

المحاضرة العاشرة: التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت، حيث يحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا بارزا في العملية الإدارية، فهو الذي يوضح معالم الطريق، ويحدد مسار العملية الإدارية فإستراتيجية أي منظمة تصقل سياسة المنظمة وتوظف جميع الأبعاد لخلق إستراتيجية ناجحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك عدة تعريفات للتخطيط الاستراتيجي بناء على التوجه الذي تتبعه المنظمة التي تمارسه، ومن هذه التعريفات نذكر:

- يعرف كوفمان Kaufman. Et al 1996 التخطيط الاستراتيجي بأنه: " خيار يعتمد على النظرة المستقبلية ويسعى إلى إيداع مستقبلي أفضل بتشجيع الشركاء في التربية في الانضمام لبعضهم في تحديد وإنجاز النتائج والمساهمات المهمة، كما يمكن له أن يساعد في التحرك بشكل منتظم تجاه تحديد وخلق عالم أفضل".

- كما يعرفه باري Barry 1997 بأنه: "عملية تحديد ما تسعى إليه المنظمة كيف توجه الموارد اتجاه دقيق نحو تحقيق الأهداف خلال الأشهر والسنوات القادمة.

- كما يعرف الحبيب التخطيط الاستراتيجي بأنه: " عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي، وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكليف الخدمات والأنظمة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البيئية التي تخضع للتغيير، ويوفر التخطيط الاستراتيجي إطارا لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقديم التنظيم". (سليمان بن علي الكريدا، 2004، ص 85)

- ويعرف التخطيط الاستراتيجي 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 و العوامل المؤسسية، وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة، بما يسهم في إمكانية إكتشاف واستطلاع الفرص والامكانيات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة. (جواهر فناديل، 2007، ص 154 - 155)

- ويعرف التخطيط الاستراتيجي بين المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة (T Q M) ب 'الهوشن' Hoshin، وتعني في اليابانية المعدن اللامع أو البوصلة وتتكون خطواته بطريقة هوشن من:

أولاً: تحليل المناخ المحيط المباشر والمحلي والإقليمي والعالمي للمؤسسة، لتحديد الجهات المعاونة والمكملة، والجهات المعادية والمعيقة، وتقييم الفرص والمخاطر باستخدام أداة (SWOT) المعروفة بالتحليل الرباعي، كأداة تحليل إستراتيجي عامة في عدة مجالات (إدارة أعمال، تسويق، تنمية بشرية، ... إلخ). وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالانجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي:

-عناصر القوة، وهي ترجمة من الكلمة Strengths

-نقاط الضعف، وهي ترجمة من الكلمة Weaknesses

-الفرص، Opportunities

-التحديات، Threats

ثانياً: التركيز على الأولويات بأي حجم يكون، وبأي تكلفة، وأي عائدا.

ثالثاً: تحديد الوسائل والآليات، وتحقيق الترابط والتنسيق والعمل على التحسين المستمر، ويشمل ذلك: الهيكل التنظيمي، السياسات والقواعد الحاكمة، الأفراد، المباني، التقنية، وغيرها.

رابعاً: وضع خطة تحدد الانجازات المستهدفة، العائدات الاقتصادية المتوقعة والموارد اللازمة، مكونات الخطة التي لا بد من أدائها بطريقة في غاية الإتقان وتشمل:

-الرؤية

-الغاية الإستراتيجية

-معايير قياس الأداء. (الحضرمي، 2012، ص 205)

ومن خلال ما تم طرحه من تعاريف نصل إلى تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجي: "هو أسلوب علمي ومنهجي في اتخاذ القرارات والاجراءات العلمية والعملية، لتحديد النتائج ووضع السياسات والأهداف المرجوا تحقيقها في المستقبل خلال فترة زمنية معينة، وباستثمار الموارد المتاحة وفق الأولويات والتنسيق الذي يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد ويحقق أعلى عائد ممكن منها، وذلك في ضوء إدراك أوضاع المؤسسة وإمكانياتها الداخلية من جهة، والظروف والعوامل الخارجية في البيئة من جهة أخرى.

الإدارة الإستراتيجية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية مفهوماً أكثر شمولاً وتفصيلاً من مفهوم الإستراتيجية، فهو يشتمل كلا من تحليل الموقف الحالي للمنظمة، وتحديد التوقعات المستقبلية، ووضع البدائل الإستراتيجية واختيار أفضل هذه البدائل، ثم التنفيذ، فالرقابة والتقييم. فالإدارة الإستراتيجية تعد الإطار الذي يحوي الإستراتيجية، ويعمل على تحقيقها خدمة

لمصلحة المنظمة. ورغم تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية إلا أنها تتفق في جوهرها على المضمون والكثير من التفاصيل. حيث عرفها بدر (1994) بعملية تطوير وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تطوير أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطة لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.

- كما عرفها الحملاوي بأنها: "إتحاد القرارات المتعلقة بتحديد إتجاه مستقبل المنظمة ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ. (الحملاوي، 1991، ص 76)

-تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي (العملياتي) في عدة أوجه فمن ناحية تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيعا وإتماء لأبعاده، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية. (ياسين، سعد غالب، 1998، ص 16)

فالإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل تلك البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات عليها لتحقيق خاصية مميزة استراتيجية لتحسين إنتاجها.

-وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت. فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة. (إياد علي الدجني، 2006، ص 37-38)

ويتضح من التعريفات السابقة الذكر أن الإدارة الإستراتيجية تتعلق بمجموعة من المصطلحات والمكونات الأساسية كما يلي:

1/الرسالة: حيث تعرف رسالة المنظمة على أنها: "الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من الشركات المشابهة ويتحدد من خلاله مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق

2/الأهداف: وتشير إلى النتائج المحددة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل إتباع رسالتها الأساسية، وتكمن أهمية الأهداف كونها المقياس العملي مدى التقدم في تحقيق الحالة المرغوب فيها. وتختلف الأهداف تبعا لطبيعة

التصنيف المتبعة، فهي إما أن تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، على أساس عامل الزمن، أو قد تكون أهداف مؤسسية أو أهداف تشغيلية للوحدات التنظيمية على أساس المستوى الإداري الذي يضع تلك الأهداف. 3/السياسات: تعرف السياسات على أنها: "الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف الرئيسية وتشمل التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعية بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي توجه عملية اتخاذ القرارات وتناول المواقف المتكررة".

وبالتالي تحتاج هذه السياسات للأهداف الاستراتيجية والبرامج ليتم تفسيرها وترجمتها إلى أرض الواقع. وهذه السياسات إما أن تكون مكتوبة أو شفوية أو معلنة أو سرية ثابتة أو متغيرة.....تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمرجعيات الثقافية للقائمين عليها.

4/البرامج: وتعتبر وسيلة لتحقيق السياسات والأهداف الخاصة بالمنظمة.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئة عملها. وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها على تحقيق الآتي:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديداً.
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- تسهم بتحديد الفرص ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها.
- تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أوقابقتها.

-تسمح بالتوزيع الفاعل للوقت والموارد للفرص الموجودة، ويعطي هذا أساسا مناسباً لتوضيح المسؤوليات الفردية والجماعية، وتكامل الأدوار، ويعطي درجة من الإنضباط الرسمية إلى إدارة منظمة الأعمال