والإجتماعية	24	الصدق والتعامل بأخلاق عالية مع الجميع.
3	احترام خيارات الآخرين.	25	العدالة.
4	احترام كرامة الآخرين.	26	عدم التمييز.
5	الاحترام والتقدير المتبادل.	27	العمل الجماعي
6	الأخلاقيات والسلوكيات المهنية	28	القول مع الفعل
7	الاستقلالية والانفتاح بلا إفراط.	29	الكفاءة والفعالية في أداء الخدمة.
8	الالتزام بالوعود المقطوعة للمستفيدين والعاملين.	30	المستفيدون موضوع الاهتمام الأول.
9	الانجاز المرضي.	31	الموازنة بين الحقوق والواجبات.
10	الإنسان محور الاهتمام.	32	الموقف الايجابي.
11	بيئة العمل المنتجة	33	نشر شبكة الاتصالات وتوسيع المشاركة في المعلوماتية.
12	تأكيد القيادة الكفوءة والمقتدرة.	34	رضا العميل
13	التحدي والجرأة في مواجهة الصعاب.	35	الأمان
14	التكامل .	36	حياة أفضل
15	التميز	37	الاهتمام

16	التميز والإبداع	38	خدمات حيوية
17	التنوع والاستجابة للتغيير.	39	الإيجابية
18	جودة الأداء	40	الاستدامة
19	خدمة المجتمع ودعم مؤسساته الإنسانية.	41	صداقة البيئة
20	السعي المتواصل للتطوير.	42	الأمانة
21	الشعور بالمسؤولية والاستجابة للجمهور.	43	التحسين
22	الشفافية.	44	يمكن إضافة اي قيمة تراها المنظمة

7- نماذج من القيم

ندرج فيما يلي نماذج من القيم التي جاءت في وثائق وإستراتيجيات بعض الشركات كنماذج على المبادئ والمعتقدات التي تحكم مسيرتها وتعمل على صياغة خطتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية التي تحيط بها وتتفاعل معها سلبيا أو ايجابيا.

1- قيم إستراتيجية إدارة الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية (2001-2006):	
-	نحن مع توجهات ورغبات الزبائن.
-	نثمن الأمن الجماعي ونحترم البيئة.
-	نعتمد بأن المواطنين هم المصدر المهم ولا بد من التعامل معهم بصفاء واحترام وكرامة.
-	نثمن روح الإبداع والإختراع.
-	نحن نلتزم بالتميز.
-	نعمل بروح الفريق ونناصر فريق العمل.
-	نعتبر القيادة والتمكين والمسؤولية قضايا ضرورية.
-	نحن نخطى نحو أعلى المستويات من السلوك الأخلاقي.
-	نحن جاز حسن ونموذج للمواطن الجيد.

2- قيم إستراتيجية جامعة غرب كارولينا (2006-2011) :	
-	التكامل و التفكير الحاسم وحل المشكلات وتعميق المهارات.
-	التعامل مع التكنولوجيا بمهارة ومسؤولية.
-	التقدير العالي للعلوم والفنون والقضايا الإنسانية والتكنولوجيات.
-	التأهيل المهني والثقافي والتقني.
-	مواصلة التطوير والتعليم المستمر.

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

- الثقافة العالية من خلال تقدير السلوكيات الأخلاقية.
- الاحترام: معاملة التلاميذ كوحدة 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 و إنجاز 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 والإختراع 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 تحظى باهتمام المجتمع.
- تنفيذ سياسة تطويرية منفتحة وشفافة.
- البقاء على العهد في الوفاء لمجتمع الانترنت من خلال رفع فعالية (ICANN).
- التصرف بسرعة في الاستجابة لحاجات الانترنت.

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

- رسم طموحات الجامعة من خلال مؤسسها التي ترمي دائماً 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 والأساتذة والطلاب بكل معنى الكلمة.
- الاحتفاء بكل المشاركين في أنشطة الجامعة.
- العمل مشتركاً وتوسيع العلاقات الإجتماعية بما يعكس التصرف الأخلاقي القويم.
- تمكين الأفراد من اكتشاف نوازعهم في عالم صار صغيراً كالفقرية.
- تعزيز التواصل الإجتماعي للطلاب مع القطر وتشجيع التزامهم بالعدالة الإجتماعية والديمقراطية.

6- قيم إستراتيجية شركة كينكو Kinko's :

- المسؤولية: نتقبل أية مسؤولية على أفعالنا.
- خدمة ممتازة للزبائن: تكرر أنفسنا لخدمة الزبائن والوفاء بحاجاتهم.
- 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 ومتحمسين ونقدس عملنا ونسعى دائماً لتقديم الأفضل.
- الاحترام: نتعامل مع العاملين والزبائن والشركاء والمجهزين باحترام متبادل ونشكرهم ونشكرهم بأداء العاملين.
- انفتاح في تبادل الآراء: تشجيع العاملين على إبداء أفكارهم ووجهات نظرهم بشكل مفتوح .

7- قيم شركة دو Dow :

- احترام الناس: نحترم والمتعاملين ونعتبرهم ماكينة الحياة والإبداع.
- الوحدة: نحن شركة واحدة وفريق واحد ونعمل بفرديتنا.
- خفة الحركة: نرى أن مستقبلنا على السرعة والمرونة.
- الإبداع: نجعل من العلم طريق الحياة.

8- قيم شركة ريلانتي للكهرباء Reliant :

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

9- قيم شركة ماريوت Marriott :

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

10- قيم شركة انكرو 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 صنوكو Sunoco:

- زيادة الأرباح وإستقرار الوضع المالي.
- التغيير الايجابي والتطور المستمر.
- جذب الزبائن وشدهم للتعامل مع منتجاتنا.
- زيادة ترابط العاملين مع المنظمة.
- نثمن عمل المستثمرين في المنظمة ونعمق اعتزازهم بها.
- نعمل ما هو صحيح وسليم.

12- قيم شركة رايت ايد Rite Aid:

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

13- قيم ركة اكوافاكس Equifax:

- نعمل ما نقول.
- ونعمل باعتراز واحترام.
- ونعمله باستقامة.
- وننجزه بسرعة
- ونتخذ القرارات الحاسمة.
- ونتحمل المخاطرة بحكمة.
- ونعمله بالتتمام.
- ونعمل كفريق عمل.
- ونتحمل مسؤولية ما نفعله.

مصادر الفصل السابع

1. Bill Birnbaun "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. مجيد الكرخي "التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج " 2014.

الفصل الثامن

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 الأطراف المعنية دفعة واحدة ويجرس 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 تفصح المنظمة عن هويتها وشخصيتها وعلاقتها بالناس، ولهذا تهتم المنظمات كثيراً في صياغة وإختيار 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:

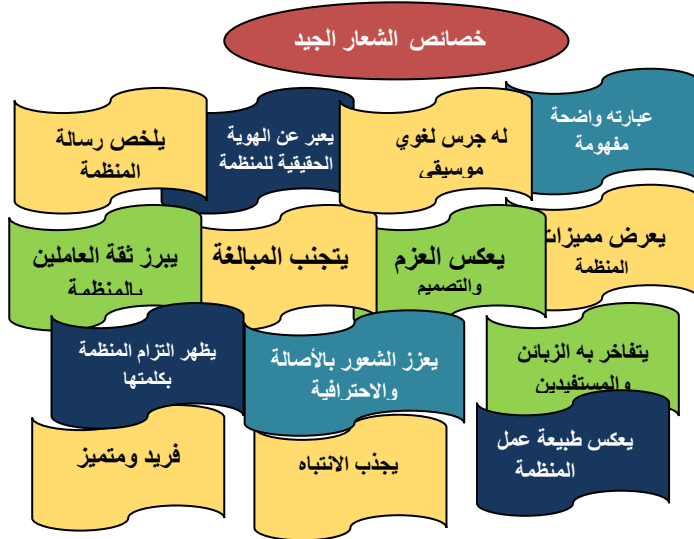
1. يقدم تعبيراً مختصراً وواضحاً عن أهداف المنظمة.
2. يوثق العلاقة مع المستفيدين كونه وسيلة اتصال تلامس مشاعرهم وتعرفهم بالمنظمة.
3. يوضح للمستفيدين نوع الخدمات التي تقدم لهم.
4. يساعد على الترويج لبرامج المنظمة من خلال الوسائل المختلفة.
5. يعطي خلاصة عن فلسفة المنظمة والقيم التي تؤمن بها في تفاعلها مع 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:

1. انه يلخص رسالة المنظمة بكلمة واحدة في لحظة واحدة.
 2. إن تكون عبارته واضحة مفهومة بسيطة متداولة محببة لجذابة للجمهور.
 3. إن يكون له جرس لغوي موسيقي ليسهل تلقفه في الذاكرة والألسن.
 4. إن يعبر عن الهوية الحقيقية للمنظمة وما تقوم به فعلاً.
 5. أن يتجنب المبالغة البعيدة التصديق.
 6. إن يعكس العزم والتصميم لدى المنظمة في بلوغ أهدافها .
 7. إن يعرض مميزات المنظمة وتفوقها.
 8. إن يتفاخر به الزبائن والمستفيدين من خدمات المنظمة.
 9. أن يبرز ثقة العاملين بالمنظمة وفخرهم بها .
 10. أن يظهر التزام المنظمة بكلمتها .
 11. يعكس طبيعة عمل (المنظمة، المنظمة، القطاع) التي يمثلها.
 12. يشكل من خلال النظرة الأولى بأنه فريد ومتميز.
 13. 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 بالآتي:

1. **لجنة ذات خبرة:** حيث تشكل لجنة من ذوي الخبرة بالحالة الإجتماعية والاقتصادية والنفسية للمجال الذي تعمل به المنظمة وتضم في عضويتها واحدا أو أكثر من المخططين الإستراتيجيين 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 إستبيان 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 ألا تزيد عن ثلاثة وذلك لتأطير عملية الإستبيان وزيادة التركيز والتدقيق في الشعارات لدى المستبنيين.

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 اكبر 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 ضوءها الشعار وعن الإستخدامات المتوقعة للشعار (هل هو شعار لموقع إنترنت ،شعار للاستخدام في الخطابات والكروت والمراسلات ، شعار للمنتجات) لتجهيزه حسب ما يريد. طرح أسئلة مثل:

- كيف يمكن لمنظمتك أن تختلف عن منافسيها؟
- ما هي الكلمات التي تفضلها ان تصف شعارك الجديد؟
- هل يوجد نوع من الشعارات تريد ان تجعله 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

الإطلاع ودراسة الكثير من الأفكار من خلال بعض الكتب المتخصصة في تصميم الشعارات أو تصفح بعض المواقع للحصول على أفكار إبداعية. من أجل تحسين مهارتك الخاصة حتى تتكون لك صورة متكاملة أكثر إدراكاً، وإبداعاً.

الخطوة الرابعة: التخطيط ورسم خرائط ذهنية

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

الخطوة الخامسة: التنفيذ الرقمي

بعد ان ترى بعض الرسومات المفيدة وتدرک أهميتها وتبدأ 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 أساسي 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 ثقتهم بك.

الخطوة السابعة: اللون والخطوط

بعد أن ننجز التصاميم الأولية يتم انتقاء أفضل ثلاثة او أربعة من بينها وربما تقتصر 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 انه 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 والألوان الحقيقية للشعار ويجب أن يتم وضع أرقام الألوان المكونة للشعار حسب لوحة ألوان PANTONE® يستحسن أن تطبع عمالك على ورق مصقول .

6. إرشادات في إختيار الشعار

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

1. لا بد من التفكير جلياً في إختيار الشعار لكي يأتي بلاغياً يتلاءم مع القضية التي يتناولها، فبلاغيته عندما يكون تجارياً 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 (تعميق الديمقراطية).
2. إختيار الشعار لأي وسط: حيث يتعين إختيار الشعار ليتلاءم مع الوسط الإعلامي للجمهور كالمطبوعات، الراديو، التلفزيون، الانترنت، الإعلانات، الملصقات، يختلف بعضها عن الآخر في تماسها مع الجمهور وقوة الدخول إلى أحاسيسهم ومشاعرهم ومدركاتهم.
3. أدرس لغة الشعار بإحكام.
4. أجري تحليلاً للشعار.
5. تلمس كيف يعمل تأثير الشعار في الجمهور من خلال لغته المباشرة وتداعي الخواطر وسياق الكلام.
6. تأمل بلاغية 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 تنتجها المنظمة؟
- لماذا أخذت المنظمة على عاتقها إنتاج هذه الخدمة؟
- أسباب مناقشة 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 أضعها 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 الشعارات:

1. شركة لأريمير كنتري Larimer Country:

ملتزمون بالتفوق

2. منظمة فورد Ford Foundation

النوعية هي المهمة رقم واحد

3. شركة كيوتل للاتصالات في قطر Qtel:

لنتواصل

4. أوكلاند للرياضة

النساء يتمسكن بكرة القدم

5. كلية تكساس العامة Texas College

التعليم للأفراد

6. جمعية العناية بالمسنين

نوفر للمسنين حياة أفضل	Metrobank-7
أمانة يد في أنت	Metrobank-8
أفكار للحياة	Walmart-9
أدخر نقوداً تعيش سعيداً	McDonalds-10
أنا أحبها	Nike-11
أعملها فقط	Olympus-12
رؤياك مستقبلاً	Visa-13
إنها موجودة في كل مكان	Nikon-14
في قلب الصورة	3M-15
الإبتكار	

مصادر الفصل الثامن

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.مجيد الكرخي "التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج " 2014.

الفصل التاسع

تحليل بيئة 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 الان، 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، لان هذا التحليل ما هو إلا:

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

وحيث أن بيئة المنظمة تحتوي على تعقيدات ومتغيرات عديدة وتحكمها سياسات وقواعد عمل وأساليب تنظيمية فإن تحليل كل هذه المفاصل 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:

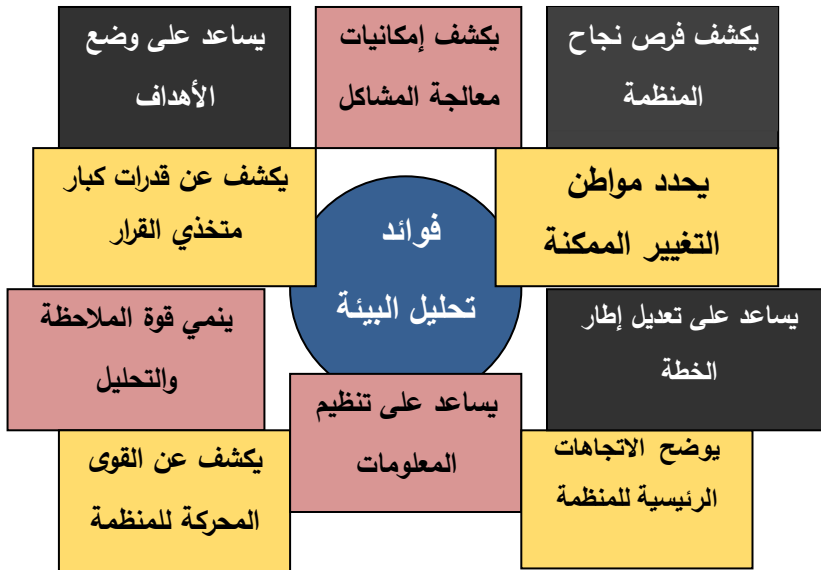
- 1- حدود البيئة: إن كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجه يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة.
- 2- التفرد Uniqueness: حيث تختلف بيئة كل منظمة عن المنظمات الأخرى بالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من منظمة لأخرى.
- 3- تغير البيئة: وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث 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 بالبيئة ليس من السهل التحكم فيها فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة أو الجاذبية أو التفاعلات الكيماوية التي يمكن السيطرة عليها وتوجيهها، فإن ما يحكم بيئة المنظمة هو متغيرات إجتماعية واقتصادية من الصعوبة في كثير من الأحيان إحكام السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر.
- 5- التأثير المتداخل للمتغيرات: وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى. فالعوامل الإجتماعية تؤثر بالعوامل السياسية وتتأثر بها، كذلك العوامل الاقتصادية تؤثر وتتأثر وهكذا.
- 6- خضوع المنظمة لآثار البيئة: حيث لا يمكن لأية منظمة أن تعيش وتعمل 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 يكمن في قدرتها على التحليل
- 8- العميق والكفاء 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 العالقة بصورة صادقة وصروحة.
- 2- يكشف فرص نجاح المنظمة.
- 3- يحدد مواطن التغيير الممكنة.
- 4- يساعد على تكييف وتعديل إطار الخطة الإستراتيجية.
- 5- يوضح الإتجاهات 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 لدي المخططين لأوضاع المنظمة والظروف التي تحيط بها.
- 9- يكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المنظمة وخاصة في مجال إحاطتهم 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 يتعين الحرص الشديد لأن يكون تحليل البيئة مفيداً أو ناجحاً، 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 يكمن أن تكون عليه في المستقبل.
- 3- الوضوح الكامل في تحليل عناصر البيئة والإبتعاد عن المناطق الرمادية.
- 4- يفضل أن يكون تحليل الواقع مختصراً وبسيطاً بعيداً عن التعقيد والتحليل المطنّب .
- 5- يجب أن يكون التحليل موضوعياً يتجنب التحيز.

5- متطلبات تحليل البيئة الناجح

يتطلب تحليل بيئة المنظمة الناجح توفير مجموعه من الشروط نذكر 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 والإستقصاءات 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 لتستكمل دورتها وتصبح مهياً لأن توظف في البناء الإستراتيجي:

1- المسح البيئي Scanning :

يعتبر فحص بيئة المنظمة أولى الأفكار التي تتشكل لدى المنظمة عن قضاياها الإستراتيجية والتي يتعين أخذها بنظر الإعتبار 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 وتتخذ مواقف حذسية منها.

2- المراقبة والرصد : Monitory

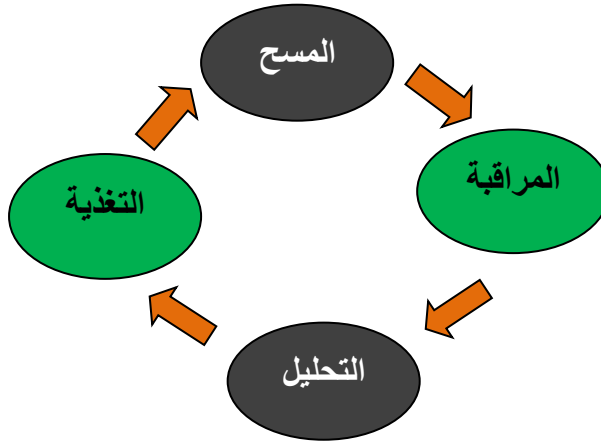
وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت مواقف حدسية منها، وجمع البيانات الكافية عن تلك التي يشوبها الغموض والتشويش وتبدأ بتصنيف البيانات والمعلومات ذات الاهتمام بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية.

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 إتجاهات 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 بيئة المنظمة

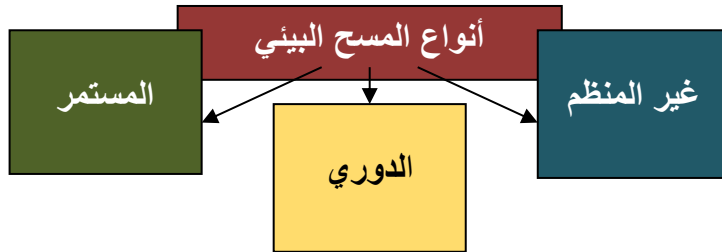
7. أنواع المسح البيئي Types of Environmental Scanning

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

1- **المسح غير المنتظم 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 استشرائها وإيذائها للمنظمة.



شكل رقم (49)
أنواع المسح البيئي

8. التنبؤ بإتجاهات البيئة الخارجية

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

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

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

ومن وسائل التنبؤ التي تلجأ إليها ما يأتي :

أ- الطرق الوصفية Qualitative Methods :

وتقسم إلى ما يلي

1. **طريقه دلفي: Delphi Method**: وهي تنبؤ يقوم به مجموعه من الخبراء يجيبون على سلسلة من الأسئلة فرادى دون أن يطلع احدهم على إجابة الآخر. ثم توزع عليهم إجاباتهم مجتمعه خاليه من أسمائهم مرة أخرى ليطلعوا عليها ويعيدوا كتابة أجوبتهم وهكذا إلى أن يحصل التقارب والتوافق على صيغته يعقد الإتفاق عليها. وقد تطرقنا إلى ذلك سابقا.
 2. **أبحاث السوق : Market Research**: ويقوم بها خبراء عن طريق تحليل إستبيانات ومسوحات متخصصة وغيرها لغرض الوقوف على حالة السوق وإتجاهاتها 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 بالإستعانة بأراء المدراء ومجموعة البائعين وأصحاب المعرفة الآخرين.
 5. **تنبؤ العباقرة Genius Forecasting**: وتقوم هذه الطريقة على عملية الجمع
 6. **بين الحدس ونفاذ البصيرة والحظ** لأشخاص معينين، وقد يصادف أن تصدق بعض هذه التنبؤات أو تأتي بأمر 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 المتقاطع بكونها تبحث جميع العلاقات التأثيرية في النموذج، وتستعمل عادة لأغراض التنبؤ بالمستقبل المجهول بشكل خاص مثل التكنولوجيا الجديدة والتحولات في حياة السكان والتغيرات في أنماط الاستهلاك وتستخدم أيضاً في التنبؤ البعيد المدى وعادة ما ترسم إتجاهين أحدهما متفائل والاخر متشائم.
- ويهدف التنبؤ السيناريوي إلى اثاره متخذي القرارات لأجل حملهم على تنبؤات معينة من بين ما تقدمه لهم من خيارات.

8. **طريقة شجرة القرارات Decision Trees**: وتستند الطريقة المذكورة على أسلوب الرسم البياني لتوضيح العلاقة بين مجموعة من الخيارات وفق مبدأ (نعم أو لا) وعندما تتوسع 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 متخذي 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 الحرجة Critical Success Factors**: ووفق هذه الطريقة تحدد عوامل قليلة ومحددة من المجالات التي تتفوق بها المنظمة وتعتبر أساساً لنجاحها وبقائها وبها يمكن التنبؤ بصورة المنظمة وموقعها 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، مثال ذلك أن تحسب 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 . ويتعين 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 Smoothing Methods وطرق التمهيد الموسمية Seasonal Methods 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 الإستراتيجيات وأول من ابتدعه ألبرت هامفري Albert Humphrey من

جامعة ستانفورد من خلال بحوثه في عقد الستينات والسبعينات مستخدما 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 إستراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة ، من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي للبنود الأربعة التالية: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات.

ويدفع التحليل الرباعي (SWOT) إدارة المنظمة الى أن يكونوا صادقين ودقيقين عند النظر في كل من نقاط القوة والضعف في مجال عملهم، فضلا عن الفرص والتهديدات التي تحيق 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 الإتجاهات أو التهديدات. كما أن التهاون في عمل هذا التحليل يؤدي أيضا إلى فشل المنظمة لأنها لم تعمل على تحسين المناطق الضعيفة لديها .

10. مكونات SWOT

يراد بـ **SWOT** : أسلوب يستخدم في التحليل الإستراتيجي من خلال تقييم وتحليل أربع نقاط رئيسية وقد جاء مسمى هذا الأسلوب اختصارا للكلمات الانجليزية التالية : **Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats** والتي تعني بحسب التسلسل القوة ، الضعف ، الفرص والمخاطر. وقد أستحدث 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 انها 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 الملتزمين.

نقاط الضعف : أما نقاط الضعف فهي الصفات التي تمنع المنظمة من تحقيق رسالتها وتحقيق كامل طاقاتها ، ان نقاط الضعف هذه لها تأثيرات كبيرة في تدهور النجاح التنظيمي والنمو ومنها العوامل التي لا تستوفي المعايير المطلوبة في المنظمة كالحفض غير 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:-** وتظهر هذه الفرص في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها 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 اجل اقتناص هذه الفرص والإمساك بها عند ظهورها وإختيار الأهداف المشتقة منها من اجل وضع السبل اللازمة للارتقاء بالمنظمة وخدمة العملاء، من خلال النقاط الفرص في أسواق المنافسة، او من السياسات الحكومية او فرص التطورات التكنولوجية والطلب المتزايد على الاتصالات السلكية واللاسلكية وغير ذلك.

• **التحديات:-** أما التحديات فتنشأ عندما تكون الأوضاع في البيئة الخارجية مصدرا للخطر وسببا في عدم مصداقية وربحية المنظمة . وأنها تتفاقم عندما يصعب مواجهة التحديات ولا يمكن السيطرة عليها. ويتعرض بقاء المنظمة للخطر وربما يؤدي التهديد الى زعزعة إستقرار المنظمة واستمرارها.

ومن الأمثلة على التحديات : عدم الإستقرار 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 إستراتيجية وخياراتها. بل هو أداة قوية لرسم أهداف المنظمة بالرغم من انه ينطوي على عناصر ربما

تكون ذاتية اي (شخصية) ولهذا يفضل عند استخدامه تناوله كدليل ووسيلة لانارة الطريق امام المنظمة وليس وصفا 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
لبينتها الشاملة وتمييز وإستغلال الفرص الجديدة بشكل أسرع من منافسيها.
ان تحليل SWOT يساعد في التخطيط الإستراتيجي في تحقيق ما يأتي - .

1. مصدر للمعلومات التي يتطلبها التخطيط الإستراتيجي..
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 تسيير الأمور بوجوده وادارته على المسار الصحيح.

الخطوة الثانية :

تحديد موثق لدعم رئيس الفريق إذا كانت المجموعة كبيرة، واستخدام لوحة او الكمبيوتر لتسجيل وتحليل ومناقشة النقاط التي يمكن ان تسجل في وقت لاحق بطريقة أكثر وضوحاً وفهماً 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

تبعاً لطبيعة المجموعة والوقت المتاح لها، يسمح لجميع المشاركين 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 ، ومنحهم 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 أصغر .

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 إستبعاد أية أفكار في هذه المرحلة يمكن ان تكون مفيدة .

ولا بد الأخذ بعين الإعتبار ان تحليل SWOT بتعين أن يحتوي على جميع الافكار التي ترد الى أذهان الفريق والتي يمكن إجراء تنقيح 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 يكون التحليل مفيداً ونافعاً.

الخطوة السادسة

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

- تسجل كل مجموعة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حسب أولويات قوتها او ضعفها والتهديدات الأكثر احتمالاً والفرص الأكثر سوءاً. وهكذا 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 طرح كل منها أول عنصر قوة لدى جميع المجموعات الفرعية وهكذا الى تنتهي عناصر القوة المتشابهة ومن ثم يجري طرح عناصر القوة غير المتشابهة وتجرى مناقشة كل واحدة منها الى ان يجري إتفاق على إدخال اي منها في جدول SWOT وترك العناصر غير المتفق عليها .

وهكذا يجري العمل بالنسبة لعناصر الضعف والتهديدات والفرص الى ان يكتمل جدول SWOT .

الخطوة السابعة

يجري بحث وتسجيل النتائج وفق الإطار الزمني المتاح ثم إجراء توافق في الآراء حول ارتباط كل عنصر بالرؤية والرسالة والأهداف وبموجب جدول معد لهذا الغرض .

الخطوة الثامنة

إعداد ملخص كامل عن تحليل SWOT الذي تم التوصل إليه ويكون جاهزاً 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 يبتعد التحليل عن التوقعات والإحتمالات.

2- الجانب الثاني ويشمل : تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): والذي يأخذ بعين الإعتبار الوضع الفعلي والحقيقي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل 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 إستغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات الداخلية. وذلك بالإجابة على الاسئلة التالية:

- ما هي نقاط القوة ؟
- ما هي الحسنات والمميزات الإيجابية ؟
- ما هي مصادر القوة ؟

ب- نقاط الضعف Weaknesses :

أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من القدرة على إستغلال الفرص اعلاه، وذلك من خلال الأسئلة:

- ما هي نقاط الضعف؟
- ما هي مواطن القلق أو المخلة بإستقرار المنظمة؟
- ما هي المواطن التي تحتاج إلى معالجة ومتابعة ودعم وتعزيز؟

ج- الفرص Threats :

أية ظروف أو إتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي يمكن اقتناصها كفرص للتطور والنمو، عن طريق الأسئلة:

- ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ساعدت المنظمة حتى الان على النمو والتطور؟
- ما هي العناصر التي يمكن إستغلالها للتقدم والنمو؟
- ما هي العناصر التي يحتمل ان تحدث ؟ وكيف سيتم التعامل معها.

د- التهديدات Opportunities :

أية ظروف أو إتجاهات 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 والافراد و للجماعة او للتنظيم بشكل عام عن طريق دراسة جوانب الضعف والقوة ومعرفة الظروف الخارجية للمنظمة او الأفراد عن طريق دراسة الفرص المتاحة والعوائق والمخاطر التي تحدد بهم.

14. زوايا التعامل مع تحليل SWOT

يمكن اتباع الطريقة التالية لتحليل SWOT بعد إلقاء نظرة على الأركان الرباعية للتحليل وكما يأتي:

1. النقاط القوة في المنظمة وما تقوم به بشكل صحيح من خلال الإعتبارات التالية :

- الإستثمار في تكنولوجيا متطورة مما عاد على المنظمة بشكل رائع.
- تحقيق فريق المبيعات الخاص بالمنظمة أعلى الأرقام في المنطقة.
- التزام المنظمة بمبدأ أخلاقي صعب جعل الجمهور أكثر وعيا وإدراكا للمنظمة.

2. دراسة نقاط الضعف في المنظمة ولا خوف من أن تكون حاسما بشأن عملك فيما يتعلق بالمسائل الآتية:

- كيفية تنفيذ الأعمال فربما لا يوجد عدد كاف من المدراء في المنظمة، أو قد يكونون كَثِيرِينَ.
- ربما تكون المنظمة قد افترضت ديونا من أجل توسيع نطاق عملياتها، والان أصبحت الديون عبئا عليها.
- قد تكون المنظمة تستخدم نفس نظام الكمبيوتر لسنوات طويلة تمتد الى 30 سنة الماضية، وقد بدأت الان في التأثير سلبا على عملها.

3. أما الفرص فقد تتجلى في الآتي :

- ان تعمل المنظمة في نشاط أمن المعلوماتية وتجلي لها بأن تكنولوجيا الهاتف الذكي فتحت سوقا جديدة لم تستغل بعد.
- ربما تعمل المنظمة كشركة للنشر، وتشعر بأن الان هو الوقت للنظر في نشر الكتب التفاعلية. وغيرها من الفرص التي يمكن ان تروج للمبيعات الأوسع .

4. وينظر الى التهديدات من عدة مناحي وهذا يتطلب :

- استعراض ما تقوم به الشركات المنافسة والقيام بقياس التهديدات التي تشكلها على عمل المنظمة ،
- النظر في كيفية تغيير النزعات وتأثيرها على توجهات المشترين، واما إذا كانت أو لم تكن تؤثر على نشاط المنظمة.
- وفي حالة عدم تغير التكنولوجيا أو النزعات، 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 سلبا على عمل المنظمة.
- الأخذ بجميع الإعتبارات التي يمكن أن تشكل تهديدا لعمل المنظمة.

الان 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 يستنبطون الحلول المثلى.

ويساهم تحليل SWOT في زيادة فهم وضع المنظمة بشكل أفضل ويكمن وراء هذه الحقيقة سبب انتشار التحليل المذكور على نطاق واسع في عمليات التخطيط الإستراتيجي 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 الإستثمار لذا يجب أن يكون هذا التحليل عاملا مساعدا على إتخاذ 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 الإعتبار مدى علاقة الخطط الحالية والمتوسطة وطويلة المدى بتحليل SWOT.

16. فائدة تحليل SWOT

يستخدم هذه التحليل بصورة عامة عادة عند تقييم المنظمات و يمكن استخدامه بعدة طرق ذكية أخرى للحصول على تقييم كفاء ومثمر في مجال الأعمال. وبشكل عام يتم توظيف نقاط وعناصر التحليل في تحسين حالة المنظمة الحالية والمستقبلية ، فإذا كانت هناك عناصر قوى غير مستغلة يمكن إستغلالها لتحسين أداء المنظمة أو إيجاد فرص تنافسية جديدة وربطها بخطط عمل سريعة أو إتجاهات إستراتيجية مقترحة ، كذلك يمكن الاستفادة من نقاط الضعف والعمل على إصلاحها أو تحييدها بعضها على الأقل.

ام فيما يتعلق بالتهديدات والفرص المتاحة ، فعن طريق القوى الداخلية يمكن التأثير في نقاط الضعف الداخلية أو التهديدات الخارجية. كذلك عن طريق الفرص الخارجية المتاحة يمكن إيجاد فرص استثمارية جديدة وإستغلالها.

ومن خلال التحليل يمكن للمخطط تكوين أدوات مركبة من التحليل الرباعي والخطط المتاحة أو محاور تطوير مقترحة.

17- المسائل الأساسية التي يركز عليها تحليل SWOT

يقوم تحليل SWOT على الركائز التالية:

1. ما هي أهدافك؟ أين نحن و أين نريد أن نكون مستقبلاً؟
2. ما هي إحتياجات 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

تواجه هذا 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 بان 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 ان هناك وشائج مشتركة وتأثيرات متبادلة بين الجانبين .
6. يفضل ألا تزيد كل من العناصر عن عشر نقاط قوة وعشر نقاط ضعف وثلاثة احتمالات وثلاثة مخاطر ولا يفضل ان تنقص عن ثلاث نقاط قوة وثلاث نقاط ضعف وفرصة واحدة وخطر واحد .

19- نماذج من تحليل SWOT

في بعض الأحيان يشار إلى SWOT باسم SLOOT، عندما تستبدل الخصوم بنقاط الضعف، ومن خلال هذه النقاط من الممكن تحديد أي العيوب داخلية أو مزايا يمكن أن تفيد أو تعوق نتائج المشروع المخطط لها.

بالإضافة إلى تقييم المشروع من الداخل بموجب هذه الطريقة هو أيضا القدرة على تحديد العوامل الخارجية التي يمكن أن تعيق او تفتح سبل النجاح للمشروع

ذاته. والشكل التالي مفيد لاستعراض تحليل SWOT بصورته المعهودة لدى المخططين والمشتغلين في قضايا الإدارة الإستراتيجية:

(مؤذيه)

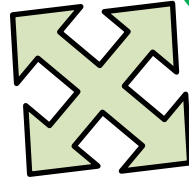
(مساعدة)

نقاط الضعف

- ماهي نقاط ضعفك؟
- ما لذي يقوم به المنافسين أفضل منك؟
- ما الذي يعتبره الآخرون نقاط ضعفك
- ماذا تستطيع أن تحسنه في ظل الوضع الراهن؟

نقاط القوة

- ماهي عناصر قوتك؟
- ما الذي تفعله أفضل من غيرك؟
- ما القدرات الفريدة و الموارد التي تمتلكها؟
- ما الذي يعتبره الآخرون عناصر قوتك



تهديدات

- ما - ماهي الإتجاهات والظروف التي قد تؤثر سلباً عليك؟
- الذي ما الذي يقوم به منافسك ومن الممكن أن يؤثر عليك؟
- هل لديك دعم ثابت؟
- ما هو تأثير نقاط ضعفك في زيادة مخاوفك؟

فرص

- ماهي الإتجاهات والظروف التي قد تؤثر إيجابياً عليك؟
- هل الفرص المتاحة لك؟

شكل رقم (50)
نماذج من تحليل SWOT

20- امثلة على تحليل SWOT

التحليل الرباعي SWOT لشركة Google التحليل الرباعي لشركة كوكل 2012

<p><u>نقاط الضعف</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. لا نربح من YouTube.2. ضعف الشبكة الإجتماعية بين المستخدمين.3. محتوى البحث قابل للتغيير مثل مشاكل الصين.1. ارتفاع تكلفة Data center	<p><u>نقاط القوة</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. علامة تجارية مشهورة.2. زعيم البحث في الانترنت.3. برنامج AdWords و AdSense.4. الخدمات المساندة (YouTube و Gmail)5. التواجد في المواقع الكبيرة مثل Myspace
<p><u>التحديات</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. دخول مايكروسوفت كمنافس وصفقاتها مع ياهو.2. مشاكل بخصوص قضايا ملكية المحتوى وظهور وصلات عن (برامج مشوقة).3. تضارب مصالح مع شركات أخرى مثل رفض خدمة Voice في iPhone بسبب تطور شركة AT&T.	<p><u>الفرص</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. زيادة الاتفاق الإعلاني في الانترنت .2. زيادة عدد مستخدمي الانترنت .3. تطور محتوى البحث .4. الإستحواذات مثل صفقة (Double Click)

شكل رقم (51)
نماذج من تحليل SWOT

نموذج 2/ للتحليل الرباعي لإحدى المنظمات

<p>عناصر ضعف</p> <p>عناصر ضعف يمكن تحويلها الى فرص</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. النقص في القدرات 2. وجود جهات منافسة 3. عدم استكمال الوعي الإجتماعي بدور المركز 4. النقص في الموارد 5. النقص في المتطوعين 6. عدم ضبط الجداول الزمنية والمواعيد 7. النقص في موثوقية البيانات ، والقدرة على التنبؤ عند وضع الخطط 8. النقص في الروح المعنوية والالتزام لدى العاملين 9. عدم وجود ادلة عمل تنظم الإجراءات 10. ضعف في التزام المتطوعين 	<p>عناصر القوة</p> <p>عناصر قوة يمكن تعزيز فرصها</p> <p>القدرات والمؤهلات الموارد والأصول البيانات والإحصاءات جوانب الإبتكار والإبداع والتطوير البيئة والمكان جودة الخدمات المقدمة نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقاليد العمل والمعرفة الثقافية والسلوكي</p>
<p>التحديات</p> <p>تحديات يمكن تخفيف تدهباتها او تحيدها</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. الأثار السياسية 2. الأثار التشريعية 3. الأثار البيئية 4. تكنولوجيا المعلومات التطورات 5. وجود المنافسين 6. تنامي الخدمات المطلوبة 7. التكنولوجيا الجديدة والخدمات والأفكار 8. الحفاظ على القدرات الداخلية 9. مواجهة الصعاب التي لا يمكن التغلب عليها 10. النقص في الدعم المالي 	<p>الفرص</p> <p>فرص يمكن استثمارها او استخدامها لمواجهة التهديدات</p> <p>دعم الدولة والمجتمع وجود تشريعات وقوانين توفر البيئة المناسبة للفئة توفر وتطور التكنولوجيا والإبتكار؟ 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

ثانيا- تحليل PEST

21. التعرف بتحليل PEST

أن PEST تعنى تحليل العوامل الخارجية والتي تقيد عند إجراء البحوث 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 جميعا بحاجة إلى أن تؤخذ في الاعتبار.
 - الاجتماعية - التغيرات في نمط الحياة وإتجاهات الشراء، وسائل الإعلام، والأحداث الكبرى، والأخلاق، والإعلان والدعاية العوامل.
 - التكنولوجية - الابتكارات، والحصول على التكنولوجيا والترخيص وبراءات الاختراع والتصنيع وتمويل البحوث والاتصالات العالمية.
 - ويشار إلى PEST أحيانا إلى PESTLE عندما تتضمن عوامل أخرى مثل:
 - القانونية - التشريعات التي تم اقتراحها، وربما تدخل حيز التنفيذ واي تشريع صدر واخذ طريقه للتنفيذ.
 - البيئية - القضايا البيئية سواء المحلية أو العالمية، والعوامل الاجتماعية والسياسية.
- على عكس SWOT فإن PEST تركز من الناحية الإستراتيجية على العوامل الخارجية البيئية التي قد تؤثر على موقف المنظمة اضافة الى الأسباب وراء النمو أو التراجع في السوق وأيضا تحديد الإتجاهات الجديدة لرجال الأعمال ككل.

شكل رقم (53) تحليل PEST



شكل رقم (54) جانب من تحليل PEST

البيئة الإجتماعية والثقافية:

- اتجاهات وقيم المجتمع
- الانماط العمرية للسكان
- تركيب قوة العمل
- قيمة العمل
- المعتقدات
- اتجاهات المجتمع نحو الصناعة
- متوسط العمر
- التوزيع الجغرافي

البيئة الاقتصادية:

- الناتج القومي الإجمالي
- متوسط الدخل الفردي
- مستويات المرتبات والأجور
- الميل للاسثمار والاستهلاك
- معدلات الفائدة
- التضخم
- مستويات البطالة
- الطاقة والمواد الخام

البيئة التكنولوجية

- الاكتشافات العلمية والتجديدات
- التطورات التكنولوجية في الصناعة
- الإتفاق الحكومي على البحث والتطوير
- تحسين الإنتاجية من خلال الأتمتة

البيئة السياسية والقانونية

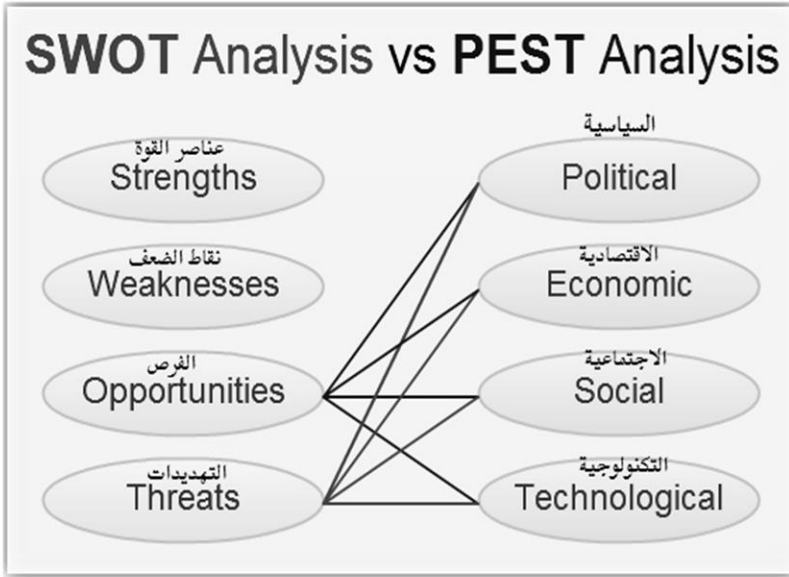
- النظام السياسي
- التشريعات على المستوى المحلي والقومي
- الإتجاهات السياسية والتشريعية نحو الصناعة
- قوانين حماية البيئة
- قوانين التجارة الخارجية

22. مزايا وعيوب كل من

تحليل SWOT و PEST

1. 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.
 2. في حين يتم النظر إلى العوامل الخارجية عن كثب في PEST من حيث مزايا وعيوب هذا التحليل من وجهة نظر التقييمات الداخلية التي يجري تنفيذها.
 3. ونظراً لمزايا ومساوئ استخدام واحد أو أكثر من الأساليب الأخرى فإن الممارسات الجيدة في SWOT هي استخدام نتائجه من الفرص والتهديدات في PEST. كما ان الممارسة الفضلى تتأتى من خلال الاخذ من PEST وتضمين نتائجه في الفرص والتهديدات الموجودة في تحليل SWOT.
- وتظهر عمليات التداخل والتأثير المتبادل بين التحليلين كما في الشكل التالي:

العلاقة بين تحليل SWOT وتحليل PEST



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 إتخاذ خطوات خاطئة. هذا يساعدها على التقاط أدوات التخطيط الصحيحة الخاصة بها.

24. القوى الخمس

أن القوى الخمس هي:

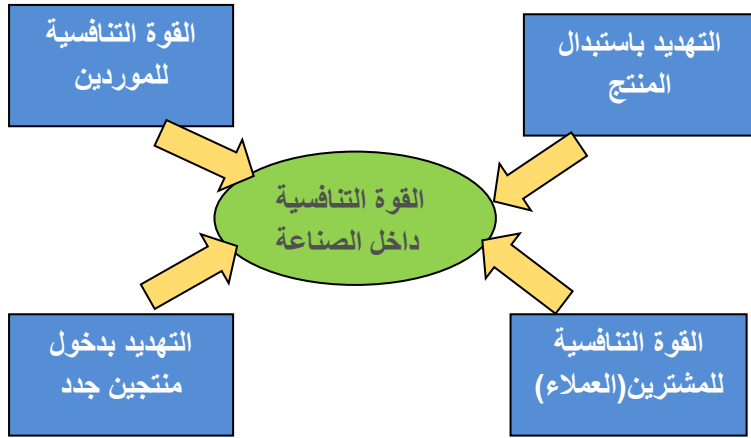
1. **قوة المورّد:** من خلال تقييم مدى سهولة رفع الأسعار من قبل الموردين. حيث يسعى بعض من الموردين للتفرد بالمنتج أو الخدمة، وبذلك تكون لهم القوة والسيطرة على المنظمة، مما يحملها تكلفة التحول من واحد إلى آخر من المخرجات وخاصة إذا كان أمام المنظمة عدد أقل من الخيارات ، وكلما كانت المنظمة بحاجة إلى مساعدة الموردين، إزدادت 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 للتحويل 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 يوفرّون المنتجات والخدمات بنفس القدر من الجاذبية، فان منظمتك على الأرجح سوف لا تتمتع بقوة تذكر في هذه الحالة، لأن الموردين والمشترين سوف يذهبون الى أماكن أخرى إذا لم يحصلوا على

صفة 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 الإستعانة 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 الا 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



رابعاً - تحليل او نموذج ماكينزي 7S

25. التعريف بنموذج ماكينزي

لقد وضع هذا النموذج من قبل كل من الإستشاريين المعروفين روبرت وتر مان Robert H. Waterman وتوم بيترز Tom Peters وجوليان فيليبس، بينما كانوا يعملون لشركة ماكينزي وقدم لهم أصلاً في مادة " الهيكل ليست المنظمة " " Structure is not Organization" في الثمانينات 1980s وغالباً ما يتم استخدام هذا النموذج بوصفه أداة لتقييم ورصد التغييرات في الوضع الداخلي للمنظمة.

ويستند هذا النموذج على نظرية أن للمنظمة ذات الأداء الجيد تبرز فيها العناصر السبعة والتي يتعين ان تكون متسقة ومتعاضة ، لذلك يمكن استخدام هذا النموذج للمساعدة على تحديد الإحتياجات المطلوبة لإعادة النظر في تحسين الأداء، أو للحفاظ على التوافق (والأداء) خلال القيام بأنواع أخرى من التغيير.

وأياً كان نوع التغيير فان إعادة الهيكلة والعمليات الجديدة والاندماج التنظيمي ، والنظم الجديدة ، وتغيير القيادة ، وهلم جرا تقضي استخدام هذا النموذج لفهم كيفية عمل العناصر التنظيمية بشكل مترابط ، وبذلك يمكن ضمان التوسع في تأثير التغييرات التي تم إجراؤها والتأكد من أنها أخذت بعين الإعتبار في المكان المحدد.

26. أهداف نموذج ماكينزي

ان الهدف من نموذج هو تحليل حسن سير وإتجاه 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 أساسي وهو أن هناك سبعة جوانب داخلية للمنظمة التي تحتاج إلى أن تكون متسقة إذا أريد لها أن تكون ناجحة وفاعلة .

1. عناصر قوية (رئيسية) وهي :

• الإستراتيجية Strategy
• الهيكل

• الانظمة System

2. عناصر ناعمة (بسيطة) وتتمثل في الآتي :

• القيم المشتركة Shared Values

• المهارات Skills

• أسلوب الإدارة Style of Management

• العاملون Staff

وكما يظهر في الجدول التالي:

7S Analysis

Strategy	الإستراتيجية
Staff	العاملون
Structure	الهيكل
Skills	المهارات
Shared Values	القيم المشتركة
Style of Management	أسلوب الإدارة
System	الانظمة

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 إستراتيجية إختيار مجموعة متنوعة من الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ تلك الإستراتيجية.
- يعتبر وسيلة للتفكير بشكل أوسع حول مشاكل التنظيم الفعال .
- يوفر نموذج S-7 أداة للحكم على إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات اي عمليتها.
- يشير إلى أنه لا يكفي التفكير في تنفيذ الإستراتيجية بل يتعدى ذلك الى الهيكل، كما كان ينظر إليها من وجهة النظر التقليدية. ووفقا لروبرت وتر مان .

- يؤدي الى 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 اجل إعادة التنظيم الهيكلي 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 والإستشاريين ومحلي الأعمال والمستثمرين المحتملين كما ان نموذج S7 أصبح واحدا من الأركان الأساسية للتحليل التنظيمي.

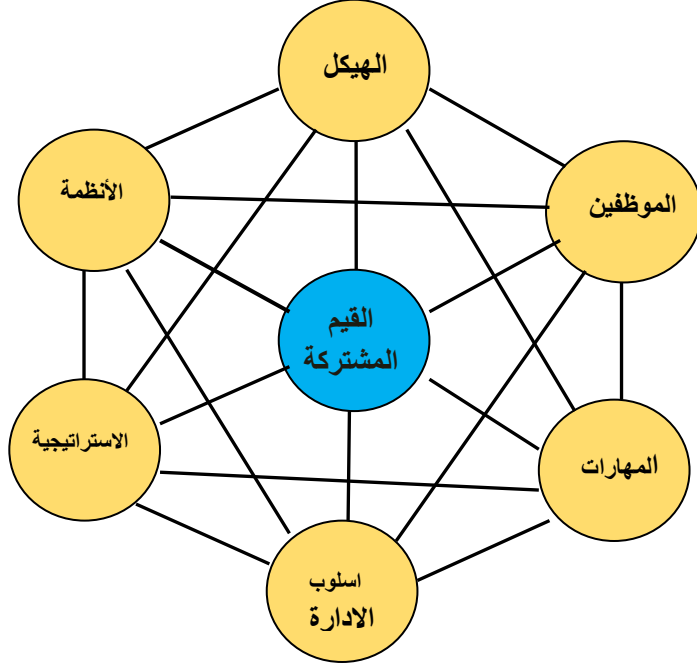
29. محتويات نموذج ماكينزي 7S

يصف نموذج S-7 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. **أسلوب العمل :** 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 البعض. على سبيل المثال، يمكن للمنظمة استخدام نظام مركزي حيث تتم جميع القرارات الرئيسية في المكتب الرئيسي.
7. **الانظمة:** 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 فنقع 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 غي الأسفل.
3. النظرة الكلية تتطلب التركيز على كل العناصر السبعة معا ، وان أي منها يمكن ان يكون فاعلا كان يكون اثنين أو ثلاثة أو 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 معا في العمل بأسلوب اللامركزية في الإدارة .
5. ان أية محاولة لتغيير عنصر واحد او تغييره من تلقاء 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.

خامسا - تحليل أصحاب المصلحة

31. التعريف بأسلوب تحليل أصحاب المصلحة

انه أسلوب مهم لتحديد أصحاب المصلحة وتحليل إحتياجاتهم، يتم استخدامه لتحديد جميع الإحتياجات (الأساسية والثانوية) الذين لديهم مصلحة في القضايا التي تعنى بالمنظمة.

والهدف من عملية تحليل أصحاب المصلحة هو وضع رؤية إستراتيجية للطبيعة البشرية والمؤسسية ، والعلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة والقضايا التي تهمهم أكثر من غيرهم.

32. تصنيف أصحاب المصلحة

1. حسب الانتماء:

- أصحاب المصلحة الداخليين :من موظفين، والمدراء وأعضاء مجلس الإدارة.
- أصحاب المصلحة الخارجيين :كالحكومة والمستفيدين من خدمات اللجنة.

2. حسب الأهمية:

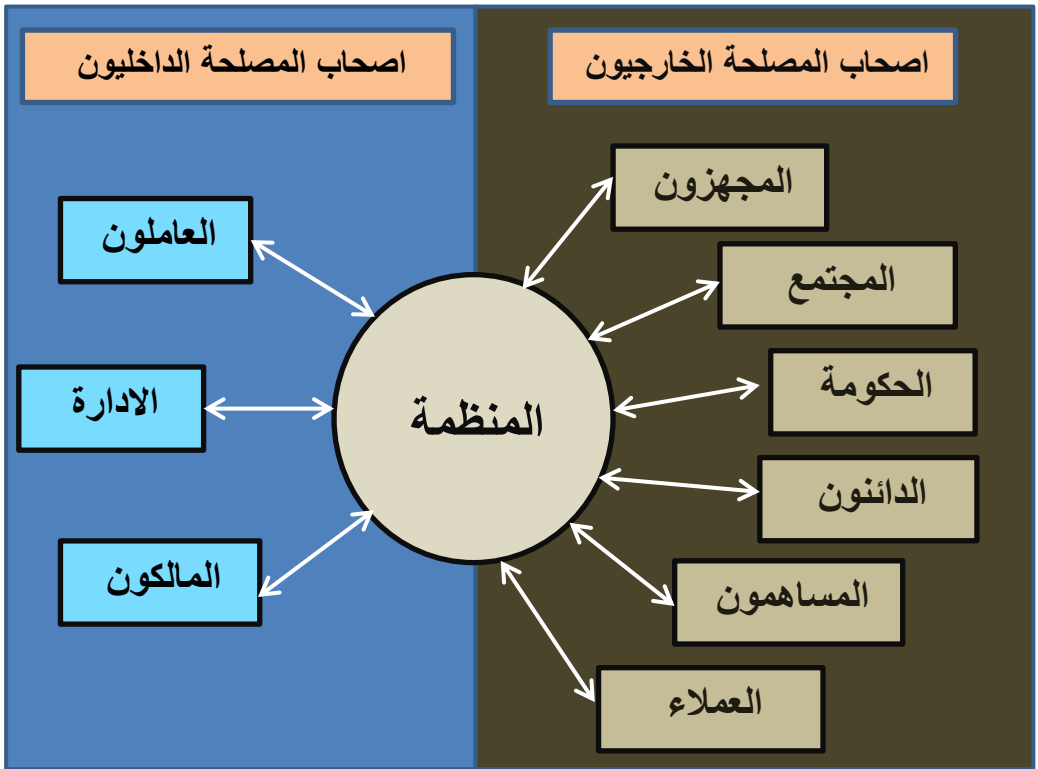
- أصحاب المصلحة الأوليين: والذين تربط مصالحهم بشكل قوي باللجنة كالموظفين، والمراجعين وأصحاب الشكاوى وغيرهم من المستفيدين .
 - أصحاب المصلحة الثانويين: وهم الذين لا تتأثر مصالحهم كثيراً باللجنة ، كالجمعيات، السلطات المحلية وغيرهم.
- ويجري توزيع عناصر هذه الفئات على مجموعات أربع قياساً على متغيري درجة الإهتمام وقوة التأثير، على النحو المبين في الشكل التالي:

↑ عال إهتمامات / مصالح / أولويات	الجهات المدافعة	الجهات الداعمة
	<ul style="list-style-type: none"> • مصلحة عالية • تأثير منخفض 	<ul style="list-style-type: none"> • مصلحة عالية • تأثير عال على تطبيق السياسات
	الجهات غير المهمة	الجهات الكامنة
	<ul style="list-style-type: none"> • إهتمام منخفض • تأثير منخفض 	<ul style="list-style-type: none"> • تأثير عالي • إهتمام منخفض في الوقت الحاضر
	منخفض	تأثير / نفوذ عال

إن تصنيف الجهات الخارجية ذات العلاقة، تبعاً لإتجاهي درجة الإهتمام وشدة التأثير، يوفر على اللجنة ، ما يعينها على تشخيص كيفية التعامل مع كل جماعة من هذه المجموعات، حين طلب تعاونها، أو دعمها أو الحصول على عدم ممانعتها.

إن الشيء الهام هو الوصول الى إقناع جماعة القوى ذات الإهتمام الكبير والتأثير القوي ، بأهمية الخطة الإستراتيجية، ونتائجها على الفئات المستفيدة والمجتمع ، على حد سواء ، ومنح المجموعات الأخرى ذات الإهتمام والتأثير الضعيف درجات تنسجم مع مستواها وتأثيرها بما يتلاءم مع متطلبات تنفيذ الخطة ، ويمكن ادراج التصنيف الرباعي لأصحاب المصلحة في المصفوفة التالية:

اما اصحاب المصلحة فإنهم كما يظهره الشكل التالي:



33. فوائد تحليل أصحاب المصلحة

يساعد تحليل أصحاب المصلحة على توضيح مهام المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها خدمة لعملائها والمستفيدين منها والتي يمكن إيجازها بالآتي:

1. بيان مصالح جميع أصحاب المصلحة الذين قد تؤثر أو تتأثر بنشاط المنظمة.
2. المشاكل المحتملة التي يمكن أن تعطل خطة المنظمة أو احد مشاريعها.
3. الأشخاص الرئيسيين المستفيدين من توزيع المعلومات أثناء تنفيذ الخطة أو 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.

34. وسائل إدارة توقعات أصحاب المصلحة

ان إدارة توقعات أصحاب المصلحة وضمان مشاركتهم الفعالة هام جدا للخطة من خلال الوسائل التالية :

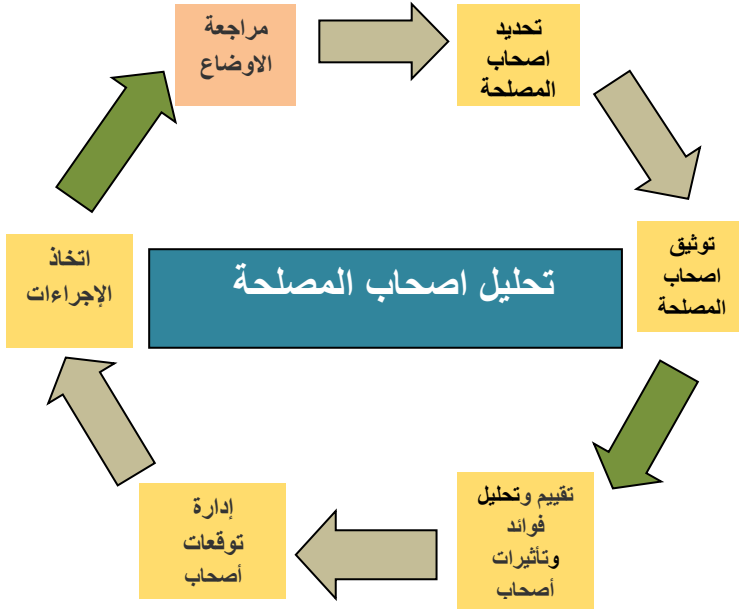
1. كسب دعم ومساندة أصحاب المصلحة لاستمرار المشروع واستكماله بنجاح.
2. إعطاء الفرصة للأفراد أو المجموعات للتعبير عن أفكارهم وطرح قضاياهم ومخاوفهم بشأن الخطة.
3. اعطاء إحساس بالمساءلة وتعزيز المسؤولية .
4. تحديد المخاطر وفعالية استجابة التخطيط لها.
5. فتح فرصة ممتازة للمعرفة والتعلم لكل من فريق الخطة والمشروع وأصحاب المصلحة.

35. مستلزمات تحليل أصحاب المصلحة

ان عمليات إدارة أصحاب المصلحة لأي خطة او برنامج او مشروع تنطوي على الاحاطة بالمسائل التالية :

1. تحديد جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة .
2. توثيق حاجات أصحاب المصلحة .
3. تقييم وتحليل فوائد وتأثيرات صاحب المصلحة .
4. إدارة توقعات أصحاب المصلحة .
5. إتخاذ الإجراءات .
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 الأربعة 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 تريد أو ترغب في استخدام كل نقاط القوة لديها. بالإضافة إلى ذلك تسعى إلى تكيف نفسها عند حدود الفرص التي تحتاج إليها نقاط القوة، أو أنها تأخذ بالفرص التي تغني تطوير عناصر قوة معينة لديها.

ويمكن تصور ذلك من خلال استخدام مصفوفة SWOT وتعديلها لتظهر بشكلها التحليلي الذي يخدم خيارات المنظمة وكما يلي:

جدول رقم (11)
مصفوفة SWOT التحليلية

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	القوة والضعف الفرص والتهديدات
إستراتيجيات W-O الضعف - الفرص	إستراتيجيات S-O القوة - الفرص	الفرص (O)
إستراتيجيات W-T الضعف - التهديدات	إستراتيجيات S-T القوة - التهديدات	التهديدات (T)

(* تسمى أحياناً ب: TOWS)

يلاحظ إن الجدول يحتوي على الدلائل الآتية التي تشير إلى الموقف الإستراتيجي للمنظمة في إختيار العناصر التي تناسب قدراتها وأهدافها المستقبلية:

- 1- إستراتيجيات القوة - الفرص (S-O) : تهتم بمواصلة توظيف الفرص التي تتلاءم مع عناصر القوة (S) لدى المنظمة.
- 2- إستراتيجيات الضعف - الفرص (W-O) : تهتم ببذل الجهود للتغلب على مواطن الضعف (W) لكي توصل المنظمة الاستفادة من الفرص (O). أو تحويل عناصر الضعف الى عناصر قوة .
- 3- إستراتيجيات القوة - التهديدات (TS-) : تحدد الطرق التي يمكن للمنظمة استخدام عناصر قوتها (S) لتقليل تعرضها للمخاطر (التهديدات) (T) الخارجية.
- 4- إستراتيجيات الضعف - التهديدات (W-T) : بتأسيس خطة دفاع لحماية نقاط الضعف (W) لدى المنظمة من سرعة تأثرها بالتهديدات (T) الخارجية.

37. تحليل العوامل الإستراتيجية

Strategic Factors Analysis

بعد أن تحدد المنظمة العناصر والعوامل والمؤثرات الأساسية التي تتصل مباشرة بنشاطها وتؤثر على إتجاهاتها المستقبلية، تقوم بإختيار 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
Strategic Factors Analysis Matrix

ملاحظات (6)	الفترة الزمنية لأثر العامل (5)			القيمة المرجحة (4)	القيمة (3)	الوزن (2)	العوامل الإستراتيجية الأساسية (1)	ت
	طويلة	متوسطة	قصيرة					
							المجموع	

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، وذو 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 متأثرة جداً (5) ومتأثرة بالمتوسط (4) ومتأثرة أقل من المتوسط (3) وضعيفة التأثير (2) وغير متأثرة تماماً (1) وذلك في العمود رقم (3).
- 4- حساب القيمة المرجحة وذلك بضرب وزن كل عامل بقيمته 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.

وعند الإطلاع على نتائج المصفوفة بموجب مجموع العمود رقم (4) يمكن معرفة مدى الأثر الذي تتركه جميع عناصر SWOT على المنظمة حسب المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة أثر العوامل الإستراتيجية على المنظمة} = \text{مجموع القيمة المرجحة} / (\text{عدد العوامل} \times 25)$$

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 لاثـر العامل)، فتظهر لنا النتائج التالية:

جدول رقم (13)

تحليل العوامل الإستراتيجية

ت	العوامل الإستراتيجية الأساسية (1)	الوزن (2)	القيمة (3)	القيمة المرجحة (4)	ملاحظات
1	التقدم التكنولوجي	4	5	20	
2	سمعة المنظمة	5	5	25	
3	التقلبات الاقتصادية	3	2	6	
4	المجموع	-	-	51	

إذن :

$$\text{نسبة اثر العوامل الإستراتيجية على المنظمة} = (25 \times 3) / 51 = 68\%$$

38. نماذج من تحليل البيئة SWOT

ندرج في أدناه بعض النماذج من التحليلات البيئية التي قامت بها شركات مختلفة:

1- شركة NIKE

يـكـمـن مـصـدر قـوة شـركـة نايـك فـي كـونـها مـنـظـمة شـديـدة التـنـافـس، و هـذا ما كان يـطـلـقـه عـلـيـها مـؤسـسـها (Phil Knight)، والـذي يـضـيف عـلـى ذلـك بـأن المـهـنة هـي حـرب بلا إـطـلـاقـات، أـمـا مـواظـن الضـعـف فـي المـنـظـمة فـتـكـمـن فـي تـوسـعـها لـلـتـنـوع فـي مـنـتـجـاتها الرـيـاضـية. أـمـا الفـرـص المـتـاحـة أـمـامـها فـتـتـأـتى مـن أن تـطـور الإـنـتـاج الـذي يـمـنـحـها الكـثـير مـن الفـرـص. أـمـا التـهـديـدات الـتي يـمـكـن أن تـتـعـرض لـها فـمـصـدـرها السـوق الـدولـية.

2 - شركة Star Bucks:

يـنـلـخـص تـحـلـيل وـاقـع شـركـة (Start Bucks) بـما يـلـي:

- عناصر القوة: إنها منظمة مربحة تجني موارد كبيرة كانت (600) مليون دولار في السنة الماضية.
- عناصر الضعف: امتلاك المنظمة لسمعة جيدة في تطوير واختراع منتجات جديدة مما يجعلها عرضة للإخفاق المحتمل. الفرص: توفر إمكانات 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 إعتبار 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: إمكانات عقد مخالفات مع الآخرين في عالم البيع بالتجزئة والتركيز على أسواق معينة مثل أوروبا والصين.
- التهديدات: لكي تكون المنظمة الأولى فإنها أصبحت هدفاً لجميع المنافسين محلياً ودولياً.

مصادر الفصل التاسع

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 Consulting"(2005).
21. Humphrey, Albert. "SWOT Analysis for Management Consulting"(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 Schultz 2012
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. هاني الحميدي تحليل SWOT شركة كوكل 2012.
53. مجيد الكرخي "التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج " 2009.

الفصل العاشر

تحليل الفجوات

Gaps Analysis

1. مقدمة

عندما ينتهي المخطط من دراسة واقع المنظمة الحالي والظروف البيئية التي تحيط بها ويطلع عن كثب 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 بصله من حيث التكوين والامتداد الزمني والإتجاه وسبل التطوير ولكنه أفضل منه.

وعلى أساس ما تقدم تتشكل أمام المخطط مهمة صعبة وضرورية عليه إنجازها 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 وإنجازها.

3- المساعدة في إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والفرعية.

- 4- المساعدة على وضع السبل اللازمة لسد الفجوات وإختيار الأفضل من بينها.
- 5- ترتيب الفجوات كل حسب طبيعتها والتعامل معها كل حسب مكوناتها لان سد الفجوات مرة واحدة غير ممكن مطلقاً.
- 6- التأكد فيما إذا كان الزمن المحدد مسبقاً كافياً لسد كل فجوة على حده.
- 7- تحديد الموارد اللازمة لسد الفجوات والمهارات المطلوبة لذلك.

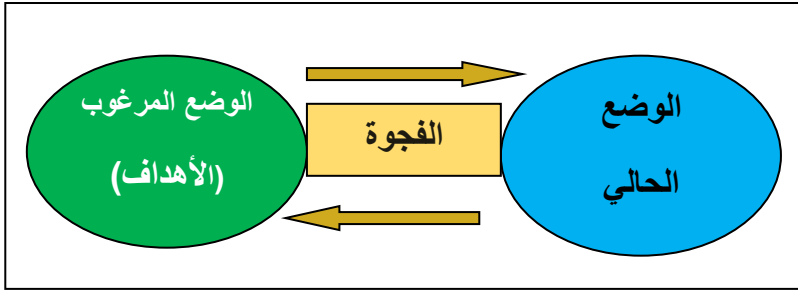
3. علاقة الفجوة بالأهداف

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 المسألتين وذلك من خلال:-

1- **الوضع الحالي Current Status**: ويجري تحديده ومعرفة طبيعته وإتجاهاته بالإستناد إلى عمليات تحليل SWOT وغيرها من الوسائل التي تطرقنا 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 تعترض خطط المنظمة في المستقبل.

2- **الوضع المرغوب Future Status**: ويجري تحديده بأساليب عدة مر الحديث عنها، ولكن بالرغم من تعدد أساليب وضع الخطط الإستراتيجية وتباين وجهات النظر حول مسألة أيهما توضع **أولاً** الأهداف أم تحليل الواقع، وهنا نقول أن لا فرق جوهري في ذلك لان العمليتين متفاعلتين حيث ما يوضع أولاً يصححه ويدعمه ما يوضع **ثانياً**، فحينما توضع الأهداف أولاً (أي الوضع المرغوب للمنظمة) والتي تستقى من الرؤية والرسالة والقيم والمنطلقات، تكون صورة الوضع المرغوب للمنظمة قد تحددت بعض معالمها، ويجري في ضوء تحليل الواقع بلورة هذه الأهداف. وحينما يتم تحليل الواقع أولاً فإن المخطط يستطيع أن يحدد ما هو عليه الان وبذلك يتمكن من رسم صورة مستقبلية (الأهداف) مستعينا بالرؤية والرسالة والقيم والمنطلقات.

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 ():

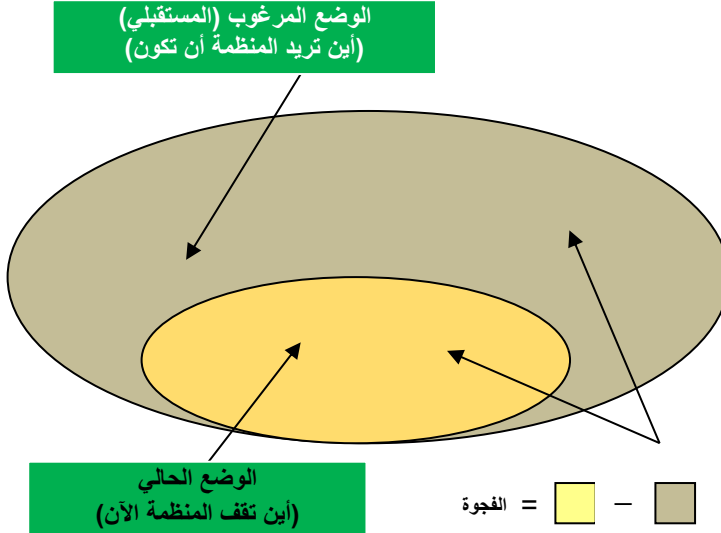


شكل رقم (59)

العلاقة بين الفجوة والأهداف

4. كيف تحدد الفجوات

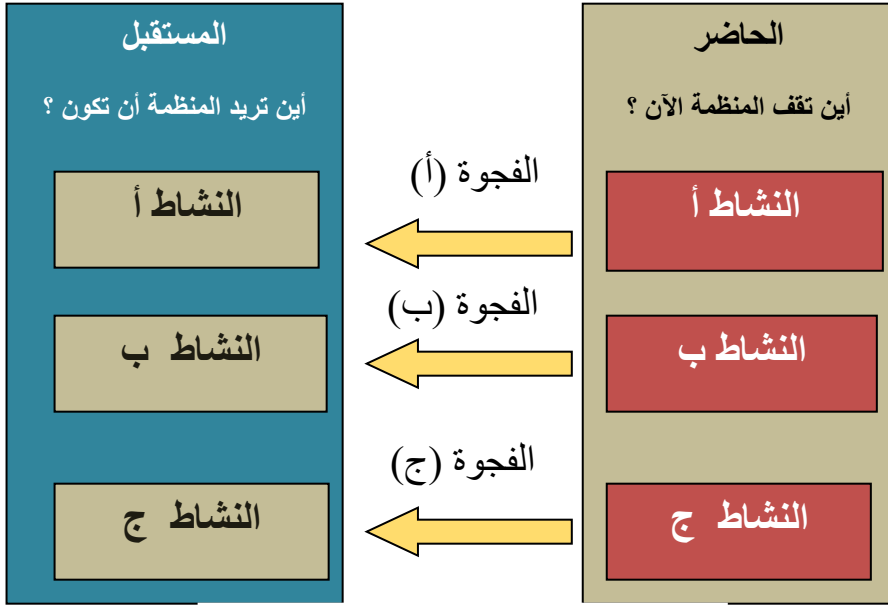
لقد أوضحنا بأن دراسة بيئة المنظمة وتحديد SWOT الذي تعيشه وتواجهه يقدم صورة واضحة عن واقع المنظمة الحالي ولهذا فإن تحديد الفجوات التي تفصل هذا الواقع عن طموحات المنظمة المستقبلية هو المسافات التي تفصل بين واقع الأنشطة والفعاليات المراد تطويرها والأهداف Goals والنتائج Outcomes التي ترغب المنظمة الوصول بهذه الأنشطة والفعاليات إليها وكما هو مبين في أدناه:



شكل رقم (60)

صورة الفجوة بين الحاضر والمستقبل

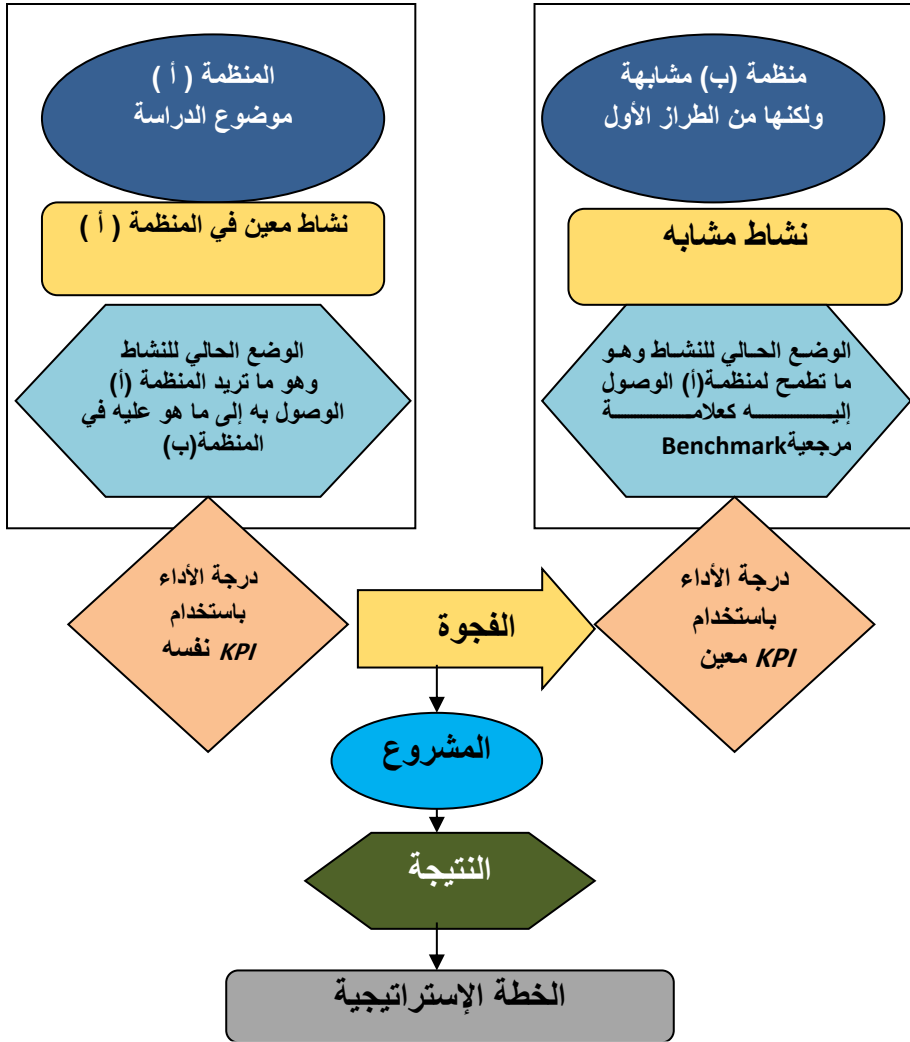
وعلى أساس ما تقدم يبدو واضحاً أن تحديد المسافات بين حاضر الأنشطة والفعاليات ومستقبلها يتطلب تحديد صورة المستقبل الذي تتجه المنظمة إليها وعندئذ يتم التعرف على قياسات الفجوات التي تفصل واقع كل نشاط عن صورته المستقبلية وكما مبين في الشكل الآتي:



شكل رقم (61)
تحديد الفجوات بين الحاضر والمستقبل

ويمكن الإستعانة بالوسائل التالية لتحديد الصورة المستقبلية للمنظمة أي ما تريد أن تكون عليه:

1. استخدام طرق التنبؤ التي سبق وأن تطرقنا إليها.
2. استخدام العصف الذهني Brainstorming.
3. استخدام ما تشير إليه مجاميع التركيز Focus Groups.
4. الاسترشاد بما تتوصل إليه مجاميع 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:



شكل رقم (62)

كيف تحدد الصورة المستقبلية والفجوات بالاستناد إلى العلامات المرجعية

- 1- الاسترشاد بالمعطيات التكنولوجية وخاصة التغيرات السريعة التي تحققها خارج التنبؤات الإعتيادية.
- 2- 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	ت
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 فلا بد هنا أخذ متوسط الفجوات المستخرجة في المعادلة أعلاه وكما يلي:

$$\text{متوسط سعة الفجوة} = \text{مجموع (مستوى الرضا المستقبلي - مستوى الرضا الحالي)} / \text{ن}$$

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:

سعة الفجوة (4) (2-3)	مستوى الرضا المستقبلي (3)	مستوى الرضا لحالي (2)	مجموعة الرأي (1)
1	3	2	رأي رقم (1)
1	5	4	رأي رقم (2)
3	9	6	رأي رقم (3)
3	6	3	رأي رقم (ن)
8	23	15	المجموع

إذن نحصل على ما يلي:

$$\text{متوسط سعة الفجوة} = 4 / 8 = 2$$

لقد استخدمنا مستوى الرضا مقياساً 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 تلبى حاجات الفئات المستفيدة 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 رضاهم؟
- 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 تنفيذه 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 المشاريع والأنشطة

Harmonizing Gaps with Outcomes, Projects and Activities

من المعروف أن النتائج والمشاريع والأنشطة هي طموحات المنظمة التي ترغب تحقيقها وبها تستطيع تحقيق الأهداف الإستراتيجية وعند تحليلها للواقع وحساب الفجوات التي تفصل هذا الواقع عن الطموحات التي يريدها المستفيدون أو المجتمع فإن المنظمة ستجد الحالات التالية عند مقارنة حجم الفجوة مع النتيجة الرئيسية والمشاريع المتفرعة 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 تلبى الحاجات الحقيقية للفئة المستهدفة التي تتطلب الانتقال بها إلى واقع أفضل يختلف عما جاءت به الرسالة والأهداف أعلاه.

مثال:

إذا توصلت دراسة واقع الأمية إلى إن مستوى الأمية في المجتمع 30% وان المشروع المرتبط بالنتيجة الرئيسية في مجال محو الأمية يطالب بتخفيض هذا المستوى إلى 25% في نهاية الخطة ولهذا :

فإن الفجوة المراد سدها هي 30-25 = 5% فقط

ويظهر أن إنجاز تخفيض مقداره 5% فقط في مستوى الأمية الذي يبلغ 30% هو لاشك مشروع متواضع لا يلبي طموح المجتمع والفئة المستهدفة (الأميين) فيه، ولهذا يقتضي مراجعة هذا المشروع ليكون مثلاً:

تخفيض مستوى الأمية إلى 15% في نهاية الخطة.

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 كانت سعة 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 ولتوضح ذلك نستعين بالمثل السابق:

لو افترضنا أن المنظمة أرادت تخفيض مستوى الأمية إلى 10% من المستوى الحالي وقدره 30% فإن الفجوة هي:

30-10=20%

وهي فجوة كبيرة جداً لا يمكن سدها خلال فترة الخطة، وهذا يوضح أن الهدف الإستراتيجي الفرعي كان طموحاً وكبيراً لا يمكن ضمن الظروف والإمكانات المتاحة إنجازه خلال الفترة التي تتسع لها الخطة وهذا يقتضي إعادة صياغة المشروع أو المشاريع التي تتبع تلك النتيجة لكي تتناسب مع ظروف وإمكانات المنظمة وذلك ليكون:

تخفيض مستوى الأمية إلى 15% في نهاية الخطة. أي أن:

حجم الفجوة = 30-15=15%

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.

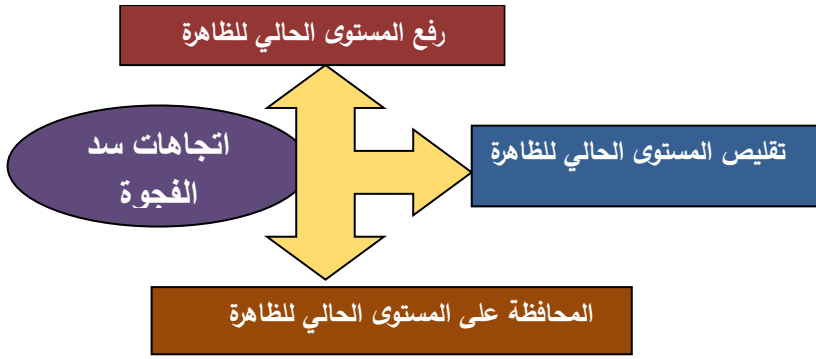
8. تحليل الواقع وإجراءات سد الفجوات

عندما تنجزا لمنظمة تحليل واقعه وتبني الجداول التحليلية للـ 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 ثلاث اتجاهات هي:

2- رفع المستوى الحالي للظاهرة إذا كانت زيادتها تخدم المستفيدين مثل زيادة مستوى الخدمات الصحية المقدمة للأمهات.

3- تقليص المستوى الحالي للظاهرة إذا كان خفضها يخدم المستفيدين مثل تخفيض مستوى الأمية في المجتمع.

4- المحافظة على المستوى الحالي للظاهرة إذا كان بقاؤها على هذا المستوى يخدم المستفيدين مثال ذلك تجميد أسعار بعض السلع لفترة معينة أو تثبيت إيجارات العقارات لمدة من الزمن.



**شكل رقم (63)
اتجاهات سد الفجوة**

وعندما تضع المنظمة إجراءاتها لمعالجة الفجوات التي أظهرتها التحليلات أعلاه فأنها تضع في الذهن وجوب أن تكون أن هذه الإجراءات واقعية وممكنه 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**

المشروع.....

ت	النشاط (1)	حجم الظاهرة الان وفقاً لتحليل الواقع (2)	سعة الفجوة (1-2) (3)	سعة الفجوة بعد التعديل (4)	إجراءات سد الفجوة (5)
1					
2					
ن					

إن المعلومات التي يحتاجها الجدول أعلاه أصبحت جاهزة من خلال العمليات التي أنجزت والمشار إليها في الفقرات السابقة ويمكن توضيحها كما يلي:

- 1- **المشروع:** وهو الخطط المتفرعة من البرنامج والتي سبق للمنظمة أن إستكملت وضعه وكل مشروع مرتبط ببرنامج .
- 3- **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 وجداول زمنية ومسؤوليات وهذا ما سيأتي الحديث عنه عند الكلام عن الخطة التنفيذية للإستراتيجية.

مصادر الفصل العاشر

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., Van Ven,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. مجيد الكرخي "التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج" 2014

الفصل الحادي عشر الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals

1. مقدمة

بعد أن تضع المنظمة رؤيتها ورسالتها وشعارها ، وترسي القيم التي تؤمن بها في خدمة زبائنها وفئاتها المستهدفة، تأتي على وضع الأهداف الرئيسية (Goals) ، التي تعبر عن مرامها، والأمنيات التي تريد الوصول إليها خلال الفترة القادمة. إن الأهداف تركز عادة على النتائج Outcomes ، والتي تلخص بإيجاز ووضوح ما تسعى المنظمة إليه ، أي أنها تلخص المحطات التي يتعين على المنظمة أن تصل إليها مستخدمة وسائلها المختلفة ، وما هذه المحطات إلا أهداف المنظمة التي بدونها تصبح كسائق ماهر يقود سيارة تعمل بصورة جيدة ، ولكنه لا يعرف وجهته أي لا يستطيع تحديد المكان الذي يقصده ، وان سائق كهذا لن يصل إلى ذلك المكان الذي يريد ولن تنفعه مهارته وسيارته العامرة، وان أدرك ذلك المكان فإن الأمر لا يعدو كونه صدفة محضة.

وبتعبير آخر فإن أية منظمة بدون أهداف، هي ذلك السائق، أنها كسفينة في وسط بحر بدون بوصلة ترشدها إلى الطريق ، لا تدري أين تتجه ، تسير بلا هدى تتقاذفها الأمواج ، وحتى لو رست على هدف معين ، فإن ذلك من باب الصدفة والعمل غير المخطط.

هكذا تتبين أهمية الأهداف في الخطة الإستراتيجية ، فبدونها قد تحقق المنظمة شيئاً ولكن لن تصل إلى النجاح الذي يمكن أن تصله، إذا ما سارت على هدي خطة إستراتيجية ذات أهداف واضحة ومحددة.

2. مفهوم الأهداف الإستراتيجية

ينظر للأهداف Goals كونها:

كلمة أو عبارة مقتضبة ، مجتزأة من الرسالة، جرى توسيعها ، لكي تعبر عما تريد الرسالة تحقيقه، وبها تصبح الرسالة واقعية ملموسة.

كما ينظر إليها بأنها:

الغايات التي تريد المنظمة الوصول إليها، موظفة كل الجهود والطاقات من أجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق، الذي يوصلها إلى الرؤية.

إن وضع أهداف 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 الأهداف أحد أنواع المواجهة مع التحديات التي تجابه الجميع أفراداً ومنظمات، وهي تعكس المستويات المطلوبة من الانجاز الواجب بلوغها لتحقيق نجاح رسالة المنظمة، وعندما تتحقق جميع الأهداف تكون المنظمة ، قد حققت رسالتها بنجاح. وعلى هذا الأساس يجب أن تكون العلاقة بين الأهداف والرسالة والرؤية محكمة لكي تستطيع الأهداف التعبير عن الحاجات الحقيقية للمنظمة.

3. بعض الإعتبارات في صياغة الأهداف الإستراتيجية

من المفيد مراعاة ما يلي عند صياغة الأهداف الإستراتيجية:

- 1- الربط بينها وبين الرؤية والرسالة.
- 2- تعبيرها عن النتائج النهائية.
- 3- تعاملها مع القضايا الحيوية للمنظمة.
- 4- قدرتها على التحدي ولكن بواقعية.
- 5- بقاؤها تحت السيطرة.
- 6- محددة بوقت.
- 7- ذات محتويات مالية
- 8- ذات دلالات إستراتيجية
- 9- تعكس نوايا مؤكدة وليس نوايا احتمالية.

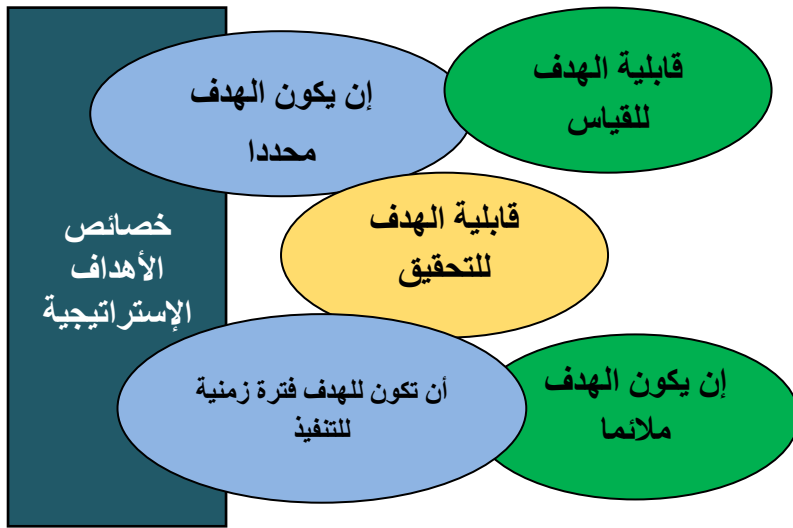
4. خصائص الأهداف الإستراتيجية

تتميز الأهداف الإستراتيجية ، 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 يكون الهدف **محددا** Specific: أي واضح المعالم والمحتويات، لا غموض أو التباس فيه، أي يفهم من عنوانه بحيث يمكن التعرف عليه: من أين يبدأ وإلى أين ينتهي لإنجاز المهمة.
- 2- **قابلية الهدف للقياس** Measurable وهذا يعني أن الهدف، لا بد أن يوضع لتحقيق شيء ، ، وعليه يمكن التعرف ببساطة ودقة ووضوح على هذا الشيء، وبذلك نستطيع قياس مدى تحقق الهدف.

- 3- قابلية الهدف للتحقيق Achievable : فليس للهدف أي معنى ، إذا تعذر تحقيقه
 4- وعليه لابد من ملاحظة كل الظروف المحيطة بالمنظمة، ومدى ملاءمتها وكفايتها على تحقيق الهدف.
 5- أن يكون الهدف ملائما Relevant فيقدر ما تكون الظروف ملائمة لوضع الهدف، فإن الهدف نفسه لابد أن يتلاءم مع واقع المنظمة، وحاجاتها واهتماماتها والفئات المستفيدة منها.
 6- أن يكون الهدف محدد بزمان Time Related أن يكون هناك وقت محدد لإنجاز الهدف.

وكما مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (64)
 خصائص الأهداف الإستراتيجية

5. أنواع الأهداف الإستراتيجية

تقسم الأهداف الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع هي:

- 1- الأهداف الموجهة نحو المخرجات: **Outputs Oriented Goals**
 وهي الأهداف التي تسعى المنظمة من وراء بلوغها تحقيق مخرجات ملموسة محددة بالكميات وعلى مختلف أصعدة نشاطاتها الرئيسية .

2- الأهداف الموجهة نحو العمليات: Process Oriented Goals
ويراد بها الأهداف التي تدخل في مجال الخطة التشغيلية، والتي تؤثر بصورة غير مباشرة على الأهداف الموجهة نحو المخرجات.

3- الأهداف الموجهة نحو الآثار Impacts Oriented Goals
ويراد بها الأهداف التي تتحدث عن التغييرات في نطاق معين مثل المجتمع أو مدينة معينة أو في فئة محددة، أي المواقف التي يراد تغييرها (Attitudes) والمعارف والسلوك المراد توجيهاها، خلال فترة زمنية معينة مع وصف لدرجة التغيير.

6. إرتباطات الأهداف الإستراتيجية

ترتبط الأهداف الإستراتيجية بجميع التحليلات التي وضعت لبناء الإستراتيجية وصياغتها، كما إن تلك التحليلات من جهتها تؤثر على عناصر الإستراتيجية ومنها الأهداف لهذا نجد علاقة وطيدة تربط الأهداف بإطار ومكونات الإستراتيجية من خلال ما يأتي:

- 1- إرتباط الأهداف بالأفكار العامة للرؤية والرسالة والقيم.
- 2- إرتباط الأهداف بنشاط المنظمة في بيئتها الخارجية كما جاء في تحليل البيئة الخارجية
- 3- إرتباط الأهداف بالقدرات الذاتية للمنظمة كما جاء في تحليل البيئة الداخلية .
- 4- إرتباط الأهداف بنقاط الضعف ونقاط القوة والفرص والتحديات وفق التشخيص الذي ورد في تحليل SWOT .

7. محتويات الأهداف الإستراتيجية

تحتوي الأهداف الإستراتيجية على:

- 1- بلوغ نتائج تريد 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 الهدف الإستراتيجي العام، يفضل أن يجرأ إلى أجزاء أصغر، كل منها يحدد بتعبير كمية كالنقود، ونسبة التطور، وسرعة التغيير والوقت اللازم للإنجاز، وعدد الخدمات الجديدة التي ستطرحها المنظمة، وتاريخ ذلك ونسبة النتائج المتحققة، مثال ذلك:

- زيادة نسبة القيد في التعليم الأساسي ب 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.

ولتوضيح ذلك دعنا نتصور أن الهدف الإستراتيجي، هو مظلة كبيرة تقوم وتستند على أسلاك معدنية، تمتد من مركزها إلى أطرافها، وان هذه المظلة هي الهدف الإستراتيجي وان الأسلاك هي الأهداف الفرعية، التي سنأتي بالتحديث عنها بعدئذ، وهنا يلاحظ أن المظلة بدون هذه الأسلاك لا يمكن أن تقف، كما أن هذه الأسلاك بدون المظلة لا تربطها رابطة، بل هي مشتتة الإتجاهات، لا تؤدي غرض محدد، وان كانت مجتمعة.

وبشكل عام فإن الأهداف الإستراتيجية تجيب على الأسئلة الآتية:

- 1- بماذا تهتم المنظمة ؟
- 2- ما هي سبل النجاح (مجموعة البرامج) 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 هذه الأهداف الإستراتيجية 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 المتناسكة هي التي تكون فيها الأهداف الإستراتيجية متجانسة في بناءها الهرمي أي كل هدف ينسجم ويتفاعل مع الأهداف الأخرى. كما أن الأهداف الإستراتيجية بقدر ما هي تتدفق وتلد من الرؤية والرسالة والقضايا الإستراتيجية للمنظمة فإنها تؤدي إلى تشكيل الأهداف الفرعية وتمهد الطريق أمام وضع الخطة التنفيذية لها. إضافة إلى إنها تؤسس لمرحلة وضع خطة المتابعة والتقييم حيث تقدم أساساً لصياغة مؤشرات الانجاز وماهية التقارير المقدمة. فهي واحدة من أجزء البناء اللازمة لوضع نظام قياس الأداء.

8. صياغة الأهداف الإستراتيجية

عند صياغة الأهداف الإستراتيجية، لا بد من الأخذ بالإعتبار ما يلي:

- 1- النشاط أو الخدمة التي تنوي المنظمة تقديمها.
- 2- مجاميع المستفيدين (أطفال، مسنين، نساء، مجموعة إجتماعية معيشية، غير ذلك) .

- 3- المشكلة أو القضية المراد معالجتها .
 - 4- النتائج المرجوب بها.
 - 5- أهمية المجال أو النطاق المشمول بالقضية.
 - 6- القوانين الناقدة والصلاحيات الممنوحة والتعليمات ذات الأولوية.
- ومن المفيد عند صياغة الهدف الإستراتيجي أن يتم الاهتداء بالإرشادات التالية لأجل وضع صياغة معبرة وجيدة لذلك:
- 1- البدء في صياغة الهدف الإستراتيجي بكلمة مثل (من اجل) أو بصيغة الاسم (تفعيل) مثل:
 - من اجل زيادة... الخ.
 - من اجل خدمة متكاملة الجوانب.....الخ.
 - تعزيز التماسك الأسري....
 - تمكين المرأة....
 - تطوير استخدام التكنولوجيا.....
 - 2- استخدام الخطوط العريضة، لتوضيح ما تريد المنظمة تحقيقه، لان الهدف الإستراتيجي لا يحتوي على التفاصيل بل يهتم بالعبارات الأساسية العامة.
 - 3- التحديد بصراحة ووضوح أو على الأقل ضمنا، الفئة أو الجهة المستهدفة التي ستقدم لها الخدمة أو ذات العلاقة بالهدف.
 - 4- الإشارة بصورة غير مباشرة، في صياغة الهدف الإستراتيجي ،إلى دور المنظمة في المجال الذي يتحدث عنه الهدف.

9. ترابط الأهداف الإستراتيجية

Goals Alignment

يراد بترابط الأهداف الإستراتيجية، هو وحدتها وتآلفها، 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. وتستهدف عملية الترابط جانبيين هما:

الأول: أن يشارك جميع العاملين، في إنجاز نفس الأهداف الواردة في وثيقة الإستراتيجية، التي تعبر عن نجاح المنظمة ومستقبلها، كما يراد من جميع العاملين استيعاب وتفهم دورهم الشخصي(المسؤوليات الوظيفية) اللازمة لتحقيق وإنجاز الأهداف الإستراتيجية.

الثاني: أن تستهدف كل وحدة إدارية في المنظمة، نفس الأهداف. فإدارة الشؤون الإدارية وإدارة البحوث وإدارة تقنية المعلومات وغيرها ،لابد أن تضع قراراتها التشغيلية في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

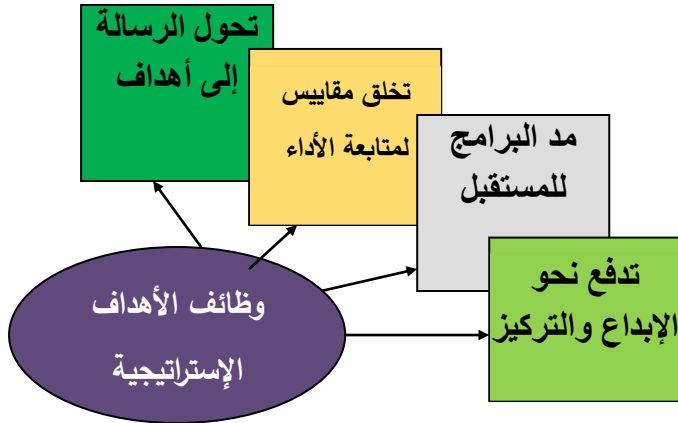
إن أهمية ترابط الأهداف ، تكمن بوضوح في كونها توفر البيئة المناسبة للعاملين جميعهم ، للعمل بالإتجاه الذي رسمته المنظمة ولا يجوز لأحد العاملين أن يأخذ المنظمة إلى الإتجاه الذي يرغب فيه، وهذا ينطبق على كل قسم ووحدة إدارية في المنظمة وبذلك تتحقق نتائج جيدة وإنتاجية أعلى وتقل حالات الفشل.

10. وظائف الأهداف الإستراتيجية

تكمن الغاية من وضع الأهداف الإستراتيجية بالآتي:

- 1- أنها تحول الرسالة إلى أهداف للإنجاز والعمل.
- 2- تخلق مقاييس لمتابعة الأداء.
- 3- تحمل المنظمة على مد برامجها نحو المستقبل وتخلق الترابط بين هذه البرامج بإتجاه تحقيق النجاح.
- 4- تدفع بالمنظمة نحو الإبداع والاهتمام والتركيز.

كما يتبين ملخصاً في الشكل التالي:



شكل رقم (65)

وظائف الأهداف الإستراتيجية

11. الأهداف تحديات قابلة للتحقيق

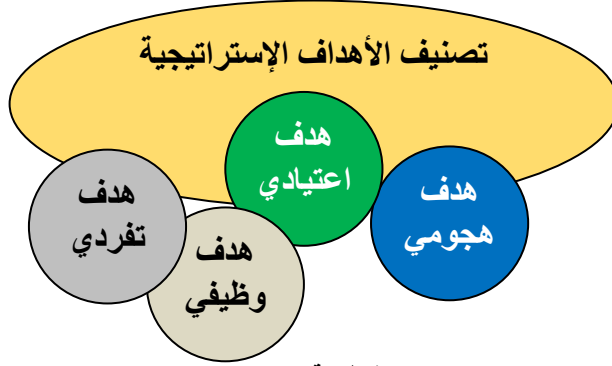
لا شك أن المنظمة عندما تضع أهدافها، فإنها تدرك جيداً حجم ونوع التحديات التي ستخوضها، عندنا تبدأ في تطبيق تلك الأهداف، في إطار الخطة التنفيذية، والمخاطر التي تحيق بها جراء الصراع والاصطدام مع الواقع والغير، في سبيل إحداث التغيير والنمو وإنجاز الأهداف، وعليه فإن الأهداف توفر للمنظمة الأمان المستند على ما يلي:

- 1- الرضا عن الذات والطمأنينة.
- 2- منع الإنحراف وربما التدهور.
- 3- منع الإرتباك والقلق داخل المنظمة.
- 4- الانجاز الكفاء.

12. تصنيف الأهداف الإستراتيجية

تصنف الأهداف الإستراتيجية عادة إلى الأصناف الآتية:

- 1- **هدف إعتيادي:** هو هدف كمي أو نوعي يعبر عن النشاط الإجتماعي والاقتصادي للمنظمة في الظروف الإعتيادية مثل (تحقيق حياة آمنه لكل يتيم) كما تريد منظمة رعاية الأيتام.
 - 2- **هدف هجومي:** وهو هدف تسعى المنظمة من تحقيقه القضاء على إحدى التحديات التي تواجهها، وهذا ما تواجهه المنظمات المنافسة بعضها للبعض، حيث تحاول كل واحده إزاحة الأخرى من مساحة النشاط الذي تطمح الاستيلاء عليه.
 - 3- **هدف وظيفي:** وهو الهدف الذي تريد المنظمة من خلاله الإرتقاء إلى صف المنظمات الأخرى وذات شهرة وسمعة بين هذه المنظمات.
 - 4- **هدف تفرد:** وهو الهدف الذي تريد المنظمة فيه التفرد بسمعة بين المنظمات وتصبح الرقم واحد فتسمو عليها جميعا.
- والشكل التالي يوضح أصناف الأهداف الإستراتيجية:



شكل رقم (66)

تصنيف الأهداف الإستراتيجية

13. الأهداف الإستراتيجية والوسائل

اللازمة لإنجازها

Goals and Means

يحدث التداخل بين الأهداف الإستراتيجية والوسائل اللازمة لإنجازها وذلك لأن كل هدف يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق هدف إستراتيجي آخر وهذا الهدف بدوره قد يكون وسيلة لتحقيق هدف أعلى منه وهكذا.

وعلى هذا الأساس ، فإن المخطط عندما يضع أهدافه، يجد نفسه إمام سلسلة من الأهداف ، التي تنطلق من الأسفل إلى الأعلى، ويتداخل بعضها مع البعض كونها أهداف ووسائل في آن واحد، ولكن عندما يبدأ المخطط في التركيز على أهدافه وتحديدها وفق الخصائص والشروط التي ذكرناها، يخلص إلى مجموعة أهداف إستراتيجية، مأخوذة من السلسلة أعلاه. أما باقي حلقات السلسلة فقد يصح بعضها كأهداف فرعية، والبعض الآخر ما هو إلا وسائل Means لتحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف الفرعية كل حسب مستواه، والمثال الآتي يلقي الضوء على العلاقة أعلاه:

تهدف مؤسسة رعاية المسنين إلى زيادة الإيواء بنسبة 10% ولكي تبلغ هذا الهدف فإنها تسأل نفسها ما يلي:

- كيف نستطيع تحقيق هذا الهدف ؟

وهنا يمكن أن تسطر جميع الوسائل التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف ومن ذلك:

- زيادة عدد الزيارات للأسر ضمن المناطق بنسبة 15%.
- زيادة حملات التوعية وفق التسهيلات الموجودة في دار الإيواء بنسبة 20%.
- عقد (5) حلقات تفرزيونية حول مستوى الرعاية التي تقدم للمسنين في دار الإيواء.

وهكذا حيث تستطيع المؤسسة تسطير، عدد كبير من الوسائل، التي من شأنها تحقيق الهدف القاضي، بزيادة نسبة الإيواء بنسبة 10% .

وبعد أن تسطر المؤسسة هذه القائمة تعود لتستخرج منها الهدف الإستراتيجي الرئيسي ومن ثم الأهداف الفرعية ومن ثم فروع من تلك الأهداف الفرعية، وبعد ذلك يعتبر ما يتبقى في القائمة وسائل لتحقيق الأهداف والتي تشكل مع الفروع الصغيرة من الأهداف الخطة التكتيكية Tactical Plan والخطة التشغيلية Operational Plan.

14. العدد الأمثل للأهداف الإستراتيجية

إن الحديث عن العدد الأمثل للأهداف الإستراتيجية 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) أهداف إستراتيجية قد يكون العدد الوافي لأية خطة وان هذا العدد قد يستند على مبررات عدة منها:

- ضرورة تركيز المنظمة والعاملين فيها على المهم من الأهداف.
- الحاجة إلى أن تكون الخطة أكثر وضوحا، وأسهل منهجا، وأقل عرضة للانحرافات والأذى.
- تحقيق ضمانات أكثر لنجاح الإستراتيجية.

15. شبكة الأهداف الإستراتيجية

Goals Grid

إن شبكة الأهداف الإستراتيجية 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 تتشابه الأهداف الإستراتيجية والفرعية ؟
6- ما تفاصيل درجة المخاطرة مقارنة بأمانى المنظمة كما تخبرنا بذلك النماذج
الموضوعة ؟

7- هل نحن في صراع مع الآخرين ؟

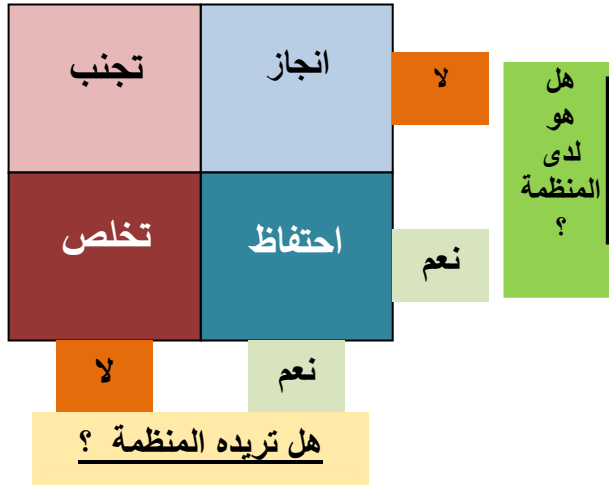
إن شبكة الأهداف ما هي إلا مصفوفة ذات أربعة مربعات أي أنها (مصفوفة
أهداف) يجري تصنيف الأهداف بموجبها على بعدين باستخدام نظام (نعم / لا) ,
كل هدف يقع في مربع معين معتمد على الجواب المناسب على احد الأسئلة الآتية:

- 1- ما تريده المنظمة وهو ليس لديها (إنجاز).
- 2- ما تريده وهو لديها الان (الإحتفاظ).
- 3- ما ليس لديها ولا تريده (التجنب).
- 4- ما لديها الان والذي لا تريده (التخلص).

وربما توحى الإجابة على هذه الأسئلة بما يلي:

- 1- التخلص من التهديدات.
- 2- تجنب كل المخاطر.
- 3- الإحتفاظ بالمكاسب الحالية.
- 4- إنجاز ما تطمح به المنظمة.

ويبدو ذلك ملخصاً في المصفوفة التالية:



جدول رقم (15)
مصفوفة شبكة الأهداف الرئيسية

16. أساليب تحديد الأهداف الإستراتيجية

هناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل تحديد الأهداف الإستراتيجية وتتلخص بما يلي:

- 1- أسلوب المشاركة: Staff Contribution: ويراد بها مشاركة اكبر عدد من العاملين في المنظمة ، في صياغة الأهداف الإستراتيجي ، وذلك لكونهم أكثر معرفة بها وبغاياتها وأسلوب عملها وطبيعة الخدمات ، التي تقدمها، فهم أفضل من غيرهم في تحديد ما تريد تحقيقه في المستقبل ، ولهذا فإن إشراكهم جميعا في صياغة الأهداف الإستراتيجية ، 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 أخرجها ، بإجراء تحليل شامل لوضع المنظمة، وتحديد إتجاهاتها الحالية والمستقبلية ، في ضوء رؤيتها ورسالتها، ويشارك في هذه الدراسة إدارات المنظمة، ومجلس إدارتها، ومن ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية من خلال ذلك.
- 3- فرق العمل Working Group: وذلك بتكليف فرق عمل متخصصة لتحديد، الأهداف الإستراتيجية، وقد يكون فريق واحد يأخذ على عاتقه تحديد جميع

الأهداف، أو قد تشكل عدة فرق، كل فريق يأخذ جانبا من نشاط المنظمة، ويرسم له أهدافه الإستراتيجية ، ويجري التنسيق بين هذه الأهداف من خلال فريق رئيسي أو لجنة عليا لضمان وحدة هذه الأهداف وتآلفها.

4- **العصف الذهني Brainstorming**: حيث يصار إلى وضع الأهداف الإستراتيجية ، من خلال تكليف مجموعة من المتخصصين، تختلي مع نفسها بانفراد أو مجتمعة، وتجري عصفا ذهنيا، لوضع الأهداف الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، مستندة على خبرتها في هذا المجال ومعرفتها لواقع المنظمة.

5- **مجموعة التركيز Focus Group**: حيث يتم إختيار مجموعة من المتخصصين، الذين يملكون المعرفة في شؤون المنظمة ،لتجري حوارات مهمة بهدف تحديد أهداف المنظمة.

6- **أسلوب دلفي Delphi Technique**: والذي يقضي ، بأن تقوم لجنة من مجلس الإدارة أو فريق العمل المكلف بوضع الإستراتيجية ، بصياغة مقترح للأهداف الإستراتيجية ، كل يعمل على انفراد، وتجمع المقترحات 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 للأهداف.

والشكل الآتي يوضح الأساليب المتبعة في تحديد الأهداف الإستراتيجية:



شكل رقم (67)

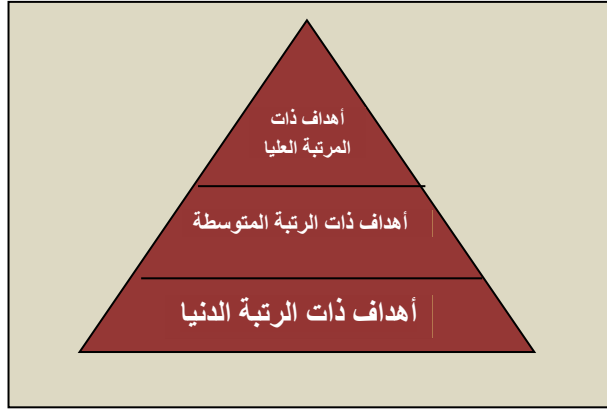
أساليب تحديد الأهداف الاستراتيجية

17. البناء الهرمي للأهداف الإستراتيجية

تختلف الأهداف من حيث الأهمية بعضها عن البعض الآخر، فمنها ما قد يكون هدفاً كبيراً، ومنها ما لا يصلح إلا وسيلة لتحقيق هدف، وعل أساس ذلك يمكن أن ترتب الأهداف كما يلي:

- 1- أهداف ذات الرتبة العليا (Top Rank Objectives): وهي الأهداف الأساسية التي تريد المنظمة تحقيقها.
- 2- أهداف ذات الرتبة المتوسطة (Medium Rank Objectives): وهي الأهداف التي تجيب عن سؤال مهم هو (لماذا؟).
- 3- أهداف ذات الرتبة الدنيا (Low Rank Objectives): وهي الأهداف التي تجيب عن سؤال مهم هو (كيف؟).

كما مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (68)

البناء الهرمي للأهداف الإستراتيجية

ويؤمن البناء الهرمي للأهداف التناسق، والتآلف بين الأهداف، لكي يترابط كل هدف مع الأهداف الأخرى، لتشكل معاً نسيجاً واحداً يتلاحم مع الخطة الإستراتيجية. وقد تأخذ المنظمة بنموذج هرمي للأهداف، يضع الأهداف قصيرة المدى في أسفل الهرم، ومن ثم المتوسطة المدى وفي القمة البعيدة المدى. وهنا يترأى بأن الأهداف القصيرة المدى أسهل تنفيذاً من المتوسطة، والمتوسطة أسهل من البعيدة المدى. وقد تعطي المنظمة، هدفاً من بين أهدافها البعيدة المدى الأهمية ليشكل علامة بارزة بمثابة الركيزة التي تتحرك على هداها الأهداف الأخرى، إبتداءً من الهدف الأسهل صعوداً للأصعب وصولاً للهدف الركيزة.

18. نماذج من الأهداف الإستراتيجية

من المفيد بعد استعراض خصائص الأهداف الإستراتيجية ومكوناتها، وعلاقتها برؤية الرسالة، وقيم ومنطلقات المنظمة، أن نأخذ بعض الأمثلة لأهداف إستراتيجية ، وردت في بعض الوثائق والخطط الإستراتيجية، لكي نوضح مدى اتساق هذه الأهداف ، مع الشروط والخصائص التي ذكرناها في إختيار ووضع الأهداف.

ومن النماذج التي وقع الإختيار عليها من الأهداف الإستراتيجية كانت اغلبها لجامعات ومؤسسات خدمية وهي ما يلي:

1- كلية الصحة العامة:

الهدف الإستراتيجي: تجديد الكلية وتطويرها وتعليه منزلتها
(الخطة الإستراتيجية /2001-2005)

2- كلية تكساس المركزية

الهدف الإستراتيجي: توسيع البحث العلمي
(الخطة الإستراتيجية/2002-2007)

3- مركز الأسكا للتدريب التقني (AVTEC)

الهدف الإستراتيجي: توفير البرامج التدريبية التي تلبي حاجات أسكا

4- جامعة مركز فلوريدا (UCF):

الهدف الإستراتيجي: نقرب أكثر من الشمولية والتنوع
(الخطة الإستراتيجية/ 1996-2001)

5- جامعة ولاية كلايتن

الهدف الإستراتيجي: اجتذاب طلبة جدد للبرامج القائمة
(الخطة الإستراتيجية / 2002 - 2006)

6- مؤسسة جامعة إنديانا (IUF) : (2001-2010)

الهدف الإستراتيجي: زيادة قيمة الإستثمارات في الموجودات من (13) بليون دولار في سنة 2001 إلى (16) بليون بحلول 2010.
(الخطة الإستراتيجية /2001-2010)

7- كلية أوكلاند:

الهدف الإستراتيجي: تنويع التدريب لخلق المهارات المهنية لدى الطلبة
(الخطة الإستراتيجية/ 2002- 2006)

8- جامعة فلوريدا أتلانتك (FAU)

الهدف الإستراتيجي: بناء أساس من المعرفة والبيئة التكنولوجية

9- جامعة غرب كارولينا:

الهدف الإستراتيجي: مواجهة المستجدات والتحديات والفرص التي تواجه نمو وتطور الجامعة.
(الخطة الإستراتيجية/2006- 2011)

10- إدارة الطاقة شيكاغو:

الهدف الإستراتيجي: تقرير وتطوير العمليات الإدارية للمختبرات
(الخطة الإستراتيجية /2001-2006)

11- الإستراتيجية الصحية لولاية نيويورك:

الهدف الإستراتيجي: تحسين نوعية الصحة العقلية لجميع الأطفال
(الخطة الإستراتيجية/2006- 2010)

12- الإستراتيجية الشاملة للتعليم الابتدائي والثانوي :

الهدف الإستراتيجي: التعليم بالمدرسين المهرة المدربين تدريباً عالياً
(الخطة الإستراتيجية /2005- 2009)

13- إستراتيجية الإدارة المصرفية CC :

الهدف الإستراتيجي: نحو نظام مصرفي وطني أمين وبارز
(الخطة الإستراتيجية / 2007- 2012)

مصادر الفصل الحادي عشر

- Arina Nictina, “ Writing Your Goals and Objectives”, 2007.
- Arnold , john ,D" The art of Decision Making ", 1980.
- Bradford and Dancan, " Simplified Strategic Planning", 2000.
- Bruce D. Cox, " Elements of Strategic Planning, ", 2005.
- CAA, “ Goals and Objectives”, 2004.
- Craig Miyamoto, “Strategic Planning Relations”, 2002.
- Fred Nickols,” The goal Grid “2000.
- Geoffrey Fox, David Walker, "e-Science Gap Analysis," 2003.
- I. Foster et al., "The Open Grid Services Architecture", 2005.
- I. Foster, D. Gannon, H. Kishimoto, J. J. Von Reich (ED.). "Open Grid Services Use Cases", 2004.
- Illinois Office of Strategic Planning, “Crafting the strategic Plan, Manual”, wd.
- Jody Dostal, “Goal Setting”, 2007.
- Joe Dostal, SMART in Setting your Goals”, 1996.
- Kemp, J.E, Morrison, G. R., Ross, S.M. “Designing Effective Instruction”, ,2001.
- Kizlik, R., How to Write Behavioral Objectives, ,1999.
- Laurie Hayes, “How to Set Your Goals for the Ahead?”, 2008.
- M Lorenzen "Strategic Planning for Academic Library Instructional Programming" 2000.
- R. Ayt et al., "A Simple Case Study of a Grid Performance System " , 2002.
- SLCLI, “Goals and Objectives”, wd.
- USDA Rural Development,” A guide to strategic Planning”, 1998.

الفصل الثاني عشر الأهداف الفرعية Objective

1. مقدمة

يعرف الهدف الفرعي (Objective) بأنه:

هو جزء من الهدف الإستراتيجي Goal ويكتب بصيغة أكثر تحديداً منه، حيث يمثل كل هدف فرعي نشاطاً ذا ناتج نهائي Outcome قابل للقياس وتساهم الأهداف الفرعية مجتمعة في إنجاز الهدف الإستراتيجي

إن تحقيق الهدف الفرعي ، يتطلب توفير البيئة المناسبة له ، بما في ذلك تعبئة الموارد وحشد المهارات والمعرفة والخبرات، وغير ذلك مما سيأتي شرحه، ويبدو الهدف الفرعي أكثر وضوحاً عندما تجيب المنظمة على السؤال التالي، الذي طالما يسأله واضعو هذه الأهداف لأنفسهم ، وهو (هل نحن متأكدين من أننا نستطيع عمل هذا؟) وعندما لا يلبي الهدف الفرعي الجواب المطلوب ، على السؤال المذكور في تحقيق الهدف الإستراتيجي بالرغم من توفر المتطلبات له يتم حينئذٍ إستبعاده والبحث عن هدف فرعي آخر.

وهكذا تبدو الأهداف الفرعية، وكأنها وسائل لتحقيق الهدف الإستراتيجي، الذي تنضوي تحته، أي إنها تصف: ماذا ستعمل المنظمة؟ وكيف تعمل؟ فهي تشير إلى النتائج المراد تحقيقها والتي تخرج بها البرامج والأنشطة؟ وتدعى أحياناً بالفعل التكتيكي (Tactical) للهدف الإستراتيجي، ولهذا تعتبر أساساً للخطة التنفيذية التي سيأتي الحديث عنها في الفصول القادمة.

2. الفرق بين الهدف الإستراتيجي والهدف الفرعي

حيث إن الأهداف الفرعية هي تعبير عن الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف الإستراتيجي لهذا فهي وثيقة الصلة به ولكن هناك بعض الفروق التي يمكن الإستعانة بها عند وضع كل منها وهذه الفروق مبينة في الجدول الآتي:

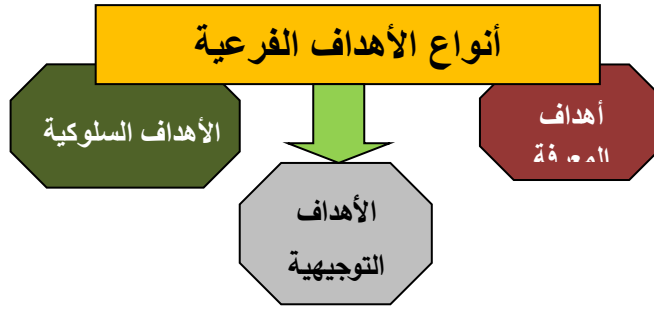
جدول رقم (16)
الفرق بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية

ت	الأهداف الإستراتيجية goals	ت	الأهداف الفرعية Objectives
1	واسعة في مفهومها ومساحة الأنشطة التي تغطيها. (Broad)	1	ضيقة في مفهومها ومساحة الأنشطة التي تغطيها (Narrow) وتتكون من أجزاء الأهداف الإستراتيجية.
2	عامة لا تتكلم عن حالة بحد ذاتها بل عن عموم الظاهرة (General).	2	محددة تتكلم عن حالة أو حالات محددة (Precise).
3	غير ملموسة (Intangible).	3	لملموسة (Tangible).
4	في الغالب غير محددة كمياً.	4	قابلة للقياس أي أنها محددة كمياً (Measurable).
5	أنها تعكس ابعاد الرسالة مباشرة.	5	إنها تعكس أبعاد الرسالة وتتدفق من الأهداف الإستراتيجية.
6	مداها بعيد قد لا تنجز خلال فترة الخطة.	6	مداها قصيرة يقع ضمن فترة الخطة وتنجز خلالها.
7	تعطي للرسالة إتجاهها المستقبلي.	7	تعطي للرسالة جوانب تطبيقية.
8	تتكلم عن النتائج بلغة عامة.	8	تتكلم عن النتائج بلغة محددة.

3. أنواع الأهداف الفرعية Types of Objectives

تقسم الأهداف الفرعية إلى ثلاثة أنواع وهي:

- 1- أهداف المعرفة Knowledge Objectives : والتي تعني بتنمية المدارك والمعارف والمهارات.
- 2- الأهداف التوجيهية Instructional Objectives : أنها الأهداف التي تعكس التوجيهات التي تريد الإستراتيجية إبلاغها من أجل تنفيذ نشاط معين.
- 3- الأهداف السلوكية Behavioral Objectives : والتي تعكس ما يتوقع عمله في ظل الخطة الإستراتيجية من تغييرات في المواقف والأبعاد الإجتماعية والسلوكيات الشخصية.
كما في الشكل الآتي:



شكل رقم (69)
أنواع الأهداف الفرعية

4. صياغة الأهداف الفرعية Writing Objectives

عند صياغة الأهداف الفرعية ينبغي تجنب الأفعال الغامضة الخالية من المعنى الواضح وأفعال الأمر (Ambiguous verbs) مثل (أعمل، طور، استعن... الخ) ويصار إلى استخدام صيغة الفعل الجماعي مثل (نعمل، نطور، نستعين... الخ) فهي أكثر توافقاً مع الصياغة المطلوبة، كذلك استخدام أسماء النشاط مثل (العمل، التطوير، الإستعانة... الخ).

ويمكن تلخيص الأسس التي تستند عليها صياغة الأهداف الفرعية بما يلي:

1. استخدام الأفعال الدالة على الهدف المعين بحيث تحدد الغرض منه.
 2. استعمال لغة بسيطة مفهومة واضحة.
 3. وصف الفئة المستفيدة أكثر من الفئة المنفذة.
 4. وصف النتائج أكثر من العمليات اللازمة لتنفيذها.
 5. التأكيد على فعالية إيصال تعليمات التنفيذ وليس إيصال القضية بحد ذاتها.
 6. تحديد نتيجة واحدة (Single Outcome) لكل هدف فرعي وليس نتائج عديدة.
 7. استخدام عدة معايير لقياس كل هدف فرعي ومستوى نجاحه.
 8. أحكام الربط بين الهدف الفرعي والهدف الإستراتيجي.
 9. مرونة الهدف الفرعي كي يمكن الوصول إليه.
 10. وضوح الهدف للعاملين داخل المنظمة والناس خارجها.
 11. توفر إمكانيات تطبيق الهدف من قبل الجهة المنفذة.
 12. ربط الهدف الفرعي 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 الهدف الإستراتيجي.....
- بقدر محدد :
- وبزمن محدد :

والمثال التالي يعكس مكونات النموذج أعلاه:

الهدف الإستراتيجي: الإرتقاء بكفاءة النقل العام في العاصمة .
الهدف الفرعي رقم () : تخفيض ساعات انتظار الركاب المتوجهين إلى المنطقة الجنوبية بنسبة 30% من الوقت الحالي للسيارات المستخدمة خلال السنة القادمة

5. بناء الأهداف الفرعية

تبنى الأهداف الفرعية بصورة مباشرة على الأهداف الإستراتيجية حيث يعبر الهدف الإستراتيجي على قضية هامة (Significant Problem) يتم التوصل إليها من رؤية ورسالة المنظمة وتحليل واقعتها والتي وضعت سلفاً، والتي تمثل الطموحات البعيدة والمتوسطة المدى. وعلى أساس الهدف الإستراتيجي يجري وضع الأهداف الفرعية التي بإنجازها يتحقق هذا الهدف.

إن وضع الأهداف الفرعية يمكن أن يقوم على التحليل السببي للقضية (Causes of the Problem). فإذا كان لدينا هدف إستراتيجي يقضي بما يلي:

تخفيض معدلات الجريمة في المجتمع

فإن من أسباب (Causes) الجريمة:

البطالة، التسرب من التعليم، ضعف التوجيه الأسري، شيوع متابعة القنوات الفضائية المشجعة على الجريمة، العنف الأسري، وغير ذلك
--

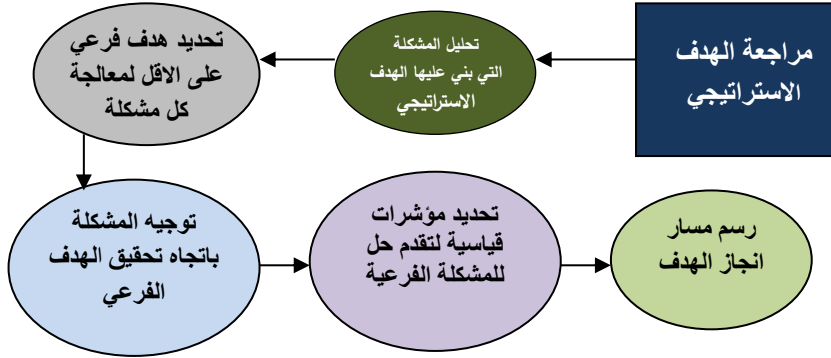
ولهذا يمكن من خلال دراسة وتحليل هذه الأسباب وضع أهداف فرعية للهدف الإستراتيجي مثل:

- 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 الأهداف الفرعية:

- 1- مراجعة الهدف الإستراتيجي والتمعن بدلالته.
- 2- تحليل المشكلة التي بني عليها الهدف الإستراتيجي.

- 3- وضع علاج لكل سبب معبر عنه بهدف أو أهداف فرعية محددة أسبابها.
 - 4- توجيه المشكلة بالإتجاه الايجابي أي معالجة آثارها عن طريق تحقيق الأهداف الفرعية.
 - 5- تحديد مؤشرات قياسية لتقدم حل المشكلة بالإتجاه الايجابي وذلك بقياس إنجاز الأهداف الفرعية.
 - 6- رسم المسار الذي يربط بداية حل المشكلة (بداية الهدف الإستراتيجي) بالنتيجة النهائية له (تحقيق الهدف الإستراتيجي) مروراً بنقاط إنجازه هي (الأهداف الفرعية) التي يكون من محصلتها إنجاز الهدف الإستراتيجي.
- والشكل الآتي يوضح معالم خطوات بناء الأهداف الفرعية:



شكل رقم (70)

خطوات بناء الأهداف الفرعية

6. أخطاء شائعة في كتابة الأهداف الفرعية

هناك أخطاء شائعة عند كتابة الأهداف الفرعية لابد من الانتباه إليها ومنها:

- 1- كتابة الهدف الفرعي وكأنه تعبير عن النشاط (Activity).
- 2- كتابة الهدف الفرعي مثلما تكتب الرسالة (Mission).
- 3- كتابة أهداف فرعية عديدة أكثر مما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى تشتت الجهود في الوصول إلى الهدف الحقيقي.

7. دليل صياغة الأهداف الفرعية

إن صياغة الهدف الفرعي ليكون SMART ربما يحتاج إلى دليل يسترشد به ويساعد على صياغته بشكل جيد وتظهر خطوات الدليل في الجدول الآتي:

جدول رقم (17)
دليل صياغة الهدف الفرعي

التفاصيل	يجيب عن	خاصية الهدف
<ul style="list-style-type: none"> - هل أن المستفيدين محددين ؟ - هل أن التغيير المراد الوصول إليه محدد ؟ - هل أن موقع البرنامج محدد ؟ - هل أن تداخل العمليات موصوف ؟ 	<ul style="list-style-type: none"> من ؟ وماذا ؟ 	<p>محدد Specific</p>
<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 ؟ 	<ul style="list-style-type: none"> كم ؟ للعدد والحجم 	<p>قابل للقياس Measurable</p>
<ul style="list-style-type: none"> - هل هناك ربط واضح بين الحاجات ونتائج الهدف؟ - هل أن الأهداف مقبولة قيمياً؟ - هل أن الخدمة أو البرنامج مقبول من قبل الفئة المستهدفة ؟ 	<ul style="list-style-type: none"> لماذا ؟ أين ؟ كيف ؟ 	<p>ملائم Appropriate</p>
<ul style="list-style-type: none"> - هل أن مستوى الخدمة منسجم مع الموارد المتاحة ؟ - هل أن حجم التغيير ممكن تحقيقه مع الخبرات الموجودة ؟ - هل أن حجم التغيير متوافق مع المستوى الاجتماعي والثقافي السائد ؟ 	<p>—</p>	<p>واقعي Realistic</p>
<ul style="list-style-type: none"> - هل يمكن تحقيق الهدف الفرعي ضمن إطار الزمن المحدد ؟ - هل أن الهدف متزامن مع تحقيق التغيير ؟ 	<ul style="list-style-type: none"> متى ؟ 	<p>محدد بزمان Time Related</p>

8. ما يصح وما لا يصح كأهداف فرعية

بعد شرح شروط وخصائص الأهداف الفرعية نتناول بعض الأمثلة لأجل التعرف على أي منها مستوفياً لتلك الخصائص من عدمه وكما يأتي:

أولاً: الأهداف التي تصح كأهداف فرعية:

1. زيادة مستخدمي الانترنت بنسبة 35% بحلول 2019م.
2. تخفيض نسبة المدمنين على المخدرات بنسبة 20% بحلول 2020م.
3. زيادة عدد العاملين بحيث لا يجدوا صعوبات في الالتحاق بأعمال ماهرة بنسبة 10%
4. خفض الأذى الذي يلحق بالطفل بسبب 3%.
5. زيادة عدد السكان الذين يستنشقون هواء نقي بنسبة 90% في نهاية الخطة.

ثانياً: الأهداف التي لا تصح لأن تكون أهدافاً فرعية:

1. بناء برج.
2. صيانة الإشارات المرورية.
3. تقديم خدمات حكومية سريعة.

وعند إعادة صياغة هذه الأهداف لكي تصلح كأهداف فرعية تصبح كما يلي:

1. بناء برج للبحث التلفزيوني يغطي مساحة المنطقة بكاملها بمطلع العام القادم.
2. رفع مستوى صيانة الإشارات المرورية في المدينة سنوياً بما يؤدي إلى انخفاض عدد العطلات بها إلى 1%.
3. زيادة تقديم الخدمات الحكومية عبر الانترنت بنسبة 20%.

9. ما تستهل بها صياغة الأهداف الفرعية

Key Word in writing Objectives

في ضوء ما تقدم وطبقاً لمفاهيم كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف الفرعية قد يكون من المفيد الاسترشاد بالكلمات الآتية كمفاتيح للشروع في كتابة الأهداف الفرعية، وذلك كما يلي:-

جدول رقم (18)

كلمات تصلح كمفاتيح في كتابة الأهداف الفرعية

ت	الكلمة المفتاح	ت	الكلمة المفتاح
1	ضمان	12	زيادة
2	تعزير	13	تخفيض
3	تجهيز	14	إحراز
4	تحسين	15	إبقاء
5	تعديل	16	تقوية
6	تقييم	17	تطوير
7	تحديد	18	إدارة
8	تأسيس	19	تشجيع
9	تسهيل	20	طلب
10	رعاية	21	تحشيد
11	إستكشاف	22	مواصلة

والان دعنا نستعين بالمفاتيح أعلاه لكتابة بعض الأهداف الفرعية التالية كنماذج مبسطة:

- زيادة عدد المتطوعين بنسبة 18% بحلول 2020م
- خفض نسبة الأمية في المجتمع بنسبة 7%.
- زيادة مساهمة الشركة في السوق بنسبة 5% (مؤسسة إنتاجية).
- تحديد الزيادة السنوية في التضخم بنسبة 3% بحلول العام القادم .
- خفض تكاليف البرامج الاحتفالية بنسبة 4%.
- استحداث (15) برنامجاً تربوياً في السنة. بحلول 2018م
- تطوير قسم الأبحاث وزيادة عدد الدراسات بنسبة 12%.

10. المكونات الأساسية للهدف الفرعي

يحتوي الهدف الفرعي على العناصر الأساسية التالية:

- تاريخ الهدف
- الفئة المستهدفة
- العدد المتوقع من المستفيدين
- نطاق تنفيذ البرنامج (أو الخدمة)
- التغيرات المتوقعة
- وسائل قياس التغيرات

مثال على ذلك:

في نهاية البرنامج التدريبي الذي تنفذه المنظمة سنة 2019 في مجال التدريب الداخلي يستطيع (3) موظفين من مجموع (10) موظفاً من الملتحقين بالبرنامج أن يصبحوا مدربين لزملائهم بشكل ناجح.

و عند ملاحظة الهدف الفرعي أعلاه يمكن ملاحظة ما يأتي :

- 1- تاريخ الهدف: سنة 2019 حيث يبدأ البرنامج وينتهي خلالها.
- 2- الفئة المستهدفة : الموظفين الملتحقين بالدورة التدريبية وعددهم عشرة.
- 3- العدد المتوقع من الذين سيصبحون مدربين لزملائهم وعددهم (3) في نهاية البرنامج .
- 4- وسائل قياس التغيرات :الحصول على(3) مدربين ناجحين في نهاية الدورة. لصياغة هدف فرعي بارع (SMART) يؤدي إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي قد تكون الصيغة العامة التالية مفيدة:

(من؟).....(كم؟).....(لماذا؟).....
(أين؟).....(كيف؟).....سوف تستطيع المنظمة.....
(متى؟).....(لا تنس تحديد النتائج).....

11. الفرق بين الأهداف الفرعية والنتائج Difference between Objectives & Outcomes

لقد عرفنا الأهداف الفرعية (Objective) بأنها النتائج المتوقعة ، التي تريد المنظمة تحقيقها ، والمبينة في لوائح ووثائق التعليمات والبرامج والأنشطة والفعاليات، والتي تقع برمتها تحت مظلة الهدف الفرعي.

أما النتائج (Outcome) فهي ، حصيلة ما تحقق للمنظمة فعلا في نهاية تنفيذها لهدف فرعي معين، لذلك يمكن القول بأن النتائج، هي مردود الفعل والسلوك الذي قامت به المنظمة خلال الفترة ، وتم تقييمه وتحديد كميته ونوعيته ، أما الأهداف الفرعية فهي ما هو متوقع الحصول عليه، والذي يتوجب ان تصفه وتحدد مكوناته وتتحدث عن تقييمه.

12. العلاقة بين الأهداف الفرعية والتقييم

من الأفضل لوضع الإستراتيجية ، أن يعرف ما يجب أن يقيمه قبل أن يعرف كيف يقوم بعملية تقييمه، وعليه يتطلب أن تكون العبارة التي يكتب بها الهدف الفرعي محددة ، ويجري انتقاؤها بحذر ودراية من بين عدد من الكلمات المتوفرة لهذه الصياغة ، بحيث لا تقبل التأويل ، وليس فيها أي غموض ، وإنما واضحة تقود المقيم مباشرة على تحديد العناصر التي تصلح للعملية التقييمية.

فوجود الأهداف الفرعية ضرورية ، قبل بدء وضع أدوات التقييم، وعلى الأقل لابد للهدف الفرعي أن يصف النتائج المتوقعة ، وقد تساعد في هذا الوصف الأهداف الإستراتيجية، ولكن بسبب عموميتها، وغموض التكميم فيها، قد لا تقدم إلا النزر القليل في وضع أدوات التقييم.

13. منهجية صياغة الأهداف الفرعية

Mechanism for Sitting Objectives

تحتاج عملية صياغة الأهداف الفرعية، إلى منهجية تساعد على وضعها بشكلها الذي يتلاءم مع خصائص ومتطلبات الهدف الناجح ، والمنهجية التالية تبسط الخطوات المطلوبة:

- 1.تنظيم مناقشة مفتوحة لحالة معينة يراد وضع هدف أو أهداف فرعية لمعالجتها بعد أن وضع هدفها الإستراتيجي وتشمل المناقشة ما يلي:
- 2.وصف الصورة المثالية 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 اللازمة لتحقيق الهدف.
- 6.تجميع ودراسة الوثائق التي تتحدث عن هذه الحالة كالمطويات، والتقارير والكتب والبحوث وغيرها.
- 7.وضع الصياغة الأولية للهدف الفرعي، 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 للهدف الفرعي، في ضوء الملاحظات التي أبدتها المستفيدون والعاملون.
- 10.مراجعة الصياغة المطورة، باستخدام أسلوب دلفي Delphi Technique أو أسلوب التكيف Modification Technique.
11. وضع الهدف الفرعي بصيغته النهائية.

14. شروط وضع الهدف الفرعي

Component of Objective

إذا ما أريد للهدف أن يكون واضحاً سهلاً مفهوماً، يصل إلى كل المعنيين بصورة فعالة ومقبولة، وتجنب أي غموض قد يؤدي إلى ضياع المهمة التي يرمى إليها، لابد له ينقل النوايا أو النتائج المطلوبة بنجاح. وان أفضل عبارة يصاغ بها الهدف، هي التي تستبعد اكبر قدر ممكن من المعاني، التي لا علاقة لها بالنوايا.

إن الصيغة المعروفة لوضع الهدف تحتوي على أربعة شروط تساعد على تسهيل مهمة تبليغ الهدف للمعنيين أن هذه الشروط هي التي تجيب على الأسئلة الأربعة الآتية:

1. من الذي سيقوم بالتصرف ؟
2. وما الذي بوسع المنظمة أن تؤديه ؟
3. وتحت أي شروط يجب على المنظمة أن تؤديه ؟
4. وبأية جودة يتعين أن يؤدي ؟

وأفضل سبيل لتذكر العناصر أعلاه هو استخدام المختصر (ABCD) للإشارة إلى هذه المكونات والتي تعني الآتي:

- المعنيين بالنشاط Audience: ويراد بها مجموعة العاملين (أو الجهة) التي ستقوم بأداء العمل الذي يمثل النوايا التي جاء بها الهدف.
- التصرف (Behavior): ويقصد به ما تريد المنظمة التوصل إليه من نتائج سواء كان على شكل خدمة أو سلعة.
- الشروط (Condition): وتعني ما يجب ان تؤدي في ظلها الخدمة أو السلعة، أي ماذا بوسع 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 وجوده الخدمة المقدمة ومن المناسب جداً أن يعلن بوضوح مستوى تقديم السلعة أو الخدمة والمتمثل بالسرعة والدقة والنوعية.

15. نماذج من الأهداف الفرعية

Examples of Objectives

بعد الانتهاء من شرح خصائص الأهداف الفرعية نعرض نماذج منها تاركين تمييز الهدف المتكامل من الناقص لتقدير القارئ وكما يلي:

1. رفع معدل حصة شركة من السوق من 18 إلى 22%
(شركة صناعة السيارات) .

2. تكثيف الجهود 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 Ford) .

5. تجهيز المساهمين باستثمار امين ذي عائد نسبته 5%
(شركة ايكسون Exxon) .

6. نعمل على إنتاج يخفض التكلفة بنسبة 6% ويرفع مستوى العائد بنسبة 5%
(شركة ألكان ألنيوم) .

مصادر الفصل الثاني عشر

- Arina Nictina, “ Writing Your Goals and Objectives”, 2007.
- Banta , T.W, “Building Scholarship of Assessment” , ,2002.
- Beamish ,P., Pacific Cases “Strategy Management”, 2000.
- D., Lewis, “Objectives Defined”, 1996.
- Jones Hopkins School 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.
- WBK MI ,”Goal and Objectives”, 2006.
- WBKMI, “Shaping Department Goals and Objectives”, 2006.
- Western Carolina University, “Strategic Plan”, 2006-2011.

الفصل الثالث عشر الخطة التنفيذية

Action plan

1. مقدمة

لقد تكلمنا لحد الان عن وضع الخطة الإستراتيجية في إطارها ،الذي يضم الرؤية والرسالة والقيم والشعار، والمرتكزات والمنطلقات ،والأهداف الإستراتيجية، أو الفرعية ،وما يرافقها من تحديد لعوامل النجاح الرئيسية أو مجالات النتائج الرئيسية (KRA) ، والنتائج المرغوبة Outcomes ،في ضوء تحليل بيئة المنظمة وتحليل SWOT واستخراج الإجراءات المطلوبة لسد الفجوات.

إن إنجاز الإطار العام للخطة الإستراتيجية ، يعتبر عمل كبير وهام، ويستنزف 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 اللازمة لتنفيذ الأهداف، التي جاءت فيها، وهو ما يعبر عنه بالخطة التنفيذية Action Pan.

إن الخطة التنفيذية هي:

وصف للأنشطة، التي يجب أن تنجز بكل عناية، من قبل الجهات ذات الاختصاص في المنظمة ، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بنجاح ، فبدون وجود خطة تنفيذية تبقى الخطة في إطارها العام، وثيقة مركونة على إحدى رفوف المنظمة، دون ان يكون لها فعل على ارض الواقع.

2. فوائد الخطة التنفيذية

تشكل الخطة التنفيذية مرحلة مهمة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وذلك للفوائد الكثيرة التي تقدمها للمنظمة، والتي تلخص بالآتي:

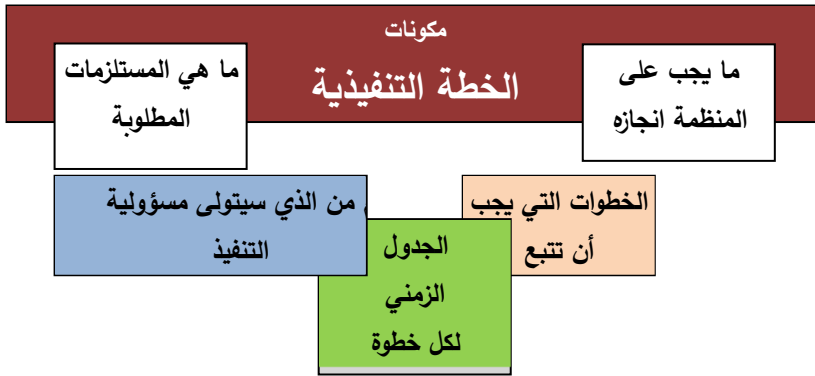
1. تساعد على تخصيص الموارد سواء كانت المالية أو القوى العاملة أو الوقت أو التقنية المساندة لها.
2. تساعد على رسم الخطة العامة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية للمنظمة ،لان الخطة التنفيذية، تتطلب تحديد الأنشطة المؤدية لتحقيق القضايا الرئيسية للمنظمة والأهداف المرافقة لها ،وكذلك الأهداف الفرعية والأنشطة اللازمة لتحقيقها.

3. تساعد على تحديد مسؤوليات التنفيذ، وذلك لكون الخطة التنفيذية تحتوي على خطط لكل هدف ونشاط، مما يجعل لكل مدير وموظف دوراً واضحاً في تنفيذ الخطة العامة.
4. تساعد على استكمال متطلبات المنظمة، حيث تعتمد هذه الخطة على طبيعة حاجيات المنظمة، وهذا ما يدعو كل مدير وموظف تحديد ما يلي:
 - الأهداف المطلوب إنجازها.
 - علاقة كل هدف مع أهداف.
 - ما هي النتائج المتوقعة من كل هدف.
 - كيف يمكن التوصل لهذه النتائج والأهداف.
 - متى يتعين إنجاز هذه النتائج والأهداف.

3. مكونات الخطة التنفيذية

Elements of Action Plan

- تحتوي معظم الخطط التنفيذية على العناصر التالية:
1. ما يجب على المنظمة إنجازه: أي النتائج أو المخرجات التي يتعين على المنظمة تحقيقها من تطبيق الخطة الإستراتيجية.
 2. الخطوات التي يجب أن تتبع لتحقيق تلك النتائج Outcomes أو المخرجات Outputs أي بلوغ الأهداف الفرعية (Objectives).
 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 اللازمة لذلك.
- والشكل التالي يوجز هذه المكونات:



شكل رقم (71)

مكونات الخطة التنفيذية

4. متطلبات وضع الخطة التنفيذية

أن ما يجب ملاحظته عند الشروع في وضع الخطة التنفيذية، هو مراعاة بناءها ضمن إطار الخطة الإستراتيجية، وإلا فقدت صلتها بعناصر هذه الخطة وأصبحت ضرباً من العمل الذي لا يستند على الاصول التخطيطية ويستنزف جهداً كبيراً مقابل حصيله ضعيفة جداً من النتائج. ولهذا قبل البدء في وضع الخطة التنفيذية يجب أن يكون إطار الخطة الإستراتيجية حاضراً لأن ذلك يهيئ الآتي:

1. **رؤية واضحة:** في تعبيرها عن نظرة المنظمة لمستقبلها المنشود وهذا ما يساعد على فهم الطريق الذي تسلكه الخطة التنفيذية لبلوغ أهداف الإستراتيجية وأهداف المجتمع.
2. **قيم آمنت بها المنظمة:** وهي تشكل قاعدة العمل الذي يعتمد عليه للوصول إلى ما تريد أن تصل إليه، وهذا يشكل دليلاً تسترشد به في كيفية تنفيذ أهدافها.
3. **رسالة واضحة:** تبين ماهية الأنشطة والبرامج التي يجب أن تنجز وكيفية إنجازها، ولمن تعود فوائدها وما هو المناسب منها ومن يشارك المنظمة في تنفيذها؟
4. **أهداف شاملة:** تصف القضايا التي تهتم بها المنظمة والتي تحتل الصدارة في تطلعاتها نحو الحالة الجديدة التي تريدها.

5. أهداف فرعية: توضح الأنشطة والبرامج القصيرة المدى التي تنفذها المنظمة لبلوغ الأهداف العامة.

6. مجالات نتائج رئيسية : KRA تعطي صورة للإستراتيجية تتلائم مع سعي المنظمة لتحقيق الأهداف الفرعية.

5. ما يميز الخطة التنفيذية عن الخطة الإستراتيجية

بالرغم من إن الخطة التنفيذية ،هي جزء من الخطة الإستراتيجية، لا بل هي الوجه العملي والتطبيقي لها، أما الوجه الآخر وهو صياغة الإستراتيجية، فإنه يتميز بعدة مميزات تميزه عن الخطة التنفيذية وتظهر في الجدول الآتي:

جدول رقم (19) مقارنة بين الصياغة الإستراتيجية والخطة التنفيذية

الخطة التنفيذية	الصياغة الإستراتيجية
1. تحتوي على الكيفية والاليات لتحقيق تلك الأمانى والأهداف.	1. تتحدث عن الامانى والاهداف وما تريد المنظمة تحقيقه.
2. تتحدث عن أفعال واقعية يجب أن تنجز	2. تتحدث عن تنبؤات مستقبلية.
3. مسؤولية تنفيذها تقع على جميع أطراف العملية التشغيلية ومكوناتها وعناصرها تختلف من منظمة الى أخرى.	3. مسؤوليتها تقع على عاتق مجموعة من الخبراء.
4. مهارات منفذي الخطة التنفيذية مختلفة وعديدة تتطلب كفاءة في العمل وحماس للتنفيذ واصرار على تنفيذ المهام.	4. منهجية صياغة الإستراتيجية في الغالب متشابهة.
5. تستغرق عمليات التنفيذ فترة طويلة تغطي فترة الخطة التي تصل إلى (5) سنوات أو أكثر.	5. مهارات معدي صياغة الإستراتيجية تضم القدرة على التحليل والتنبؤ.
	6. يستغرق إعداد الصياغة فترة لا تزيد عن سنة في المعتاد.

6. نطاق الخطة التنفيذية

The Scope of Action Alan

لا شك إن تحديد النطاق ،الذي تغطيه الخطة التنفيذية، يعتبر من المسائل المهمة، حيث يتم تشخيص كافة الأطراف المشاركة في عملية تنفيذ الإستراتيجية وخاصة الطرفين الرئيسيين ، هما الجهات المنفذة والجهات المستفيدة ،والتي عادة ما

تقع ضمن نطاق إجتماعي أو قطاعي أو مؤسسي معين مثل الأطفال دون الخامسة أو معلمي المدارس الابتدائية أو عمال الخدمات البلدية وهكذا.
إن تحديد نطاق الخطة التنفيذية يساعد على التعرف على ما يلي:

1. عناصر الخطة التنفيذية.
2. المسؤوليات ودور كل عنصر في الخطة التنفيذية.
3. حدود الآثار الناجمة عن الخطة التنفيذية.
4. وضع خطة المتابعة والتقييم.
5. تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الأطراف المعنية بالخطة.

7. مسؤولية تنفيذ الخطة التنفيذية

Who apply an action plan?

أن صياغة الإستراتيجية ، يقوم بها عدد من الخبراء، وتشارك بها القيادات الإدارية والتنفيذية في المنظمة، وقد يصار إلى استطلاع رأي العاملين، والتواصل معهم، في إنضاج الأفكار بأي جانب من جوانب الصياغة، إلا أن ذلك يشير إلى محدودية المشاركين في الصياغة الإستراتيجية، إذا ما قورنوا بالمشاركين والمسؤولين عن تنفيذ الإستراتيجية، التي تشمل جميع المستويات في المنظمة، ابتداءً من مجلس الإدارة والمدرسين والموظفين حتى أصغر الحلقات الإدارية في المنظمة، وذلك للإعتبارات الآتية:

1. إن الأعمال التنفيذية عادة ما تكون موزعة على جميع الحلقات الإدارية والتنفيذية في المنظمة وتشمل الجميع.
2. إن تداخل الأعمال في المنظمة، وطبيعتها التكاملية والتنسيقية، تحتم أن يكون لكل موظف في المنظمة ، دور في العملية التنفيذية.
3. إن من أسباب نجاح الخطة الإستراتيجية، هو مشاركة الجميع في تنفيذها بحيث يشعر كل موظف، بأن له حصة في هذه الخطة ، مما يسهل تنفيذها ويقلل من عناصر المقاومة التي قد تنشأ ضدها.
4. إن التنفيذ عملية مستمرة تمتد على مدى سنوات الخطة، وليست كما هو الحال في صياغة الإستراتيجية، التي تأخذ وقتاً محدداً من الزمن، وبهذا فإن طول الفترة التنفيذية، يحمل كل طرف في المنظمة مسؤولية معينة، تتعلق بعمليات التنفيذ.

8. العلاقة بين الصياغة الإستراتيجية

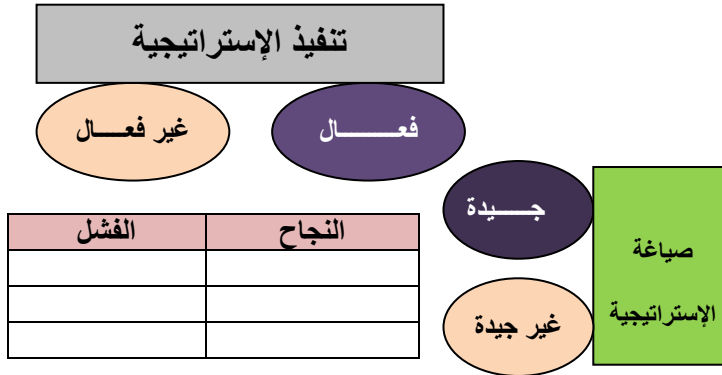
والخطة التنفيذية

formulation and action Strategic plan

من المعروف إن الصياغة الجيدة للإستراتيجية، تؤدي إلى تنفيذ فعال ومؤثر للخطة التنفيذية. فالصياغة المتناسقة والواضحة والبسيطة والبعيدة عن التعقيد والتفاصيل الثانوية ، يفهمها الموظفون وجميع المسؤولين عن التنفيذ، وتساعد كثيراً على نجاح

العمليات التنفيذية ، والوصول إلى النتائج المطلوبة. والإحتمالات التالية توضح مدى العلاقة بين الصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الخطة التنفيذية:

1. **إحتمالات النجاح** Success: وتأتي من تفاعل ايجابي بين صياغة جيدة للإستراتيجية وبين تنفيذ جاد وناجح وفعال للخطة التنفيذية.
2. **إحتمالات نشوء المشاكل** Troubles: وتنشأ هذه الإحتمالات من صياغة جيدة للخطة الإستراتيجية، مقابل تنفيذ متباطئ ، وغير كفاء ، وغير فعال للخطة التنفيذية.
3. **إحتمالات المغامرة** Adventure: ومرد هذه الإحتمالات الإتيان بصياغة غير جيدة للإستراتيجية ، يتبعها تنفيذ جيد ومؤثر وفعال للخطة التنفيذية، بحيث يظهر مستوى تطبيق الإستراتيجية بمجموعها، وكأنه مقبول في حين يخفي نقاط ضعف قد تتفجر في أية لحظة ، وتضع المنظمة والمنفذين في موقف المغامر وكأنه لم يتحسب للمستقبل، ويفاجأ بأمر غير متوقعة.
4. **إحتمالات الفشل** Failure : وهنا تجتمع أسباب فشل الخطة الإستراتيجية من جانبيها: في صياغة غير جيدة، وتنفيذ مرتبك، وغير فعال. وكما موضح في الشكل الآتي:



شكل رقم (72)

العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها

9. هيكلية الخطة التنفيذية

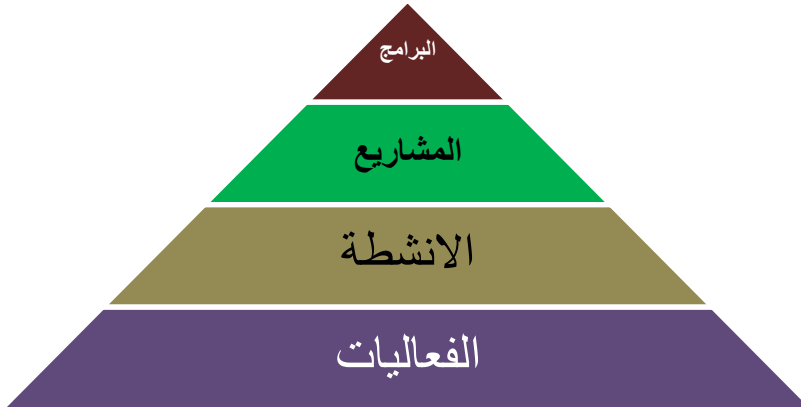
The Action Plan Structure

تتكون الخطة التنفيذية من العناصر التالية ، التي تشكل في مجملها علاقة تكاملية تحدث تأثيراً مشتركاً ، وتساعد في المراحل اللاحقة في عمليات تنفيذها:

1. البرامج Programs:

ويعرف البرنامج بأنه خطة مصغرة مستقبلية، يراد بها تحقيق أهداف معينة ضمن فترة زمنية محددة. ويقسم البرنامج عادة إلى أجزاء أصغر منه على التوالي هي:

- **المشروع Project** : وهو جزء من البرنامج، ومن مجموعة المشاريع يتكون البرنامج، وبإتمام إنجاز المشاريع يتم إنجاز البرنامج.
 - **النشاط Activity**: وهو احد مكونات المشروع، ومن مجموع الأنشطة يتكون المشروع، وتنفيذ الأنشطة يكتمل تنفيذ المشروع.
 - **الفعالية Action**: وهي إحدى عناصر النشاط، ومن مجموعها يتكون النشاط وتنفيذها ينفذ كامل النشاط.
- إن البناء الهرمي للبرنامج بمكوناته الثلاثة يبدو كما في الشكل التالي:



شكل رقم (73)
البناء الهرمي للبرنامج

- ويتميز البرنامج بالخصائص الآتية:
- تجانسه مع البرامج الأخرى ضمن الهدف الفرعي.
 - معبر عن حاجات الفئة المستفيدة.
 - أهدافه قابلة للقياس والمتابعة.
 - قابليته للتطبيق وفق الإمكانيات المتاحة للمنظمة.
 - إرتباطه بفترة زمنية محددة للتنفيذ.
 - وضوح مسؤوليات من يقوم بتنفيذه.

2. الموازنات Budgets:

يراد بالموازنة الخطة المالية، التي تمتد لفترة زمنية معينة، غالباً ما تكون بامتداد عمر البرنامج، وتحتوي على التكاليف التقديرية للموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرنامج، كما يحتوي على الإيرادات التي تنشأ من عمليات التنفيذ، أو يحصل عليها

منفذو البرنامج من المصادر الأخرى، كالتبرعات والهبات وغيرها. وتتطلب عملية وضع موازنة البرنامج مراعاة العناصر الآتية:

- تحليل مكونات البرنامج 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 لانسايبية الصرف المنتظم ، وفق حاجات التنفيذ من الموارد المالية.

إن تأمين المال اللازم لكل برنامج يعتبر من أولويات إعداد البرنامج الناجح ، حيث لا يمكن القيام بعمليات التنفيذ، بدون توفر المال، ولهذا يجب أن يعطى ضمان تمويل البرامج الأهمية البالغة عند إعداد الخطة التنفيذية.

3. الإجراءات (How) : procedures

يراد بالإجراءات ، مجموعة متتالية محددة من الأعمال لها دور وفعل بمنهج واحد وأسلوب متناسق للحصول على نتيجة معينة في ظروف متشابهة. وبعبارة أخرى تعني سلسلة من الفعاليات والخطوات والقرارات يجري حسابها بدقة بهدف تحقيق عمل معين كأن يكون خدمة أو سلعة ذات مواصفات محددة.

و ربما تعني الإجراءات مجموعة أوامر وتوجيهات لإنجاز عمل معين وحيث أن كل نشاط وفعالية ، هي أعمال كبيرة نسبياً على طريق تنفيذ البرامج والأهداف، وان هذا التفكيك يساعد الخطط على وضع البرامج ووضع تفاصيلها من الأنشطة والفعاليات ، وإرساء جدولها الزمني، كما أنها تساعد على تحديد المسؤوليات وتخصيص الموارد.

وربما تتضح صورة الإجراءات عندما نتناول مثلاً عن كيفية صياغة هدف فرعي على شكل برامج متعددة ذات تفاصيل من جملتها الإجراءات المذكورة. وهذا ما سنأتي عليه بعد الانتهاء من هذا الفصل.

4. مسؤوليات التنفيذ (Who) : Responsibility

إن تنفيذ أي عمل إستراتيجي ، يجب أن يكون وراءه جهة مسؤولة عن ذلك تعي ما تقوم به ومؤهلة ومهيأة للقيام بهذا العمل وتتحمل مسؤولية النجاح والإخفاق في أداءه. إضافة إلى ذلك فإن تحديد المسؤوليات يساعد على بناء نظام المتابعة والتقييم، الذي يمثل جزء هام من الإستراتيجية، ويمهد لنجاحها وبدون تحديد المسؤوليات، يحدث إرباك في العمل يدفع باتجاه، ضياع عمليات التنفيذ في مآهات تقود إلى فشل الخطة الإستراتيجية.

5. موقع التنفيذ: (Where): Area of Action

من أجل أن يتعرف المنفذ المسؤول حدود عمله، لا بد من تأشير موقع التنفيذ ويراد به المكان الذي يمثل مسرح عمليات تنفيذ البرنامج، أي أن تكون للبرنامج منطقة جغرافية في حدود تنفيذ أنشطته وفعالياته، مثال ذلك تنفيذ برنامج يتعلق بالمسنين الذين تجاوزوا عمر (74) سنة في عدة مناطق إدارية معنية في الدولة.

6. الفترة الزمنية: (When) : Time of action

وتمثل الفترة اللازمة لتنفيذ كل برنامج، أو نشاط أو فعالية قد تكون عدة سنوات أو سنة أو أقل من سنة، ضمن إطار الفترة الزمنية للخطة الإستراتيجية، ويساعد تحديد الفترة الزمنية على وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، طبقاً لمراحله وسعة كل مرحلة، كما أنه يساعد على إرساء نظام متابعة تقدم العمل في تنفيذ الإستراتيجية.

10. الخطة التكتيكية والخطة التنفيذية

Tactical plan & Action Plan

تحتوي الخطة التنفيذية على أهداف بعضها يراد تحقيقها خلال فترة تزيد عن السنة أو أقل من ذلك، وهناك أهداف بعيدة المدى تحتاج إلى فترة طويلة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة. وهذا ما يتم على مستوى الإدارات العليا، أما على مستوى الإدارات الوسطى، فإن أهدافا فرعية تشتق من الأهداف بعيدة المدى، تبنى عليها خطة تكتيكية، لا يزيد تنفيذها عن سنة أو أقل من ذلك.

ويتطلب إعداد الخطة التكتيكية معلومات تفصيلية عن النشاط الذي ستغطيه هذه الخطة، مشابه لتلك التي احتاجتها عمليات إعداد الإستراتيجية العامة. كما أن الخطة التكتيكية رغم صغر نطاقها لكنها مع الخطط التكتيكية للأنشطة الأخرى في المنظمة تقدم أفكارا محددة، عن كيفية تنفيذ الخطة الإستراتيجية لأنها تعطي أجوبة مفصلة عما يجب عمله في ذلك النشاط ومن الذي سيقوم بهذا العمل وكيف سيقوم به وغير ذلك من المعلومات.

ومن ذلك يفهم أن الخطة التكتيكية هي خطة تنفيذية مصغرة للخطة التنفيذية العامة ذات نطاق ضيق وزمن قصير.

11. الخطة التشغيلية والخطة التنفيذية Operational plan & Action plan

إن الخطة التشغيلية قصيرة المدى لا تزيد عن سنة توضح العمليات المنجزة يومياً وعادة ما ترافقها أهداف قصيرة المدى أيضاً تنفرد من الأهداف العامة والتي يمكن أن تنجز خلال سنة واحدة. ويقوم المشرفون على الخطة التشغيلية بوضع جداول تبين الموارد المتاحة وقواعد العمل وتقارير عن تقدم العمل.

إضافة إلى تفاصيل عن مجرى العمليات والعاملين ومدخلات الإنتاج ولهذا نجد أن الخطة التشغيلية هي خطة دائمة للخطة التكتيكية كونها تشرح ما يتحقق من العمل خلال اليوم والأسبوع والشهر.

ومن الأمثلة المعروفة عن الخطط التشغيلية 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 للخطة التشغيلية حيث تحتوي على الوظائف ومواصفاتها ومؤهلاتها التي تريد المنظمة تعيينها خلال فترة معينة لا تزيد عن سنة.

و تحتوي الخطة التشغيلية على العناصر الآتية:

1. **السياسات Policies**: وهي أدلة ترشد الموظفين في كيفية أداء أنشطتهم التي تتصف بالتكرار من خلال وصفها حدود عامة للتصرف وتوجيهات للعمل مثال ذلك: من سياسة منظمة حماية المسنين ورعايتهم (إنجاز معاملة إيداع المسن في دار الرعاية خلال (10) أيام فقط). وقد شرحنا ذلك بتوسع في الفصل الأول.

2. **الإجراءات Procedures**: وهي سلسلة من الخطوات أو العمليات التي تصف كيفية إنجاز نشاط معين وهي أكثر تحديداً من السياسات وتؤسس طريقاً مألوفاً لمعالجة نشاط يتكرر تنفيذه وانها تسمح بحرية التصرف خلال سلوك هذا الطريق من قبل المسؤول عن إنجاز النشاط. وقد تطرقنا إلى ذلك في الفقرة (3/9) من هذا الفصل.

3. **الطرق methods**: وهي سبل لإنجاز مهمة محددة تتعلق بأهداف فردية متكررة وفي معظمها لا توجد فيها حرية التصرف مثالها معاملة صرف شيك.

4. **القواعد Rules**: وتحتوي على أوامر محددة تسمح أولاً تسمح بعمل شيء ولا يوجد فيها استثناء مثال ذلك (ممنوع اصطحاب الأطفال إلى دور العرض التي تقدم أفلام الرعب).

ويظهر الفرق بين الخطتين التشغيلية والتنفيذية كما في الجدول التالي:

جدول رقم ()
الفرق بين الخطة التشغيلية والخطة التنفيذية

ت	الخطة التشغيلية	الخطة التنفيذية
1	تحتوي على تفاصيل اجرائية لبلوغ الهدف	تحتوي على الكيفية والآليات لتحقيق الأهداف.
2	مخرجاتها انية وسريعة	تحدث عن أفعال واقعية يجب أن تنجز
3	مسؤولية تنفيذها تقع على عاتق الإدارة المعنية	مسؤولية تنفيذها تقع على جميع أطراف العملية التشغيلية
4	تشكل جزء مصغر من الخطة التنفيذية	مكوناتها وعناصرها تختلف من منظمة إلى أخرى.
5	تتطلب مهارات متخصصة في تنفيذ البرامج والمشاريع	مهارات منفذي الخطة التنفيذية مختلفة وعديدة تتطلب كفاءة في العمل وحماس للتنفيذ وإصرار على تنفيذ المهام.
6	تستغرق عمليات التنفيذ سنة فأقل	تستغرق عمليات التنفيذ فترة طويلة تغطي فترة الخطة التي تصل إلى (5) سنوات أو أكثر.

12. صياغة الخطة التنفيذية

Action Plan Formulation

يأتي تصميم الخطة التنفيذية بعد أن توضع الأهداف الإستراتيجية والأهداف الفرعية كي تستطيع المنظمة الوصول إلى رسالتها بطريقة مباشرة ممكن قياسها وبدون الخطة التنفيذية يصعب أو يستحيل تنفيذ الخطة الإستراتيجية والحكم على نجاحها.

أن تطبيق الخطة الإستراتيجية يتطلب الإيحاء والتدريب والتعليم بدلاً من إصدار الأوامر والمراقبة واستخدام السلطة حيث أن الأسلوب الأول يفجر الطاقات ويبعث الحماس بينما يؤدي الأسلوب الثاني إلى المقاومة والعصيان.

أن الخطة المعتادة لتنفيذ الإستراتيجية تحتاج إلى تقديم إعلامي يشمل كل وسائل الاتصال كالشعارات والبوسترات والعروض والمواقع الكترونية والصحافة والتلفزيون والمعارض... الخ.

ولغرض وضع صياغة ناجحة للخطة التنفيذية من المفيد أن يقوم الفريق المكلف بوضعها ببعض التحضيرات منها استقصاء المعلومات والآراء المتعلقة بها من المعنيين وعلى رأسهم أعضاء الفريق نفسه وكما في الإستبيان التالي:

13. إستبيان لوضع الخطة التنفيذية (لموظفي المنظمة)

نحن نريد أن نعتمد على آراءك ومعلوماتك في صياغة خطة تنفيذية ناجحة للمنظمة
لذل نرجو معاونتنا في الإجابة على الأسئلة التالية من خلال خبرتك السابقة في تنفيذ
أو مراقبة نشاط أو أكثر من أنشطة المنظمة:

1. أية نتائج بذلنا جهدنا 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 مجدية بمفهوم ما كنا نريد تحقيقه؟

6. هل حققنا نفس النتائج بأقل التكاليف والوقت والموارد؟

7. ماذا يتعين علينا أن نسلكه بخلاف ما سلكناه في المستقبل؟

8. ماذا تعلمنا من التحليل أعلاه؟

14. خطوات إعداد الخطة التنفيذية

Steps For Preparation Action Plan

يتطلب إعداد الخطة التنفيذية تجهيز خطة عمل لبنائها خطوة بعد خطوة وتتلخص هذه الخطوات بما يلي:

1. تحديد مناطق النتائج الرئيسية (Key Result Area) التي في ضوءها توضع الأجزاء المتعلقة بها من الخطة التنفيذية.
2. تسجيل الخطوات الضرورية لإنجاز كل منطقة نتائج (KRA) على حده.
3. وضع الخطوات في سلسلة مرتبة منطقياً وذلك بالإستعانة ببعض الأدوات مثل مخطط جانت (Gantt Chart).
4. تلخيص المخرجات (Outputs).
5. توزيع المسؤوليات على كل نشاط تمت دراسته.
6. تحديد الموارد البشرية اللازمة بشكل ملخص.
7. تحديد التكاليف المالية واللازمة بشكل ملخص.
8. وضع كل البيانات أعلاه في الجدول الخاص بهذا النشاط وكما مبين أدناه:

جدول رقم (20)
نموذج أساسي لبناء خطة تنفيذية

منطقة النتائج الرئيسية (KRA):				
التكاليف والمدخلات Costs /Inputs	الجهة المسؤولة Responsibility	الفترة الزمنية		الأنشطة Activities
		إلى	من	

بعد الانتهاء من بناء الجدول أعلاه تنتقل المنظمة إلى الخطوة التالية، والتي تجيب على السؤال الثاني (ماذا يجب أن تحققه المنظمة؟) ، وبعد تحديد الأنشطة التي يجب أن تحققها المنظمة من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية لابد لها ، أن تضع الخطوات اللازمة من أجل تحقيق هذه الأنشطة، والجدول الثاني يوضح ماذا تريد المنظمة تحقيقه؟ وما هي مؤشرات النجاح لبلوغها ووسائل التحقق من ذلك؟

**جدول رقم (21)
نموذج أساسي لبناء خطة تنفيذية
(ماذا يجب أن تحققه المنظمة)**

منطقة النتائج الرئيسية (KRA):.....				
المؤشر Indicator:.....				
التكاليف والمدخلات Costs/Inputs	الجهة الممولة Responsibility	الفترة الزمنية		الأنشطة Activities
		من	إلى	

**15. تحديد الزمن الذي يستغرقه
النشاط في الخطة التنفيذية**

Identifying time of Activity in Action plan

إن تحديد الزمن الذي يستغرقه كل نشاط من الأنشطة المدرجة في الخطة التنفيذية ،يحتاج إلى إتباع الخطوات التالية:

1. تحديد التاريخ الذي عنده يتعين تحقيق النتائج المطلوبة من تنفيذ النشاط.
2. وضع التاريخ العملي لبدء تنفيذ النشاط الذي يحقق النتائج المطلوبة.
3. تحديد الخطوات المطلوبة لإنجاز النشاط بين تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء.
4. احتساب الوقت اللازم لكل خطوة.
5. تحديد ما يجب عمله قبل بدء كل خطوة، لكي تكون الخطوات متناسقة ومتكاملة بعضها يؤدي للآخر، ويمكن الاستفادة هنا من أسلوب المسار الحرج (Critical Path Method) أو مخطط جانث (GC) في تنسيق وتكامل الخطوات.

وكما موضح ادناه في تنفيذ احدى أنشطة برنامج تنظيم ندوة بمناسبة معينة :

الجدول الزمني لخطة تنفيذ النشاط

النشاط : تهيئة محاضر للندوة

الشهر الفعالية	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الأولى												
الثانية												
الثالثة												
الرابعة												
الخامسة												

16. تحديد الزمن الذي يستغرقه

البرنامج في الخطة التنفيذية

Identifying time Activity in Action plan

حيث إن كل برنامج يتكون من مجموعة من الأنشطة لهذا ، فإن مجموع وترتيب هذه الأنشطة يشكل الوقت اللازم لإنجاز البرنامج بأكمله، وحيث إن بدء وانتهاء تنفيذ كل نشاط قد حدد وفق الخطوات المذكورة أعلاه، لهذا يمكن وضع الأنشطة مرتبة حسب توقيتاتها الزمنية ، لتشكل سلسلة متتالية يتشكل مداها من المدة التي تقع بين تاريخ بدء البرنامج، وهو التاريخ الذي يبدأ فيه النشاط الأول ، وتاريخ نهاية البرنامج وهو التاريخ، الذي ينتهي فيه النشاط الأخير.

ولكي لا يحدث تضارب بين الأنشطة أو تشابك في توقيتاتها، يتعين وضعها وفق تتابعها الزمني، ويمكن الإستعانة بأسلوب المسار الحرج (CPM) ، أو مخطط جانت (GC) أيضا لإرساء جدول زمني تنفيذي ناجح لها، ولتوضيح ذلك نأخذ المثال الآتي لتنفيذ برنامج مكون من أربعة أنشطة وفق المعلومات التالية:

- مدة تنفيذ البرنامج تبدأ من 1/3 و تنتهي في 31/10 من السنة.
- النشاط الأول : يبدأ من 1/3 وينتهي في 4/30.
- النشاط الثاني: يبدأ من 1/5 وينتهي في 6/30.
- النشاط الثالث: يبدأ من 1/7 وينتهي في 9/30.
- النشاط الرابع: يبدأ من 1/10 وينتهي في 10/31.

ويظهر الجدول الذي يعكس توقيتات تنفيذ البرنامج وتوقيتات أنشطته كما يلي:

جدول رقم (22)
الجدول الزمني لخطة تنفيذ برنامج

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
النشاط												
الأول												
الثاني												
الثالث												
الرابع												
مدة البرنامج												

17. متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

من أجل تمهيد الطريق أمام الخطة الإستراتيجية للتنفيذ وإتاحة المجال أمامها للنجاح يتعين 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 ، وإستبعاد وحدات قائمة، ودمج وحدات ببعضها، كما ينصرف موضوع مراجعة الهيكل التنظيمي إلى إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمدراء ورؤساء الأقسام، وكذلك وضع تصاميم جديدة للوظائف ، والنظر في المستوى الملائم من المركزية واللامركزية للوضع الجديد، في ظل الإستراتيجية، ومدى الحاجة إلى تقليص أو توسيع أي من المركزية أو اللامركزية وغير ذلك.
2. إعادة تخصيص الموارد المالية والبشرية، حسب الأهداف الإستراتيجية وأولوياتها الموضوعية.
3. وضع معايير لقياس الأداء التي من شأنها إعطاء صورة واقعية ودقيقة عن المستوى الذي حققته الأنشطة والفعاليات والبرامج الإستراتيجية.
4. وضع نظام للحوافز، مرتبط بالنتائج التي تحققت عمليات تنفيذ الإستراتيجية، وإعطاء كل موظف وإدارة ما تستحقه من نقاط تقييميه ، مقابل ما أنجزته 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 إنجاز المهام الموكلة لها لكي يتوازن العقاب والثواب داخل المنظمة.
5. وضع أسلوب إدارة فعال للموارد البشرية يلبي حاجات تنفيذ الإستراتيجية من تدريب العاملين الحاليين، وتوظيف كفاءات جديدة فعالة، وتسريح من لم تعد كفاءتهم تتلاءم مع متطلبات الإستراتيجية.

6. مراجعة ثقافة المنظمة، لكي تعمل على تعديل أية مفردات فيها، بما لا يتلاءم مع قيم الإستراتيجية الجديدة، وتوجيهات المنظمة المستقبلية، وتوسيع وتعميق القيم التي تخدم المرحلة الجديدة بحيث يتحقق التناغم والانسجام بين قيم المنظمة والإستراتيجية.

7. إعداد تحليل كامل للموارد المالية المتاحة والموارد التي يمكن أن تحقق في المستقبل والسبل اللازمة لتنمية موارد المنظمة وتنويع مصادرها بما يحقق بعض الضمانات المطمئنة لتنفيذ الإستراتيجية بعيدا عن مشكلة شحة أو نقص التمويل.

16. نموذج للخطة التنفيذية

يعتبر الهيكل العام للخطة التنفيذية، أداة تسترشد بها المنظمة، في وضع صيغة عملية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، فبدونها يصعب على المنظمة تطبيق برامجها ومشاريعها الواردة في الخطة.

والصيغة التالية تقدم الإطار العام للخطة التنفيذية المنظمة، وهي كما مبين أدناه:

جدول رقم (23) مكونات الخطة التنفيذية

الهدف الإستراتيجي:											
الهدف الفرعي:											
ت	البرنامج او المشروع	وصف المشروع	المتطلبات	الفترة الزمنية			الإدارة المسؤولة	الجهة المسندة	الدعم الخارجي	الموازنة	مؤشر الإداء
				المدة الكلية	من	الى					
1											
2											
3											

صيغة أخرى للخطة التنفيذية

البيان	الفقرة	ت
	الهدف الإستراتيجي	1
	الهدف الفرعي	2
	اسم البرنامج او المشروع	3
	الخلفية والمبررات	4
	الأهداف الوسيطة	5
	النتيجة المتوقعة	6
	فترة التنفيذ	7
	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)	8
	المخرجات المتوقعة	9
	أنشطة البرنامج	10
الأنشطة		
	الجاهزية والقدرات المؤسسية	11
	المستفيدون	12
	الأطراف المسؤولة عن التنفيذ	13
	الترايط عبر الادارات او الأقسام	14
	التكلفة التقديرية	15
الإجراءات التخفيفية	المخاطر	16
	الجدول الزمني للتنفيذ	17

مصادر الفصل الثالث عشر

- 1.ACEI, “ How to Set up Programs”, 2002.
- 2.Bill Gaw, “Strategic and Tactical Planning”, 2008.
- 3.Civicus, “Action Plan" 2001.
- 4.Diane Schilder, “Strategic Planning Process”, 2006.
- 5.Donna T. Mayo, “Strategic Planning Tools”, 2004.
- 6.Foster et al., "The Open Grid Services Architecture, "2005.
- 7.Foster, D. Gannon, H. Kishimoto, J. J. Von Reich (ED.). "Open Grid Services Use Cases , 2004.
- 8.Geoffrey Fox, David Walker, "e-Science Gap Analysis," , 2003.
- 9.Gupta, A.K.,and V Gorindarajan, " Global Strategy and the Organization." 2003.
10. Leanne HoagLand, “ How to Construct A Simple Strategic Action”, 2008.
11. Punnett,B.J., "International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resources Management." 2004.
12. R. Aydt et al., "A Simple Case Study of a Grid Performance System, ", 2002.
13. Sauk Valley, Community College,“Strategic Planning Procedures Manual”, 2006.

14. مجيد الكرخي (تصميم البرامج) 2006 .

15. مجيد الكرخي (تصميم الموازنة المبرمجة) 2006 .

الفصل الرابع عشر المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation

1. مقدمة

يعتبر أسلوب المتابعة والتقييم أفضل وسيلة وأنجح أداة للتعرف على مدى تقدم العمل ومدى مشاركة الجميع في النتائج المتحققة سواء الموظفين أو المستفيدين. كما انها ذات أهمية كبيرة للمتبرعين وذلك من أجل وقوفهم على مال الأموال التي قدموها للمنظمة.

إن عملية المتابعة والتقييم ليست مضيعة للوقت كما يتصورها البعض، بل هي إبداع ومنتعة وضرورة لأجل تطوير العمل والتحكم بإتجاهاته والتعرف على حدود المسؤولية في المنظمة على حد سواء.

فالمتابعة Monitoring هي:

مهمة مستمرة تنجز في أي تاريخ تقتضيه الحاجة، تستهدف بشكل أساسي تزويد إدارة المنظمة وأصحاب العلاقة بتقارير كافية عن تقدم العمل في الخطة تشمل المخرجات المتحققة والتقدم الحاصل بإتجاه تنفيذ الفعاليات والأنشطة والبرامج والأهداف .

وهذا يتطلب:

جمع بيانات، دقيقة وواضحة، عن عمليات التنفيذ، ومن ثم تحليلها واستخراج مؤشرات، ترشد المنظمة إلى مستوى تنفيذ تلك الأعمال، والاختلالات الحاصلة فيها، تمهيدا لإتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة عليها.

أما التقييم Evaluation فهو :

مهمة دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة، هي أما نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه تستهدف إجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ فعالية أو نشاط أو برنامج أو هدف في الخطة الإستراتيجية أو الخطة برمتها.

من خلال معايير معينة منها: الكفاءة والفعالية والأثر والاستمرارية والملائمة، سواء كان ذلك خلال فترة قصيرة أو طويلة من أجل تقرير ما إذا كانت الأهداف قد أنجزت كلياً أو جزئياً أو لم تنجز بتاتا، مع بيان الأسباب التي تكمن وراء الاختلاف بين المخطط والمنفذ داخل المنظمة نفسها، أو بين ما أنجزته المنظمة وما أنجزته منظمات أخرى من العمل نفسه في الظروف نفسها.

كل ذلك من أجل تحسين نوعية الأداء واخذ الدروس المستنبطة للاستفادة منها في الأعمال اللاحقة عند بناء الخطط القادمة.

2. الفرق بين المتابعة والتقييم

إن التمييز بين المتابعة والتقييم، قد لا يكون سهلاً، وذلك لكون العمليتان مترابطتين، ويكمل بعضهما الآخر، وتحتوي على الكثير من الأدوات والإجراءات المتشابهة، ومع ذلك تبقى بينهما فوارق تحدد وظيفة كل منها تلخص بالآتي :

جدول رقم (24) الفوارق بين المتابعة والتقييم

المتابعة	التقييم
1- مستمرة	1- دورية
2- تؤشر تقدم النشاط	2- تؤشر الاداء
3- لا تنتظر إكمال النشاط	3- تنفذ في نهاية النشاط او في مرحلة متقدمة منه.
4- مؤشرات مخرجات النشاط والعناصر المساهمة في تحقق النتائج.	4- مؤشرات الكفاءة والفعالية والاثر والاستمرارية والملائمة للنتائج المتحققة
5- هدفها مراقبة عمليات التنفيذ، لتحسين الأداء وتعديل الإنحرافات بإتجاه تحقيق الأهداف.	5- هدفها قياس مستوى المتحقق من الاهداف وتحديد درجة الاداء.
6- تستخدم المقارنة بين المنفذ الفعلي والمخطط المبين في الجدول الزمني لتنفيذ النشاط لحظة إجراء المقارنة.	6- تستخدم مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط بالإضافة إلى المقارنة مع أداء المنظمات الشبيهة.

3. فوائد وضرورات المتابعة والتقييم

تنشأ الحاجة إلى المتابعة والتقييم من الضرورات التالية:

- 1- مراجعة ما تم إنجازه من الخطة، وتحديد نقاط الفشل. والوقوف على الأسباب والمبررات التي تقف وراء عدم تحقق بعض الأهداف.
- 2- لتحسين أداء المنظمة، وخاصة ما تقدمه تقرير المتابعة والتقييم من توصيات، يساعدها على إتخاذ القرارات المناسبة، لتطوير أداء المنظمة.
- 3- للتعرف على آثار تنفيذ الخطة على المستفيدين والمجتمع.
- 4- لتطوير نقاط القوة، وإعادة توظيفها في تطوير المنظمة.
- 5- للسيطرة على إدارة الأموال والموازنة.
- 6- لتأمين مشاركة المستفيدين والشركاء في تنفيذ الخطة.
- 7- لطمأنة الممولين للخطة، من كل الأطراف بأن أموالهم قد أستخدمت في تحقيق النتائج التي يريدونها.
- 8- تحديد المسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ والإطلاع على أداء المنفذين.
- 9- التعرف على الإختلافات بين ما كانت تريده المنظمة وما هو متحقق؟
- 10- الإحاطة بما يجب إتخاذه من تصحيحات على مسار بعض الأنشطة لتعديل انحرافاتها عما هو مخطط.
- 11- الوقوف على أداء الخطة مقارنة بأداء المنظمات الشبيهة.
- 12- توفير ملف متكامل عن تجربة الخطة الحالية للاستفادة منها في إعداد الخطة القادمة.

4. مسؤوليات المتابعة والتقييم

تتطلب عمليات المتابعة والتقييم، تحديد الجهات المسؤولة عنها أشخاصاً كانوا أو مجموعات، كما تقتضي تحديد نوع المسؤولية، ومتطلباتها، والمعلومات اللازمة لها. وهذا يستلزم التعرف على ما يلي:

- من هي الجهة المسؤولة؟
- ما هو عدد الأفراد في هذه الجهة؟
- من يقوم بجمع المعلومات؟
- ما هي متطلبات عمل كل فريق أو فرد؟
- ما هي مواقع الأشخاص المعنيين؟
- ما هي شبكة الاتصالات بينهم؟
- كيف تتدفق المعلومات من مركز لآخر في داخل المجموعة؟
- كيف تتدفق المعلومات بين مجموعة وأخرى؟

5. المشاركون في عملية المتابعة والتقييم

يشارك في عملية المتابعة والتقييم الأطراف التالية:

1. المجتمع.
2. المستفيدون من المنظمة.
3. الإدارات المسؤولة عن تنفيذ البرنامج.
4. الممولون والمانحون.

5. أصحاب العلاقة بالمنظمة.

6. القضايا الرئيسية التي تخضع للتقييم

تسعى المنظمة دائماً لمعرفة، ما إذا كانت تمضي في عملها بشكل صحيح أو خاطئ وتبني تجربة مفيدة على ما يحدث وأسباب حدوثه، وكيفية تجنب ذلك في المستقبل، وذلك من خلال تقييم جوانب عملها التي تتركز في القضايا الرئيسية التالية:

1. تقييم العمليات Process Evaluation

ويراد بذلك معرفة، ما إذا كان المسؤولون عن العمل قد أنجزوا العمليات الموكلة إليهم في الوقت المقرر وبالموازنة المعتمدة، ويتطلب تقييم العمليات معرفة فيما إذا كان هذا الانجاز بالمستوى المطلوب، وعادة ما يجري التقييم عند مرحلة متقدمة من تنفيذ البرنامج، أو بشكل أفضل عند إنجاز البرنامج المعني بكامله.

2. تقييم المخرجات Outputs Evaluation

ويهدف هذا التقييم، إلى معرفة مدى إنجاز المنظمة، ما كانت قد خططت له، ويخضع ذلك للقياس الكمي، وخلال وقت محدد- مثال ذلك: كم عدد الوظائف التي شغلت؟ كم عدد المستفيدين تم خدمتهم؟ كم عدد الدارات التي أنجزت؟ وكم عدد الدورات التي نظمت؟ وغيرها.

3. تقييم النتائج Outcomes Evaluation

ويهدف تقييم النتائج، إلى الوقوف على ما تحقق من تنفيذ برنامج معين أو هدف، أو الخطة بكاملها، ومستوى النجاح الذي بلغته المنظمة، من تنفيذ ذلك على المدى البعيد، وذلك لكون النتائج النهائية ذات عمر طويل؛ مثال ذلك: التوصل إلى عدد قليل من يعيش في فقر، تخفيض عدد حوادث الطرق، وتخفيض نسبة الأمية في المجتمع؟ وما شابه... الخ وعادة ما يواجه هذا التقييم صعوبات عدة، بسبب خضوعه لعوامل بعضها تحت السيطرة، والبعض الآخر خارج السيطرة، مثل العوامل البيئية، وأثار النمو السكاني والاقتصادي، وغيرها.

7. أساليب تقييم نتائج الخطة

Types of Evaluation

هنالك عدة طرق وأساليب من الناحية التنظيمية لتقييم النتائج المتحققة من الخطة يمكن إيجازها بما يأتي:

1. التقييم الذاتي (الداخلي) Self-Evaluation :

وهو التقييم، الذي ينصب على أداء المنظمة نفسها، وتقوم به بقدراتها الذاتية.

2. التقييم المشترك Participating – Evaluation :

وهو التقييم الذي ينصب على أداء المنظمة : الداخلي، وتشارك فيه أطراف عدة على رأسها المنظمة، بمشاركة الفئات المستفيدة، ومجاميع ذات خبرة.

3. التقييم السريع Rapid Evaluation : وهو التقييم ،الذي ينصب على أداء المنظمة ، لمعالجة حالة معينة إعتيادية أو طارئة.

4. التقييم الخارجي External Evaluation : وهو التقييم،الذي يقوم به فريق متخصص خارجي،أي ليس من موظفي المنظمة.

5. التقييم المتقاطع Interactive Evaluation : وهو التقييم، الذي يقوم به فريق خارجي ،بمشاركة فريق من المنظمة.

8. فوائد ومضار التقييم الداخلي والخارجي

Advantages & Disadvantages of Internal and External Evaluation

تتلخص فوائد التقييم الداخلي والخارجي كما في اللوح التالي:

جدول رقم (25) فوائد ومضار التقييم الداخلي والتقييم الخارجي

نوع التقييم	الفوائد	المضار
التقييم الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> • مألوف من قبل المنظمة. • ميل العاملين للتقييم الداخلي وليس التقييم الخارجي. • واضح وسهل وأقل خطورة من التقييم الخارجي. • أقل تكلفة من التقييم الخارجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • ميل الفريق الداخلي للتقييم الايجابي دائما بينما يميل الفريق الخارجي إلى التقييم موضوعي. • لا يكون الفريق الداخلي مؤهلاً في بعض الأحيان. • بالرغم من كلفته المنخفضة الا انه قد لا تكون النتائج المستخلصة مجدية بمفهوم تكاليف الفرص.
التقييم الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> • أكثر موضوعية ما دام الفريق لا مصلحة له بالعمل. • عادة ما تكون للفريق الخارجي خبرة وممارسة. • ميل الموظفين والمستفيدين إلى التحدث بصراحة مع الفريق الخارجي دون الفريق الداخلي. • التقييم الخارجي ،يعطي مصداقية اكثر للنتائج التي يتوصل إليها الفريق وخاصة الايجابية منها. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم فهم بعض الفرق الخارجية ثقافة وطبيعة عمل المنظمة. • التردد أو الخوف ،الذي يعترى بعض الفرق الخارجية ،في الكشف عن حقيقة الأمور في المنظمة. • الفريق الخارجي مكلف جداً. • عدم فهم الفريق الخارجي ،ماذا تريد منه المنظمة في بعض الأحيان.

9. أنواع المعلومات التي تحتاجها

عملية المتابعة والتقييم

Information Needed

تنقسم المعلومات التي تحتاجها عملية المتابعة والتقييم إلى نوعين رئيسيين هما:

1. المعلومات الكمية: Quantitative Information

تتطلب المعايير التي تستخدم في عملية المتابعة والتقييم إلى معلومات كمية لأنها تجيب عادة على ما هي الكمية؟ سواء كانت عدداً أو حجماً ومساحة. مثال ذلك كم عدد الذين تخرجوا من الدورة التدريبية؟ وكم عدد المصابين بمرض معين؟ وربما تأخذ هذه الكميات شكل نسب مثل 20% من الموظفين يلتحقون بدورات تدريبية... وهكذا.

2. المعلومات النوعية: Qualitative Information

كما تتطلب المعايير التي تستخدم في عملية المتابعة والتقييم معلومات عن المشاعر والآثار والسلوك والتصرف، مثال ذلك: 50% من المستفيدين راضين عن الخدمة المقدمة، و30% من الموظفين مرتاحون لوضعهم في المنظمة، والمعلومات أعلاه ليست كمية بل هي نوعية (وصفية) ما دامت تبحث عن المسائل السلوكية.

ويعتقد البعض بأن المعلومات الكمية موضوعية وسهلة التعامل وموثوق بها، وهذا اعتقاد غير صحيح لأن هذه المعلومات ذاتها قد تكون العكس كما أنها قد تحتاج إلى معالجات لكي تعطي وصفاً للظاهرة فتقترب من مفهوم المعلومات النوعية. ولهذا فإن الجمع بين هذين الصنفين من المعلومات أعلاه يعطي تصوراً أفضل ومقياساً أشمل للظاهرة.

10. وسائل الحصول على البيانات

والمعلومات لعملية المتابعة والتقييم

لا بد للمنظمة بذل كل الجهود من أجل الحصول على المعلومات، في وقتها المناسب عن تقدم البرنامج، وخاصة عندما يصل إلى نتائجه النهائية (Outcomes) وكذلك عن مخرجاته (Outputs)، وحيث تنتوع مصادر المعلومات، التي تتطلبها عملية المتابعة والتقييم، اعتماداً على طبيعة الحالة المراد قياسها ومستوى الأدوات المتوفرة للمنظمة وبشكل عام فإن مصادر المعلومات، تقع ضمن الحقول الآتية:

1. الاستبيانات

2. المقابلات.

3. مجموعات التركيز.

4. المسوحات بالعينة.
5. البيانات الرسمية.
6. الاجتماعات الموسعة
7. لتقارير الميدانية
8. الترتيب
9. العروض
10. الرسوم الشخصية

وربما يكون من المفيد إلقاء الضوء على هذه الوسائل بإيجاز وكما يلي:

1- الإستبيانات Questionnaires وهي على أنواع:

- الإستبيان المغلق Closed Questionnaires وهو الإستبيان المختصر، الذي لا يتطلب الإجابة على أسئلته سوى وضع إشارة (نعم أو لا).
- الإستبيان المفتوح Opened Questionnaires وهو الإستبيان الذي يحتوي على عبارات تشجع وتساعد الأفراد المكلفين بالإجابة عليها، ووضوح مشاعرهم وآرائهم وأفكارهم، بدون قيود وربما يعبر عن الحالة المبحوثة، وبالرغم من أن هذا النوع من الإستبيان بطيء في الانجاز، إلا أنه يزود المنظمة بمعلومات مفيدة، ويعكس كثير من الانطباعات الشخصية، للمشمولين بعملية الاستقصاء، والتي يمكن تحليلها وتغذية نظام المتابعة لها.

2-المقابلات Interviews :

ويراد بها ال،حصول على معلومات معينة، لأغراض تقييم قضية من قضايا المنظمة التي تحدثنا عنها، وتجري مع مجموعة أشخاص أو مع أشخاص منفردين متخصصين في موضوع معين بهدف الحصول على معلومات مفيدة لتغطية متطلبات الحالة موضوع التقييم.

3- مجموعات التركيز: Focus Groups :

هي مجموعات تضم كل منها بين (6-12) من المهتمين في قضية معينة، تجري معهم مناقشتها من جوانبها المختلفة، وتدار من قبل منسق مقدر، يخرج بمعلومات وأقية عن الموضوع.

4- المسوحات بالعينة:

وهو أسلوب، لجمع البيانات والمعلومات عن حالة معينة، عن طريق إختيار مجموعة جزئية من مجتمع هذه الحالة، توخيا للسرعة وتفاديا للتكاليف الباهظة، التي تترتب على المسح الشامل.

5- البيانات الرسمية:

وهي البيانات والمعلومات، التي تستقى من الإدارات الحكومية، والتي عادة ما تصدرها أجهزة إحصائية متخصصة، تعتمد المعايير الدولية، وتشمل كافة جوانب أنشطة الدولة، أو قد تصدرها إدارات تهتم بذلك لخدمة أغراضها.

6- الاجتماعات الموسعة: Community Meeting:

ويقصد منها، طرح أسئلة على عدد مناسب من المجتمعين، وخاصة المستفيدين من البرنامج، للإطلاع على آرائهم وانطباعاتهم ومقترحاتهم بشأن البرنامج ونتائجه.

7- التقارير الميدانية: Fieldwork Reports:

وتعد هذه التقارير من خلال زائر لميدان العمل، يقوم بطرح سؤال أو مجموعة أسئلة، محددة وموجزة على الموجودين في هذا الميدان، وتدوين الإجابات وتلخيص في تقرير يرفع إلى مقيم النشاط، الذي يقع في ذلك الميدان.

8- الترتيب Ranking:

وهو إستبيان، سريع وربما يكون غير مكتوب، يقوم به شخص، عن طريق توجيه أسئلة للأشخاص تتعلق بانطباعاتهم السلبية أو الإيجابية، حول موضوع محدد، وذلك فيما إذا كان مفيداً أو غير مفيد؟ أو مهماً أو غير مهم؟ وغير ذلك. ويتم توظيف الإجابات في تقييم النشاط المعني.

9- العروض Visual / Audio Stimuli:

وهي إما أن تكون صوراً فوتوغرافية أو أشرطة تسجيلية أو رسوم، تستعمل لتصوير حالة تعرض على الناس، وتسجل انطباعاتهم وآرائهم حول الحالات التي تحتويها، ومن ثم يتم تسجيل وتحليل هذه الأفكار، وذلك للحصول على معلومات، بشأن الحالات تحت التقييم.

10- الرسوم الذاتية Self-Drawing:

وبموجب هذه الوسيلة، يتم الحصول على انطباعات ومشاعر الأشخاص، بشأن حالة معينة من خلال الطلب منهم، تصويرها بريشهم بمكونات الرسم التشكيلية التي يرونها عن طريق رسوماتهم ويقوم متخصصون في مجال المعلوماتية، بتحليل هذه الرسوم واستخراج المعلومات المتعلقة بالحالة الخاضعة للتقييم.

11. معايير المتابعة والتقييم

M&E Indicators

أولاً - معايير المتابعة :

وتحتوي بشكل أساسي على المؤشرات التالية:

1- المدخلات Inputs :

وتشمل جميع مستلزمات الإنتاج، التي تدخل في العمليات، سواء كانت بشرية أو مادية، والتي تؤدي إلى إنتاج الخدمة أو السلعة، حيث يتعين على المنظمة على سلامة استخدام هذه المدخلات، بشكل رشيد مقارنة بالمرجات، وتقاس حسب المعيار التالي:

معيار التكلفة = التكاليف الفعلية / التكاليف المخططة

وكذلك:

معيار سلامة الصرف = القواعد الفعلية للصرف / القواعد النافذة للصرف

2- العمليات Operations :

ويراد بها، إن الإنتاج يتم وفق السياقات والإرشادات والمواصفات الفنية الموضوعية، وحسب مستوى الجودة المخطط، وكما يلي:

مدى الالتزام الفعلي بالإرشادات والتعليمات

معيار العمليات =

مدى الالتزام المخطط بالإرشادات والتعليمات

أما معيار الجودة فهو:

معيار الجودة = مواصفات الإنتاج الفعلية / مواصفات الإنتاج المخططة

3- المخرجات: Outputs Indicators

ويختص بتقييم مستوى التقدم الذي بلغته المنظمة، بإتجاه تحقيق الأهداف الفرعية (Objectives). وتتعدد هذه المخرجات باختلاف الأنشطة والبرامج، ففي برنامج للرعاية الأسرية قد تكون المخرجات: عدد الأسر التي شملتها الرعاية، وعدد الزيارات التي أجرتها المنظمة للأسر المحتاجة، وكمية المساعدات النقدية والعينية المقدمة للأسر المشمولة، ومدى نجاح الموظفين في التعامل مع الأسر، وسرعة وصول المساعدات إلى العوائل في الحالات الطارئة وغير ذلك إن تحديد التقدم في عمل هذه العناصر، التي تشكل حزمة (مخرجات برنامج معين)، تستطيع المنظمة الوقوف على إتجاهات أداء هذه العناصر، كما هو

مخطط وفيما إذا كان هناك قصور فيها أو في احدها يؤثر سلبا على بلوغ الأهداف عند السير في تنفيذ البرنامج حتى اكتماله في نهاية الفترة. وتقاس كما يأتي:

مقياس المخرجات = المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة

وقبل البدء بتحديد المعايير اللازمة للمتابعة لا بد من الانتباه إلى عدم الإكثار من المعايير والحرص على أن تكون مجموعة المعايير المختارة واضحة قابلة للقياس وتوفير معلومات كافية لها، وتيسير عمليات جمعها ومعالجتها بسهولة ودقة.

4- الزمن Timing:

ويستخدم هذا المقياس، للتأكد من أن الإنتاج، يتم وفق التوقيتات الزمنية الواردة في الجداول الزمنية للتنفيذ وحسب الصيغة التالية:

مقياس التوقيت الزمني = الزمن الفعلي للإنجاز / الزمن المخطط للإنجاز

ثانيا- معايير التقييم

إن من المعايير الرئيسية للتقييم نذكر ما يلي:

1. مؤشرات النتائج **Outcomes Indicators**: وتختص بتقييم المستوى الذي بلغته المنظمة في تحقيق الأهداف الفرعية Objectives والإستراتيجية (Goals).

مثال ذلك ماذا جنى المدربون في المثال أعلاه من مهارات في مجال رعاية الطفولة؟ وما هي المعارف التي حصلوا عليها والتغيرات التي حدثت على وضعهم مقارنة بما قبل التدريب وخلالها؟ وكما يأتي:

مقياس تحقق النتائج = النتائج الفعلية / النتائج المستهدفة

2. الكفاءة Efficiency: ويراد بها، فيما إذا كان البرنامج قد إستخدم الموارد بطريقة اقتصادية مثلى لإنجاز الهدف. ويأخذ المقياس الصيغة التالية:

الكفاءة = المخرجات / المدخلات

3. الفعالية Effectiveness: ويقصد بها، فيما إذا كان النشاط قد حقق النتائج المرغوبة، مقارنة بالهدف الموضوع. وتقاس كما يلي:

معيار الفعالية = الأهداف الفعلية / الأهداف المخططة

4. الأثر Impact: وتعني النتائج المتحققة من التدخل في تغيير الحالة سواء كانت المقصودة أو غير المقصودة، إيجابية أو سلبية وتضم الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى الفرد والمجتمع. وكم يلي:

معيار الأثر = الأثر الفعلي / الأثر المخطط

5. الاستمرارية Sustainability: ويراد بها فيما إذا كانت الأنشطة وآثارها ستستمر بتوقف الدعم الخارجي مما يستدعي في حالة حصوله إجراء تغييرات جوهرية على أنشطة البرنامج، أو إيقاف البرنامج كاملة. ويظهر المعيار كما في الصيغة التالية:

معيار الاستمرارية = البرامج المنفذة حسب الموارد الفعلية / البرامج المخطط تنفيذها حسب الموارد المخططة

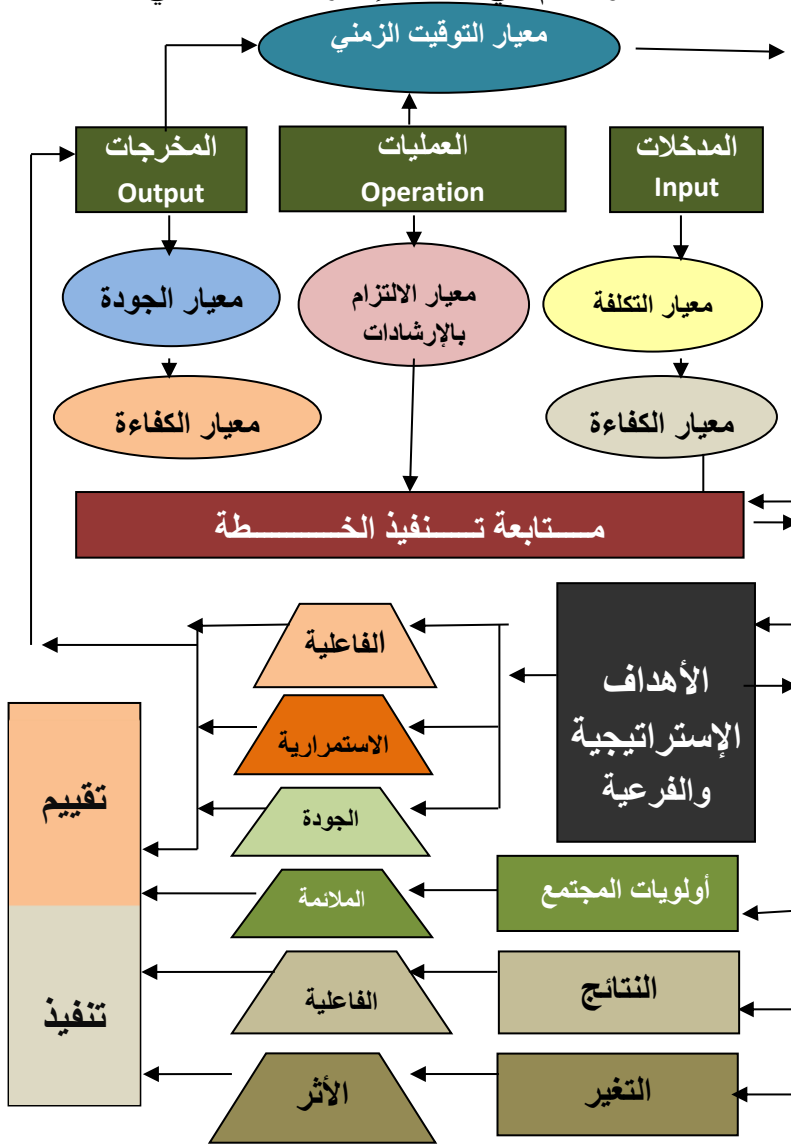
6. الملائمة Relevance: ويقصد بهذا المعيار مدى تماشي مخرجات البرنامج وأهدافه مع الأوليات الاجتماعية المطروحة والتوقيت المناسب لتنفيذه. وفيما إذا كانت التغييرات الاجتماعية خلال فترة تنفيذ البرنامج تبرر القنوات التي بني عليها. فالملائمة Relevance هي مقياس لمدى انتفاع Utility المجتمع من البرنامج ومدى تلاؤمه مع أولويات وحاجات المجتمع المطروحة.

معيار الملائمة = المستوى الفعلي لملائمة البرنامج مع حاجات المجتمع والفئة المستهدفة / المستوى المخطط لملائمة البرنامج مع حاجات المجتمع والفئة المستهدفة.

7. معيار الجودة: ويهتم هذا المعيار في قياس فيما إذا كانت الخدمة أو السلعة المنتجة والمقدمة تتلاءم مع المواصفات الفنية التي تعتمدها المنظمة وتؤخذ عادة المواصفات الدولية وعلى رأسها ISO9000 في هذا المجال. ويظهر هذا المعيار بالصيغة التالية:

معيان الجودة = المواصفات الفعلية للمنتج / المواصفات المعتمد

ويظهر مخطط المتابعة والتقييم غي الخطة الإستراتيجية كما يأتي:



شكل رقم (74)
مخطط المتابعة والتقييم

12. خصائص معايير المتابعة والتقييم

- لا بد أن تتوفر في المعيار الذي تحتويه قائمة المعايير المعدة للمتابعة وتقييم أداء الخطة الإستراتيجية، بعض الشروط لكي يكون معياراً جيداً، ومن ذلك:
- 1-الوضوح: أي أن يكون مفهوماً من قبل الجميع وخاصة الذين يتعاملون بهذا المعيار وسهولة تطبيقها.
 - 2-قوة تعبيرها عن الحالة المراد قياسها وقدرتها على تقديم تصور عن الانحرافات والأخطاء الموجودة.
 - 3-احتواء مكوناتها على القضايا الأساسية للمنظمة.
 - 4-سهولة التعرف على أسباب التغيرات ،التي تحدث فيها ومدى علاقة ذلك بالمعايير الأخرى.
 - 5-شموليتها للأنشطة الرئيسية للمنظمة وللأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية.
 - 6-ملاءمتها لطبيعة نشاط المنظمة.
 - 7-توفير البيانات والمعلومات اللازمة لحساباتها.

13. الانحرافات عن الخطة

Deviating From Plan

إن الخطة ما هي إلا دليل عمل وليست مساراً ثابتاً يجب أن يتبع ولا حياد عنه. فقد تجد المنظمة نفسها مضطرة تحت تأثير المتغيرات غير المتوقعة خلال تنفيذ الخطة القيام بإجراء تغييرات في الخطة لكي تتكيف مع معطيات الواقع التي لا مناص من العمل تحت مؤثراتها.

إن التغيرات التي تحدث على الخطة عادة ما تتأتى من المستجدات التي تطرأ على المنظمة تحت وطأة تغيرات البيئة الخارجية وتبدل حاجات الفئات المستفيدة والتي تنعكس مباشرة على أهداف الخطة.

أن الشيء المهم في عملية المتابعة هو الوقوف على الانحرافات وان الأهم منه هو معرفة هذه الانحرافات وتحليلها وتشخيص مسبباتها.

14. تعديل الخطة Changing the plan

إذا حكمت الضرورة إجراء تغييرات في الخطة الإستراتيجية، لمعالجة الانحرافات التي حدثت خلال التنفيذ، كما أسلفنا، فإن هناك حاجة لخضوع التغييرات المطلوبة لآلية محددة، تقوم على الخطوات والأسس التالية:

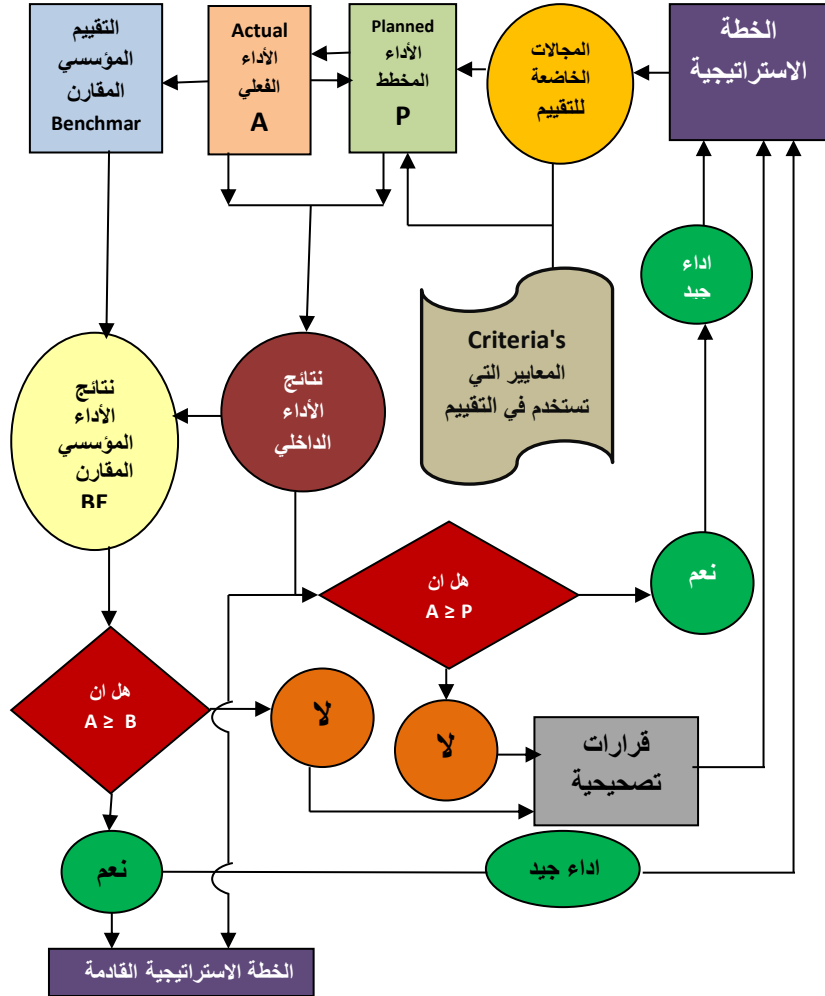
1. التعرف على الأسباب التي دعت إلى التغيير؟ هل :
 - بسبب تبدل أسلوب التمويل.
 - لظروف وأسباب طارئة اثرت على هيكل البرنامج.
 - توسيع أهداف البرنامج.
 - زيادة فعالية البرنامج.
 - وغير ذلك...
2. تقرير فيما إذا كانت هناك ضرورة لإجراء التغيير، بالرغم من وجود الأسباب.
3. شمول التغييرات الأهداف الإستراتيجية والفرعية.
4. امتداد التغييرات إلى جميع الجهات المسؤولة عن التنفيذ.
5. تبديل التوقيتات الزمنية لبدء وانتهاء تنفيذ البرامج في الخطة التنفيذية حسب مقتضيات التغييرات الحاصلة.
6. إعادة تشكيل وثائق الخطة، لتحتوي على النص الأصلي والتغيير الجديد. بالإضافة إلى استحداث عمود في خطة المتابعة، يحتوي على الدروس المستنبطة من هذه التغييرات، للاهتمام بها في المتابعة والتقييم ورسم الخطط القادمة.

15. مراحل المتابعة والتقييم

تنقسم المراحل التي تمر بها عملية المتابعة والتقييم إلى ما يلي:

1. تحديد المعايير المناسبة لعملية المتابعة والتقييم، في المجالات التي وقع الإختيار عليها.
2. جمع المعلومات الأساسية والضرورية لعملية المتابعة والتقييم، والتي يمكن الحصول عليها بالوسائل المختلفة السالف ذكرها.
3. تدقيق وتحليل المعلومات، ومن ثم استخدامها في قياس المعايير، التي وقع الإختيار عليها.
4. تحديد أوجه الخلاف والتطابق مع المعايير القياسية.
5. وضع الاستنتاجات والتوصيات وبيان الإتجاهات والانحرافات، مع التوضيحات الكافية لها.
6. إجراء عملية تصحيح الانحرافات، التي شخصت، وتعزيز نقاط القوة التي أثبتتها عملية القياس والرصد.

7. تغذية نظام المتابعة بالمعلومات ،التي تجمعت من لفقرات(4,5,6) لإمكان مراجعة كل من الأهداف والرؤية والرسالة ،وبعض الافتراضات التي إستندت عليها الخطة الإستراتيجية.
8. إعداد تقارير دورية ونهائية، عن نتائج عمليتي المتابعة والتقييم ،والدروس والعبر المستنبطة.
9. تغذية ملف الإستراتيجية القادمة ،بمحتويات التقارير المذكورة، بعد إجراء عملية تصنيفها وتبويبها وتحليلها.
- وكما موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (75)
عملية المتابعة والتقييم

16. تصميم نظام المتابعة والتقييم Designing of M&E System

لغرض تصميم نظام متابعة وتقييم يغطي كافة أنشطة الخطة الإستراتيجية يمكن أتباع الخطوات التالية:

1. وضع تعاريف واضحة ومحددة لكل من الكفاءة Efficiency والفعالية Effectiveness والأثر Impact. والاستمرارية Sustainability والملائمة Relevance ولكل من المخرجات Outputs والنتائج النهائية Outcomes.
2. وضع إطار للمتابعة والتقييم يغطي هذه المعايير.
3. وضع مؤشرات قياس للمعايير أعلاه.
4. تحديد المتغيرات (العوامل) ذات العلاقة بهذه المعايير. مثال ذلك: تأثير الدخل على معيار المستوى الصحي للفرد.
5. توضيح خلفية الحالة (البرنامج) ما هي أهدافه؟ وما هي الفئات المستهدفة؟ وما هي موازنته؟ وما هي إجراءات تنفيذه؟
6. تحديد الأسئلة الرئيسية التي تتطلبها عملية المتابعة والتقييم مثل:
 - من المستفيد من البرنامج وبأية وسيلة؟
 - هل المدخلات (أموال وزمن) تيرر المخرجات؟ وما هي الأسباب؟
 - ما الذي يرفع من مستوى الكفاءة والفعالية والأثر والاستمرارية والملائمة والجودة في البرنامج؟
 - ما هي الدروس المستنبطة من تقييم البرنامج.
 - أسئلة أخرى تتناسب مع طبيعة كل برنامج.
- 7- تحديد طريقة التقييم والمسائل التي تحتاجها.
- 8 -تحديد المعلومات اللازمة لكل معيار وكيفية حفظها.
- 9-وضع نظام الكتروني (ربما يدوي) لربط هذه المعايير بعضها ببعض الآخر ،وذلك لتأثيراتها المتبادلة والمتشعبة، بحيث توظف المعلومات بشكل جيد وتستخرج منها تحليلات كافية.
- 10- استخراج التحليلات وإعداد تقرير متابعة ،وتقييم عن طريق النظام الالكتروني.
- 11- تحديد المعالم (Parameters) الأساسية ذات الصلة بتقييم البرنامج ،مثل: الزمن، التكاليف، مستلزمات العمل وغير ذلك.

17. توقيتات تقارير المتابعة والتقييم Timing of Monitoring & evaluation

أولاً – تقارير المتابعة:

قلنا أن المتابعة عملية مستمرة تتطلب استخراج تقارير يومية وأسبوعية أو شهرية استنادا إلى طبيعة المنظمة والبيئة التي تعمل بها وفيما إذا كانت تشهد

تغيرات سريعة داخلية أو خارجية، فإنها تحتاج إلى متابعة تنفيذ خطتها أولاً بأول واستخراج تقارير سريعة لتلبية أية مستجدات في العملية الإنتاجية، ومواجهة الإنحرافات التي تحدث خلال التنفيذ

ولكون مجلس الإدارة يطلع على الحالة العامة للمنظمة، وكيف يجري تنفيذ خطتها الإستراتيجية، فإنه بحاجة للتعرف على ذلك خلال فترات مناسبة، قد تكون شهرية أو فصلية.

ثانياً - تقارير التقييم :

أما توقيتات تقارير التقييم فهي:

- 1- **التقييم الإبتدائي:** يعد هذا التقرير بعد انتهاء فترة مناسبة من عمر تنفيذ البرنامج أو النشاط، ويساعد على مراجعة الفترة الأولى من تقدم العمل في البرنامج، وهو وان اقترب من مفهوم المتابعة إلا انه يؤكد على معايير التقييم.
- 2- **التقييم وسط الفترة:** وينفذ بعد انتهاء نصف عمر البرنامج، ويساعد في مقارنة ما أنجز بالمخطط، ويمكن في ذلك إتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 3- **التقييم في نهاية الفترة:** وينفذ بعد انتهاء عمر البرنامج، ومنه تتعرف المنظمة على الاختلاف، بين ما كان مخططاً وبين ما أنجز فعلاً.
- 4- **التقييم في فترة ما بعد البرنامج:** وينفذ هذا التقييم بعد مدة زمنية من انتهاء البرنامج، من اجل التعرف على آثار البرنامج، على المتغيرات الإجمالية للمنظمة والمجتمع.

18. أنواع تقارير المتابعة التقييم

حسب مراكز المسؤولية

تختلف تقارير المتابعة، باختلاف أغراضها واختلاف مراكز إتخاذ وإجراءات التصحيح، والمعنيين بوضع الإستراتيجية وغيرهم، وهي تشمل ما يلي:

1. رئيس مجلس الإدارة
2. مجلس الإدارة
3. المدير التنفيذي
4. المدراء ورؤساء الأقسام
5. الجهات الممولة
6. الجهات المستفيدة
7. الجهات الأخرى من اصحاب المصالح
8. الجمعية العمومية
9. المدققين والمراقبين الماليين

19. محتويات تقارير المتابعة التقييم Components of M&E Reports

تحتوي تقارير المتابعة والتقييم على ما يلي:

1. النتائج المتحققة التي تصف عمل المنظمة وفق المعايير المستعملة.
2. الاستنتاجات المستخلصة من النتائج المتحققة.
3. التوصيات والتي تحتوي على ما يجب عمله في المستقبل لكل حالة على حدة.
4. الدروس المستنبطة التي توظفها المنظمة لمعالجة الحالات القادمة ووضع الخطط المستقبلية.

وفي أدناه الجداول الرئيسية لعملية متابعة، وعملية تقييم الخطة الإستراتيجية، إبتداءً من أسفل إلى أعلى، أي من البرنامج فالهدف الفرعي المرتبط به مجموعة البرامج، ثم إلى الهدف الإستراتيجي، الذي ترتبط به مجموعة الأهداف الفرعية، وأخيراً المعدل العام لتقدم العمل (المتابعة)، والأداء (مدى النجاح) للخطة الإستراتيجية عن طريق استخراج المعدل العام لتقدم وأداء الأهداف الإستراتيجية في الخطة:

(1) قياس تقدم العمل على مستوى البرنامج

الهدف الإستراتيجي:
الهدف الفرعي:
اسم البرنامج:
الإدارة المنفذة:
التاريخ: / /

ت	النشاط	المعيار	المخطط	المنفذ	نسبة التنفيذ	أسباب الإنحراف	الإجراءات التصحيحية المتخذة	الجهة المسؤولة
								المعدل

(2) قياس تقدم العمل على مستوى الهدف الفرعي

الهدف الإستراتيجي:

الهدف الفرعي:

الإدارة المنفذة:

التاريخ / /

الجهة المسؤولة	الإجراءات التصحيحية المتخذة	أسباب الإنحراف	نسبة التنفيذ	المنفذ	المخطط	الهدف الفرعي	ت
							المعدل

(3) قياس تقدم العمل على مستوى الخطة الإستراتيجية

الهدف الإستراتيجي:

الإدارة المنفذة:

التاريخ: / /

الإجراءات المتخذة	التاريخ	المسؤولية	الإجراءات التصحيحية والوقائية	أسباب الإنحراف	نسبة الإنحراف	نسبة الانجاز	منفذ	مخطط	الهدف الإستراتيجي	ت
-	-	-	-	-					المعدل العام لتقدم العمل في الخطة	

(4) تقييم أداء البرنامج

الهدف الإستراتيجي:.....	الهدف الفرعي:.....
اسم البرنامج:.....	الإدارة المنفذة:.....
/ /	/ /
التاريخ:	

ت	المعيار	مخطط	منفذ	نسبة التنفيذ	نسبة الإنحراف	أسباب الإنحراف	الإجراءات المتخذة	الجهة المسؤولة
	المعدل				-	-	-	-

(5) تقييم أداء الأهداف الفرعية

الهدف الإستراتيجي:.....
الهدف الفرعي:.....
الإدارة المنفذة:.....
التاريخ / /

ت	البرامج المدرجة تحت الهدف الفرعي (1)	نسبة التنفيذ (2)	الوزن (3)	نسبة التنفيذ المرجحة (4)
	معدل نسب تنفيذ الهدف الفرعي	-	-	

(6) تقييم أداء الهدف الإستراتيجي

الهدف الإستراتيجي:
الجهة المنفذة:
التاريخ: / /

ت	الأهداف الفرعية المدرجة تحت الهدف الإستراتيجي	نسبة تنفيذ الهدف الفرعي	الوزن	نسبة تنفيذ الهدف الفرعي المرجحة
معدل نسب تنفيذ الهدف الإستراتيجي				
		-	-	

(7) تقييم أداء الخطة الإستراتيجية

الجهة المنفذة:
التاريخ: / /

ت	الأهداف الإستراتيجية المدرجة في الخطة	نسبة تنفيذ الهدف الإستراتيجي	الوزن	نسبة تنفيذ الهدف الإستراتيجي المرجحة
المعدل العام لتنفيذ الخطة الإستراتيجية				
		-	-	

20. محدودية المتابعة والتقييم

هناك عدة عوامل تحد من فعالية المتابعة والتقييم، منها ما يلي:

1. عدم كفاية المعلومات والبيانات لوصف الحالة.
2. حدوث تغييرات مهمة لا تدع لنظام المتابعة والتقييم مجالاً للعمل كما هو مطلوب.
3. عدم إمام المكلفين بنظام المتابعة والتقييم بأساليب إدارته.
4. عدم إكتراث الإدارة العليا بنتائج المتابعة والتقييم.

5. ضعف الاستنتاجات والتوصيات التي يقدمها نظام المتابعة والتقييم.
6. عدم فعالية شبكة الاتصالات في نقل المعلومات من نظام المتابعة والتقييم بالتوقيتات والدقة المطلوبة إلى المركز.
7. تلكؤ الجهات المنفذة وعدم حماسها في التعاون مع متطلبات نظام المتابعة والتقييم.

مصادر الفصل الرابع عشر

1. Accionmutua, "Outcome Monitoring and Evaluation", 2002.
2. Biggs, H. "The Fuller Context of Monitoring" 2002.
3. City of San Diego, "Monitoring & Measurement", 2005.
4. Crawford L., Klemm A. and Simpson H., "Measuring Public Sector Efficiency, 2003
5. DAC. "Strategic Plan- Monitoring and Evaluating ", wd.
6. FAQ s "Interim Evaluation of Pre-Accession Programs in Turkey" ,2006.
7. GIMI, "What is the Difference between Monitoring and Evaluation" 2006.
8. GIMI, "What is the Difference between Monitoring and Evaluation", 2006.
9. ICC , "Indicators for Monitoring and Guidance", 2002.
- 10.-IFC , "Guide to Core Output and Outcome Indicators" 2006.
11. Indian Literacy Project, "Project Evaluation & Monitoring", 2007.
12. James P. Bagian, et al, "The Veterans affairs Root Cause Analysis System in Action", 2002.
13. Janet Sharp, "Monitoring and Evaluation" 2007.
14. Louis Liebenberg. "A New Environmental Monitoring Methodology" 2003.
15. Michelle Lindman, "Program Evaluation", 2002.
16. Olive Publications" Planning for Monitoring and Evaluation", ,2002.
17. The State of Queensland (Department of Natural Resources and Water) "Developing your Monitoring Plan" , 2008.
18. The World Bank, "Monitoring & Evaluation", 2004.
19. مجيد الكرخي " تخطيط وتقييم البرامج " 2014.

الفصل الخامس عشر

مؤشرات الأداء الرئيسية

1. مقدمة

تتطلب عملية تقويم الأداء توفر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الأداء الذي حققته الوحدة، والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الإهتمام بدراسة هذه المعايير وتحليلها وتصنيفها حسب الفعاليات المختلفة وإجراء التطبيقات العملية عليها لمعرفة مدى قوتها القياسية ومدى قدرتها في تحديد مستويات الانجاز في الوحدة خلال فترة زمنية معينة ومقارنة ذلك مع ما أنجز في السنوات السابقة في الوحدة نفسها ومع ما أنجزته الوحدات الاقتصادية المشابهة، أي الكشف عن قدرة المعايير على رسم صورة الوحدة في الوقت الحاضر جلية واضحة تمهيداً لتحليل الانحرافات التي حدثت والجهود المبذولة لتصحيحها ومن ثم السعي الحثيث على رسم صورة المستقبل الأفضل لها ووضع الخطط والبرامج التي تؤدي لبلوغ ذلك.

2. معنى تقييم الأداء

يراد بتقويم الأداء قياس أداء أنشطة المنظمة مجتمعة بالإستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادةً ما تكون سنة تقويمية واحدة. بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي ادت إلى النتائج أعلاه وإقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

كما ينظر إلى تقويم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة إستخدامها من قبل المنظمة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالإستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.

ويعرف أيضاً بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع إتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب.

ونلخص مما تقدم ان تقويم الأداء يعني:

مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة المنظمة من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي. الخ ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وإبتدأع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها.

3. تعريف مؤشر الأداء

يعرف مؤشر الأداء بأنه:

مقياس يستند على معايير كمية أو نوعية يوفر فرصة التحقق من التغيرات التي تحدث في مختلف جوانب نشاط المنظمة مقارنة بما هو مخطط له فيها. كما يعرف بكونه : مقياس للتعرف على ما يحدث من تغيير في اي نشاط من أنشطة برنامج معين ، ويحدد حجم ذلك التغيير وإتجاهاته ، ويعطي إنذاراً مبكراً بما سيحصل . كما يورد تفاصيل عن الإجراءات الواجب القيام بها من أجل تحقيق أهداف البرامج كلياً أو جزئياً ويوضح التقدم المحرز بصفة عامة نحو تحقيق تلك الأهداف.

وقد يأخذ هذا المؤشر أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية وقد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المشروع والشركة والوحدة الإقتصادية. وعادةً ما يركن المحللون والمقيمون لنشاط هذه الجهات إلى المعايير الرياضية الرقمية لأنها أكثر دقة في التعبير عن واقع الظاهرة أو الحالة المدروسة.

ان معظم هذه المؤشرات تعتمد على القواعد المحاسبية والإقتصادية والتقنية، كما أن المعلومات التي تحتويها السجلات الحسابية والوثائق الإقتصادية والأدلة الهندسية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقومي الأداء في حساب المؤشرات المعتمدة من تقويم مشروع معين أو وحدة إقتصادية فالميزانية العمومية والكشوفات المالية التحليلية وحساب الإنتاج والأرباح والخسائر والمعلومات الإقتصادية كالعرض والطلب والإنتاج والقيمة المضافة وتكنولوجيا الإنتاج والمعاملات الفنية تلعب دوراً مهماً كمقاييس وكقاعدة معلوماتية في حسابات تقويم الأداء.

4. القواعد الأساسية لتقويم الأداء

تستند عملية تقويم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها بالآتي:-

1- تحديد الأهداف: ان إجراء تقويم أداء أية وحدة إقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق، مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم نوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك. فالمنظمة لا يتوقف دورها حين رسم السياسات على الهدف العام لنشاطها بل يجب ان تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها. وألتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد وبعيدة الأمد وأهداف رئيسية وأهداف فرعية لتغطي كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي ، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة ان تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة للعاملين في المنظمة ولكل ذي شأن بنشاط المنظمة.

2- وضع الخطة الإنتاجية: بعد استكمال تحديد أهداف المنشأة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية والبشرية والمالية المتاحة للمنظمة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة وإستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة واساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة كل منها تمثل نشاط فرعي في المنظمة على ان يجري إعدادها في ضوء الأهداف العامة مع مراعاة درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها وان يسهم العاملون في وضعها وان تكون واضحة مفهومة بالنسبة لهم لكونهم المكلفون بإنجازها وان جهدهم هذا خاضع للمتابعة والرقابة والقياس ، كما ينبغي ان تكون خطة العمل سواء على مستوى المنظمة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.

3- تحديد مراكز المسؤولية: يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة إتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المنظمة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

وعلى هذا الأساس يجب ان تحدد مسبقاً مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز وعائدية الإنحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو مراكز عدة.

4- تحديد معايير الأداء:تتطلب إجراءات تقويم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المنشأة.

لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسع نشاطات المنظمات إلى وجود مثل هذه المؤشرات بعد ان كانت قليلة بمقدور الإدارة العليا متابعتها والإشراف المباشر عليها وتقويم المنجز من الأعمال فيها. أما في الوقت الحاضر فقد أصبح لزاماً على الإدارة العليا ان تقسم المسؤوليات والصلاحيات على الإدارات في الفروع والأقسام (مراكز المسؤولية) ومع تشعب تلك المسؤوليات والصلاحيات تشعبت معايير الأداء وتنوعت مما حدى بالمهتمين بهذا الموضوع إلى وضع مئات من هذه المؤشرات والنسب لهذا الغرض⁽¹⁷⁾، ولكن في جميع الأحوال من الضروري على أية وحدة أو مركز مسؤولية ملاحظة ما يأتي عند إختيار المؤشرات الخاصة بها:

أ - إختيار المؤشرات الأكثر تناسباً مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاماً مع الأهداف المرسومة.

ب- إختيار المؤشرات الأكثر وضوحاً وفهماً بالنسبة للعاملين ، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المؤشرات ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الإنحرافات وسبل معالجتها.

ج- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعاً لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للمنظمة.

5. مجالات استخدام مؤشرات الأداء

تستخدم المؤشرات في المجالات المختلفة للعملية لأدائية للمنظمة، وبالرغم من تباين هذه المجالات من حيث الأهمية النسبية لدورها في العملية الإنتاجية أو من حيث أهميتها في تطور الوحدة وتقدمها إلا إن كل معيار أو مجموعة من المؤشرات تؤشر تقويماً لجانب معين من أداء الوحدة وتقوم مجتمعة تقويماً شاملاً لهذا الأداء إضافة إلى ذلك فإن المؤشرات المذكورة تستخدم في مجالات أخرى كالتخطيط ورسم السياسات وغيرها ومن المجالات التي تستخدم فيها معايير قياس الأداء نذكر بإيجاز ما يأتي:-

1. **التكاليف** : وذلك لقياس التكاليف الفعلية مقارنة بالتكاليف المخططة أو بالتكاليف المعيارية أو بالتكاليف للسنوات السابقة أو بمثلاتها في الوحدات الاقتصادية المشابهة المحلية والإقليمية، مما يضع أمام الإدارة تقارير واضحة عن الإنحرافات الموجودة لأجل تصحيحها كما يضع النتائج الإيجابية لأجل تعزيزها

- وتدعيمها والتوسع بها.
2. **الإنتاج** : حيث تستخدم المؤشرات لقياس كمية الإنتاج مقارنة بكلفة عوامل الإنتاج كالعامل والمواد والمكانن والآلات ورأس المال سواء كانت مجتمعة أو بواحد منها على انفراد كما يقارن الإنتاج الفعلي بالإنتاج المخطط أو الإنتاج بالطاقة المتاحة أو التصميمية أو بالسنوات السابقة وما إلى ذلك.
 3. **القوى العاملة** : وتستخدم المؤشرات للتعرف على إنتاجية العامل الواحد أو إنتاجية الأجر وتطور هذه الإنتاجية مع مرور الزمن ومدى تأثير الاصابات والإجازات والغيابات والانقطاعات والنزاعات العمالية على الإنتاجية المذكورة.
 4. **دراسة الجدوى الاقتصادية** : تقدم المؤشرات كشفاً إقتصادياً كاملاً عن وضع المنظمة ولهذا فإن المعنيين بشؤون دراسة الجدوى الاقتصادية يوظفون النتائج التي تقدمها هذه المؤشرات في الدراسات الفنية والاقتصادية للمشاريع الجديدة أو إجراء توسعات على المشاريع القائمة.
 5. **المركز المالي للمنظمة** : تعتبر المؤشرات من أفضل الوسائل التي تكشف الوضع المالي للمنظمة حيث تبين كفاءتها في استخدام رأس المال والموجودات الثابتة والموجودات المتداولة ونسبة السيولة والسيولة السريعة ومدى الاستفادة من التسهيلات الائتمانية والقروض التي تحصل عليها الوحدة ومعدل كلفة التمويل وتحليل الأرباح وطريقة توزيعها والاحتياطات التي بنتها الوحدة لمواجهة حالات الطوارئ والظروف غير الاعتيادية وما إلى ذلك.
 6. **الموازنات التخطيطية** : توفر معايير الأداء مؤشرات مهمة تساعد على وضع الموازنة التخطيطية للمنظمة حيث يكون باستطاعتها رسم الخطط والسياسات الإنتاجية والأجورية والسعرية والتسويقية والمخزنية. الخ، في ضوء مسار المؤشرات المذكورة والنتائج التقويمية التي تعطيها.
 7. **الإدارة** : تبين معايير تقويم أداء المنظمة مدى كفاءة الإدارة في أداء مسؤولياتها كنجاحتها في تنفيذ موازنتها التخطيطية وحسن إدارة الأموال المستثمرة فيها بشكل كفوء ومجدي .
 8. **الربحية الإجتماعية (الوطنية)** : يمكن من خلال إستعراض المؤشرات التي إستخدمت لتقويم المنظمة الوقوف على الأهداف الإجتماعية للوحدة والتي تسمى بالربحية الإجتماعية كتحسين البيئة أو تجهيز سلع أساسية للمستهلك أو توفير عملات أجنبية أو تطوير البنية الاقتصادية والمعاشية في منطقة إقليميه معينة من الدولة أو المساهمة في رفع المستوى الصحي أو الثقافي أو لحضاري للإنسان في البلاد. الخ أم ان المنظمة كانت تسعى فقط لتحقيق مستقبلها الذاتي وتطوير إمكانياتها دون الألتفات إلى المتطلبات الإجتماعية والاقتصادية العامة للمجتمع.

6. مقارنة بين القياس التقليدي والقياس المبتكر

لأجل تبسط وتوضيح أوجه المقارنة بين القياس التقليدي والقياس المبتكر الذي يستند على الوسائل المبتدعة والمتجددة فإن الجدول التالي يلخص ذلك وكما يلي :

جدول رقم (26)

مقارنة بين القياس التقليدي والقياس المبتكر

ت	نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء المبتكرة
1	تعتمد على التكلفة / الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
2	تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
3	موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
4	ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
5	شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
6	شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
7	يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
8	تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء / التغلغل

7. خصائص مؤشرات الأداء الفعالة

يتعين على المنظمة إختيار مؤشرات أداء فعالة تتصف بخصائص معينة ولا يتعين على تلك الخصائص بالضرورة ان تستوفي جميع المتطلبات وهي كما يلي :

1. تدفع بإتجاه إتخاذ إجراءات تصحيحية بالوقت المناسب.
2. محددة : اي انها تعكس الهدف بصورة مباشرة.
3. قابلة للقياس والمقارنة : وذلك من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي تحتاجها.
4. قابلة للتحقيق : أي انها تحدد القيمة المستهدفة ضمن اطار إمكانيات و قدرات المنظمة.
5. مرتبطة بزمان : وذلك باستخدامها في فترة محددة يتم قياس المؤشر خلالها.
6. تتحدى قدرات وإمكانات المنظمة.
7. ذات صلة مع الرؤية والإستراتيجية والأهداف التي تسيير على هديها المنظمة.
8. تركز على قيم المنظمة بدلا من نتائج الأعمال غير الرئيسية الهامشية غير الحرجة .
9. واقعية تتلاءم مع القيود السائدة في المنظمة وفعالة من حيث التكلفة.

10. محددة للإتجاهات : لرصد التغيرات الاستثنائية ومقارنتها مع البيانات المتوفرة غير فترة طويلة من الزمن .
11. متفق عليها-توافق جميع اطراف العلاقة في المنظمة الذين يتحملون المسؤولية داخل المنظمة.
12. تقريرية: اي يمكن استخراج تقارير منتظمة ومتاحة لجميع اصحاب المصلحة والمساهمين .
13. محكمة : اي يمكن ان توظف الأغراض المساءلة والمسؤولية بشكل واضح ومفهوم .
14. قابلة للمراجعة : يمكن تقييمها بشكل منتظم للتأكد من أنها لا تزال ملائمة

8- محددات استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية

على الرغم من الجهود التي تبذل لوضع معايير عملية وفعالة تتسجم مع واقع وطبيعة نشاط المنظمة إلا إن هناك بعض المحددات التي قد تضعف من قدرة هذه المعايير القياسية لنشاط المنظمة والتي يتعين الانتباه اليها بحذر شديد كي لا تفود الباحث والمقيم إلى نتائج خاطئة إذا ما وثق بتلك المدرجة على قائمته ومن هذه المحددات ما يأتي:-

- 1- إختلاف الظروف خلال فترة المقارنة فبالرغم من متانة المعيار وصحة العمليات الحسابية المستخرجة إلا إن إختلاف الظروف بين السنة الحالية والسنة السابقة يجعل النتائج غير مفيدة لا بل مضللة للمقيم .كذلك إختلاف الظروف بين فترة وضع التقديرات في الموازنة التخطيطية وتاريخ تنفيذها .
- 2- التباين في التعاريف المحاسبية لدى المنظمة عند انتقالها من نظام محاسبي لآخر مما ينجم عنه إختلاف في النتائج بين النظام المحاسبي السابق والنظام الحالي أو بين نظام المنظمة المحاسبي وانظمة الوحدات الأخرى التي تقارن بها نتائج المنظمة إضافة إلى ان هذه الإختلافات قد تحدث تغيراً في الهيكل المفاهيمي للمعايير المستخدمة.
- 3- التغير في أسعار المنتجات ومستلزمات الإنتاج وتكاليف التعبئة والنقل والتسويق والأجور والرواتب وغيرها بين سنة الأساس وسنة المقارنة فتظهر النتائج رغم سلامة المعايير المستخدمة غير معبرة عن إتجاهات نشاط المنظمة الحقيقي. وعادةً ما تعالج هذه الظاهرة بتناول هذه المتغيرات مادياً وليس قيمياً كي تكون قدرة المعيار المستخرجة من واقع البيانات المادية معبرة عن صورة النشاط كما هي بعيداً عن تأثير الأسعار عليها.
- 4- وجود عوامل ومؤثرات معنوية سبق التطرق اليها لا يمكن قياسها ولكنها

تلعب دوراً إلى جانب العوامل التي تؤثرها المعايير في تحديد مستوى كفاءة أداء المنظمة مما يجعل المعايير المعتمدة غير كافية أحياناً لإعطاء نتائج نهائية عن وضع المنظمة إذا أهملت العوامل المعنوية أعلاه.

5- عدم وجود ملاكات وإدارات مؤهلة تستطيع التعامل بكفاءة مع المعايير وتطبيقاتها وربط بعضها ببعض الآخر وكل ما تقتضيه متطلبات عملية تفويم أداء المنظمة التي تشمل جميع فعاليتها وأنشطتها بشكل دقيق ومترايط.

6- عدم قدرة الإدارة العليا في المنظمة على فهم مدلولات المعايير وتفسير النتائج المستخلصة منها وعدم إكانيتها في إختيار تلك المعايير من ضمن القائمة المعروضة عليها التي تتمتع بقوة التعبير عن الحالة المراد قياسها وتقويمها.

7- عدم توفر الخبرات والوسائل المحاسبية المتطورة التي بمقدورها إستخراج البيانات الحاسبية في المنظمة بصورة دقيقة ومضبوطة مثل تقييم المخزون وحساب إندثارات الموجودات الثابتة وتقييم الموجودات المصنعة من قبل المنظمة وكيفية توزيع كلفة الإنتاج على المراكز الكلفية المختلفة وتقييم نتائج النشاط بالأسعار الثابتة وغير ذلك. أن أي ضعف في أسلوب إستخراج تلك المؤشرات يعرض عملية التقويم الأدائي إلى نتائج واستنتاجات غير صحيحة.

8- عدم كفاية معيار واحد في إعطاء حكم على مدى نجاح المنظمة أو نشاط من أنشطتها بل يقتضي التقويم السليم للأداء التوسع الرأسي والأفقي في التحليل وإستخدام أكثر من معيار لتكوين الحكم الصحيح عن الفعالية التي يراد قياس أدائها.

9- فوائد مؤشرات الأداء

تتلخص فوائد مؤشرات الأداء بما يلي

1. إظهار الانجازات أو الاخفاقات الرئيسية للمشروع. او البرنامج
2. إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها.
3. توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
4. رؤية إنجازات البرنامج والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذه .
5. الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
6. الإسهام في إتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في البرنامج ودراسة العديد من البدائل.

7. المساعدة في تخطيط برامج أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، إدارة البرنامج.
8. الوصول إلى أصوب القرارات، وإختيار انسب الوسائل .
9. الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها. أو القوة فيمكن إستغلالها.
10. تقييم و تحفيز العاملين علي العمل من خلال نتائج التقييم
11. تحديد وقياس تقدم المنظمة نحو أهدافها.
12. إدارة وتحسين أداء الموظفين من خلال التركيز على تحقيق المنظمة للأهداف.
13. تصحيح نقاط الضعف لدى المنظمة وتقوية وتعزيز نقاط القوة .
14. تاشير التحديات التي تواجه المنظمة وكيفية مواجهتها.
15. تحديد الفرص المتاحة امام المنظمة وكيفية اقتناصها.
16. رصد الأداء ، التعرف على المشاكل التي تواجهه .

10. الآثار الناجمة عن غياب

استخدام مؤشرات الأداء

في غياب مؤشرات الأداء يمكن للمنظمة ان تواجه ما ياتي :

- 1- وجود برنامج لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- 2- التبديد في استخدام الموارد بسبب إختيار برنامج لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- 3- ضعف أداء العاملين .
- 4- تلكؤ او توقف البرنامج.
- 5- عدم الوصول لأهداف البرنامج في الوقت المحدد وفق الخطة المرسومة .

11. المشاكل التي تواجه وضع

مؤشرات الأداء الرئيسية

من المشاكل التي تواجه وضع مؤشرات الأداء الرئيسية نذكر ما يلي :

1. المبالغة في اهمية المؤشرات نفسها.
2. عدم التحديد الواضح للإحتياجات من المعلومات.
3. صعوبات في تصميم المؤشرات الانسب للمنظمة بعناية ودقة.
4. الكثرة في عدد المؤشرات المقترحة
5. عدم توثيق المعلومات والبيانات التي إستندت عليها عملية وضع المؤشرات.
6. صعوبات في الوصول الى المعلومات لدى الاخرين.
7. التقاطع بين المؤشرات من حيث الغرض والأهداف.
8. صعوبات في تطبيق بعض المؤشرات بسبب وجود محاذير .

9. الحاجة الكبيرة لبعض المؤشرات من البيانات مما يرهق المنظمة بالتكاليف والجهود.

12- تجاوز مشكلات وضع مؤشرات الأداء

ولغرض تجاوز البعض من المشاكل اعلاه يمكن الاهتمام بما يلي:

1. تحديد نتائج العملية الواحدة بمقاييس بسيطة. والتأكد من انها تعمل كما ينبغي .
2. القياس المتكرر للمؤشرات للوقوف على فاعليتها في تحقيق الغرض المطلوب
3. رفع مستوى الهدف للتأكد من فاعلية المؤشر لضمان تحسين التقدم إلى الأمام.
4. مشاركة الافراد الذين قاموا في تحسين عملية معينة من خلال قياس ادائها .
5. تدوين المؤشرات التي يتم الإتفاق عليها.
6. التأكد من أن المؤشرات يتم تنفيذها بدقة.
7. مراجعة المؤشرات مرارا وفي جميع الأحيان.

13. متطلبات اساسية في تصميم

مؤشرات الأداء الرئيسية

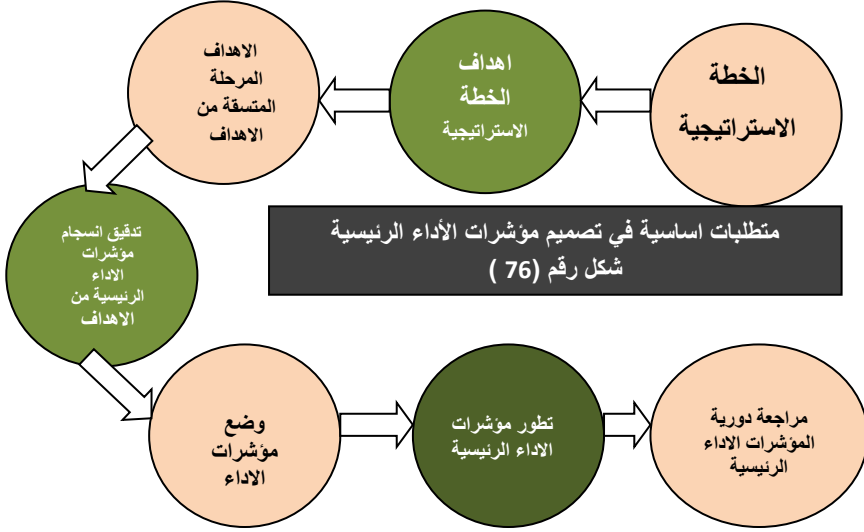
تحتاج مؤشرات الأداء الرئيسية الى توفر المتطلبات التالية :

1. إستراتيجية للمنظمة بإعتبارها الاساس الذي يقود الى تطور المنظمة ذاته وليس مؤشرات الأداء. وعلى المنظمة في البداية تعريف إستراتيجيتها ، وأهدافها المرحلية منها والرئيسية ، بعد هذا يمكنها تحديد مؤشرات أداء عالية المستوى الخاصة بها.
2. صلاحية مؤشرات الأداء لقياس النجاح التنظيمي: التأكد من قيام مؤشرات الأداء بقياس المكونات الأساسية للنجاح التنظيمي في المؤسسة وهذا يستلزم تدقيق وفحص كل مؤشر لأجل التأكد من صلاحيته لقياس تقدم هدف محدد بعينه ، كما يجب ربط مؤشرات الأداء دوماً بالأهداف الإستراتيجية منها والمرحلية ، لأنها أساساً مرتبطة باليات العمل الموضوعة للوصول إلى هذه الأهداف. وعلى هذا ينبغي بناء شبكة كاملة من العمليات بالإرتباط مع مؤشرات الأداء.
3. تبني المستوى القيادي لدور مؤشرات الأداء: يتعين تبني المستوى القيادي للمنظمة مهام ووظائف مؤشرات الأداء وعمليات القياس للنشاطات الأساسية في المنظمة وأن تكون على صلة بالنشاطات الجارية على المستويات الأدنى ، وكذلك بالمهام على المستوى الفردي .

4. الرقابة والتقرير والمراجعة:

ان الرقابة والتقرير والمراجعة تضمن شمولية عملية القياس كما تضمن التطوير الذي ينبغي ان يكون على كافة المستويات ، كما أنها تعيد معايرة مؤشرات الأداء بشكل مستمر كما يجري التأكد من خلال ذلك فيما إذا كان العمل على الأهداف الإستراتيجية والمرحلية يسير بالإتجاه الصحيح.

وكما موضح في الشكل ادناه :



14. كيفية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

ان مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) توفر للإدارة وسيلة لتطوير لغة مشتركة حول أهم العمليات داخل المنظمة. كما أنها توفر وسيلة لتطوير مقاييس للتنفيذ في المجالات المختلفة ذات العلاقة بغض النظر عن الإدارة المعنية بذلك. وعلى هذا الاساس يمكن ان تسعى مؤشرات الأداء الرئيسية تحقيق ما يلي :

1. تحديد العمليات الأكثر أهمية في حياة المنظمة من حيث النتائج المتحققة.
2. التأكيد على الخدمة أو السلعة المنتجة من خلال الحد من العيوب والشوائب في الناتج النهائي.
3. تقليل عدد الأخطاء في المنتج من خلال وضع الخطة لفهم أفضل الخطوات المتبعة والعمليات الفاعلة التي تتطلب أكبر قدر من الدعم من قبل المنظمة.
4. التأكيد على أهداف المنظمة في تصحيح الإنحرافات والسير بالمنظمة الى امام .

5. تحديد عنوان لكل مؤشر وكيفية قياسه والهدف منه والجهة المسؤولة تطبيقه وحساب.
6. اهتمام جميع العاملين في المنظمة بمؤشرات الأداء الرئيسية وإرتباطهم بعلاقة وطيدة معها ورغبتهم الجادة في استعمال وتطبيق هذه المؤشرات.
7. مواصلة تطبيق نظام للمكافآت لكبار العاملين أو الإدارات التي لها علاقة بعملية التنفيذ.
9. إعداد التقارير الدورية باستعمال مؤشرات الأداء الرئيسية على كل المستويات

15. خطوات تحضير ووضع مؤشرات الأداء الأساسية

يمكن اتباع الخطوات التالية عند وضع مؤشرات الأداء الأساسية:

الخطوة الاولى:

وصف رؤية المنظمة (Vision) وهي صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل ثم وصف رسالة المنظمة (Mission) والتي تتلخص بكونها عبارة مختصرة ، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل.

الخطوة الثانية:

تحديد قيم المنظمة وهي المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والإعتبرات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذات العلاقة. ان تحديد القيم المستهدفة للمنظمة يعتبر من المسائل التي تحتاج الى التمحيص عند بناء مؤشرات الأداء فأحياناً البعض منها يتداخل مع البعض الاخر ويصعب التمييز بين أيهما يعتمد على الآخر فهل توضع آليات تحقيق الهدف أولاً ومن ثم من خلالها يتم استخراج القيم المستهدفة او يتم العكس.

الخطوة الثالثة

تحليل موقف المنظمة وفق أدوات تحليل الواقع المعروفة ومنها:

1- تحليل مسيرة المنظمة: Profile Analysis.

2- تحليل SWOT.

3- تحليل الفجوات AnalysisGaps.

الخطوة الرابعة

وتشمل ما يلي :

- وضع قائمة **بالأهداف الإستراتيجية** (Goals) وهي نص مجتزأ من الرسالة جرى توسيعه لكي يعبر عما تريد الرسالة تحقيقه، وبه تصبح الرسالة واقعية ملموسة. وبعبارة أخرى هي الغايات التي تريد المنظمة الوصول إليها موظفة كل الجهود والطاقات من أجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق الذي يوصلها إلى الرؤية.
- إعداد قائمة **بالأهداف الفرعية** (Objectives) التي تعرف بكونها جزء من الهدف الإستراتيجي Goal ويكتب بصيغة أكثر تحديدا منه، حيث يمثل كل هدف فرعي نشاطا ذا ناتج نهائي Outcome قابل للقياس وتساهم الأهداف الفرعية مجتمعة في إنجاز الهدف الإستراتيجي.

الخطوة الخامسة:

تحديد **عوامل النجاح الرئيسية (CSF's)** في المنظمة والتي يقصد بها عدد محدود من العوامل التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تحقق نتائج مرضية ونجاح مؤكد لرسالتها وأهدافها. ان تحديد عوامل النجاح الحاسمة في المنظمة وعلاقتها الوطيدة بـ مؤشرات الأداء الرئيسية تلعب دورا هاما في بقاء واستمرارية وحيوية المنظمة.

الخطوة السادسة:

القيام بعصف ذهني لاستنباط مؤشرات الأداء ويراد به أسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة ، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية . ويعني تعبير العصف الذهني : استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة.

الخطوة السابعة

وضع طريقة قياس واحدة على الأقل لكل هدف.

الخطوة الثامنة

تحديد مفهوم واضح لكل مؤشر بدقة والهدف من وضعه وإختياره لأجل تجنب ادراج بعض المؤشرات غير الفعالة في قائمة المؤشرات.

الخطوة التاسعة

وضع قيمة مستهدفة لكل مؤشر وذلك بدراسة الوضع القائم والمعلومات التاريخية ومؤشر العلامة المرجعية (Benchmark) بالاستناد الى إمكانيات المنظمة الإنتاجية وقدرتها على توظيف تقنية جديدة في الإنتاج .

الخطوة العاشرة

ايجاد علاقة وثيقة بين المؤشرات المختارة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة

الخطوة الحادية عشرة

تحديد إطار المسؤولية والعملية لكل مؤشر من المؤشرات. إن هذه الخطوة تتعلق بتحديد الجهة المسؤولة عن كل مؤشر على حده. وعدم اشراك أكثر من جهة في تلك المسؤولية

الخطوة الثانية عشرة

بناء نموذج شامل لكافة العناصر السابقة ووضعه موضع التنفيذ.

الخطوة الثالثة عشرة

إطلاق مؤشرات الأداء الرئيسية والإعلان عن الانتهاء من وضعها حيث إن الحصول على مؤشرات الأداء الرئيسية وتشغيلها سيكون فوزاً كبيراً على المدى القصير وينبغي أن يحتفل به ويعلن ذلك لجميع الموظفين داخل وخارج المنظمة

الخطوة الرابعة عشرة

توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية والحفاظ عليها لإمكان إجراء تعديلات وتحسينات مستمرة عليها.

الخطوة الخامسة عشرة

تحديد فترة مراجعة دورية للمؤشرات لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف أو الإنحرافات من أجل تصحيح الأخطاء أولاً بأول.

الخطوة السادسة عشرة

مراقبة ومتابعة تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية الجديدة وهذا يتطلب تسجيل وتدوين النتائج تبعاً من قبل الموظفين للأنشطة المختلفة. ويأخذ مؤشر الأداء الصيغة العامة التالية :

القيمة المستهدفة	= مؤشر الأداء
القيمة الاساس	

16. منهجية وضع مؤشرات الأداء

يمكن اتباع المناهج التالية في وضع مؤشرات الأداء

1. منهج التنبؤ:

حيث يستعان بالتنبؤ في وضع القيم المستهدفة إن ذلك من شأنه تعزيز وتمتين وضع الأهداف الإستراتيجية و مراجعتها.

2. منهج المتطلبات القانونية والتنظيمية:

قد يكون من المناسب التركيز على إختيار مؤشرات الأداء الرئيسية من بين تلك التي تعنى بالمتطلبات والالتزامات القانونية والتنظيمية.

3. منهج دورة الحياة:

ويمكن وضع مؤشرات الأداء الرئيسية باستخدام مدونة دورة الحياة حيث يتم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية لكل مرحلة من مراحل دورة الحياة ابتداءً من النشأة إلى الإهمال وكما موضح في الشكل التالي:
شكل رقم (77)
دورة حياة مؤشر الأداء



4. المنهج القائم على أساس المخاطر

يحدد منهج المخاطر تلك الخدمات أو الوظائف أو الأنشطة التي قد يكون لها تأثير سلبي أو ضار على منظمة معينة ، من خلال تحديد أرجحية او احتمال وجود خطر معين. عن طريق تحديد مجالات المخاطر، يمكن أن تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس التقدم المحرز نحو التخفيف من المخاطر.

5. منهج السبب والتأثير

هو دراسة مجالات محددة ذات الاهتمام باستخدام تقنية السبب والتأثير ومنها يمكن للمنظمة استنتاج وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لمعالجة السبب الأساسي الكامن وراء الخدمات الفعالة وغير الفعالة أو الوظائف أو الأنشطة في المنظمة.

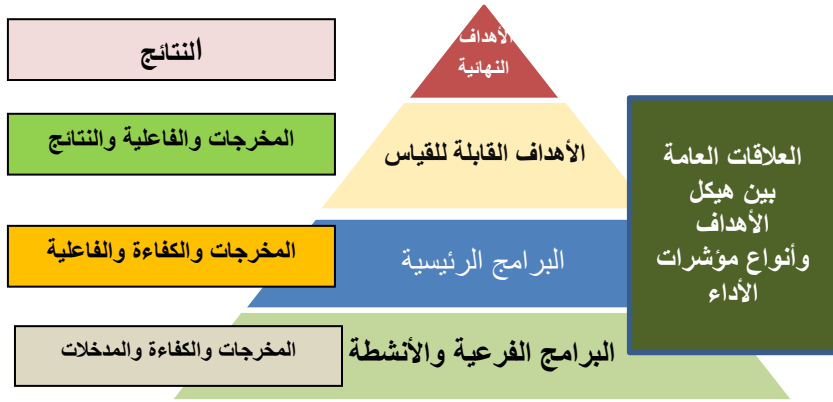
6. منهج المستويين الإستراتيجي والتشغيلي:

حيث يقترح بناء مؤشرات الأداء الرئيسية على مستويين وكما يلي:

• مؤشرات الأداء الرئيسية الإستراتيجية.

• مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية.

حيث من المهم أن نلاحظ أن بعض مؤشرات الأداء الرئيسية قد تكون ذات صلة ومناسبة لمستويات كل من الخطة الإستراتيجية والأنشطة التشغيلية. حيث ينبغي أن تعالج مؤشرات الأداء الرئيسية الإستراتيجية المستوى العال الذي يبدأ من أعلى إلى أسفل ، كما هو موضح في الشكل ادناه. اي أن تبدأ مؤشرات الأداء الرئيسية الإستراتيجية من قمة الهرم نزولاً الى الأهداف الفرعية ومن ثم الأنشطة.



الشكل رقم (78)
مستويات بناء مؤشرات الاداء

17. آلية عمل مؤشر الأداء الأساسي

يعمل مؤشر الأداء الأساسي وفق الآلية التالية :

1. القيمة الأساس Base Value
أي له قيمة معينة محددة ومعروفة ، على سبيل المثال، قياساً تم إنشاؤه لمعرفة حجم المبيعات أو تحديد الأرباح لفترة زمنية معينة .
2. القيمة المستهدفة Target value
وهي القيمة المقدرة والمتوقعة المبنية على فرضيات ومعطيات ومعروفة، على سبيل المثال، القيمة المستهدفة للمبيعات. او تقييم عدد أيام الإجازات المرضية لكل موظف مقارنة بمتوسط عدد هذه الأيام، حيث يمثل متوسط عدد أيام الإجازات المرضية القيمة المطلقة .
3. مقدار الفجوة Gap Size
تتحدد الفجوة بالفرق بين القيمة الدنيا والقيمة العليا. اي من خلال تحديد الفرق بين القيمة "الأساس" والقيمة "المستهدفة".
ان الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب الان يتعين قياسها. ان بعض الاطرم وجودة بالفعل لدى المنظمة ويجب جمع بيانات الأداء الحالية لتغذيتها، فضلاً عن تغذية الاطرم الجديدة بالبيانات المناسبة.

وعندما يتم جمع كافة البيانات لغرض تحديد الأداء الحالي، فإن المستوى المستهدف للأداء في المدى المتوسط والطويل الأجل يجب ان يتقرر. كما يجب أن تكون هذه المستويات من الأداء قابلة للتحقيق، وينبغي تقسيمها إلى أهداف لفترات قصيرة الأجل متقطعة، على سبيل المثال، الأرباع الثلاثة المقبلة.

وكما يظهر في المثال المبين في الجدول التالي:

**جدول رقم (27)
آلية عمل مؤشر الأداء الأساسي**

البعد	الهدف الإستراتيجي	المؤشر	وصف المؤشر	المتحقق	مؤشر القطاع	المستهدف	الفجوة الداخلية	الفجوة مقارنة مع القطاع
بيئة العمل	توفير متطلبات السلامة للعاملين	نسبة إصابات العمل / عدد العاملين في المنظمة	يكشف هذا المؤشر مقدار إصابات العمل في المنظمة نتيجة انخفاض مستوى السلامة في بيئة العمل داخلها وسوء الالتزام بمتطلبات تلك السلامة منسوبة الى مجموع عدد الموظفين الكلي في المنظمة.	%2	%4	%1.3	%0.7	% 2.7

18. كيفية استنباط مؤشرات الأداء الرئيسية

يمكن من خلال التساؤلات التالية استنباط مؤشرات الأداء الرئيسية :

1. هل هذا الإجراء يعكس أهمية على نطاق المنظمة؟
2. هي ان البيانات التي توفرت للمعيار من المرجح أن تؤدي إلى ألتحسين المطلوب؟
3. هل يعكس هذا المعيار إحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة ؟
4. هل تتطابق وجهة نظر اصحاب المصلحة الرئيسيين مع مصداقية المعيار ؟
5. هل ان المعيار مفهوم من قبل جمهور واسع؟
6. هل الإتجاه اي التغير واضح ومرغوب فيه ام لا؟
7. هل ان التكلفة / المنفعة مجدبة اي ان حساب المعيار من حيث توفر البيانات أو الموارد اللازمة لجمع البيانات مقابل المنفعة نافع؟

8. هل تم تحديد الادارات المسؤولة عن توفير البيانات؟
9. هل المقياس مستمر على مدى فترة من السنوات؟

19. الفرق بين المخرج والمؤشر

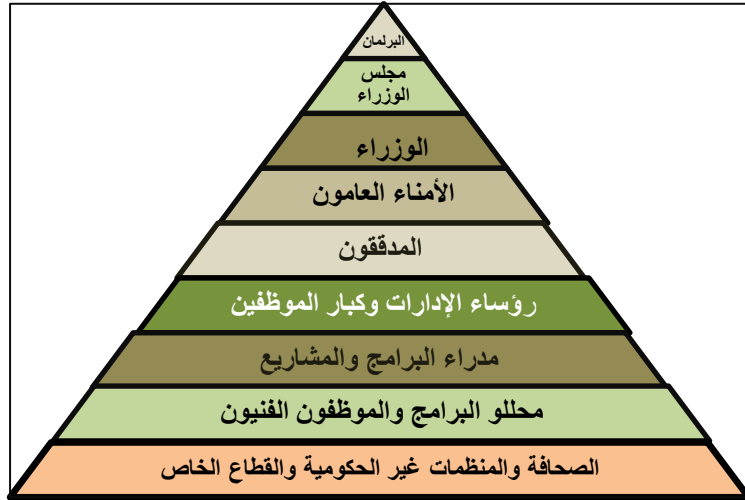
يفرق بين مؤشر الأداء وبين اي مخرج من المخرجات على اساس ما يلي :

المخرج **حد أعلى** لنتيجة نرجوها من المشروع. المخرجات هي محركات النتائج وتعتبر المخرجات العوامل الدافعة للنتائج. وان قياس المخرجات غالبا ما يكون أسهل من النتائج، لإمكان رؤيتها مباشرة حين تقديمها للعملاء ، أو أصحاب المصلحة. عليه ما دامت عملية رصد المخرج اذن يمكننا قياسه.

اما المؤشر فهو **حد أدنى** لقياس نجاح المشروع من حيث كمية ونوعية مخرجاته وعلى اساسه يتم تقييم المشروع وحساب كفاءة اداءه

20. الجهات التي تستخدم مؤشرات الأداء

تستخدم جهات عديدة مؤشرات الأداء تتراوح بين اعلى السلطات في الدولة نزولا الى المنظمات الشعبية والاعلام وكما موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (79)
الجهات التي تستخدم مؤشرات الأداء

مصادر الفصل الخامس عشر

1. AFAM "Key Performance Indicators".
2. Bernard Marr." Key Performance Indicators (KP .
" (2012)
3. Bradley James Bryant" How to Design Key
Performance Indicators"(2011).
4. David Parmenter " Key Performance Indicators for
Government and Non Profit Agencies " (2012)
5. FAS" مؤشرات الأداء الرئيسية "
6. Klaus Boas" Indicators of organizational
performance"(2012)
7. KPI Guidelines (2013).
8. Mark Hayes"32 Key Performance Indicators (KPIs)
for Ecommerce(2013).
9. USAID"Selecting performance indicators"(2012).
10. مجيد الكرخي " تخطيط وتقييم البرامج " 2013.

الفصل السادس عشر التخطيط الإستراتيجي خطوة خطوة Strategic Planning 1. مقدمة

تقع الإستراتيجية في صلب عمليات الأداء والتطوير المؤسسي. وهي مهمة رئيسة للإدارة وتتمثل في تحديد الإتجاه العام للمنظمة خلال فترة السنوات الخمس التالية، بالتشاور مع الإدارة العليا للمنظمة وكما يقال دائماً "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته". تعمل إدارة الأداء المؤسسي على ترويج منهجية منظمة ومتكاملة تساعد وحدات النشاط في ترجمة الإستراتيجية التنظيمية إلى عمليات وأنشطة أساسية. تركز الإدارة على توفير إطار العمل اللازم لتنظيم وتحليل أنشطة وحدات الأعمال، وتطوير معايير الأداء ورعاية وإعداد التقارير التحليلية حول تقدم العمل في الوحدات، مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية، من أجل ضمان تفعيل وتسهيل صنع القرار الإداري. وعلى أساس ما تقدم تتكون عمليات وضع الخطة الإستراتيجية في اية منظمة من الخطوات التالية هي:-

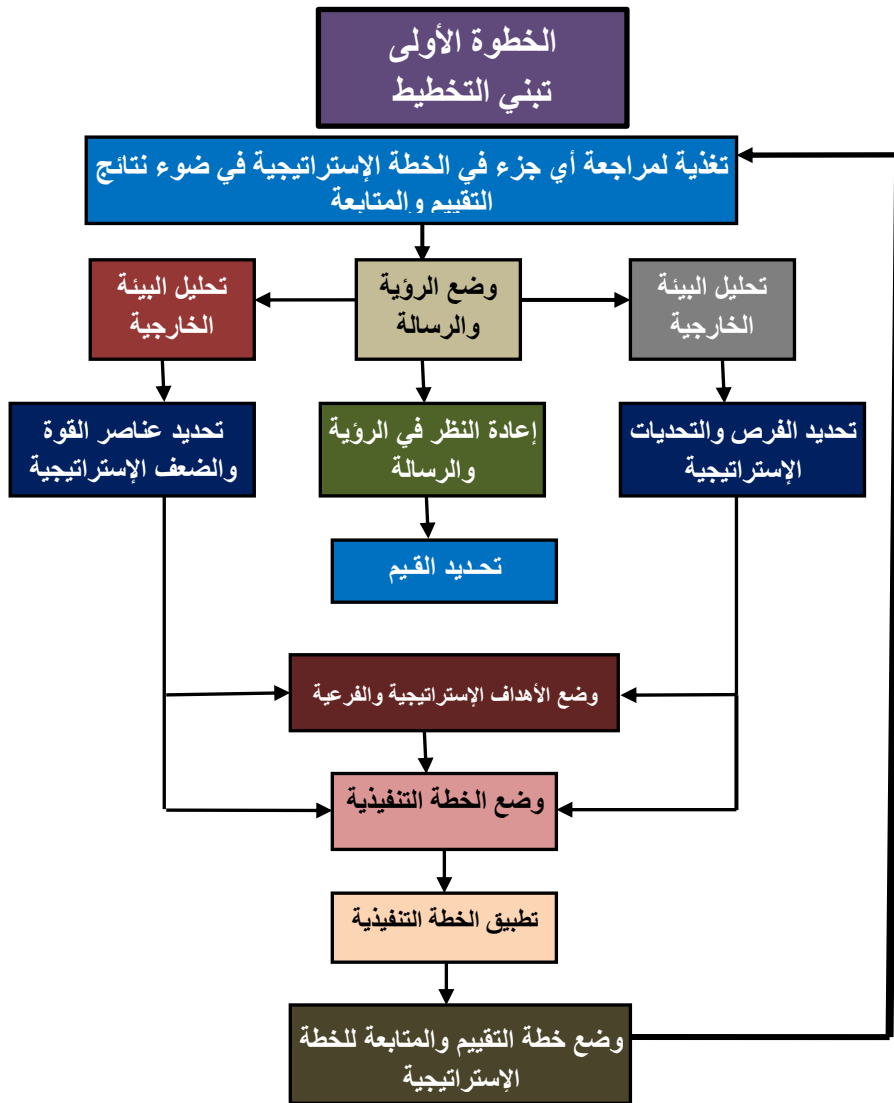
1. الإتفاق وعقد العزم على تبني التخطيط أسلوب لتطوير المنظمة.
2. تشكيل فريق وضع الخطة.
3. تقرير أين نحن الآن؟
4. تحديد إلى أين نريد أن نذهب؟
5. وضع الإستراتيجيات التي توصلنا إلى هناك.
6. بناء خطة إستراتيجية متكاملة.
7. تطبيق الإستراتيجية.
8. قياس وتقييم النجاح المتحقق.

جدول رقم (28)

عمليات وضع الخطة الإستراتيجية

2. بناء الخطة الإستراتيجية للمنظمة

الفقرات التالية توضح مسار بناء الخطة الإستراتيجية خطوة خطوة :



شكل رقم (80)
مسار بناء الخطة الإستراتيجية

1- نظرة عامة:

لا يجوز الأخذ بالتخطيط للمباهاة والدعاية، بل لأنه أسلوب للتطوير وهذا ما يجب أن يحظى بتأييد الإدارة العليا والمدير التنفيذي والمدراء وكافة الموظفين والفريق

المكلف بإعداد الخطة وكل من له علاقة بالمنظمة ويتعين توعية جميع العاملين باتجاه الإحاطة به وتأييده.

2- أسئلة لتسهيل إنجاز هذه المهمة:

لكي يستند تبنى وتأييد التخطيط على أسس متينة، لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي ضرورات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة؟
- هل تحظى هذه المهمة بتأييد الموظفين والمستفيدين؟
- إلى أي مدى تدعم هذه المهمة نظرة الإدارة العليا في تطوير المنظمة؟
- من هم الأعضاء المناسبين لعضوية الفريق الذي سيكلف بهذه المهمة؟
- ما هي الخطوات اللازمة لوضع الخطة؟
- ما هي الموارد المطلوبة لإنجاز الخطة؟
- ما هي الهيكلية التنظيمية اللازمة لتنفيذ الخطة؟
- من الذي يقوم بالمرجعة؟ وكيف ترفع التقارير؟
- كم هي فترة الخطة الإستراتيجية؟

الخطوة الثانية تشكيل فريق وضع الخطة

1- يقوم مجلس الإدارة بتشكيل فريق العمل من العاملين في المنظمة من ذوي الخبرة والمهارة والمتحمسين للعملية التخطيطية والمستعدين لبذل الجهود لإكمال الخطة بالشكل المطلوب وذلك وفق جدول تحدد به مهمة كل عضو فيه وتوصف مهاراته ومؤهلاته وكما يلي :

جدول رقم (29)

قائمة بتشكيلة فريق إعداد الخطة

ت	اسم عضو الفريق	المهمة	المؤهلات والوظيفة
1			
2			
3			
ن			

2- يمكن الإستعانة بخبرات خارجية تتصف بمعرفة المنظمة وطبيعة عملها وقضاياها الرئيسية وتنظيمها الإداري ولديها خبرة في إعداد الخطط الإستراتيجية ووثيقة بالنفس وصادقة وملتزمة بتعهداتها، ولها قدرة على التفكير والتغيير والصياغة.

3- يقوم فريق العمل بوضع خطة عمل له تشمل ما يلي:

- جدول زمني لمراحل إعداد الخطة.
- توزيع المسؤوليات فيما بينهم.
- إعداد تقارير عن تقدم العمل وتحديد دوريتها ومحتوياتها.
- وضع توصيات وخواتم لكل مرحلة .

الخطوة الثالثة

أين نحن الآن ؟

1- نظرة عامة: إن التعرف على (أين نحن الان؟) يتطلب دراسة شاملة لجميع جوانب المنظمة سواء كانت خارجية وداخلية، والتي تحكم توجه المنظمة نحو المستقبل وتمكنها من وضع يدها على المسائل الحاسمة التي يجب أن تؤخذ بنظر الإعتبار عند إعداد الخطة.

2- أسئلة لتسهيل إنجاز هذه المهمة:

لأجل إعداد دراسة شاملة عن الوضع الحالي، يحتاج الفريق للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الصلاحيات الموجودة؟
- إلى أي مدى تفي المنظمة برغبات المستفيدين؟
- ما هي القيم التي تؤمن بها المنظمة؟
- ما الذي حدث قبل (3) سنوات وأثره على مسيرة المنظمة؟
- من هم الشركاء الفاعلين في نشاط المنظمة؟
- مدى فاعلية أساليب العمل الحالية.
- هل أنجزت المنظمة أهدافها الحالية؟
- ما هي نقاط القوة والضعف في المنظمة؟

- ما هي الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة؟
 - ما هي القضايا الإستراتيجية الحالية؟
 - ما هي أفضل النتائج Outcomes التي حصلت عليها المنظمة؟
- 3- الإجراءات المطلوبة:**

- وللإجابة على الأسئلة أعلاه، يجب إجراء ما يلي:
- استخدام تحليل SWOT لإبراز العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة.
- استخدام SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على التهديدات التي تواجه المنظمة والفرص الناتجة أمامها في بيئتها الخارجية.
- تحديد كيفية توظيف وإستثمار نقاط القوة في تحقيق الأهداف.
- تحديد ما العمل لمواجهة نقاط الضعف والتغلب عليها.
- بيان السبل التي يجب أن تتخذها المنظمة لمواجهة التحديات أو تحييدها.
- تحديد فوائد الفرص المتاحة وأي منها يمكن الاستفادة منها وأي يجب تركها.
- وضع النتائج المستخلصة من الاجابات أعلاه في المصفوفة التالية :

مصفوفة تحليل SWOT
جدول رقم (30)

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	القوة والضعف الفرص والتهديدات
إستراتيجيات W - O الضعف - الفرص	إستراتيجيات S - O القوة - الفرص	الفرص (O)
إستراتيجيات W-T الضعف - التهديدات	إستراتيجيات S-T القوة - التهديدات	التهديدات (T)

الخطوة الرابعة
وضع الرؤية

- 1- نظرة عامة:** تصف الرؤية المستقبل الأكثر إشراقاً للمنظمة وتطلعاتها للمستقبل، أنها مفتاح أية إستراتيجية تضعها، أنها تجيب على الأسئلة التالية:

- إلى أين تتجه المنظمة؟
 - ما هو وضع المنظمة الذي تتصوره بعد 10 سنوات من الان مثلا؟
 - ما هو المستقبل الأمثل للمستفيدين الذي ترضيهم به المنظمة؟
 - ما هي الاشياء الجديدة التي تسعى اليها المنظمة ؟
- 2- خطوات لتسهيل إختيار الرؤية :**

- تقسيم فريق العمل إلى مجموعات وبمشاركة مجلس الإدارة والمدراء وبعض الموظفين.
- الإتفاق على بعد زمني معين لأفق الرؤية مثل 10 سنوات .
- يجيب الجميع على السؤال الآتي : كيف نتصور المنظمة تختلف عن وضعها الحالي عند ذلك الأفق ؟
- وما هو الدور الذي تريدون لمنظمتكم أن تلعبه في المجتمع ؟
- تختار كل مجموعة تشبيها رمزيا لصورة المنظمة عند ذلك الأفق كالفنان العالي أو الينبوع الذي لا ينضب ...الخ . أنها صورة النجاح الذي تطمح إليه المنظمة دائما .
- تجميع الصور التي رسمتها كل مجموعة وتحليلها ومقارنتها ببعضها وإيجاد قواسم مشتركة بينها.
- إختيار الصورة التي ينعقد عليها الإجماع . أنها رؤية المنظمة للعشرة سنوات القادمة .

3- معايير إختيار الرؤية:

- واقعية : أي ممكنة التحقيق وليست خيالية .
- صادقة : تتكلم عن النوايا الحقيقية للمنظمة .
- صياغتها حسنة. : عباراتها متماسكة وبلاغية وجميلة .
- مفهومة. : بسيطة وواضحة وسهلة الفهم لأول وهلة .
- مناسبة ولائقة. تتلاءم مع المفاهيم العامة للمجتمع وقيمه وتنسجم مع همومه .
- طموحة ومتحدية : جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل غير مترددة في مواجهة التحديات .

- موجهة: أي ترسم التوجهات نحو المستقبل فتقود المنظمة نحو أهدافها.
- مختصرة: لا تحتوي على عبارات مطولة لكي تسهل مهمة قراءتها وحفظها وتداولها.
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المنظمة وحاضرها .
- متوقدة: تثير الهمم وتعبئ الطاقات وتشجع العمل الجماعي .
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين .
- دليل لتحقيق الرسالة: انه الإطار الذي تصاغ داخله الرسالة والطريق الذي تسلكه خلال التنفيذ .

الخطوة الخامسة وضع الرسالة

- 1- نظرة عامة: تعرف الرسالة بأنها وصف لعمل المنظمة ومع من تعمل؟ ولمن تعمل؟ وما الطرق التي تسلكها للوصول إلى الرؤية ؟
- 2- مكونات الرسالة:

تحتوي مكونات الرسالة على عناصر نجاحها والتي تشمل ما يلي:

- من نحن؟
- من هم زبائننا (المستفيدين)؟
- ما هي الخدمات التي نقدمها؟
- مدى تأكيد الرسالة وإثباتها أسباب وجود المنظمة؟

3- معايير وضع الرسالة:

- ان تعرض مقاصد وتوجهات المنظمة بطريقة تكسب فيها الدعم والمساندة للعهد التي قطعتها.
- ان تكون واضحة ومفهومة لجميع الأطراف .
- ان تكون مختصرة يسهل تذكرها او حفظها.

- ان تكون قابلة لترجمتها الى سياسات وبرامج تنفيذية .
- ان تحتوي على عناصر القوة لدى المنظمة مما يمكنها من شق طريقها بين المنظمات الأخرى .
- ان تحتوي على فلسفة المنظمة وقيمها وصفاتها المميزة .
- ان تحرص على تماسك المنظمة وترابط عناصرها .
- ان تبقى علاقاتها بالبيئة التي تعمل بها قوية وثابتة .
- خالية من الكلمات الغريبة والرطانة .
- أن تحرك جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة .
- تستخدم الفعل المسبق لوصف ما تقوم به .
- تحرك جميع الأطراف .
- تستخدم الفعل المسبق .

3- مهمة الفريق في وضع الرسالة:

يقوم الفريق بوضع الرسالة وفق المنهجية التالية:

- قيام مجموعات الفريق بالإجابة على: من هو المستفيد من خدمات المنظمة؟
- من سيساهم في إنجاز مهمة تقديم هذه الخدمات؟
- تكليف كل مجموعة بوضع إجابة (رد) على من نحن؟ وماذا نهدف؟
- تجميع ردود مجموعات الفريق وإجراء تحليل ومقارنة بينها .
- إختيار الرسالة التي يتم التوافق عليها .
- عرض الرسالة المتوافق عليها على الموظفين والمستفيدين لإستطلاع الرأي وسماع الملاحظات .
- إعادة صياغة الرسالة في ضوء الملاحظات ووضعها في شكلها النهائي .

الخطوة السادسة وضع القيم

- 1- نظرة عامة: أنها الأساس التي تقوم عليه أعمال المنظمة وتشكل علاقاتها مع الفئات المستفيدة وجميع الأفراد ذوي العلاقة. وهي ما تعتقده المنظمة بأنه الأسلوب الصحيح للتعامل مع الأفراد والذي يجعل سمعتها أفضل ما يكون. ولهذا فهي تحدد

إطار الخطة الإستراتيجية وخططها التشغيلية وتجعلها متوازية مع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

2- معايير إختيار القيم:

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

- ان تكون نابغة مما تؤمن به المنظمة والمستند الى واقع سلوكها اليومي وما تطمح ان تسلكه في المستقبل .
- ان تعكس ما يريد العاملون تبنيه من علاقات مع أصحاب المصالح وعلى رأسهم المستفيدين .
- أن تكون متجانسة ومتفاعلة بحيث تصب جميعها في هدف مشترك الا وهو تطور المنظمة ورفيها .
- أن ينعقد عليها اجماع جميع الأطراف ذات العلاقة فلا يعقل اقتصار تعبيرها عن سلوك وعقائد البعض دون الآخر من اصحاب العلاقة.
- أن تعكس الإلتزامات والتعهدات التي تقطعها المنظمة للمتعاملين من جميع الأطراف معها .
- أن تجمع بين المرونة والقوة فلا تسرف في قيم الحرية التي قد تؤدي بها إلى التسبب ولا تركز على قيم القوة التي قد تؤدي الى السيطرة والتسلط وفي الحالتين يصعب على المنظمة المحافظة على قيمها كما يصعب عليها توظيفها في أنجاح وتقديم الإستراتيجية .

3- الإختيار النهائي لقيم المنظمة:

يقوم الفريق المكلف بوضع الاستراتيجية باتباع الخطوات التالية لإختيار القيم المناسبة للمنظمة وهي:

- عرض الرؤية على الفريق التي سبق وأن وقع الإتفاق عليها.
- إجابة كل عضو في الفريق عن القيم التي تحتويها الرؤية ضمناً والتي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها مع شركائها.
- تدوين القيم التي يقترحها أعضاء الفريق.
- قيام الفريق بعرض هذه القيم على مجموعة من الخبراء ومن الفئات المستفيدة ومن الموظفين لوضع القيم بشكلها النهائي.

الخطوة السابعة وضع القضايا الرئيسية

1- نظرة عامة: من الضروري أن تعرف المنظمة إلى أين تريد أن تذهب في المستقبل، وهذا ما يتطلب تفحص أنشطتها وإلى أين تقودها في الأمد البعيد. ويمكن التركيز على الأنشطة الرئيسية (Key Strategic Issues) التي من شأنها أن توصل المنظمة إلى رسالتها بإتجاه رؤيتها.

2- أسئلة لتسهيل إنجاز هذه المهمة:

- أي من القضايا الرئيسية التي لا بد أن تستمر؟
- ما هي القضايا الرئيسة التي تراها المنظمة مستقبلاً؟
- إلى أي مدى تؤثر هذه القضايا على رؤية ورسالة المنظمة؟
- إلى أي مدى تؤثر القضايا على الخطة الحالية؟

3- معايير لإختيار القضايا الرئيسية:

- ذات علاقة وطيدة بنشاط المنظمة.
- مؤثرة على المجتمع الذي يقع ضمن محيط نشاط المنظمة.
- تؤثر إمكانية التطوير في المنظمة.
- تستند على نقاط القوة لدى المنظمة والفرص المتاحة أمامها في البيئة الخارجية.
- تؤثر نقاط الضعف والتحديات وكيفية التعامل معها.

4- إختيار وترتيب القضايا الرئيسية :

- بعد تحديد معايير إختيار القضايا الرئيسية، يمكن للفريق القيام بإجراء عملية إختيار وترتيب هذه القضايا وفق ما يلي :
- قيام كل مجموعة في الفريق بإختيار (4) قضايا تفي كل منها بشروط (3) من المعايير أعلاه على الأقل.

- ترتيب القضايا المختارة حسب درجة استيفائها لشروط المعايير المذكورة .
- توزيع هذه القضايا حسب تأثيرها في تطوير المنظمة وفق مدد مختلفة (6 أشهر، سنة واحدة، 5 سنوات).
- إختيار (5-8) من هذه القضايا لتكوين القضايا الإستراتيجية للمنظمة.

الخطوة الثامنة الوسائل للوصول إلى هناك

1- صياغة الوسائل للوصول إلى هناك:

عندما تحدد المنظمة القضايا الرئيسية (Key Issue) فإن هذه القضايا ستساعدها على التعرف على أفضل خطة إستراتيجية توصلها إلى تحقيق النتائج المطلوبة (أي الوصول إلى هناك) بكل كفاءة وفعالية، وهذا ما يساعد أيضاً على تحديد الحاجات المالية والمؤهلات البشرية والبدائل والقيود عند بناء الخطة.

2. أسئلة لتسهيل إنجاز هذه المهمة:

- هل الخطة إستراتيجية أم تكتيكية؟
- أي البدائل المتوفرة للمنظمة؟
- ما هي القيود التي تحدد حركة المنظمة؟
- كيف تستطيع المنظمة التغلب على هذه القيود؟
- كيف تستطيع المنظمة التغلب على هذه القيود؟
- ما هي الخطوات العملية التي يجب أن تتخذها؟
- ما هي الموارد البشرية التي تحتاجها؟
- هل هناك قيود أو آثار مالية؟

3. أساليب تساعد للإجابة على الأسئلة أعلاه:

أ-العصف الذهني: ويتضمن تكوين مجموعة كبيرة من الأفكار عن طريق تشجيع المشاركين بتقديم مقترحاتهم وتسجيلها دون تعليق أو انتقاد.

وتتبع الخطوات التالية في هذا المجال:

- تحديد المشكلة.
 - طرح المشكلة على المجموعة المختارة.
 - دع كل مشارك ليبدلي برأيه وأفكاره.
 - تسجيل هذه الآراء بالتناوب.
 - عدم إلزام أحد المشاركين أن يقول شيء إذا أراد بل تجاوز دوره ليأتي له في الدورة التالية.
 - إعادة الدورة مرة ثانية وأخرى.
 - بعد استنفاد كل الآراء وتوقف الجميع عن تقديم شيء لا بد من تلخيص هذه الآراء وإعادة تنظيمها ووضعها في قائمة.
- ب-تشكيل لجنة فنية:

يهدف هذا العمل على تحريك العناصر الصامتة في المنظمة والآراء المستقلة وتحريك القرارات الجماعية (Group Decision Making).

وتتبع الخطوات التالية لتنفيذ ذلك:

- إرسال القضية أو المشكلة أو السؤال إلى كافة أعضاء اللجنة.
- توزيع بطاقات مرقمة على الأعضاء، وأعطى وقتاً محدداً لكل فكرة.
- توضيح الإجابات والتوفيق بينها.
- منح الفرصة لأي من المجموعة للاستيضاح عن أية فكرة غير واضحة، والتفتيش عن الإجابة من خلال المجموعة.
- إعادة ترقيم الأفكار الواردة بعد إجراء توفيق بينها وإستبعاد الأفكار التي جرى تضمينها في أخرى.
- وضع الأفكار المستبعدة في ملف خاص للعودة إليها إذا طرأت حاجة لذلك.

- إعادة توزيع البطاقات على المجموعة وطلب إحضارها إلى عدد قليل مثل (5 بطاقات) عن طريق وضع دائرة حول الأفكار التي يراها مقبولة.
- منح أعضاء المجموعة فرصة لترتيب الأفكار الواردة في البطاقات حسب أهميتها.
- لا بد من أخذ رأي المجموعة في كل بطاقة وكل نتائج الاستفتاء.
- وضع الأفكار الخمسة الأولى في قائمة منظمة لتعبر عن رأي المجموعة ككل.

الخطوة التاسعة بناء خطة متكاملة

1- نظرة عامة:

تحتاج المنظمة لتنظيم وتوحيد الإستراتيجيات في أسلوب تنفيذي من شأنه تعظيم التطور بإتجاه الأهداف العامة. وأن الأسلوب الشامل يمكن أن يأخذ بيد التخطيط ويمنع انزواء وتشتت الخطة.

2- أسئلة لتسهيل إنجاز هذه المهمة:-

- ما هي الأفكار العامة التي حددت؟
 - ما الذي يجعل التفكير سليماً؟
 - هل الفريق أنجز ما فيه الكفاية؟
 - هل الخطة ممكن تنفيذها بسهولة؟
 - هل الموارد المالية كافية لتمويل الخطة؟
 - ما هي المصادر المطلوبة للخطة؟
 - ما هي مقاييس الأداء التي يتعين إستخدامها؟
 - كيف يتم توزيع الخطة على الأعضاء؟
 - ما هو رأي الأعضاء بالخطة؟
 - هل الخطة تنسجم مع رسالة المنظمة؟
- الحرص على أن تحتوي الخطة المكونات الآتية:**

- مقدمة ومدخل تشير إلى ضرورات الخطة
- الرؤية
- الرسالة
- قيم المنظمة
- واقع المنظمة دراسة تحليلية كاملة منها SWOT
- القضايا الرئيسية او مناطق النجاح
- الأهداف الإستراتيجية
- الأهداف الفرعية
- الخطة التنفيذية
- المتابعة والتقييم

الخطوة العاشرة وضع الأهداف الإستراتيجية

1- نظرة عامة:

لكي تتحقق غايات المنظمة خلال الخمس أو العشر سنوات القادمة ، لا بد أن تحتوي الخطة الإستراتيجية على أهداف (Goals) واضحة ودقيقة تعكس إتجاهات الخطة ويرتبط كل نشاط تقوم به المنظمة بهدف ويصب فيه.

2 - أسئلة تسهل مهمة وضع الأهداف الإستراتيجية:

- ما هي الإتجاهات التي يتعين على المنظمة سلوكها لإنجاز القضايا الرئيسية لها؟

- ما هي تكاليف الفرص (opportunity Cost) التي يتعين التخلي عنها لأجل سلوك تلك الإتجاهات.

- ما الذي تخسره المنظمة إذا لم تأخذ بهذه الإتجاهات؟

- ما هي الفوائد التي تعود على المنظمة عند إلتزامها بهذه الإتجاهات؟

3 - المحاور الأساسية لوضع الأهداف الإستراتيجية:

- ما هي مساهمة كل هدف من مجموع أهداف المنظمة؟

- ما هي النتائج المتحققة من كل هدف إستراتيجي بالإستناد إلى ما حققته أهدافه الفرعية؟
- ما هي توقعيات إنجاز هذه الأهداف؟
- ما هي الأهداف المتوقعة من الهدف الإستراتيجي.

الخطوة الحادية عشر وضع الأهداف الفرعية Objectives

1. نظرة عامة :

تصف الأهداف الفرعية كيف تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية مرحلة بعد مرحلة وجزءا جزءا حيث تصطف وراء كل هدف إستراتيجي ووراء كل قيمة من قيم المنظمة مجموعة من الأهداف الفرعية تعمل بتناسق وبتأجاه واحد لإنجاز الهدف الإستراتيجي.

2- خطوات تساعد على وضع الأهداف الفرعية

تنظيم مناقشة مفتوحة لوضع أهداف فرعية لهدف إستراتيجي وتشمل المناقشة ما يلي:

- وصف الصورة المثالية للحالة التي تريد المنظمة بلوغها بتحقيق الهدف الإستراتيجي.
- التأكيد في الوصف على مصادر القوة والقيم والمهارات التي تشكل أساساً لتحقيق النتائج المرجوة من الهدف الإستراتيجي.
- تسطير النتائج المتوقعة والأهداف الفرعية التي توصل للهدف الإستراتيجي.
- تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق كل هدف فرعي.
- تجميع ودراسة الوثائق التي تتحدث الهدف الفرعي موضوع الدراسة كالمطويات والتقارير والكتب والبحوث وغيرها.
- وضع الصياغة الأولية للهدف الفرعي مع ملاحظة انه يغطي الجوانب السلوكية والمعرفية والتوجيهية.

- عرض الصياغة الأولية للهدف الفرعي على مجموعة من المستفيدين ومن العاملين وتسجيل الملاحظات ذات الأهمية.
 - وضع الصياغة المطورة للهدف الفرعي في ضوء الملاحظات التي أبداه المستفيدون والعاملون.
 - مراجعة الصياغة المطورة باستخدام أسلوب دلفي Delphi Technique أو أسلوب التكيف Modification Technique.
 - وضع الهدف الفرعي بصيغته النهائية.
- 3- معايير إختيار الأهداف الفرعية:**

يتعين أن تتوفر الشروط التالية بالأهداف الفرعية لكي تكون أهدافاً جيدة :

- موجزة ومحددة
- قابلة القياس
- مفهومة
- مرنة
- تقود إلى النتائج
- محفزة
- مقبولة من العاملين

الخطوة الثانية عشرة وضع الخطة التنفيذية Action Plan

1- الخطة التنفيذية: هي التي تصف الأنشطة التي توصل إلى تحقيق الأهداف الفرعية.

يتعين على الخطة الإستراتيجية بهد الانتهاء من صياغتها أن تطبق من خلال خطط مقيدة ومتوسطة المدى ويتعين أيضاً وضع مقاييس لمتابعة الأداء والحكم على مدى إحراز الخطة للأهداف الموضوعه.

2- أسئلة لتسهيل هذه المهمة:

- كيف تبلغ الخطة للأطراف المنفذة؟
- كيف تتواصل الأطراف المنفذة مع الخطة الحالية؟

- ما هي البرامج والفعاليات الواجب إتخاذها؟
- ما هي الموازنات المطلوبة لتغطية تكاليف تلك البرامج ؟
- ما هو الإطار الزمني للخطط القصيرة أو المتوسطة؟
- من هي الأطراف المسؤولة عن التنفيذ؟
- ما هي العمليات المطلوبة لإدارة مقاييس الأداء؟
- ما هي التقارير عن تقدم العمل التي يتعين إيصالها للأطراف المعنية؟

3- جداول الخطة التنفيذية

تحتوي جداول الخطة التنفيذية على الإجابات المطلوبة عن الأسئلة أعلاه وتظهر مكوناتها كما يلي :

جدول رقم (31)

منطقة النتائج او القضايا الرئيسية (CRA)					
الهدف الإستراتيجي :					
الهدف الفرعي :					
معايير الأداء	الموازنة	الجهة المسؤولة	الفترة الزمنية		الأنشطة أو البرامج
			من	إلى	

اما جداول الخطة التنفيذية فتتضمن الحقول الآتية:

الهدف الإستراتيجي:											
الهدف الفرعي:											
ت	البرنامج او المشروع	وصف المشروع	المتطلبات	الفترة الزمنية			الإدارة المسؤولة	الجهة المساندة	الدعم الخارجي	الموازنة	مؤشر الأداء
				المدة الكلية	من	إلى					

الخطوة الثالثة عشرة
قياس وتقييم النجاح
Measure and Evaluate Success

1- نظرة عامة :

لا بد من وضع طريقة لتقييم نجاح الإستراتيجية، ومتابعة عمليات التنفيذ الجارية، وتهيئة مدخلات للعمليات القادمة للتخطيط الإستراتيجي. يجب أن تحتوي الطريقة على أحد الإجراءات التصحيحية للعمليات التنفيذية وذلك لضمان سير الإستراتيجية نحو أهدافها بالشكل المطلوب.

2- أسئلة لتسهيل هذه المهمة:

- كيف يقوم الفريق بوضع البرامج التنفيذية والتشغيلية؟
- إلى أي مدى يتحقق نجاح الإستراتيجية؟
- ما هي التغييرات المهمة التي يتعين تضمينها في الإستراتيجيات القادمة؟
- ما هي التغذية المعاكسة التي يمكن أن تحصل نحو مفاصل الإستراتيجية؟

3. عوامل نجاح الخطة الإستراتيجية

تجسد عوامل نجاح الإستراتيجية في المنظمة فيما يأتي :

1. التأكد من خطة الإستراتيجية التي تم بنيتها وتنفيذها .
2. تحقيق الأهداف المحددة للإستراتيجية .
3. تعمل على تحديد التعديلات والتحسينات المطلوبة وربما يتطلب الأمر الى تعديل الإستراتيجية بشكل كامل .
4. العمل على تحسين أداء الإستراتيجية وذلك من خلال ضمان تنفيذ البرامج تنفيذًا سليماً .
5. تعزيز أداء الإستراتيجية على تقديم معلومات بالنسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالإستراتيجية .

4. أسباب فشل التخطيط الإستراتيجي

تكمّن أسباب فشل الخطة الإستراتيجية للمنظمة بما يأتي :

1. الإعداد السيئ للخطة وعدم الدراسة الجيدة.
2. عدم اخبار المديرين و العاملين بخطة المنظمة.

3. عدم إتخاذ القرارات بناء على الخطة الإستراتيجية.
4. فقدان التركيز و البعد عن الخطة الإستراتيجية.
5. عدم المرونة وتغيير الخطة بالرغم من وجود تغيرات مؤثرة على الخطة الإستراتيجية.
6. عدم متابعة الخطة باستمرار و تقويم أداء المنظمة

5. تطوير آلية التقويم والمتابعة لأداء المنظمة

- تحتاج المنظمة الناجحة الى تطوير آليات التقويم والمتابعة لديها من خلال ما يأتي :
1. توثيق السياسات المعتمدة في انظمة العمل.
 2. غرس ثقافة التقويم الذاتي بين أعضاء المنظمة .
 3. توصيف الوظائف لأقسام المنطقة .
 4. وضع معايير لتقييم الوحدات التنظيمية بالمنظمة .
 5. تحسين وتطوير إجراءات التقويم و المتابعة لأنظمة العمل .
 6. مراجعة العمليات الأساسية للمنظمة و تبسيط الإجراءات

6. تقويم وضبط الإستراتيجيات

- تتلخص الأدوات المستخدمة في ضبط وتقويم الإستراتيجية في الآتي :
1. بناء المعايير/ تحديد المقاييس
 2. قياس الأداء الفعلي
 3. قابلية الأداء الفعلي للمعايير(الأهداف المخططة)
 4. إتخاذ الإجراءات المناسبة وهذا يتطلب :
 - الوضوح
 - الملائمة
 - تغير المعايير / المقاييس
 - إتخاذ الإجراءات التصحيحية
 - الاستمرار في الأداء وتطويره.
 5. قياس مؤشر الأداء
 6. محددات الكفاءة الإنتاجية و تتمثل في :
 - التكنولوجيا
 - القوة البشرية

مصادر الفصل السادس عشر

1. Answer.com., " Slogan Definition ",2008.
2. balancedscorecard.org/Resources/Strategic-Planning-Basics
3. Fred David "Strategic Management Concept and Cases" , 2006 .
4. <https://egyptwindow.net/Details.aspx?Kind=10>
5. "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement"(2011 John M. Bryson
6. Susan M. Heathfield "Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values “, 2008.
7. www.businessdictionary.com/definition/strategic-planning.html
8. www.forbes.com/sites/aileron/2011/.../five-steps-to-a-strategic-pla
9. www.quickmba.com > Strategy
10. مجيد الكرخي " التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج (2014.



المؤلف في سطور

الدكتور مجيد عبد جعفر الكرخي وزير مالية عراقي سابق. ولد في بعقوبة عام 1942 ، وهو متزوج وله ثلاث أولاد . اكمل دراسته الجامعية في بغداد - الجامعة المستنصرية ، ومن ثم في جامعة برمنكهام -انكلترا ، وحصل على الماجستير في التخطيط والاقتصاد القياسي ، وواصل دراسته في الولايات المتحدة ليحصل على الدكتوراه في التخطيط المالي والاقتصادي ، وتدرج في المراكز الوظيفية من مدير عام الشؤون الفنية في الجهاز المركزي للإحصاء ، الى مدير عام الموازنة في العراق، الى مدير عام اللجنة الاقتصادية في مجلس الوزراء ، ومن ثم وزيرا للمالية سنة 1991. عمل محاضرا في الجامعات العراقية ، في مواضيع الاقتصاد القياسي والاقتصاد الرياضي والمالية العامة في الدراسات الأولية والدراسات العليا ، وهو الان خبير في التخطيط الإستراتيجي في دولة قطر. المؤلفات (29) كتابا ، و(81) بحثا ، واعمالا على رأسها وضع الخطط الإستراتيجية.

ملخص عن الكتاب

لقد شرعت الكثير من المؤسسات بتبني التخطيط الإستراتيجي منهجاً لعملها ، وتوسعت فيه ليشمل الصغير منها والمتوسط والكبير ، كما ان دولاً كثيرة أخذت بالتخطيط الإستراتيجي، ليشمل المفاصل المهمة في عمل مؤسساتها وإداراتها. وبدأت هذه التجارب تتعمق 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، للإزدهار والتقدم والنجاح.

وقد حاولنا في هذا الكتاب إن نجري مسحا شاملا، لكل ما كتب وقيل عن هذا الموضوع ، مما وفر لنا فرصة بناء مرجعية مبنية لموضوع التخطيط الإستراتيجي ، مستفيدين من تجربتنا في وضع الكثير من المؤلفات التي تتحدث عن تقنية التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بجوانب التحليل الاقتصادي والإجتماعي .

ويسعدنا ان نضع بين أيدي القارئ العربي الكريم ، أينما حل ، مصدراً سلساً مبسطاً واضحاً عن هذا الموضوع الهام.