

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي :

إن أي منشأة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك وضعها الحالي (أين هي الآن) ، وكيف تريد أن تكون في المستقبل . بمعنى آخر – تسعى كل منشأة إلى تدرك بوضوح تام ما يلي :

ما هي غايتها؟

مجالات نشاطاتها الخارجية.

من هم المستفيدون من منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها؟

بنيتها وهيكلها.

بيئة العمل في داخلها.

السياسات التي تتبعها.

الأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار.

احتياجات البشرية والمادية.

المتطلبات الشمولية.

وباختصار – إن أي منشأة تحتاج الى تحديد استراتيجية خاصة بها ، وإلى وضع خطط استراتيجية لنفسها.

والسؤال الذي يمكن أن يتبادر إلى الذهن هو : ما المقصود بالإستراتيجية؟ وما معنى التخطيط الاستراتيجي؟

ليس من السهل وضع تعريف للاستراتيجية في كلمات قليلة. ولعل أفضل طريقة لفهم المقصود من مصطلح

الاستراتيجية هو معرفة الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها أية استراتيجية لأية منشأة .

لو أننا سلمنا بأن الاستراتيجية ينبغي لها أن تحيط بجميع أنشطة المنشأة ، فإن أي تعريف لمصطلح الاستراتيجية لا

يخلو من الأبعاد الرئيسية الستة الموضحة في الشكل (1) وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد .



شكل (١) : الأبعاد التي تشكل منها الاستراتيجية

1- تعطي الاستراتيجية إطاراً موحداً عاماً يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة ومتكاملة .

وهذا المحور في التعريف ينبع من منطلق القناعة بأن الاستراتيجية هي القوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط ،

ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المنشأة أهدافها وغايتها .

-2 الاستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى ، خطط العمل ، وأولويات تخصيص الموارد . وفي هذه النظرية التقليدية تعتبر الاستراتيجية وسيلة لتشكيل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمنشأة ، وتعريف الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات ، وتحديد الموارد المطلوبة وتوفيرها .

-3 تعطي الاستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المنشأة . ويتطلب تحديد مجال عمل المنشأة التعرض لقضايا نمو المنشأة ، وتوسع أعمالها وتنوعها ، وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها . وهنا تسعى الاستراتيجية للإجابة على سؤاليين أساسيين : ما هي مجالات عمل المنشأة حالياً؟ وما هي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المنشأة؟

-4 الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة . ومن هذا المنظور تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسي المنشأة في جميع مجالات عملها ، هذا التفوق هو حصيلة تفهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنشأة . فالاستراتيجية تساعد المنشأة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي ، وهي كذلك تعين المنشأة على حسن التكيف مع متطلبات التغيرات الخارجية .

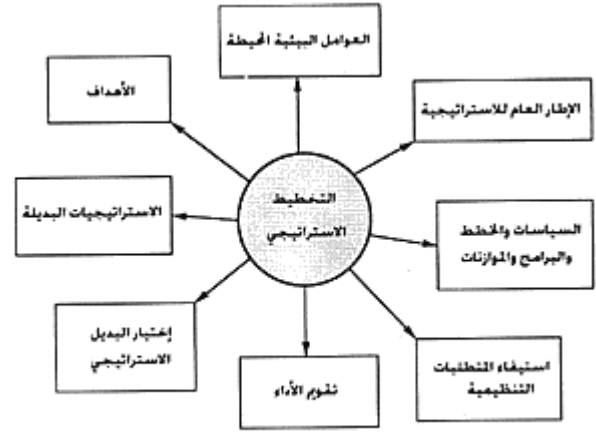
-5 تشكل الاستراتيجية نظاماً منطقياً يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المنشأة : الإدارة العليا والوسطى والدنيا ، وكذلك مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام والوحدات . وتضمن الاستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات التناغم . وبغض النظر عن هيكل المنشأة ، تتشكل الاستراتيجية من تكامل ثلاث استراتيجيات مختلفة هي : استراتيجيات الشركة ، استراتيجية العمل ، استراتيجية التشغيل .

-6 الاستراتيجية هي تعريف للإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تنوي أن تقدمه المنشأة لجميع المستفيدين منها . وهنا يمكن تعريف المستفيدين بأنهم يشملون مالكي المنشأة أو مالكي أسهم المنشأة ، الموظفين ، المجتمع ، الدولة ، ... الخ . وتبرز أهمية هذا البعد المتضمن تعريفاً واسعاً للمستفيدين إبراز ضرورة أن تراعي استراتيجية المنشأة مصلحة قطاع أوسع من المستفيدين . كذلك ينبغي أن تتجنب الاستراتيجية التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل ، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد .

فيما سبق تم استعراض الأبعاد المختلفة التي تشكل منها الاستراتيجية . هذه الأبعاد تعطي في مجملها تعريفاً متكاملًا للاستراتيجية يجعلها إطاراً مهماً للعمل ، ومن خلال هذا الإطار تثبت المنشأة نفسها في المجتمع ، وفي نفس الوقت تتكيف مع التغيرات البيئية بما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء .

ماهية التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي :

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل ، وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية ، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة . ويتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية الموضحة في الشكل (2) .



شكل (٢): عناصر التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي شرح مختصر لهذا العناصر .

- 1- وضع الإطار العام للاستراتيجية . وقد سبق شرح الأبعاد التي تتكون منها الاستراتيجية في الفصل السابق .
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة .
- 3- تحديد الأهداف والغايات .
- 4- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها .
- 5- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة .
- 6- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ، ووضعها في شكل برامج زمنية .
- 7- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة .
- 8- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .

وبصفة عامة يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية :

أ - الشمول والتكامل . وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية ، والنظر إليها بصورة شاملة . هذه العوامل تتضمن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية .. الخ . ونظرا لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة .

ب- المرونة . يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة ، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

وتسفر عملية التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط :

الخطة الاستراتيجية .

خطط تكتيكية متوسطة الأجل .

خطط تكتيكية قصيرة الأجل .

أولاً - الخطة الاستراتيجية :

الخطة هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف . وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب - مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها ، الموارد والاستثمارات اللازمة ، مصادر التمويل ، الأسلوب التقني المستخدم ، احتياجات القوى البشرية ، .. الخ .

وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5 - 15 سنة . ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا . كذلك يجب أن تتميز بالمرونة ، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية ، وكإطار لتوجيه القرارات في المنشأة .

ثانياً - الخطط التكتيكية متوسطة الأجل :

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنشأة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات ، .. وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية . ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3 - 5 سنوات . ومجال الخطط هنا يكون محدداً بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل . وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الاستراتيجية .

ثالثاً - الخطط التكتيكية قصيرة الأجل :

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية ، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد ، والميزانيات السنوية . وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج ، .. الخ . ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل ، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة . ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين . كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة .

إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي يؤدي إلى أن تتسم عمليات التخطيط بالاستمرارية حيث يتوافر بصفة مستمرة :

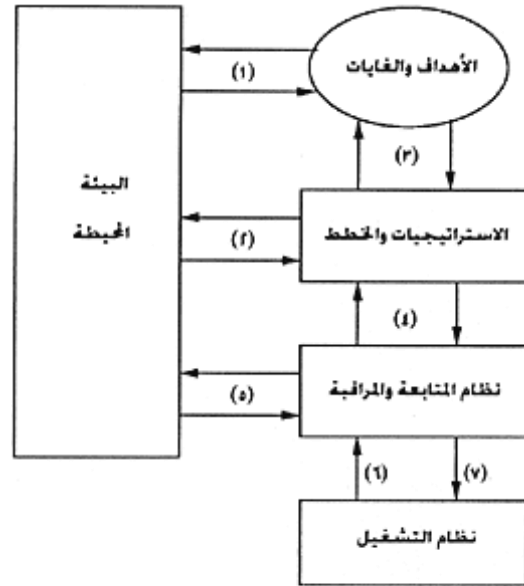
1- خطة للسنة التالية مباشرة - أي خطة سنوية لتحديد النشاط في السنة التالية هي الخطة التكتيكية قصيرة الأجل .

2- خطة متوسطة الأجل للسنوات الثلاثة أو الخمسة التالية . ويتم سنويا تعديل هذه الخطة وذلك بإسقاط السنة التي انتهت .

3- خطة طويلة الأجل لفترات من 5- 15 سنة أو أكثر .

العلاقة بين التخطيط والتنفيذ ودور المعلومات :

يجب أن يحقق التخطيط الاستراتيجي للمنشأة التفاعل المتبادل بين عمليات التخطيط والتنفيذ حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ ، كما أن التنفيذ يعكس نتائج الخطط . ويوضح الشكل (3) العلاقة بين عمليات التخطيط والتنفيذ .



شكل (3): العلاقة بين التخطيط والتنفيذ

وتعتمد العلاقة بين هاتين العمليتين بدرجة كبيرة على كفاءة نظام المعلومات في المنشأة والذي يوفر الخدمات التالية :

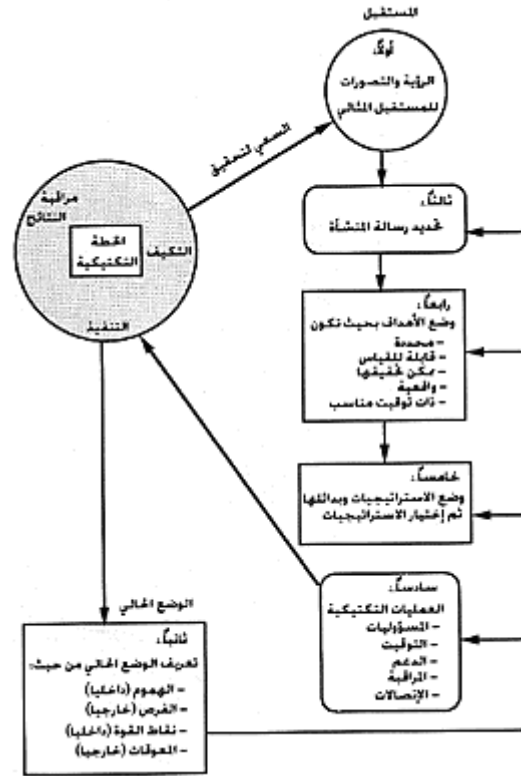
1- تزويد الإدارة على المستوى الاستراتيجي بالمعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية بما يسمح بتوجيه مسارات الأنشطة المختلفة للمنشأة في ضوء الأهداف والغايات . وذلك يتضح في العلاقة (1) و (2) في الشكل (3) .

2- تزويد الإدارة العليا بتقارير ملخصة عن أداء المنشأة مع توضيح الانحرافات والاستثناءات عن الخطط والبرامج الموضوعية (العلاقة (4)) .

3- تزويد نظام المتابعة والرقابة بالمعلومات اللازمة عن تنفيذ الخطط والبرامج ، وكذلك العوامل البيئية المختلفة مع إجراء التحليل اللازم (العلاقة (5) و(6)) ، واتخاذ القرارات الروتينية وتزويد نظام التشغيل بالأوامر والتعليمات اللازمة (العلاقة (7)) .

مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي :

يبين الشكل (4) نموذجاً لمراحل وخطوات وضع الخطط الاستراتيجية . والمضمون الرئيسي لهذا النموذج انه يسعى للانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى الوضع المثالي الذي تريد المنشأة أن تكون عليه في المستقبل . وكما يتضح من الشكل فان نقطة البداية هي واقع الوضع الحالي للمنشأة (الركن السفلي الأيسر من الشكل) ، ثم تنفيذ خطط تكتيكية قصيرة المدى واحدة تلو الأخرى حتى تصل المنشأة إلى الوضع المثالي الذي يمثل ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل (الدائرة في أعلى الشكل) .



وفيما يلي شرح لمراحل وخطوات تطوير الخطط الاستراتيجية والتكتيكية المبنية في الشكل .

١ - الرؤية والتصورات :

في هذه المرحلة يتم وضع رؤية وتصورات لما تتمنى المنشأة تحقيقه في المستقبل (أو تكون عليه في المستقبل) . ويمكن النظر لهذه التصورات بأنها الطموحات والأحلام لغاية ما يرجى تحقيقه ، والتي ينبغي تركيز الجهود من أجل الوصول إليه . وكما يتضح من الشكل (4) فإن هذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عمليات وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية . وهذه الرؤية والتصورات هي حصيللة الإجابة على الأسئلة التالية :

ما هو وضع المنشأة بعد 5-15 سنة؟

ما هي المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتقدمها المنشأة؟

من هم منسوبي المنشأة ؟ ما هي مؤهلاتهم؟

ما هي ميول الموظفين وطبائعهم؟

ما هي القيم المشتركة للمنشأة ومنسوبيها؟

ما هي بيئة العمل في المنشأة؟
كيف يشعر منسوبو المنشأة تجاه منشأتهم؟ وكيف يقدمون أنفسهم لمن هم خارج المنشأة ؟
ما هي نظرة المستفيدين من المنشأة والمجتمع تجاهها؟
ما هو وضع المجتمع خارج المنشأة؟
ما هو تأثير الخدمات التي تقدمها المنشأة على المجتمع؟

ب- تحليل الوضع الحالي للمنشأة"

يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:

1- هموم المنشأة :

ويتضمن ذلك تحليل نقاط الضعف لدى المنشأة والتي يمكن أن تؤثر سلباً على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها . ويجب أن تكون مواطن الضعف هذه مواطن حقيقية دائمة وليست عارضة ، كذلك يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات . وينبغي أن يشمل التحليل على ترتيب هذه النقاط حسب أهميتها . كذلك ينبغي تحديد ما ينبغي فعله من أجل التغلب على مواطن الضعف هذه . وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحقاً عمليات وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية .
وفي حالة كون المنشأة جهة إشراف ورقابة ومتابعة وليست جهة تنفيذ ، فإن عمل المنشأة يرتبط بشكل وثيق بوضع الجهات التي تقع تحت نطاق عمل المنشأة . لذا فإن تحليل هموم المنشأة لا بد أن يتضمن أيضاً تحليلاً لنقاط الضعف في الجهات التي تتعامل معها المنشأة .

2- تحليل الفرص الخارجية :

ويتم هنا عمل قائمة بجميع الفرص الخارجية التي يمكن أن تشكل مكسباً للمنشأة أو مصدر دعم لها . وفي هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير أو المسؤول . ويتم هنا أيضاً ترتيب هذه الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية :
توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرصة .
العائد الذي ستجنيه المنشأة في مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرصة .

هل الفائدة المرجوة عاجلة أم آجلة؟

درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهد المنشأة في محاولة استغلال الفرصة.

3- نقاط القوة لدى المنشأة :

ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المنشأة حتى ما كان يبدو منها ضئيلاً أو مشابهاً لمواطن القوة لدى المنشآت الأخرى . ويتم عقب ذلك ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المنشأة بها ، وأيضاً

بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة. وعندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمنشأة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك.

4- التهديدات الخارجية:

انطلاقا من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمنشأة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمنشأة ويتسبب في أن تعجز المنشأة عن تحقيق الأهداف المخططة . وكأمثلة على هذه التهديدات يمكن ذكر :

- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع .
- زيادة النفقات والمصاريف .
- تقلص مصادر الدعم .
- توسع المنافسين في السوق .
- صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المنشأة .

ج- تحديد رسالة المنشأة:

تعتبر الجمل والكلمات التي تحدد رسالة المنشأة بمثابة إعلان لغرض المنشأة في الوجود ، وهي تشكل نقطة الهدف الرئيسية التي يجب أن تتجه نحوه جميع استراتيجيات المنشأة . وتبرز فائدة التحديد الدقيق لرسالة المنشأة أنها تحد من تشتت الجهود وتبعثر التوجهات . ومن المهم عند تحديد رسالة المنشأة الابتعاد عن العموميات ، وأن يذكر بوضوح الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنشأة لتحقيقه ا. وتوضح رسالة المنشأة الخدمات التي تقدمها المنشأة أو المنتجات التي تنتجها ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات . كذلك يجب أن تبين رسالة المنشأة أهداف المنشأة خاصة المتعلقة بالاستمرارية والنمو . وتحمل الرسالة في طياتها الفلسفة التي توجه عمليات إتخاذ القرار ، وتتضمن الصورة التي ترغب المنشأة أن تعكسها عن نفسها . والغرض من تحديد رسالة المنشأة هو تحقيق التالي:

- ضمان الاتفاق على الأهداف داخل المنشأة.
- تشكيل الأساس الذي يتم على ضوئه استغلال موارد المنشأة.
- التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المنشأة.
- تحديد هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المنشأة.
- تيسير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط وعمليات تكتيكية.

د - وضع الأهداف والغايات :

وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المنشأة. ومن المهم أن تتمتع الأهداف في هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عن ما يزمع تنفيذه.
- أن تكون قابلة للقياس. فيفضل أن يحتوي الهدف على بعض الأرقام التي تمثل ما يزمع تحقيقه.

أن تكون ممكنة التحقيق. فمن المجهد أن تكون الطموحات كبيرة وبعيدة ، ولكن لا ينبغي المبالغة في تحديد الأهداف بل يجب أن تكون ممكنة التحقيق.

أن تكون واقعية. والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف.

ذات توقيت مناسب. وهنا يجب تحديد متي سيبدأ العمل من أجل تحقيق الهدف ، وما هي الفترة المحددة لتحقيقه.

هـ- وضع الخطط الاستراتيجية :

تتم في هذه المرحلة وضع الخطط الاستراتيجية. وينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الاستراتيجية ، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.
- مدى تحقيق لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة.
- مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمنشأة.
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.
- مدى اتساقها مع رسالة المنشأة.

وبصفة عامة تحتوي الخطة الاستراتيجية على عدة خطط تتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير . فعلى سبيل المثال لا تخلو خطة استراتيجية من خطط منفصلة لما يلي:

- أ - خطة لتطوير الموارد المادية. ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني.
- ب- خطة لتطوير الموارد المالية. ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.
- ج - خطة للتسويق بالنسبة للمنشآت التجارية. وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل ، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق.
- د- خطة لتطوير القوى البشرية.

هـ خطة معلوماتية استراتيجية. وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المنشأة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي.

و- خطة للارتقاء بمستوى العمل والإنتاج.

و- تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية:

وتتضمن هذه المرحلة تحديد المهام والعمليات المطلوب تنفيذها في زمن قصير نسبياً. وتشكل هذه المهام والعمليات في مجملها الخطط التكتيكية ، وتنقسم إلى خطط تكتيكية متوسطة الأجل (يتم تنفيذها في فترات تتراوح ما بين 3 - 5 سنوات) وخطط تكتيكية قصيرة الأجل (يتم تنفيذها في فترة تتراوح ما بين 1-3 سنوات). هذه المهام والعمليات هي ترجمة للخطط الاستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابقة. ولنجاح الخطط التكتيكية ينبغي أن توضح المهام والعمليات بحيث تشمل ما يلي:

وصف دقيق للعملية بحيث يمكن قياس مدى تنفيذ العملية ومدى تحقيقها للهدف المتعلق بها.
تحديد الإدارة أو الجهة أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ العملية.
تحديد الزمن المتوقع لتنفيذ المهمة والعملية.
تحديد الدعم المطلوب لهذه العمليات ومصدر هذا الدعم.
تحديد أسلوب المراقبة ومتابعة التنفيذ.
تحديد أساليب الاتصال وتبادل المعلومات والنتائج بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وبين رؤسائهم أو مرؤوسيهـم.

وعقب وضع الخطط التكتيكية ينبغي تبليغ كل جهة بشكل رسمي بما تم تكليفها من مهام وعمليات ، وينبغي الحصول منهم على ما يدل على قبولهم لهذه العمليات والتزامهم بتنفيذها. وفي حالة احتياج العملية إلى دعم خاص من إدارة معينة أو من مسؤول أعلى في المنشأة فيجب العمل على الحصول على ما يدل على ضمان توفير ذلك الدعم المطلوب.

وهنا ينبغي لأهمية وجود قنوات اتصال مستمرة بين المسؤولين في المنشأة وبين كافة الموظفين. فالخطط بصفة عامة ينبغي أن تعمم على جميع منسوبي المنشأة بالصورة المناسبة، ويجب أن يكون هناك التزام منهم بتبني هذه الخطط والعمل على تنفيذها. ويجب أن تكون هناك لقاءات دورية لمراجعة ما تم تنفيذ من عمليات تكتيكية ودراسة المشكلات وتذليل العقبات. وعند حدوث الأهداف فإنه ينبغي أن يحاط الجميع علما بهذه التغييرات والتعديلات.

طرق وضع الخطط الاستراتيجية

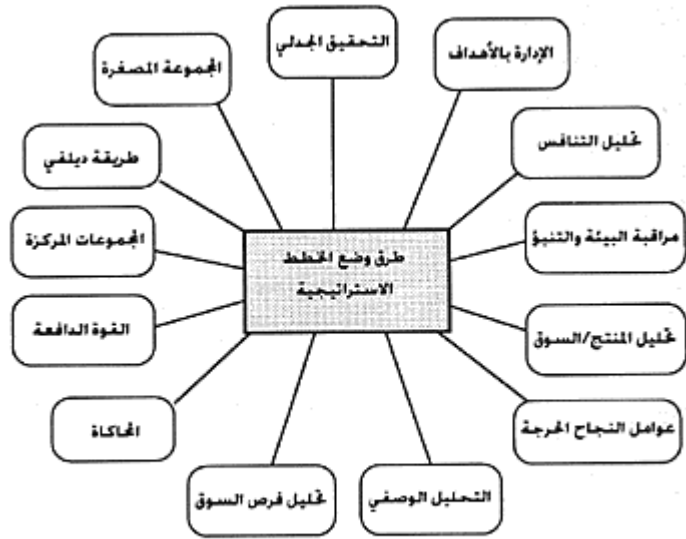
كان ميلاد مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في منتصف الخمسينات. ومع الزيادة الكبيرة في حجم الشركات والمؤسسات والمصانع وتوسع أعمالها - وهي الخاصية التي تميزت به حقبة الستينات والسبعينات - شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي إقبالا كبيرا عليه. فقد برزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المنشآت المتعددة الفروع والوحدات. كذلك استشعر المدراء أهمية وجود خطط بعيدة المدى تتجاوز الخطط السنوية ، وضرورة الأخذ في الاعتبار دراسة الظروف الأخرى المحيطة بالمنشأة خلاف أوضاعها المالية وحالتها الاقتصادية.

وكانت فترة الثمانينات هي مرحلة النضوج لمفاهيم الاستراتيجية. فمع أن الكثير من المنشآت وضعت لنفسها خططاً استراتيجية إلا أن ذلك لم يمنع من حدوث فشل كثيرة - بل وحالات إفلاس متعددة بين هذه الشركات. وهنا بدأ الباحثون والخبراء في تمحيص مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتجارب السابقة المتعلقة بوضع هذه الخطط ، ومحاولة مسببات الفشل والنتائج السلبية التي حدثت لدى بعض المنشآت. وقد كان واضحاً أن الخلل لم يكن في المفهوم نفسه بقدر ما كان نتيجة عوامل أخرى . أهم هذه العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي هو ما يلي:

- عدم توفر الالتزام الكافي لدى الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنشأة وعن البيئة المحيطة بها.
- الاعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيلاً بتحقيقها.
- عدم توفير التمويل الكافي لوضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ.
- عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية.
- عدم توفر تحديد دقيق للمهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.
- عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة على تطبيق الاستراتيجية.

كذلك تميزت فترة الثمانينات بأنها شهدت تحول تركيز الدراسات عن دراسة كنه التخطيط الاستراتيجي وخطواته ومراحلته إلى دراسة أساليب وطرق تطوير هذه الخطط. فقد كان هناك شبه اتفاق على خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي التي سبق شرحها في الفصل السابق ، ولكن ظهرت دراسات مستفيضة تسعى لتلمس أفضل الطرق والأساليب التي يمكن إتباعها في وضع الخطط الاستراتيجية.

ومن حيث في الدراسات المنشورة أو يتأمل في تجارب المنشآت التي وضعت لنفسها خططاً استراتيجية يخرج بما لا يقل عن 40 طريقة يمكن استخدامها في وضع هذه الخطط. بعض هذه الطرق هي تفرعات وإمتدادات لطرق أخرى. وتتفاوت الطرق في شموليتها ومخرجاتها والمعلومات التي تتطلبها. ويبين الشكل (5) بعضاً من هذه الطرق التي تعتبر الأكثر شيوعاً من بينها. فيما يلي شرح مختصر جداً لهذه الطرق ، ويمكن لمن أراد الاستزادة أن يرجع إلى المراجع العديدة التي تبحث في هذا الموضوع والتي أوردنا منها في قائمة المراجع.



شكل (5): طرق وضع الخطط الاستراتيجية

1- التحقيق الجدلي

تستخدم هذه الطريقة بأن يطلب وجهات نظر مختلفة متعلقة بالخطط الاستراتيجية. وتبدأ هذه الطريقة بأن يطلب من كل فريق يحمل وجهة نظر خاصة به أن يبلور الخطة الاستراتيجية التي تعكس وجهة نظره ويستكمل وضعها. ويطلب من كل فريق استخدام الأسلوب الجدلي في بلورة أفكاره – أي إبراز صواب توجهاته وخطأ توجهات الفريق الآخر. ثم تجري عملية عرض للخطة التي وضعها كل فريق ، وتتم مناقشتها باتباع الأسلوب الجدلي أيضا. وتختتم العملية بتوليف خطة استراتيجية يتفق عليها وتبينها المنشأة.

2- المجموعة المصغرة

يتم اختيار مجموعة من المسؤولين في المنشأة ويكلفوا بوضع الخطة الاستراتيجية. وفي العادة تتفرغ هذه المجموعة تماما لهذه المهمة ، حيث تتم اجتماعاتها في مكان منعزل بعيد عن زحمة العمل في المنشأة (أحد الفنادق أو المنتجعات). وتختار المجموعة رئيسا يدير حلقات المناقشات تكون له خبرة في مثل هذه الأمور. ويتم وضع تفاصيل الخطة بأسلوب استشارة الأفكار ويعتمد نجاح هذه الطريقة كثيرا على أسلوب الرئيس في إدارة المناقشات ، وعلى مدى تفاعل المجموعة معه.

3- طريقة ديلفي

تعتمد هذه الطريقة على جمع الأفكار والاقتراحات المتعلقة بتفاصيل الخطة الاستراتيجية باستخدام استبيانات رأي يتم إعداد أسئلتها بعناية وحرص فائقين. ويجري عادة توزيع استبيانات الرأي وتجميعها وتحليلها عدة مرات إلى أن يحصل على نوع من الاتفاق على تفاصيل الخطة. وفي كل مرة توزع فيها الاستبيانات يرفق معها ملخصات بنتائج الاستبانة السابقة مع شرح لمبررات التوجهات في تلك الاستبانة . ثم يطلب إبداء الرأي من جديد، وهكذا . وعادة تتكرر عملية توزيع الاستبانة ثلاث مرات أو أكثر إلى أن يحصل الاتفاق المنشود في الآراء .

4- المجموعات المركزة :

يجري هنا توجيه الدعوة لخبراء مختصين في موضوع معين متعلق بالخطة لكي يتباحثوا ويخرجوا بوجهة نظر متعلقة بهذه الجزئية . ويتطلب وضع الخطة تشكيل عدة مجموعات تركز كل منها على جانب واحد أو أكثر من جوانب الخطة الإستراتيجية .

5- طريقة القوة الدافعة :

تعتمد هذه الطريقة على التفكير بطريقة موجهة يتم من خلالها تحديد القوى الدافعة في المنشأة . ثم يتم وضع إطار للتحليل والتخطيط تستخدم فيه القوى الدافعة للمنشأة في تحديد توجهات الخطة الاستراتيجية .

6- طريقة المحاكاة :

في هذه الطريقة يستخدم الحاسوب في عمل نموذج للمنشأة والبيئة المحيطة بها ، ثم محاكاة ما ستكون عليه المنشأة في المستقبل بافتراض معطيات معينة . ثم تغير المعطيات والافتراضات وتكرر عمليات المحاكاة في كل حالة . ثم توضع تفاصيل الخطة الاستراتيجية اعتماداً إلى ما يتوقعه برنامج المحاكاة الحاسوبي .

7- تحليل فرص السوق :

ترتكز هذه الطريقة على تحديد الأسواق المتاحة لمنتجات المنشأة أو الخدمات التي تقدمها . ويجري كذلك تحليل العوامل في الصناعة والبيئة والسوق التي يمكن أن تؤثر على طلب السوق لمنتجات المنشأة.

8- التحليل الوضعي

وهذه طريقة منهجية يتم فيها تحليل جميع البيانات عن وضع المنشأة في الماضي والحاضر وكذلك البيانات المتوفرة عن البيئة والسوق ثم يتم وضع تنبؤات عن التغيرات التي يمكن أن تحدث على هذه البيانات في المستقبل . ومن هذا التحليل يجري تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنشأة ، وكذلك تحديد مصادر التهديد ومكامن الفرص الخارجية .

9- عوامل النجاح الحرجة

يتم هنا عدد قليل من المجالات للمنشأة التي يعتبر الأداء المتفوق للمنشأة في هذه المجالات شرطاً أساسياً لنجاح المنشأة واستمرارية بقائها وقدرتها على المنافسة.

10 - تحليل المنتج/ السوق

وهذه الطريقة منهجية لتحديد الأسواق وقطاعاتها المختلفة ، والمنتجات ووظائفها ، والتقنيات المتوفرة. وتهدف هذه الطريقة إلى تحديد قطاعات السوق التي يمكن أن تخدمها المنشأة بما يتوفر لديها من تقنيات.

11-مراقبة البيئة والتنبؤ وتحليل الاتجاهات

تتم هنا عملية مراقبة مستمرة للمتغيرات الخارجية والأحداث والأوضاع ، وتحليل الاتجاهات ثم عمل تنبؤات بما ستكون عليه في المستقبل. هذه التنبؤات تشكل الأساس لعملية التخطيط الاستراتيجي. وعادة يستخدم الحاسوب في عمل هذه التحاليل والدراسات.

12- تحليل التنافس

تعتمد هذه الطريقة على تحليل خمسة عوامل أساسية تؤثر على الوضع التنافسي للمنشأة . هذه العوامل هي: اللاعبون الجدد في السوق، البدائل المحتملة للمنتجات ، المشترون ، الموردون ، والمنافسون.

13- الإدارة بالأهداف

يتم في هذه الطريقة وضع الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها مشاركة بين الإدارة العليا والمؤوسين ، بحيث تتربط هذه الأهداف مع بعضها البعض ، وتكون أساسا لأي تحسين أو تطوير. وتبدأ العملية بأن يطلب من المستويات الدنيا ومن مختلف الوحدات والأقسام في المنشأة أن يضعوا أهدافا لهم تكون متسقة مع غايات المنشأة. ويشترط أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس . هذه الأهداف النابعة من الأسفل إلى الأعلى تشكل في مجملها تفاصيل الخطة الاستراتيجية

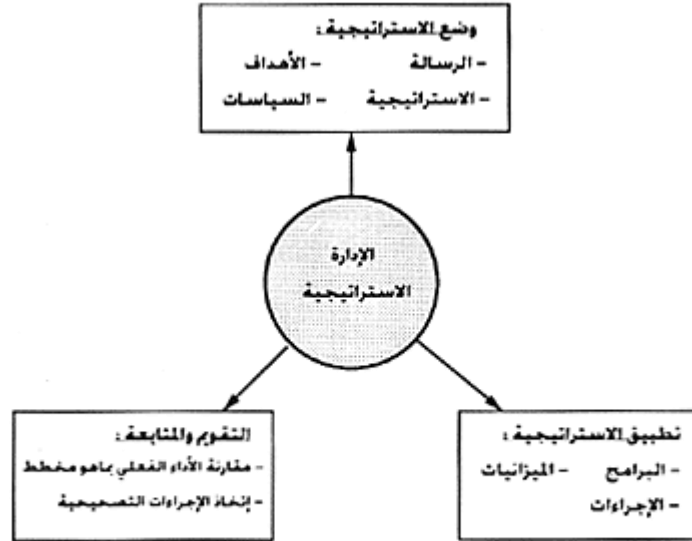
الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للاستراتيجية الموضوعة. وهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة. ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية. وهي وسيلة لتحقيق غاية أو هدف معين. وتتضمن القرارات الاستراتيجية:

- 1- تحديد الأعمال والمنتجات والأسواق التي خدمتها.
- 2- تحديد الوظائف والإجراءات التي يجب إنجازها.
- 3- تحديد السياسات اللازمة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

وتتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة ثلاثة عناصر أساسية متكامل مع بعضها البعض كما يوضحها

الشكل (6) وهي:



شكل (6): عناصر الإدارة الاستراتيجية

- 1- وضع وصياغة الاستراتيجية. وتتضمن هذه المرحلة تحديد مايلي:

رسالة المنشأة.

الأهداف والغايات.

الاستراتيجية.

السياسات.

وقد تم في الفصول السابقة من هذه الكتاب شرح كيفية وضع وتطوير الاستراتيجية.

- 2- تطبيق الاستراتيجية. ويقصد بتطبيق الاستراتيجية عمليات وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع:

البرامج .
الميزانيات.
الإجراءات

وتطبق الاستراتيجية عادة من قبل المديرين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ، ولكنها تراجع وتراقب من قبل الإدارة العليا في المنشأة.

3- التقييم والمتابعة. وهي عملية مراقبة نشاطات المنشأة ومقارنتها بالأداء المخطط له.

وسوف نتناول في الفصلين التاليين المفاهيم الأساسية الخاصة بعملية تطبيق الإستراتيجية والتقييم والمتابعة.

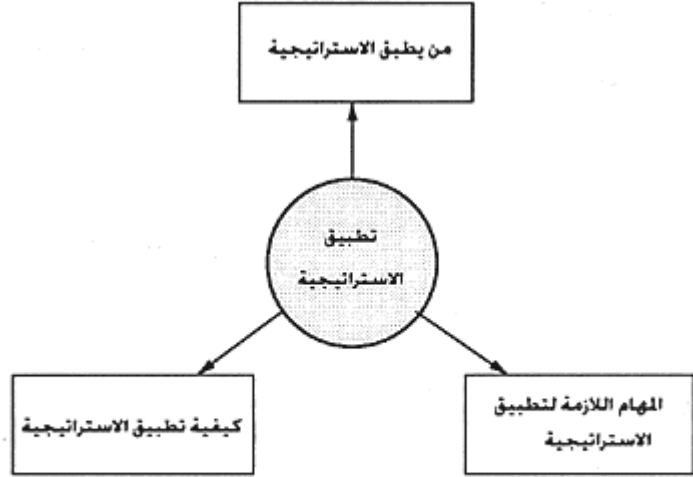
تطبيق الاستراتيجية

يتضمن تطبيق استراتيجية المنشأة ثلاثة عناصر رئيسية يوضحها الشكل (7) وهي :

من يطبق الاستراتيجية .

المهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية .

كيفية تطبيق الاستراتيجية .



شكل (٧) : العناصر الرئيسية لتطبيق الاستراتيجية

وفيما يلي شرح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر .

أ- من يطبق الاستراتيجية :

تعتمد درجة الاستفادة من الخطة الاستراتيجية على مستخدمي ومنفذي هذه الأداة . فبعد صياغة الاستراتيجية ينبغي تعميمها على جميع منسوبي المنشأة . ويعتمد نجاح الخطط الاستراتيجية على مدى حماس الموظفين لها (خاصة المدراء والمسؤولين) والتزامهم بتنفيذها .

ويشمل المنفذون للخطط الاستراتيجية في معظم المنشآت جميع العاملين في المنشأة ما عدا أفراد الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة . ويعمل مديرو القطاعات والوحدات المختلفة لوضع خطة شاملة لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية . وهنا يجب توصيل معلومات واضحة وكافية بخصوص أي تغيرات في أهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة ، ومدى أهمية هذه التغيرات للمديرين التنفيذيين . كما يجب أن تقوم الإدارة العليا بالمنشأة بمراجعة ومراقبة تطبيق الاستراتيجية .

ب- المهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية :

يقوم مديرو القطاعات والوحدات في المنشأة مع مساعديهم بوضع المهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية والتي تتضمن :

1- وضع البرامج :

البرنامج هو بيان بالأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق خطة محددة . ويهدف من البرنامج إلى جعل الاستراتيجية محددة الخطوات . مثال ذلك تحديد برامج للدعاية والإعلان ، برامج للتدريب ، برامج للتسويق ، الخ .

2- وضع الميزانيات :

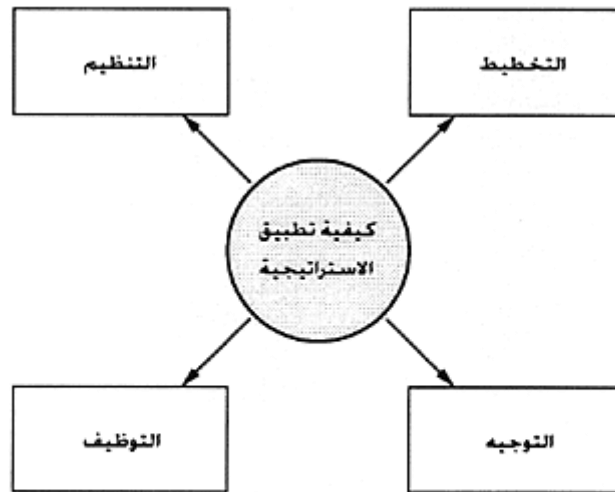
بعد وضع البرامج يتم وضع الميزانيات الخاصة بكل برنامج . وتعتبر الميزانية بيانا ببرامج المنشأة في صورة نقدية . ويوضح في كل ميزانية التكاليف التفصيلية لكل برنامج ، كما يجب اخذ موافقة الإدارة العليا على هذه الميزانيات .

3- وضع الإجراءات :

بعد الموافقة على ميزانيات البرامج يجب إعداد الإجراءات اللازمة لتوجيه الموظفين في أعمالهم اليومية . والإجراءات هي خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة ، وتصف بالتفصيل الأنشطة التي يجب أداؤها لإنجاز البرامج السابق وضعها .

ج- كيفية تطبيق الاستراتيجية:

بعد تحديد المهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية تبدأ مرحلة التطبيق والتي تتم عادة باستخدام الأساليب التالية الموضحة في الشكل (8) .



شكل (8) : كيفية تطبيق الاستراتيجية

1- التخطيط :

ويؤدي نشاط التخطيط إلى وضع برامج وميزانيات وإجراءات مفصلة .

2-التنظيم:

يتناول نشاط التنظيم تصميم الهيكل التنظيمي المناسب للمنشأة حيث يجب تحقيق التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنشأة .

3- التوجيه :

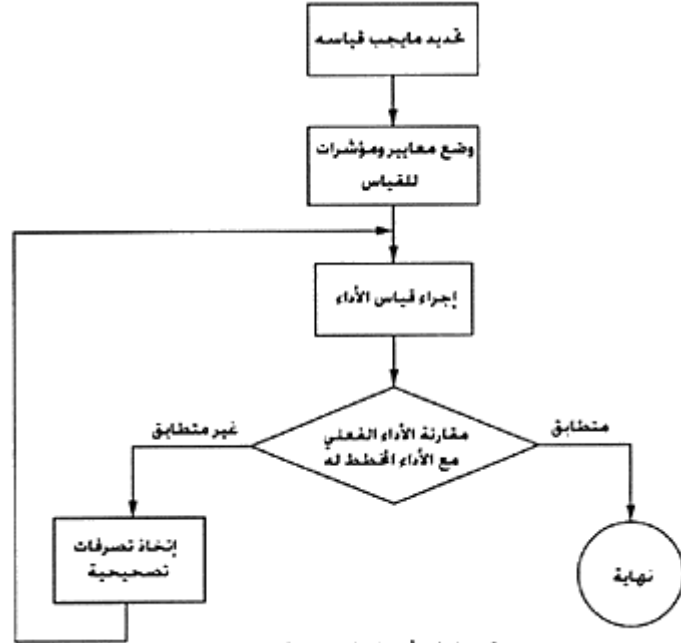
يهتم نشاط التوجيه بالوسائل الشاملة الضرورية لتوجيه المديرين التنفيذيين والعاملين معهم في عملية تنفيذ استراتيجيات المنشأة . والإدارة بالأهداف هي إحدى هذه الوسائل حيث تربط بين أهداف المنشأة وسلوك المديرين .

4- التوظيف :

يهتم هذا النشاط بتوفير وتنمية الأفراد المناسبين لشغل المناصب الرئيسية حتى يتم تنفيذ الاستراتيجية بنجاح . وتستخدم لهذا الغرض أنظمة تقويم الأداء ومعايير للاختيار وتنمية القوى البشرية في المنشأة .

تقويم ومتابعة الإستراتيجية

يهتم هذا الجزء من عملية الإدارة الاستراتيجية بتقويم الأداء والرقابة على أنشطة المنشأة ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء الخطط له . وبصفة عامة تشمل عمليات التقويم والمتابعة الخطوات الأساسية الموضحة في الشكل (9)



شكل (٩): أنشطة التقويم والمتابعة

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الخطوات .

1-

تحديد ما يجب قياسه :

ينبغي على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها . كما يجب توفر إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت مع التركيز دلالة في كل عملية من عمليات التنفيذ .

2-

وضع معايير ومؤشرات للقياس :

يتم في هذه المرحلة وضع معايير ومؤشرات لقياس أداء العمليات المختلفة داخل المنشأة . وبصفة عامة تتضمن هذه المعايير مؤشرات متعلقة بما يلي :

- العائد على الاستثمار .
- القيمة المضافة .
- قيمة حقوق المساهمين .
- كفاءة الخدمات المقدمة .
- تنمية الأفراد .

3-

إجراء قياس الأداء :

ويتم هنا قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام المعايير والمؤشرات السابق تحديدها . ويجب إجراء القياسات في أوقات محددة مسبقة .

-4

مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له :

وفي هذه الخطوة تجري مقارنة الأداء الفعلي الذي تم قياسه مع الأداء المرغوب فيه والمخطط له . والهدف هو تحديد الانحرافات إن وجدت مع ملاحظة ضرورة وجود مدى سماح محدد مقبول بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له .

-5

اتخاذ تصرفات تصحيحية :

بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له يجب اتخاذ تصرفات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلي للمنشأة خارج مدى السماح المحدد . وفي هذه الحالة يجب تحديد مايلي:
أسباب وجود الانحرافات في الأداء الفعلي .
كيفية تطبيق العمليات والأنشطة المختلفة ، وهل تتم بشكل صحيح أم لا؟
ملائمة العمليات والأنشطة المختلفة مع المستويات والأهداف المرغوبة.

- أهمية المعلومات للمنشآت

في الماضي كانت الموارد المادية والكوادر البشرية هي أهم الموارد التي تحتاجها المنشآت (الشركات والمؤسسات والوزارات) في أعمالها . ولكن في هذه الأيام برز دور المعلومات ، وأصبحت المعلومات ضرورية جدا للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة . فإجراء العمليات المختلفة – من تخطيط وتنظيم وإتخاذ قرارات وتشغيل – يتطلب التعامل مع حجم كبير من المعلومات. ولو أننا شبهنا المجتمع بالجسم البشري ، فإن أهمية المعلومات في المجتمعات الحديثة مثل أهمية الدم الذي يتدفق في الشرايين ولا يمكن أن يحيي الجسم بدونه.

ويبرز دور الحاسوب في خدمة الإدارات الحديثة في كونه الأداة التي تعالج المعلومات وتتحكم في عمليات حفظها واسترجاعها. ودور الحاسوب في خدمة المعلومات ونظم المعلومات مثل القلب الذي يضخ الدم إلى جميع أنحاء الجسم. فالمعلومات والحاسوب في المجتمعات الحديثة هما مثل الدم والقلب في الجسم البشري.

وتعتمد مساهمة المعلومات في كافة أعمال وأنشطة المنشأة على جودة هذه المعلومات . فإذا كانت جودة المعلومات أقل من المستوى المطلوب فإن مستخدم هذه المعلومات في موقف خطر إذا اعتمد عليها في إتخاذ القرار ، وقد يؤدي استخدام هذه المعلومات إلى مشاكل أخرى في الإدارة وللمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار لأنها تمثل شروط وخصائص المعلومات الجيدة:

- 1- سهولة وسرعة الحصول على المعلومات. فإذا كان جهد الحصول على هذه المعلومات كبيراً ، فقد تتأخر المعلومات وتصبح تكلفة الحصول عليها باهظة جداً.
- 2- الشمول. وهو يشير إلى كمال المعلومات حيث يلزم توفر كل المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار ما.
- 3- الصحة. وهو يشير إلى درجة خلو المعلومات من الخطأ ، فالمعلومات الخاطئة قد تؤدي إلى إتخاذ قرارات خاطئة.
- 4- الدقة. وهو يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها والتي تتناسب مختلف المستخدمين ومختلف التطبيقات. فبعض المعلومات يجب أن تكون دقيقة مثل راتب الموظف ومقدار البدلات التي يستلمها. وبعض المعلومات يمكن أن تكون تقريبية مثل عدد السكان في المدينة.
- 5- الملائمة. وتشير إلى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث.
- 6- الوقت المناسب. وهو يشير إلى وقت توفر المعلومات للإجابة على استفسار معين ، حيث يجب توفر المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرار أو إجراء نشاط ما.
- 7- الوضوح. وهو يشير إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض ، فالمعلومات الغامضة يصعب الاستفادة منها.
- 8- المرونة. وهو يشير إلى قابلية المعلومات على التكيف لإستخدام أكثر من مستخدم وفي أكثر من تطبيق.

9- عدم التحيز. وهو يشير إلى خلو المعلومات من التحيز ، فالمعلومات المنحازة تؤدي أيضا إلى إتخاذ القرارات الخاطئة.

10- قابلية القياس. وهو يشير إلى طبيعة المعلومات المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها في شكل كمي حتى يمكن الاستفادة منها خاصة في النماذج والحسابات الرياضية.

ومن أجل تدعيم أعمال وأنشطة أي منشأة يصبح من الضروري تطوير نظم للمعلومات تضع المعلومات في متناول يد من يحتاج إليها. إن المعلومات المنتجة من نظم المعلومات يجب أن تتوفر فيها الشروط والخصائص السابقة حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات أو في إجراء أية عمليات أو أنشطة داخل المنشأة.

وبصفة عامة يمكن تقسيم نظم المعلومات التي يمكن استخدامها داخل المنشأة للمعاونة في عمليات المستويات الإدارية المختلفة إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

أولا – نظم معالجة المعلومات :

هي نظم للمعالجة الآلية للعمليات الروتينية الأساسية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة داخل المنشأة . واهم وظائف هذه النظم هي معالجة البيانات وانتاج التقارير . وكأمثلة لنظم معالجة العمليات يمكن ذكر :

نظام شؤون الموظفين ،

نظام الشؤون المالية،

نظام المستودعات ومتابعة المخزون ،.....، الخ

ثانيا – نظم المعلومات الإدارية :

وهي نظم آلية للمعلومات تتألف من مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمتد المدراء والمستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل المنشأة . وكأمثلة لهذه النظم يمكن ذكر مايلي:

نظام معلومات التسويق ،

نظام معلومات التمويل ،

نظام معلومات الإدارة العليا ،.....، الخ.

ثالثا – نظم دعم اتخاذ القرارات :

هي نظم آلية للمعلومات لدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل المنشأة ويكثر استخدامها في العمليات التالية :

التخطيط ووضع الخطط .

تحليل البدائل .

اختيار افضل الحلول للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

رابعاً – نظم المعلومات المكتبية :

هي نظم آلية تهدف إلى تحسين كفاءة أعمال السكرتارية والعاملين والمدراء في المنشأة عن طريق تعديل هياكل أنشطة المكاتب . وتستخدم هذه النظم تقنيات حديثة لتسهيل عمليات :

- تجهيز المعلومات .
- تخزين واسترجاع المعلومات .
- نقل واتصال المعلومات .

أهمية التخطيط الاستراتيجي للمعلوماتية

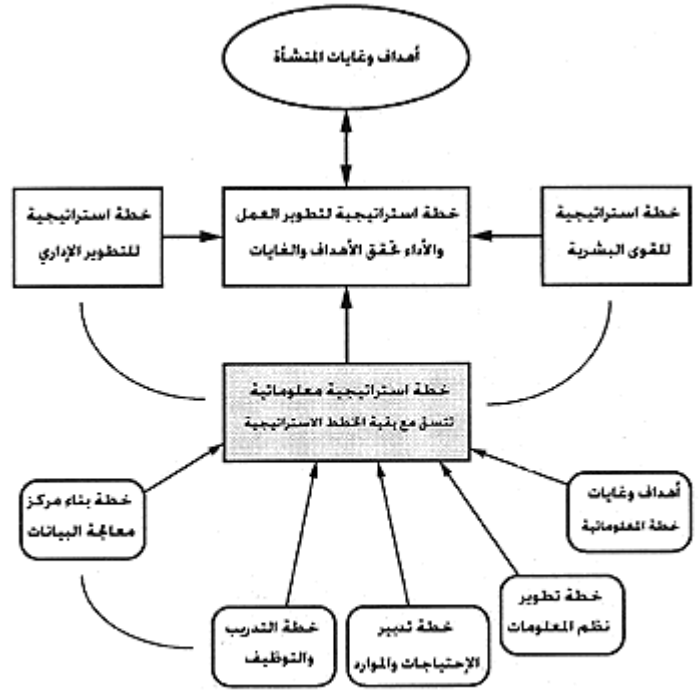
مما لا شك فيه أن تطوير وبناء نظم جيدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمنشأة ، حيث أن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار ، وليس فقط هدفا لتحسين الكفاءة . هذا وقد أصبحت تقنية الحواسيب عصب نظم المعلومات في أي منشأة لما تقدمه من دعم كبير في إجراء وتنفيذ العمليات المختلفة ومساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة والقرارات التي يتطلبها العمل . ويمكن من خلال إدخال تقنيات الحاسوب ونظم المعلومات في أعمال أي منشأة تحقيق ما يلي :

- صحة وتكامل المعلومات .
- سرعة الحصول على المعلومات .
- زيادة كفاءة العاملين .
- تحسين الخدمات المقدمة .
- تقليل الهدر المادي .
- تحسين الاتصالات الإدارية .
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة .
- تحسين وتطوير الأداء .
- تطوير أساليب أكثر فاعلية في الإدارة والتنظيم .
- دعم الخطط الاستراتيجية .

ومن أجل إدخال تقنيات الحاسوب وتطوير نظم المعلومات لأي منشأة، فإنه يلزم توفر خطة استراتيجية بعيدة المدى للمعلوماتية تتسق مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنشأة وبما يحقق أهداف وغايات المنشأة ، وفي العادة تضع المنشأة لنفسها عدد من الخطط الاستراتيجية التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء مثل:

خطة استراتيجية لتنمية القوى البشرية ، خطة استراتيجية للتدريب ، خطة استراتيجية للتطوير الإداري ، وغيرها من الخطط الاستراتيجية.

ويبين الشكل (10) علاقة الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية بالخطة الاستراتيجية العامة للمنشأة. وكما يتضح من



شكل (١٠) : تطوير الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية وعلاقتها بالخطة الاستراتيجية العامة لتطوير العمل والأداء

الشكل فإن الخطة الاستراتيجية المعلوماتية هي جزء من عدد من الخطط الاستراتيجية المتكاملة التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء بما يحقق أهداف وغايات المنشأة

محاور التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات

يهدف وضع خطة استراتيجية للمعلوماتية إلى تحقق تكامل نظم المعلومات وتزامن تطويرها بما يحقق أهداف المنشأة. ومن المهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف المنشأة ، فالهدف من بناء نظم المعلومات هو مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها. وبدون التخطيط بعيد المدى فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة له.

ومفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبياً ، ولا يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المنشأة. ولكن وضع خطة استراتيجية معلوماتية وإتباع منهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات سيحقق بإذن الله تعالى المتطلبات التي سبق ذكرها.

وتطوير خطة استراتيجية للمعلوماتية وتطوير نظم المعلومات اللازمة لها يتطلب العديد من الدراسات والمراحل. وبصفة عامة تتضمن تطوير الخطة المعلوماتية الاستراتيجية لأي منشأة الدراسات التالية:

دراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.

دراسة الاستراتيجية العامة للمنشأة وخطط التطوير المختلفة (مثل خطة التطوير الإداري ، خطة تنمية القوى البشرية ، خطة تنمية الموارد المالية..)

تحديد نظم المعلومات المطلوبة للمنشأة

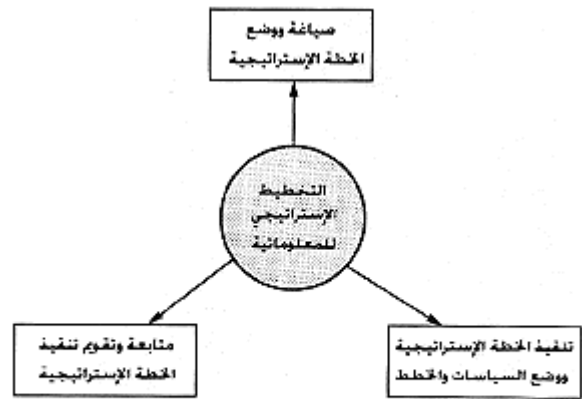
تحديد أولويات النظم

دراسة خيارات وبدائل التقنية المختلفة

دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف والتدريب.

دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات وتقنيات الحاسوب في المنشأة وتشمل عمليات التخطيط الاستراتيجي

للمعلوماتية ثلاثة محاور رئيسية كما يوضحها الشكل (11) وهي:



شكل (11): محاور التخطيط الاستراتيجي للمعلوماتية

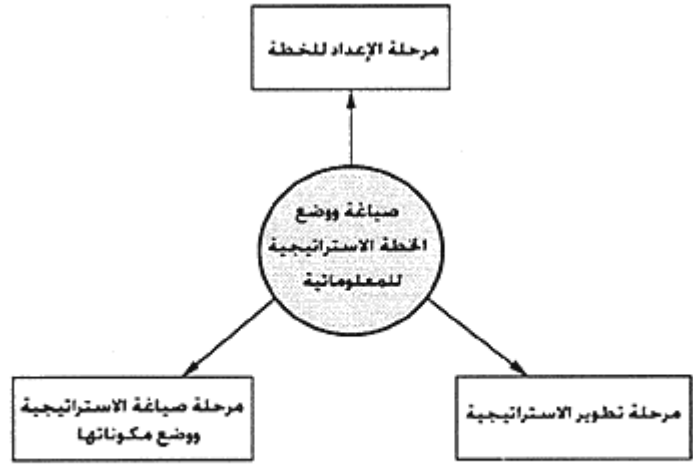
صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية.

تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووضع السياسات والخطط اللازمة لتنفيذها.

متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية

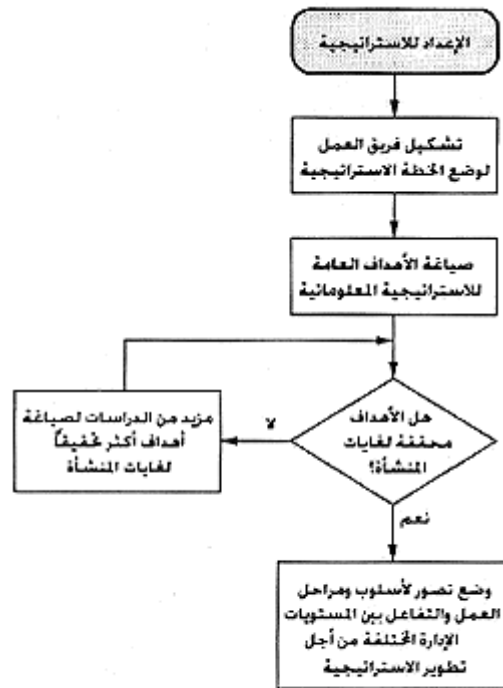
يبين الشكل (12) مراحل وخطوات صياغة ووضع خطة استراتيجية للمعلوماتية. وتتكون هذه العملية أساساً من ثلاث مراحل رئيسية هي:



شكل (١٢): مراحل وخطوات صياغة ووضع خطة استراتيجية للمعلوماتية

مرحلة الإعداد للاستراتيجية:

ويوضح الشكل (13) مخطط الإعداد للاستراتيجية المعلوماتية حيث يتضمن مايلي:



شكل (١٣): مرحلة الإعداد للاستراتيجية المعلوماتية

أ) تشكيل فريق العمل لوضع الخطة الاستراتيجية.

يبدأ الإعداد للاستراتيجية المعلوماتية بتشكيل فريق العمل الذي سيقوم بوضع الخطة والذي يتضمن عادة:

- مخططين استراتيجيين لنظم المعلومات. وعادة الاستعانة بهم من بين المتخصصين خارج المنشأة.
- مجموعة من مستخدمي نظم المعلومات.
- مدير إدارة نظم المعلومات بالمنشأة و مجموعة من العاملين بالإدارة ذوي التخصصات المختلفة.
- الإدارة العليا بالمنشأة ممثلة بنائب رئيس مجلس إدارة المنشأة أو من ينوب عنه.

ويجب مراعاة توفر التجانس بين أعضاء فريق العمل وتوفر التخصصات المختلفة المطلوبة ، وكذلك تمثيل مستخدمي نظم المعلومات والإدارة العليا.

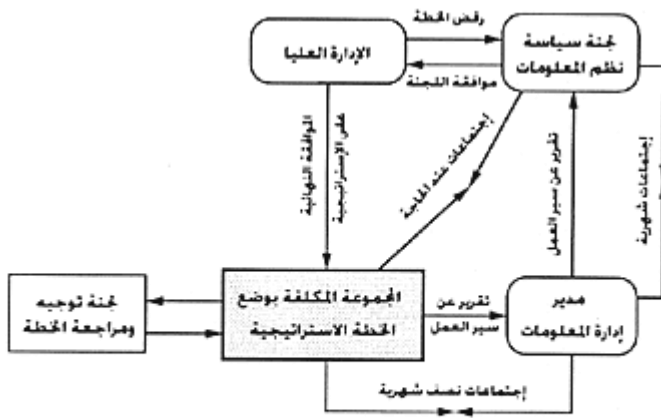
ب) صياغة الأهداف التالية الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف العامة التي تسعى الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية يمكن ذكر أسباب الأهداف التالية:

- تحسين الاتصال بين المستويات والوظائف المختلفة في المنشأة .
- تزويد الإدارة العليا بتصور ومعايير عن الاحتياجات المطلوبة من المعلومات .
- جعل نظم المعلومات أكثر ملائمة واستجابة لمتطلبات المستخدمين .
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة .
- سرعة الحصول على المعلومات .
- ضمان صحة وتكامل المعلومات .
- دعم الخطط الاستراتيجية .
- ...

ج) وضع تصور لأسلوب ومراحل العمل :

يتم في هذه المرحلة وضع تصور لأسلوب ومراحل العمل والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة من أجل تطوير الاستراتيجية . ويوضح الشكل(14) تصورا لأسلوب العمل وتحقيق التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة .



شكل (١٤): أسلوب العمل والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة
لوضع الخطة الاستراتيجية المعلوماتية

تنفيذ الخطة الاستراتيجية المعلوماتية ووضع السياسات والخطط

يتحدد في هذه المرحلة دور الإدارة العليا والتزامها تجاه تطوير نظم المعلومات في المنشأة. وفي هذه المرحلة يجب أن تتبنى الإدارة العليا نظم المعلومات ونظم المعلومات وتتعامل معها كمورد أساسي من موارد المنشأة مثلها مثل الموارد المالية والبشرية. كذلك يجب أن يتفهم جميع الموظفين والعاملين في المنشأة مدى التزام الإدارة العليا نحو نظم المعلومات ، وأن تعاونهم وتجاوبهم مطلب أساسي في جميع مراحل تطوير هذه النظم.

ويجب في هذه المرحلة تحديد السياسات والخطط والبرامج التي تضمن تنفيذ الخطة المعلوماتية الاستراتيجية ، ويشمل ذلك:

1- وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية والتي يختص كل منها بأداء وظائف معينة
مثل:

- السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات
- السياسة العامة لتدبير الاحتياجات والموارد
- السياسة العامة للتدريب والتوظيف
- السياسة العامة لبناء مركز معالجة البيانات

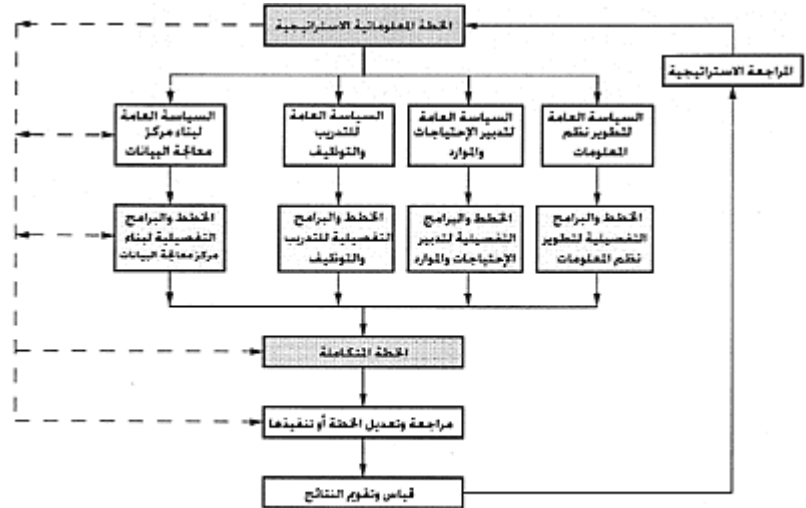
2- إعداد خطط وبرامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل:

- خطط وبرامج تطوير نظم المعلومات
- خطط وبرامج تدبير الاحتياجات والموارد
- خطط وبرامج التدريب والتوظيف
- خطط وبرامج بناء مركز معالجة البيانات



شكل (١٦) : الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية ومكوناتها

ويبين الشكل (17) سياسات وخطط نظم المعلومات وارتباطها مع الخطة المعلوماتية الاستراتيجية. وكما يتضح من الشكل فإن عملية تطوير الخطط والسياسات وقياس نتائجها بصورة مستمرة – خاصة وأنها تتعامل مع تقنيات الحاسوب وتقنيات المعلومات – وهذه التقنيات تمتاز بأنها سريعة التطور والتغير.



شكل (١٧): سياسات وخطط نظم المعلومات وارتباطها بالخطة الاستراتيجية المعلوماتية

متابعة وتقويم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية

تعتبر متابعة وتقويم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية من العمليات الهامة لضمان تنفيذ مشروع تطوير نظم المعلومات بكفاءة تامة ولتوفير العناصر اللازمة نحو تخطيط أفضل له. ويمكن القول أن المتابعة والتقويم لا ينفصلان عن بعضهما البعض ، ولكن لهما أوجه مختلفة حيث يكمل أحدهما الآخر ، كما أنهما معا يمثلان ركنا هاما في دورة حياة المشروع. وتهتم كافة المستويات الإدارية بعمليات المتابعة والتقويم خلال دورة حياة مشروع نظم المعلومات بدءا من مرحلة تعريف المشروع وتخطيطه وتصميمه إلى مراحل تنفيذه وتشغيله.

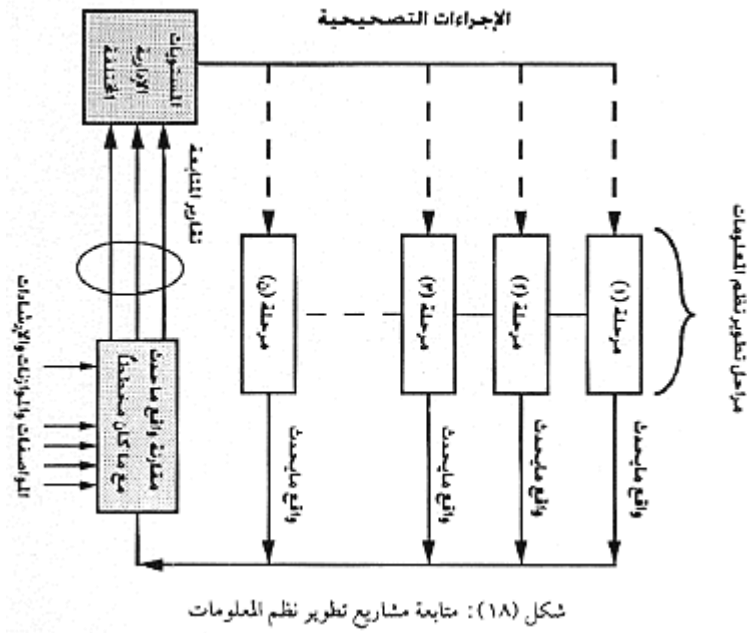
المتابعة:

(أ)

المتابعة هي مجموعة العمليات المستمرة للتحقق من أن تنفيذ مشروعات تطوير نظم المعلومات يتم وفق الخطة المعتمدة وبالخطوات المتفق عليها لتحقيق الأهداف المرغوبة ، وأن التنفيذ يتم بالكميات والنوعيات والتكلفة المقررة لذلك ، وفي حدود الإطار الزمني المطلوب ، وبالجودة العالية وفقا للمواصفات والتصميمات السابق وضعها. ففي المتابعة يتم مقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططاً ، وبالتحديد التحقق مما يلي:

1. أن التنفيذ يتم وفق المعدلات الزمنية السابق جدولتها.
2. أن تكلفة الأعمال في حدود الموازنة المعتمدة لذلك.
3. أن الخطوات التنفيذية تتم في إطار الإرشادات العامة والأصول الفنية.
4. أن الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
5. أن التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
6. أن التنفيذ يتم بمعدلات الأداء النمطية السابق وضعها.
7. أن التنفيذ العيني مناسب للإنفاق ووفقا للموازنات التقديرية.
8. أن مشاكل التنفيذ وعقباته يتم تصورها ونقلها إلى الإدارة للتغلب عليها.

لذا يجري خلال المتابعة جمع بيانات عن الموقف التنفيذي لمشاريع نظم المعلومات أثناء الانتقال من مرحلة إلى أخرى. وتختلف هذه البيانات حسب الغرض الذي يتم من أجله جمع هذه البيانات ، وكذلك حسب المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الذي يحتاج إلى هذه البيانات. ثم يتم تحليل البيانات وإعداد تقارير المتابعة لعرضها على المستويات الإدارية المختلفة حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التصحيحية. لذلك يجب أن تكون بيانات هذه التقارير دقيقة وممثلة للواقع ، وتعكس حقيقة الموقف التنفيذي للمشروع. كما يجب أن تشمل عناصر تقويم الأداء والمؤشرات الإحصائية. ويوضح الشكل (18) عملية متابعة تنفيذ مشروع نظم المعلومات وما يتضمنه من مهام.



التقويم:

(ب)

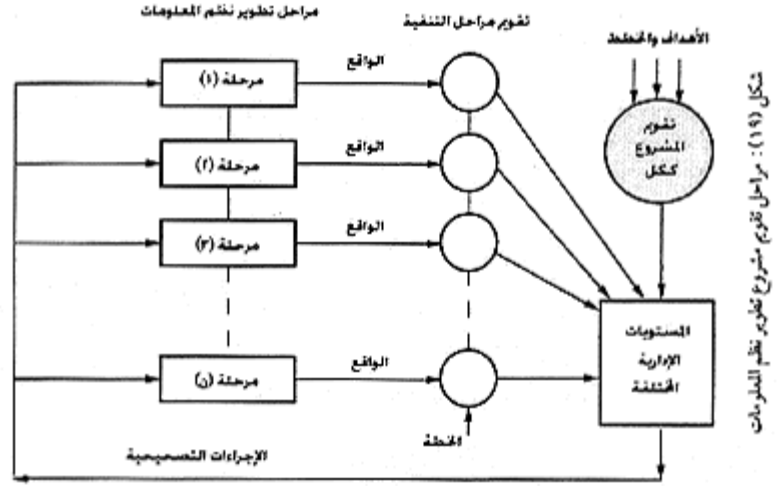
التقويم هو المحاولات المستمرة لمعرفة الآثار والنتائج المترتبة على تنفيذ كل مرحلة من مراحل تطوير مشروع نظم المعلومات أو حتى بعد الانتهاء منه وبدء تشغيله وتتم عملية التقويم من خلال نقل صورة عما قد حدث بالفعل ونتائجه وأسبابه. وينقسم التقويم إلى نوعين رئيسيين:

1-

تقويم مراحل التنفيذ: وذلك بغرض معرفة ما إذا كان التنفيذ يتم وفق الخطة الموضوعية أم لا . وبذلك تتحقق المتابعة الفعالة في تحذير وتنبيه الإدارة بوجود مشكلات ، أو توقع مشكلات مستقبلية لمحاولة تداركها واتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على تقدم المشروع دون توقف . وعادة يتم تحليل أسباب حدوث مثل هذه المشكلات أثناء التنفيذ مثل : المشكلات الإدارية أو الفنية أو المالية أو البشرية أو الإجرائية .. الخ ، والخلوص بالدروس المستفادة لمنع حدوث مثل هذه المشكلات مستقبلاً.

2-

تقويم المشروع ككل: وذلك بغرض ما إذا كان المشروع بعد تشغيله قد حقق الأهداف المرجوة منه أم لا . وكذلك البحث عن الآثار غير المتوقعة التي قد تنتج عن تشغيل نظم المعلومات والتي لم تكن واضحة أثناء التخطيط. وعموماً حتى يتحقق التقويم السليم لمشروع نظم المعلومات، يجب أن تحدد أهداف مشروع نظم المعلومات بوضوح وبصورة تمكن من قياس مدى تحققها ويبين الشكل (19) عملية تقويم مشروع نظم المعلومات.



وعادة يتم وضع معايير ومؤشرات ملائمة لمتابعة وتقويم تنفيذ الخطة تأخذ في الاعتبار مايلي:

المعدلات الزمنية للتنفيذ

التكلفة الفعلية

جودة التنفيذ

معدلات الأداء

وبمقارنة هذه المعايير والمؤشرات مع الأداء المخطط له يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان

تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالصورة المرجوة ، وتحقيق الأهداف والغايات السابق تحديدها.