

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي



التخطيط الاستراتيجي: -

أكبر من مجرد توقع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقق وتمتد المؤسسة بمجموعة أساسية من الأولويات ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية والتغير المستمر والتفاعل مع البيئه الخارجية.

وفيما يلى عرض لتعريف التخطيط الاستراتيجى بوجه عام وبوجه خاص فى مجال التربية ومبررات الأخذ به ومزاياه ومتطلبات نجاحه وأهدافه وأهميته وخصائصه وفوائده وأخيرا الإدارة الاستراتيجية.

أولا: - تعريف التخطيط الاستراتيجى:

يعرف على أنه منهج نظامى يستشرق آفاق المستقبلات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات بعقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ ويؤكد هذا التعريف على أن التخطيط الاستراتيجى عبارة عن: -

- منهج ديناميكى وأسلوب علمى يجرى وفقا لمنطلق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية.
- التخطيط الاستراتيجى منهج يمتد بصره إلى المستقبل فى صورته المتعدده حيث يحدد فترة زمنية مقبلة يتم فيها تحقيق الأهداف
- يهتم التخطيط الاستراتيجى برصد الإمكانيات التربوية والتعليمية المتاحة والممكن استخدامها فى تنفيذ الخطط التى يرسمها ويجمع ويحلل ويفسر كل البيانات والمعلومات حتى يمكن وضع بدائل أو خيارات واضحة

• التخطيط الاستراتيجي منهج ديمقراطي يتمثل في دعوته لكل الأعضاء المؤسسة للمشاركة في عملية التخطيط بكافة مراحلها.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية "بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيرا في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة".

ولقد تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي ، فمنهم من يعرفه على أنه :

ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى و عوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيرا في قوتها من القوى و العوامل المؤسسة و بين عناصر البيئة خارج المؤسسة و بما يسهم في إمكانية اكتشاف و استطلاع الفرص و الإمكانيات الجديدة المختلفة و المتاحة لمستقبل المؤسسة.

ومنهم من يعتبر التخطيط الاستراتيجي :

1 - كعملية إدارية تهدف إلى التغيير و تحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية و الفاعلية ، والبعض يعتبره فلسفة تحدد طريقة و منهاج لحل المشكلات الإدارية.

2 - هناك من نظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه: عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيرها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بالمنظمات.

3 - منهج فكري للارتقاء بعمل المؤسسات التعليمية، قدرته على دفع تلك المؤسسات، ومعاودة التركيز في وسائل لتحقيق أهدافها ومواجهة المشكلات التي تواجهها، من خلال تجزيء أهداف المؤسسة، ووضع خطوات التنفيذ و التقييم للنتائج،

4 - وهو عملية عقلنه في التوجيهات يأخذ كل شيء في البيئة الداخلية و الخارجية. وللتخطيط الاستراتيجي عدد من الخصائص

حيث يختص بأنه نظام مفتوح على التفاعل و التغيير، فهو يركز على الإبداع و الابتكار، وهو شامل و يستجيب للمتغيرات ويركز على النتائج، ومن أهم مصطلحاته الكفاءة و الفعالية

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة فالتخطيط الاستراتيجي :

هو شكل من أشكال التخطيط تتصور بها المنظمة مستقبلها وتتخذ في سبيل ذلك بعض الإجراءات و العمليات الضرورية لبلوغ ذلك في المستقبل، وتتضمن الرؤية المستقبلية الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها و تغييرها بما هي عليه في الوقت الراهن.

ثانيا : مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه رجال التربية ومخططيها للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها ما يلي: -

1 - التغير الحاصل في سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات للعمل على مواجهتها والإجابة على التساؤل من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة.

2 - إدراك المنظمات التربوية بضرورة مجاراة التغيرات السريعة في عالم اليوم بهدف تزويد الطلاب في المدارس بالأدوات والوسائل الضرورية بتحقيق النجاح حيث تكون لديهم خطط معينة لكيفية التعامل مع ثروة المعلومات العالمية من حولهم.

3 - ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة فى مجالات الحياة المختلفة مثل الإدارة بالأهداف وتقييم المناهج الدراسية و الكفاءة والإنتاجية ومن أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيسي فى المدرسة من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أى برامج التحسين والتطوير يمكن للمدرسة اختيارها.

4 - تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية أجبرت المخططين إلى الاعتراف بأن المدرسة مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى متأثرة بالشروط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة وبما أن المدارس وجدت لخدمة المجتمع فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور فى القرارات المتعلقة بالمدرسة مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المدرسة والمجتمع وبالتالي يكون لها تأثير كبير فى رؤية مهام المدرسة مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من المدارس.

5 - التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المدارس عامة أدت ضرورة هيكلة المدارس وتطوير المناهج الدراسية والهياكل التنظيمية بها لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات الطلاب والمجتمع المحلى والمجتمعات العالمية سريعة التغير.

6 - نتيجة للضغوط المتزايدة المؤثرة على العمل المدرسي جاء التأكيد المتزايد على ضرورة العمل بالتخطيط الاستراتيجي.

ثالثا: مميزات التخطيط الاستراتيجي:

بلا استثناء لا توجد مؤسسة تربوية واحدة في العالم إلا وتطبق نوعا من التخطيط الاستراتيجي حتى المؤسسات الصغيرة ومنها ما تسعى أيضا إلى اتباع ذلك وهذا يرجع إلى مجموعة من الأسباب نناقشها فيما يلي :

1 - ضروري لاستطلاع الإدارة العليا بمسئولياتها:

بالنسبة للمديرين الذين لا يشعرون أنهم يمارسون الحدس في اتخاذ القرارات يعتبر تبنى منهجا للتخطيط الاستراتيجي جزءا هاما من أنشطتهم وبعد ذلك أمرا واضحا بالنسبة للمؤسسات التربوية كبيرة الحجم والتي تقوم بتخريج نوعيات متعددة من القوى العاملة خاصة إذا ما اتضح أن مسئوليات مدير إدارة الجامعة مثلا في المقام الأول يأتي التخطيط ثم الاستراتيجية مقارنة بالتطوير وتخصيص الاستثمارات والقرارات المتعلقة بالسياسة ورفع الروح المعنوية.

2 - فهم المدير للبيئة المعقدة:

والتي يتم من خلالها طرح الأسئلة والحصول على إجابات للمؤسسة التربوية فلاشك أن منهج التخطيط الاستراتيجي يطرح أسئلة

هامه على المديرين وفقا لنظام أولويات معينة تمثل الإجابة عليها أهمية خاصة بالنسبة (للجامعة أو الكلية أو المدرسة) ومن هذه الأسئلة:

ما أنواع الخريجين من الكليات المختلفة؟ .. هذا بالنسبة للمؤسسة الكبيرة (الجامعة) - فلسفة الجامعة وما أغراضها؟ .. وما أهداف الجامعة فى الأجل الطويل والقصير؟ .. وما تخصصات الأقسام والمقررات والمناهج والوسائل التى سوف تتقدم؟ .. متى سوف يتم إحلال المناهج ومقررات ووسائل أخرى محل المتقدم منها؟ .. ما شكل التدفقات المالية والنقدية للتمويل فى السنوات التالية؟ .. أين يوجد أسواق العمل لخريجها؟ .. ما النسبة المتوقع استيعابها فى السوق؟ .. وكيف يتم هذا؟ .. من هم كبار المنافسين فى الداخل والخارج وما الذى يمكن توقعه ضد الجامعة وأهدافها؟ .. ما التغيرات التى سوف تطرأ على البيئة وكيف ستؤثر عليها؟ .. ما الفرص والتهديدات التى يجب الاستفادة بها أو تفاديها؟

وتعد الإجابة على مثل هذه الاسئلة فى مؤسسة كبيرة (كالجامعة) صعبة للغاية، غير أنه لابد من الإجابة على هذه الاسئلة حتى يمكن اتخاذ قرارات سليمة، ويعد تغير البيئة بمثابة عامل رئيسي يؤثر على تقديم منهج التخطيط الاستراتيجي فى الكثير من الشركات وكلنا نعى جيدا أن البيئة تتغير بالنسبة للمؤسسات التعليمية بشكل ملموس كما تتيح الكثير من الفرص وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتيح للمدير فهم البيئة المعقدة.

3 - تقديم مجموعه من أدوات اتخاذ القرارات:

يطرح منهج التخطيط الاستراتيجي على المؤسسة التربوية مجموعه

من أدوات اتخاذ القرارات فعلى سبيل المثال لا الحصر: -

(أ) محاكاة المستقبل:

لعل من أهم فوائد التخطيط الاستراتيجي هو أنه يحاكي المستقبل (على الورق) ويمكن تكرار ذلك عدة مرات ولا يمكن اتخاذ أية قرارات هامة دون دراسة العوامل المستقبلية كما أن التخطيط الاستراتيجي يشجع المدير على رؤية وقبول أو استبعاد مختلف البدائل ولما كانت المحاكاة تسمح للمدير بإجراء تجارب دون إنفاق أية موارد وبالتالي ذلك يشجع المدير على تجربة مختلف البدائل (على الورق)، ويسهل ذلك استخدام الحاسبات في مثل هذه التجارب والمحاكاة المستمرة بدورها يجعل التخطيط أكثر كفاءة.

(ب) تطبيق منهج أسلوب النظم:

ينظر التخطيط الاستراتيجي الى المؤسسة كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية ويسمح للإدارة العليا أن تنظر للمؤسسة ككل والعلاقات فيما بين أجزائها بدلا من التعامل مع كل جزء على حدة وبالتالي يوفر التخطيط الاستراتيجي الأساس اللازم للتسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة وبالتالي يجنب الوصول إلى حلول للجزيئات على حساب الصورة الكلية وبذلك يمكن للإدارة التركيز على القضايا الرئيسية الضرورية لاستمرار المشروع.

ج) المشاركة فى تحديد الأهداف:

عملية التخطيط الاستراتيجى لن تتقدم إلى الأمام إذا لم تكن الأهداف محددة لبعض المجالات مثل : أعداد الطلاب ونوعية الخريجين، أعداد أعضاء هيئة التدريس والمعاونين، حجم التمويل، حصة المعامل والأنشطة من ميزانية التمويل..إلخ وليس من شك فى أن الأفراد فى المنظمات التربوية سوف يحاولون تحقيق الأهداف واضحة لمنظمتهم، إلا أنهم سوف يبذلون أقصى جهد لتحقيقها إذا ما شاركوا فى تحديدها ولاشك أن الأهداف طويلة المدى تصبح قابلة للتحقيق اذا ما أعدت الخطط اللازمة لتنفيذها

د) اكتشاف وتوضيح كل الفرص والتهديدات المستقبلية :

يترتب على الموقف تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية والحقيقة إن حدس المديرين بجانب جمع وتحليل وتقييم البيانات يؤدي إلى تدعيم موقف الإدارة.

هـ) إطار لاتخاذ القرارات الرئيسية:

يؤدي نظام التخطيط الاستراتيجى إلى إيجاد مرشحات تمكن المديرين من اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف واستراتيجيات المستويات الإدارية العليا وعندما تحدد المؤسسة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات فإن المديرين فى المستويات الدنيا يستطيعون اتخاذ القرارات الكبرى والصغرى بما يتفق مع رغبات الإدارة العليا.

(و) توفير الأسس اللازمة للوظائف الإدارية الأخرى:

لاشك أن التخطيط يسبق الوظائف الإدارية الأخرى كما يرتبط بها وعلى سبيل المثال فإن التخطيط يعد ضروريا للرقابة الفعالة وما لم يكن هدف التنظيم واضحا فإنه يصعب استخدام الموارد بفعالية ويرتبط التخطيط بوظيفة التنسيق والتوجيه ويمكن أداء هذه الوظائف على نحو طيب عندما يتم إعداد التخطيط الاستراتيجي بعناية.

(ز) قياس الأداء :

عندما توجد خطة شاملة فإنها توفر الأساس اللازم لتقييم الأداء ويوجد لدى الإدارة معايير كمية ووصفية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي. ولا يجب قياس الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط رغم أهميتها، ولكن يؤخذ في الاعتبار المؤشرات غير الكمية أيضا، فالإبداع والابتكار والحفز والمعرفة كلها أشياء يجب أن تكون محلا للتقييم ويجب في أي برنامج للتخطيط أن يجعل من الممكن للمديرين على مستوى تقييم هذه الصفات في المستويات التالية لهم.

(ح) توضيح الأمور الاستراتيجية:

إن نظام التخطيط الفعال هو ذلك النظام الذي يوضح للمستويات الإدارية العليا الأمور الاستراتيجية التي يجب الاهتمام بها وبذلك

تركز الإدارة موضوعاتها الرئيسية بما يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات. (محمد متولى غنيمه، 2009)

ومن أبرز مزايا التخطيط الاستراتيجي النقاط التالية : -

1. التخطيط الاستراتيجي يساعد المشروع على التكيف مع التغيير.
2. التخطيط يشجع على الابتكار و الإبداع.
3. التخطيط يشجع على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف.
4. التخطيط يرفع حماس و دافعية العاملين.
5. التخطيط هو المفتاح إلى التطور و النجاح.
6. التخطيط يقدم أساس تنظيم العمل.
7. التخطيط يساعد على تفويض السلطة.
8. التخطيط أساس المعلومات و الاتصال.
9. التخطيط هو أساس الرقابة.

رابعاً: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي :

- اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع الموضوع .
- توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية
- وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية
- بوضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومسئولتهم.

- توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية
- الواقعية فى التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمانى.
- المرونة والسهولة فى الاتصالات والمتابعة.
- المرونة والتصحيح.

خامسا : أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي :

- أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها .
- يساعد فى تحديد القدرات الحالية والمستقبلية .
- يضمن النجاح فى تحقيق الأهداف فى إطار اعتبارات بيئية متغيرة .
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة .
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة .
- يمكن من تحسين أو تطوير أداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة .
- يضمن النمو والتطور فى الأجل .
- يساعد على تقليل المخاطرة .
- يحدد ويوجه المسارات الاستراتيجية للمنظمة .
- يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.
- يساعد فى تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية فى المنظمة .

- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل
- يمكن العميل الداخلي (العاملين) من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية.
- يساعد على مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال ومن أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي ما يلي:
 - مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة
 - التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
 - تطوير إمكانيات المنظمة
 - للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
 - تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
 - توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
 - توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة وتحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.

- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل وتحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة
- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.

- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتوزيع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.
- إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الاستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية.

ويوضح محمد غنيمه، 2009 أغراض التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي:

- 1 - تغيير اتجاه المؤسسة التربوية (من مدارس حكومية إلى خاصة أو لغات ، أو من تعليم عام إلى فني).
- 2 - زيادة معدل النمو وتحسين معدل العائد لمستوى الخريج على المدى الطويل.
- 3 - التخلص من المقررات أو المناهج أو الأقسام سيئة الأداء.
- 4 - توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الاستراتيجية.
- 5 - تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء الهامة بالمؤسسة، مع توجيه الإدارات والبحوث لتطوير الخريجين الجدد.

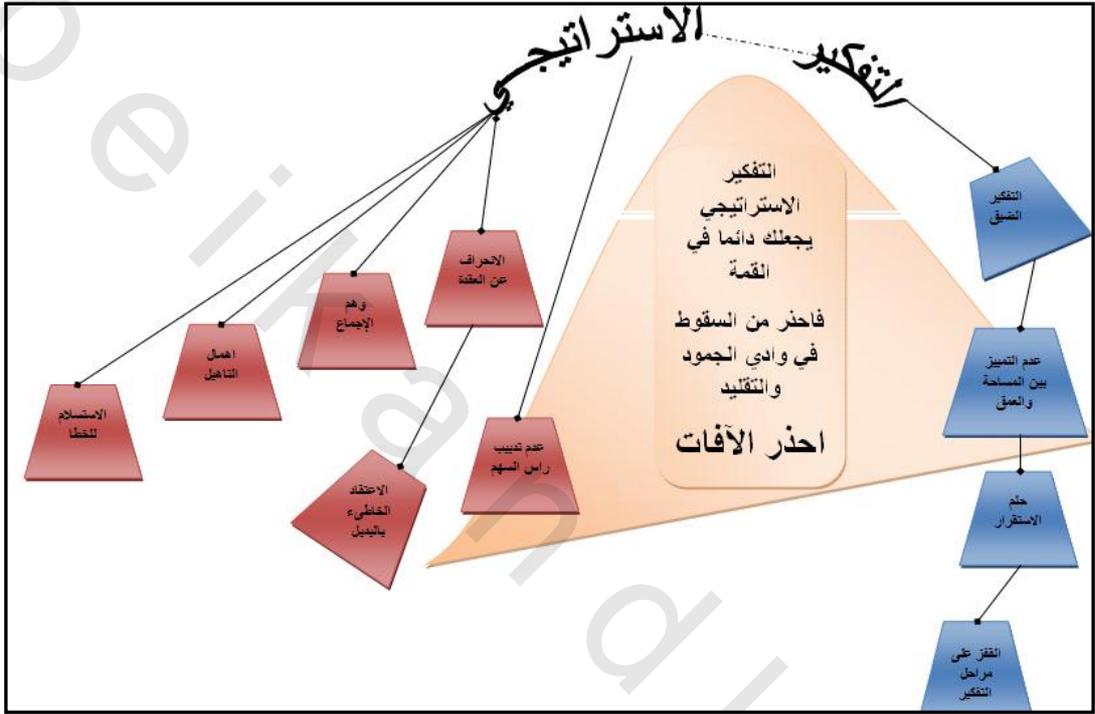
- 6 - توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- 7 - تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- 8 - تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.
- 9 - تحسين الاتصالات.
- 10 - إحكام الرقابة على العمليات.
- 11 - تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين، نظرا لفهمهم للبيئة المتغيرة، واستعدادهم للتكيف معها.
- 12 - تدريب المديرين.
- 13 - تحديد أهداف أكثر واقعية.

سادسا: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لاتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل

تغيير معين:



فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية،... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة استراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.

- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة:

فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتتقيح مستمر.

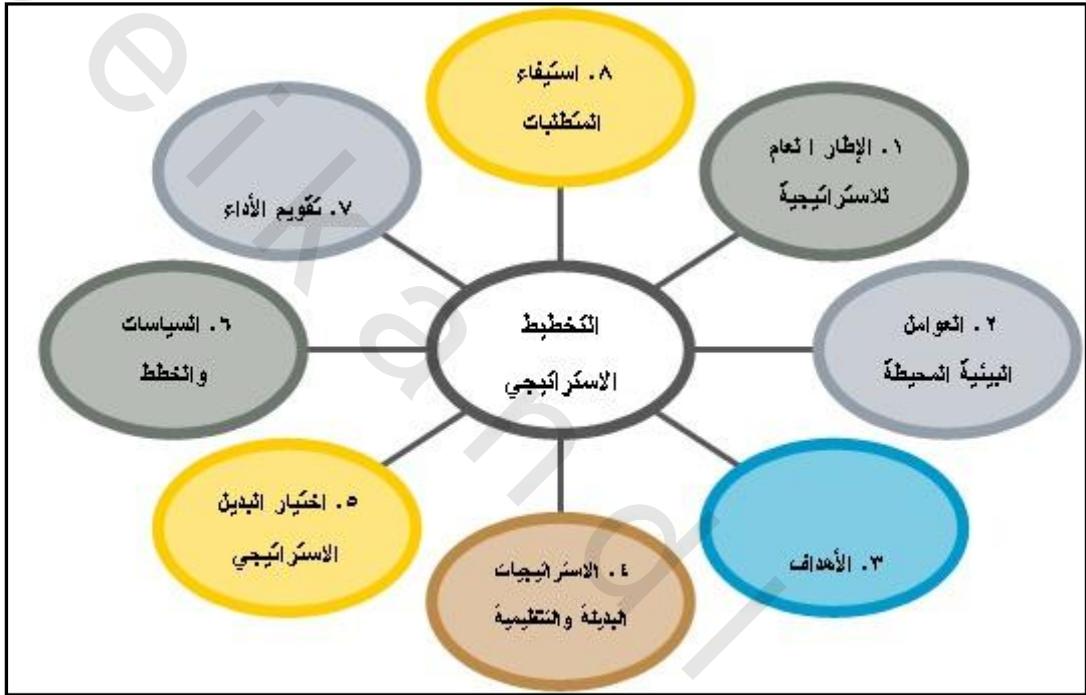
- تشكل الإدارة الاستراتيجية إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة:

ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى - أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

- الإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية

صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلاً من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات

التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار - بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة.



ويوضح كل من محمد صبري حافظ والسيد البحيري (2006)

خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال فيما يلي :-

- 1 - اقتصادية التخطيط وتوفيره للجهد
- 2 - وضوح السياسات والأهداف والإجراءات
- 3 - أن يوجد بالخطوة تدرج في السير بالوسائل والإجراءات
- 4 - مرونة التخطيط الاستراتيجي
- 5 - واقعية الخطة في وسائلها وإجراءاتها

- 6 - شمول التخطيط فى مختلف مستويات المؤسسة
- 7 - أن يسهم التخطيط فى تحقيق الهدف بصورة فعالة
- 8 - صدق ودقة المعلومات
- 9 - شعور كل فرد بالانتماء للخطة والعمل على تحقيقها
- 10 - محاسبة المؤسسة على الأداء والإنجاز
- 11 - يمثل جميع الأفراد ويستند على منظومة
- 12 - توضيح مسار المؤسسة فى الأعمال والإجراءات



سابعا: فوائد التخطيط الاستراتيجي الفعال:

- يرسم الطريق الذي بموجبه يمكن التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية.

- يزود العاملين بأهداف واتجاهات واضحة من أجل مستقبل الإدارة.
- ينتج عن استخدامه أداء أفضل، وأكثر فعالية إذا ما قورن بأداء إدارات التربية والتعليم التي لا تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.
- يزيد من رضا العاملين وحفزهم.
- يزود صانعي القرارات بمعلومات فورية.
- ينتج عنه استخدامات قرارات أفضل وأسرع.
- ينتج عنه توفير في التكاليف. وأخيراً يمكن النظر إليه باعتباره أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية والتي قد أساء البعض فهمها فثمة فارقاً بينها وبين استخدام الآلة، وبخاصة الحاسبات الإلكترونية في العمل الإداري.

ويوضح كل من محمد صبري حافظ والسيد البحيري (2006)

فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وهي:

- 1 - رؤية مستقبلية
- 2 - زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة
- 3 - زيادة الدعم الداخلي والخارجي
- 4 - التحكم في الأمور الغير مؤكدة وإداراتها
- 5 - تحسين المظهر العام للمؤسسة

- 6 - الحصول على الموقع الفعال بين المؤسسات
- 7 - تضامن القوى العاملة وتركيزها
- 8 - تطوير المؤسسة كعملية مستمرة
- 9 - يساعد على تحديد الأولويات

وفيما يلي شرح لتلك النقاط كالتالي: -

1 - رؤية مستقبلية

داخل البنية المدرسية أو خارجها لابد من الاشتراك فى وضع رؤية مستقبلية وتصور تشاركي لمخرجات التعليم والإجابة عن السؤال الاستراتيجي إلى أين نحن ذاهبون وتحديد الصورة النهائية والمستقبلية أى يصبح لكل فرد فى المجتمع سهم شارك فيه وتتكون الروح التشاركية من خلال وضع الخطة الاستراتيجية للمشروع المراد تنفيذه.

2 - زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة:

أى فرد يشارك ويساهم فى نجاح المؤسسة لابد أن يدافع عنها ويؤمن برسالتها لأنه شارك فى صيانتها وسيساهم فى بلوغ الغايات الرئيسية للمؤسسة.

3 - زيادة الدعم الداخلي والخارجي

أى مؤسسه تحصل على دعم من داخلها (الأفراد المساهمة) ومن خارجها البيئة الخارجية لأنهم جميعا شاركوا فى القيادة ووضع القرار أى يسهم ويؤكد على البناء المؤسسي.

4 - التحكم فى الأمور الغير مؤكدة وإداراتها :

أى تحليل للعناصر الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات لأى مشروع، الأمر الذي يساعد على التحكم فى الأمور الغير مؤكدة وإداراتها بفاعلية.

5 - تحسين المظهر العام للمؤسسة وقياس ذلك:

نتيجة الحصول على المخرجات الجيدة الناتجة من التطبيق للتخطيط الاستراتيجي لأن الحكم على الإنجاز للمؤسسة تجعل المجتمع يحس بتقدم ملموس وقابل للقياس.

6 - الحصول على الموقع الفعال بين المؤسسات:

أى مدرسة يطبق بها التخطيط الاستراتيجي لابد أن تحصل على موقع فعال بين المؤسسات المختلفة أو المتماثلة نتيجة التعاون بجهود أفرادها فى تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

7 - تضامن القوى العاملة وتركيزها:

تحقيق النجاح يأتى من اتفاق الجميع على الخطوات وبالتالي تقليل الاختلافات الفردية بين العاملين ويكون النجاح هو الحافز القوى لتضامن القوى العاملة وتطبيق تركيزها فى التخطيط الاستراتيجي ومن أبعديات التخطيط الاستراتيجي العمل الجماعي لجميع العاملين فكل له دور ومسئول لأن الاستراتيجية مسئولية جماعية.

8 - تطوير المؤسسة كعملية مستمرة :

يسهم فى جعل عملية التطوير عملية مستمرة وليست مؤقتة أو آنية وأن تكون مبادرة وليست رد فعل لخسارة معينة أى يجب أن تكون عملية التطوير تفكير متواصل تسعى من خلاله المؤسسة إلى الجودة والتحسين المستمر .

9 - يساعد على تحديد الأولويات :

وفق احتياجات الأداء والمؤسسة والمجتمع وسوق العمل بطريقة علمية منهجية متوازنة لتحقيق أفضل النتائج. ويوضح محمد غنيمه (2009) عدة فوائد سلوكية للتخطيط الاستراتيجي وهى :

(1) تكوين شبكة اتصالات

(2) التدريب الإداري

(3) الشعور بالمشاركة

ونوجزها فيما يلى : -

(1) تكوين شبكة اتصالات:

يعد نظام التخطيط بمثابة شبكة اتصالات مفيدة للغاية وأن عملية التخطيط عبارة عن وسيلة للاتصالات بين كافة مستويات

الإدارة بشأن الأهداف والاستراتيجيات وخطط التشغيل التفصيلية، وعندما تقترب الخطة من انتهاء التنفيذ يكون قد تم بناء فهم متبادل بين كافة المستويات الإدارية بشأن الفرص والمشكلات التي تهم المديرين بالمؤسسة التربوية ويناقشون الخيارات في عملية التخطيط بلغة مشتركة وبذلك يتم التفاهم بشأن كافة الموضوعات من جانب المشاركين في اتخاذ القرارات وعند الانتهاء تماما من إعداد الخطط يجب أن تسجل كتابة كما يجب تسجيل كافة القرارات التي سوف تتخذ ومعرفة من الذي يتخذها وكيف تنفذ؟ مثل ذلك النوع من نظم الاتصال سوف يكون مفيدا للغاية بالنسبة للمؤسسة التربوية.

(2) التدريب الإداري :



يعد نظام التخطيط الاستراتيجي بمثابة عملية تدريب وليس ذلك ماثارا للدهشة حيث إن النظام يدفع المديرين إلى طرح أسئلة هامة والإجابة عليها يعد بمثابة تدريب إداري

(3) الشعور بالمشاركة :

من شأن التخطيط الاستراتيجي رفع الروح المعنوية للمديرين وتؤدي المشاركة في وضع الخطط إلى تحقيق درجة رضا مناسبة وعندما يعرف كل مدير ما المطلوب منه فإن إحساسه بالأمان يزيد وتخلق الثقة المتبادلة.

ثامنا :محددات التخطيط الاستراتيجى :

للتخطيط الاستراتيجى مجموعة من المحددات وهى:

1. اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة

2. المقاومة الداخلية

3. ارتفاع تكلفة التخطيط

4. الأزمات الحالية:

5. صعوبة التخطيط

6. الخطط تحد من الخيارات

7. المحددات المفروضة

ويمكن تناولها بالتفاصيل فيما يلى:

1 - اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة:

نظرا لأن التنبؤ ليس علما من العلوم الدقيقة، لذا فإن الخطط التى تقوم على توقعات لا تتحقق تعد خططا فاشلة، فعلى سبيل المثال : حينما تقوم الدولة فجأة بإلغاء قرار تكليف المعلمين أو يتم تعديل المقررات والمناهج العربية وفقا لقررات أجنبية أو تعديل نظام التعليم الأساسى للمرحلة الأولى من ست سنوات إلى خمس سنوات ثم العودة بمطالبة لرجوع نظام الست سنوات مرة أخرى مثل هذا التضارب أو الفجائية فى تلك القرارات يجعل التخطيط أمرا صعبا.

2 - المقاومة الداخلية :

قد يؤدي إدخال نظام التعليم للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة إلى إثارة تحيرات ضد التخطيط مما يجعلها تحول دون التخطيط الفعال وعادة ما نجد في المؤسسات التربوية الكبرى أن الطرق القديمة متأصلة بحيث يصعب تغييرها.

3 - ارتفاع تكلفة التخطيط :

حيث يتطلب التخطيط بذل جهود ووقت وتكلفة تتمثل في ما يدفع للأفراد من مقابل لاجراء دراسات وبحوث وما إلى ذلك.

4 - الأزمات الحالية :

التخطيط الاستراتيجي لا يستهدف إخراج المؤسسة من أزمة مالية طارئة فقط مثلا ، فاذا كانت المؤسسة على وشك أزمة تمويلية حادة فان الوقت الذي سوف ينفق على التخطيط الاستراتيجي يمكن تخصيصه في التعامل مع المشكلات قصيرة المدى ولكن التخطيط الاستراتيجي يستخدم كأداة لتفادي الأزمات المستقبلية.

5 - صعوبة التخطيط :

لا أحد ينكر أن التخطيط عملية صعبة ويتطلب مستوى عال من الخيال والقدرة على التحليلية أو الابتكار والقدرة على الاختيار وكما يتطلب التخطيط عمليات ذهنية تختلف عن العمليات اللازمة للتعامل

مع المشكلات اليومية لذا من الضروري تحسين قدرات المديرين ليقوموا بالتخطيط على أكمل وجه وإذا لم يتوافر المواهب الإدارية اللازمة وفي نفس الوقت لا تقم الإدارة بطلب مستوى رفيع للخطط فإن من الصعوبة تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي.

6 - الخطط تحد من الخيارات :

بما أن الخطط عبارة عن ارتباطات لذا فهي تحد من الخيارات كما تميل إلى تقليل المبادرات في بدائل تتجاوز الخطط ذاتها وهذا لا يمثل محمدا هاما إلا أنه يجب الإشارة إليه.

7 - المحددات المفروضة :

إضافة إلى المحددات التي تتبع من طبيعة التخطيط الاستراتيجي ذاته فإن هناك محددات مفروضة يجب الإشارة إليها مثل تكريس المديرين وقتهم للمشاكل قصيرة المدى وعدم التفكير في المستقبل.

تاسعا: تنظيم عملية التخطيط الاستراتيجي:

وقبل الخوض في هذا المجال يمكننا أن نؤكد على ما أشارت إليه الدراسات العالمية بأنه لا يوجد نموذج تنظيمي بسيط للتخطيط الاستراتيجي يصلح لكافة المؤسسات التربوية، كما لا يوجد تنظيم

واحد مناسب للتخطيط، وأن العوامل المؤثرة على تنظيم التخطيط تختلف بشكل كبير بين المؤسسات إلا أن تجاوب الستينات والسبعينات أثبتت أن هناك مجموعة من الخصائص لتصميم النظم المناسبة وفقا لما يلي:

1 - العوامل الرئيسية المؤثرة في تصميم نظم التخطيط :

على الرغم من أن لدينا معرفة بأساليب نظم تخطيط فعالة فإنه لا يوجد لدينا أساليب تمكنا من معرفة القوى التي تحدد نوع نظام التخطيط لمؤسسة ما في فترة معينة من تاريخها وهذا ما سوف نكشفه أثناء العرض، بأننا نمارس التخطيط بدرجة منهجية عالية أو منخفضة وليس من المهم هنا التركيز على تأثير كل عامل بمفرده ولكننا سنجد أن هناك العديد من العوامل التي سوف تؤثر على تصميم نظام التخطيط كما يلي:

أ - حجم المؤسسة التربوية:

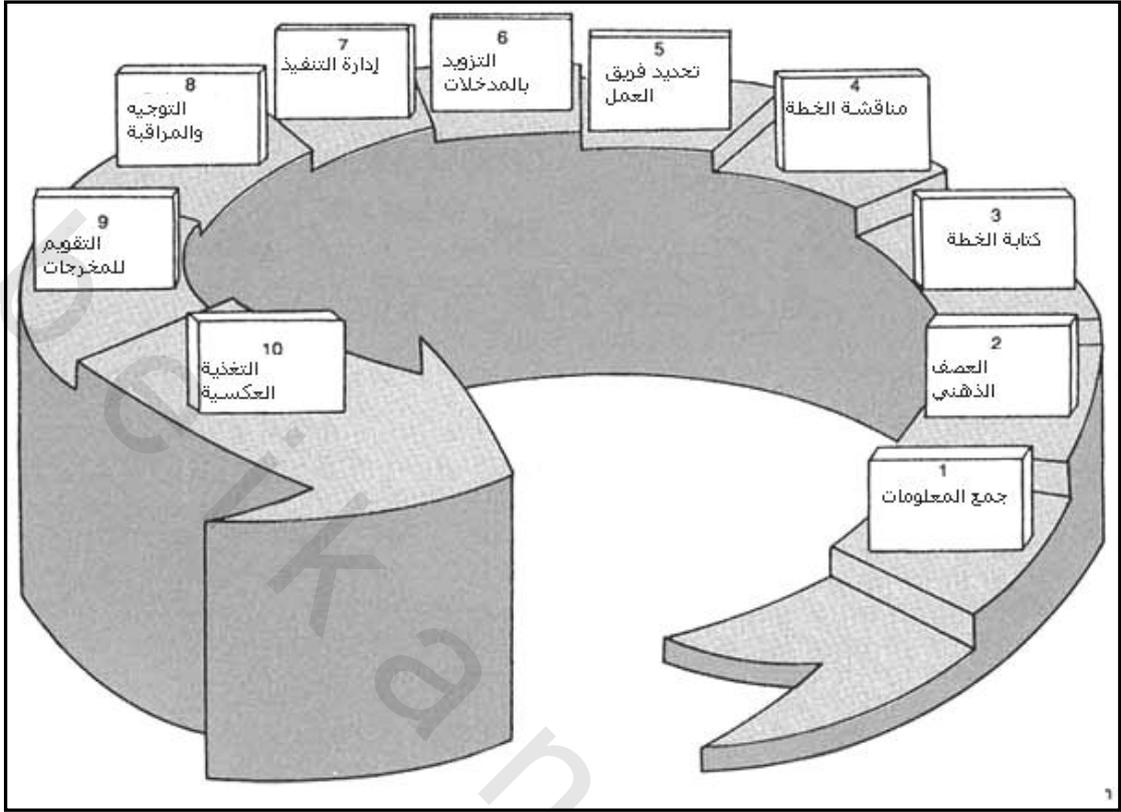
ب - أنماط الإدارة

ت - درجة تعقيد البيئة

ث - درجة تعقيد العمليات الإنتاجية

ج - طبيعة المشاكل

ح - الغرض من نظام التخطيط



الطريقة الصحيحة لعمل تخطيط استراتيجي .

أ - حجم المؤسسة التربوية:

بمعنى أنها إما (كبيرة أو صغيرة الحجم) وإذا ما أخضعناها للملاحظة فبنظرة سريعة يتضح لنا أن خصائص المؤسسات الصغرى (المدارس، الكليات، المعاهد) تظهر درجة عالية من المرونة بالمقارنة بالمؤسسات الكبرى (الوزارة، الجامعة)، كما يختلف دور المدير العام في عملية التخطيط بين الاثنين (الوزير - رئيس الجامعة - عميد الكلية أو المعهد) أو (الوزير - مدير المدرسة)، كما تختلف أيضا طريقته تحديد الأهداف والاتصالات.

ب - أنماط الإدارة:

يكون نظام التخطيط في المنشآت بسيطاً نظراً لاشتراك عدد محدود من الأفراد فيه، هذا بجانب أن العمليات تكون أقل تعقيداً والمديرين في المؤسسات الصغيرة يقع عليهم ضغوطاً كبيرة في تعاملهم مع المشكلات اليومية التي لا تترك لهم الوقت في التفكير الاستراتيجي. هذا على عكس المؤسسات الكبرى التي يوجد بها عدد من الإداريين بما يسمح للمديرين بتوفير وقت أكبر للمسائل الاستراتيجية ويمكنك أن تتحقق من ذلك خلال متابعتهم في كل من:

1) واقع المدير كصانع للسياسيات، سواء كان (ديمقراطي، أو متساهل، أو ديكتاتوري)

2) درجة انشغاله بالمشاكل اليومية

3) درجة اعتماده على الحدس والإلهام

4) درجة التمرس أو عدم التمرس في التخطيط

وإضافة لما سبق نجد أن طريقة تنظيم المؤسسات الكبرى تؤثر على نظم التخطيط، فإذا اتبعت المؤسسة التربوية نظام المركزية في التنظيم، وكانت تشرف على منشأة واحدة، فإن نظام التخطيط سوف يكون أبسط منه عما لو كانت هناك عدة فروع تتمتع بدرجة أعلى من اللامركزية.

ت - درجة تعقد البيئة:

ويمكن أن يستشف ذلك من خلال العناصر التالية:

- 1) واقع البيئة (مستقر، أم مضطرب).
- 2) محدودية المنافسة بين المؤسسات التربوية.
- 3) تعدد أسواق قوى العمل، وتعدد العملاء (مدارس حكومية، خاصة، حكومية لغات، حكومية خاصة، وأمريكية، وألمانية، وفرنسية.... إلخ)
- 4) محدودية الأسواق ومحدودية العملاء
- 5) المنافسة الحادة.

إضافة إلى ما سبق فإن درجة تعقيد البيئة يؤثر أيضا على تصميم النظم، فإذا كانت المؤسسة التربوية مستقرة، والمنافسة بها محدودة، فإن التخطيط يكون محدودا، أو ذو طابع منهجي، أما لو كانت عرضة لتقلبات عنيفة والمنافسة حادة، فعندئذ يكون نظام التخطيط الاستراتيجي مرنا إلى حد كبير.

ث - درجة تعقيد العمليات الإنتاجية:

وهذه بدورها تعتمد على العناصر التالية:

- 1) فترة الإعداد أو التكوين داخل المؤسسة التربوية (طويلة - قصيرة).
- 2) حجم الكثافة في رأس المال أم في العمالة.
- 3) عمليات (القبول والإعداد والتكوين) بسيطة أم كاملة.

4) نوع التكنولوجيا المستخدمة بسيطة أم متقدمة.

5) فترة رد فعل سوق العمل أمام المنتج الجديد (الخريجين)

قصيرة أم طويلة.

كما أننا نريد أن نؤكد على المؤسسات التربوية ذات العمليات الإنتاجية المعقدة التي تستغرق فيها إنتاج الخريجين فترة طويلة، وتنتج خريجين ذات درجات عملية وفنية متخصصة، يكون لدى المؤسسات نظم منهجية للتخطيط تغطي فترة زمنية طويلة من (5 - 7) سنوات بالتعليم الجامعي، والعكس صحيح بالتعليم ما قبل الجامعي، ففي التعليم الأساسي (المرحلة الأولى) من (4 - 6) سنوات، والتعليم الثانوي بشقيه ثلاث سنوات فقط.

ج - طبيعة المشاكل:

وهذه يمكن حصرها فيما يلي :

1) مواجهة مشكلات معقدة ذات آثار طويلة المدى (التمويل التعليمي)

2) مواجهة مشكلات قصيرة المدى، مثل المشكلات التي تحدث داخل المدرسة مع المدير أو المعلمين، الزملاء المعلمين، الطلاب داخل الفصل أو قاعات المحاضرات، أولياء الأمور.

وطبيعة هذه المشكلات التي تواجه المؤسسات التربوية تؤثر بدورها على نظام التخطيط، فإذا كانت المؤسسة تواجه مشكلات

جديدة ومعقدة، مثل زيادة حدة المنافسة فى الأسواق بين المدارس التعليم العام والخاص واللغات والأجنى، وأيضاً من الجامعات الحكومية والأهلية والخاصة فإنها سوف تهتم أكثر بالتخطيط الاستراتيجي وتنظيم عملية التخطيط من أجل البقاء ولن تفعل إلا ما هو محدود للغاية فى مجال التخطيط الاستراتيجي.

ح - الغرض من نظام التخطيط:

وهذا يمكن حصره فيما يلي :

1 - التنسيق بين أنشطة الإدارات.

2 - تدريب المديرين.

حيث تؤثر أنماط المديرين فى المؤسسات على نظم التخطيط، ويقصد بأنماط المديرين الطريقة التي يفكرون بها وفلسفتهم، وكيفية اتخاذهم للقرارات وحل المشكلات.(محمد متولى غنيمه، 2009).

عاشرا: الإدارة الاستراتيجية .

إن الإدارة الاستراتيجية كمفهوم هي أعم وأشمل من التخطيط الاستراتيجي حيث ينتهي التخطيط الاستراتيجي بوضع الاستراتيجية أما الإدارة الاستراتيجية فتأخذ بالنظرة التكاملية بين عمليات

التخطيط وتخصيص الموارد المتاحة وأيضا التخطيط لعملية التنفيذ والمتابعة والتقييم وإدخال التعديلات المطلوبة واستكمال الدورة بشكل مترابط ومتكامل إلا أنه من الشائع أن يستخدم مصطلح التخطيط الاستراتيجي للإشارة إلى عملية الإدارة الاستراتيجية حين يؤخذ في الاعتبار مراحل التنفيذ والتقييم.

والإدارة الاستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

وتمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

1. لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3. مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
4. إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5. لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطة مراجعتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وفيما يلي عرض لمراحل الإدارة الاستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُضمّنُها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – وتقويمها، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي. ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

أولاً: مرحلة صياغة الاستراتيجية .

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

1. تحديد رسالة المنظمة

2. تحديد الأهداف الاستراتيجية

3. السياسات

4. الخطط الاستراتيجية
 5. تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية
 6. تحديد البدائل الاستراتيجية
 7. تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية
- وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة
- 1 - تحديد رسالة المنظمة :

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث إنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة واقعية
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

2 - تحديد الأهداف الاستراتيجية

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها : وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث إنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

3 - السياسات :

وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف ". ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي :

المنظمة، وظائفها، وعملياتها. أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات

الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

4 - الخطط الاستراتيجية :

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

5 - تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية :

أولاً: البيئة الخارجية .

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكون في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنها هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي : المتغيرات الاقتصادية،

الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات :

أ - المتغيرات الاقتصادية : تشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.

ب - المتغيرات السياسية : وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

ج - المتغيرات الاجتماعية : وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم .

د - المتغيرات التكنولوجية : وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية .

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم

خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة.

ثانياً: البيئة الداخلية :

الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة .

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور :

أ - الهيكل التنظيمي : حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد

المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لا بد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

ب - الثقافة التنظيمية : وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

ج - الموارد المتاحة : إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

فنجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحديد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

6 - تحديد البدائل الاستراتيجية :

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

7 - تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية :

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ

القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

ثانياً : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب. ومن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات :

1 - تحديد الأهداف السنوية :

يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث إنها تحدد الأولويات

الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية .

2 - وضع البرامج الزمنية :

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسؤولون عن تنفيذها.

3 - تخصيص الموارد اللازمة :

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

4 - تحديد الإجراءات التنفيذية :

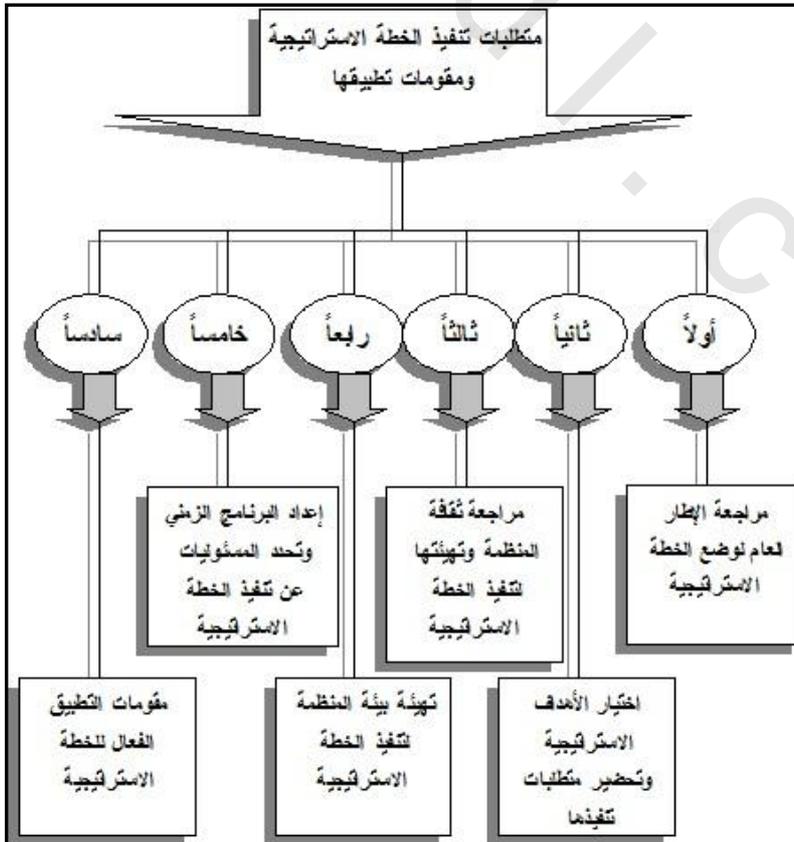
حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر

التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي...).
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.

ثالثاً: مرحلة تقويم الاستراتيجية .



في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

1 - وضع معايير للأداء :

أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

2 - مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية :

حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

3 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

ف نجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لثُمَّكنا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.