

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافةً لطرق المنافسة.

يقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافةً إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها.

يعتبر هذا النوع من التخطيط واحداً من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلاً، ثم العمل على الاستعداد له.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

من ميزات التخطيط الاستراتيجي بأنه يعمل على توضيح الأهداف العامة للمبادرة، والذي ينتج عنه انبثاق الخطط العديدة في مجال العمل والإدارة والتي تكوّن الهدف العام الذي يقوم بحكم جميع القرارات الناتجة، كما يوحد هذا التخطيط هدف العاملين لتحقيق الأهداف المراد التوصل إليها، وتكمن أهمية هذا التخطيط المغاير للتخطيط التقليدي ما يلي:

- تزويد المبادرة بالغاية والهدف الذي تسعى لتحقيقه.
- تزويد المسؤولين بآلية التفكير بشكل عام بشأن هذه المبادرة.
- يزود المبادرة بجميع التوقعات بشأن التغييرات في البيئة المحيطة، وكيفية التأقلم مع هذه التغييرات.
- المساعدة على تخصيص جميع الموارد المتاحة.
- المساهمة في زيادة الوعي بين الأعضاء بشأن ربح التغيير،
- والإلمام بجميع التهديدات والفرص المحيطة. تقديم منطق سليم في عملية تقييم الموازنات.
- تنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الإدارية.
- العمل على جعل المدير مبتكراً وخلقاً، إضافةً إلى مبادرته في صناعة الأحداث وليس تلقياً.
- العمل على توضيح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب الشأن والمصالح.

ملامح التخطيط الاستراتيجي

أهم ملامح التخطيط الإستراتيجي:

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي نظاماً متكاملًا يتم بخطوات متعارفٍ عليها. يحدّد مسار المبادرة مستقبلاً، بحيث يتضمن رسالة تلك المبادرة وأهدافها والخطوات اللازمة لتحقيق هذا الأمر، إضافةً

- إلى تحديد جميع الجهود الموجهة في عملية تخصيص الموارد. يتم من خلال هذا التخطيط تحديد المجالات التي تميز المبادرة مستقبلاً،
- إضافة إلى تحديد جميع الأنشطة والأعمال المتعلقة بالمبادرة مستقبلاً.
 - يعتبر التخطيط الاستراتيجي رد فعل لجميع نقاط الضعف والقوة في طريقة أداء المبادرة، إضافة إلى جميع التهديدات البيئية والفرص المتاحة بها، وذلك بهدف تنمية وتطوير مجالات التنافس والتميز المتاحة أمام المبادرة في المستقبل.
 - التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب عمل على جميع المستويات، بحيث يعمل على تحديد وتمييز مساهمات ووظائف كل مستوى على حدة.
 - يحدد هذا التخطيط المزايا والعوائد التنموية والخيرية والاجتماعية في المبادرة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- تغيير اتجاه الإدارة أو القسم.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- تركيز الموارد على الأشياء الهامة.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص و معوقات العمل
- تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في الإدارة أو القسم.
- إحكام الرقابة على العمليات الإدارية والفنية.
- تحديد أهداف أكثر واقعية.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ودقيق ومحدد.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
- أن ينص في الخطة على الدور الذي سوف تقوم به كل وحدة إدارية في التنفيذ.
- أن تكون أهداف الخطة واقعية وملئمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
- أن تستخدم بيانات واقعية أثناء التخطيط.

مميزات التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة صفات، منها:

- صفة الواقعية لصورة مجتمع العمل وأفراده بصفة أساسية.
- صفة الشمول بحيث لا يقتصر على متغير واحد.
- صفة المرونة.
- طول الأجل.
- حجم الالتزامات فيه عادة ضخم.
- أنه ليس من السهل التراجع في نتائجه، بسبب طول الأجل وشمولية النظرة، وحجم الالتزامات... الخ.

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.
- التعرف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من آثارها.
- التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.
- وضع الإدارة في معرفة احتمالات المستقبل مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات الجديدة. ويساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضية الرئيسية التي تواجه الإدارة أو القسم.
- يجعل الإدارة تعرف نفسها أكثر وما هو مطلوب منها إنجازه وما هي إمكانياتها.
- يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.
- يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليهما لتتبعهما.
- يبني نظام الضبط الإداري في الإدارة.
- يشجع التصرف الإيجابي في العمل وليس رد الفعل.
- يزود الإدارة بنظام أفضل لتقويم الأداء.

- يتيح لجميع منتسبي الإدارة المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف الإدارة، ومن ثم رسم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها مما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي.
- يساعد المديرين على الحصول على الدعم المناسب والمحافظة على نفس المستوى من الدعم من قبل الإدارة العامة.
- يساعد على زيادة الإنتاجية وكفاية الأداء في الإدارة أو القسم.

مستقبل القرارات الحالية

التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف التي تكمن في المستقبل ؛ وذلك لإيجاد أساس يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي إلى الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميم للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل الكفيلة بإحداثه.

- إذا اعتبرنا أن المبادرة والتخطيط من منظور عالمي هي من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي، فإن هناك سمات أخرى منها.
- عمق التخطيط: إن العمق الاستراتيجي والجرأة هي من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي، وقد لازمت هذه الصفة معظم المخططات الاستراتيجية لأصحاب المصالح الدولية.
- السعي لتحقيق أهداف كبرى تتسم بالجرأة والتحدى، وإحداث تغييرات استراتيجية وأساسية، وهذا يتطلب تنفيذ العديد من الخطط الطويلة والقصيرة والبرامج والتكتيكات التعاونية، حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي الإطار الفلسفي الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل والتناسق والترابط بين الأهداف والسياسات الطويلة والمتوسطة والقصيرة والمتناهية الصغر (بما يضمن أن كافة الأهداف والأنشطة المتناثرة هنا وهناك تصب جميعها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الاستراتيجية هي وسيلة تحدد كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويمكن وصفها بأنها خطة يتطلب تحقيقها تنفيذ العديد من الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل والبرامج والسياسات وتحقيق العديد من الأهداف الطويلة والمتوسطة والصغيرة والمتناهية في الصغر إلا أن تحقيق ذلك جميعا يصب في تناسق وتكامل وانسجام لصالح تحقيق الغايات القومية الكبير للدولة.
- كما أن الاستراتيجية هي التي تبلور الأطر والفلسفة التي تحكم قرارات الدولة والخطط المنبثقة عنها ومن بينها الخطط الطويلة كما الاستراتيجية تعمل على قراءة المستقبل والتعامل مع البيئة بصورة أكثر عمقا.

الفلسفة :

الاقتناع بأنه مهم ومفيد في جميع الأنشطة الرئيسية.

الفلسفة الأمثلة :-

تسعى لتعظيم الأرباح ، زيادة الإنتاج ، تقليل الهدر لأقصى حد، خفض التكاليف ضرورة حتمية والمطلوب عمل أحسن ما يمكن عمله.

فلسفة الرضا:-

تسعى لعمل المطلوب جيدة بما يحتاج من كفاية وليس بالضرورة بأحسن ما يمكن عمله ، تعتمد اتخاذ البديل المرضي للجميع.

فلسفة التكيف :

ترى بضرورة الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية بحيث تتكيف حالتها وتصوراتها ونشاطاتها وفقا للتغيير.

الهيكلية :

أي أنها عملية منظمة ومرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض. لذا إن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن الى مستقبلها المرغوب فهو عملية اتخاذ قرارات تستند بالاساس على مجموع من التساؤلات:

- أين نحن الان ؟
- اين نرغب أن نكون ؟
- كيف سنصل الى هناك؟
- كيف نقيس مدى تقدمنا ؟

أنواع التخطيط الاستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وتلك الأقسام هي:

1. التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة
2. التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية
3. التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

القسم الأول: التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

- ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.
- كما يطلق عليه الإستراتيجية الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تنصب على عمليات التوزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارة المشروع.
- وتعتبر في شكل التنظيم والذي يهدف إلى انجاز أهداف المشروع وهي غالبا طويلة أجل.

القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

- يشير مفهوم وحدة الأعمال business unit
- إلى قطاع أعمال يطلق عليه Division
- أو خط إنتاج معين Product line
- أو مركز ربحية Profit center

وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف ، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات في هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة الظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة وهي تغطي فترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق .

القسم الثالث: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي :

وهي استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية و على كل مدير مسئول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية كما أنها هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية. وعرفه البعض بأنها عبارة عن عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة.

الهيكل التنظيمي

تتعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وذكره علماء الإدارة في أكثر من صيغة ، وتتمحور أغلب التعريفات على أنه شكل واطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام . داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها .

هيكل نظام متكامل :-

عناصر لا بد من توفرها في الهيكل

- وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة.
- وضوح التخصص والمهام .
- وضوح نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية.

أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية التقسيم الوظيفي .

- التقسيم حسب مراحل العمل.
- التقسيم حسب الموقع الجغرافي .
- التقسيم حسب السلعة أو الخدمة.

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

- الاستفادة من التخصص .
- التنسيق بين أعمال المنظمة فعالية الرقابة
- مراعاة الظروف البيئية.
- عدم الإسراف.

نموذج الهيكل التنظيمي



مسئولية تصميم واعداد الخط الاستراتيجي

يقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال.

مسئولية مجلس الإدارة ورئيسه:

تنطلق الشراكة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من مجلس الإدارة، كما أن تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الموضوع يؤدي إلى زيادة اهتمام المديرين في كل مستويات الشركة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والالتزام به.

وتؤثر التصريحات التي تصدر عن مجلس الإدارة بشكل بالغ في استجابة الأفراد في الشركة لأي تغييرات مطلوبة في المناخ العام بالشركة أو في الوسائل الخاصة بوضع أو تنفيذ الاستراتيجية، كما يقع على عاتق مجلس الإدارة خلق ما يمكن أن يطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي عرض للأدوار التي يلعبها رئيس مجلس الإدارة في مجال التخطيط والإدارة الاستراتيجية

- يتبنى جهود التخطيط ويحث الجميع على المشاركة الإيجابية.
- يكون مسئولاً عن وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسؤولين عن عملية التخطيط بمعاونة فريق التخطيط.
- ينقل تصورات جماعات أصحاب المصالح عند وضع الاستراتيجيات.
- يقود المناقشات ويعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنشأة والاستراتيجيات الخاصة بها
- إعداد وإصدار كل الخطابات والمراسلات الداخلية "مع أعضاء مجلس الإدارة" للبدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- الإعلان عن بدء وانتهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي.

- تعيين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي أو الاستعانة بخبراء ومستشاري التخطيط الاستراتيجي وذلك لدفع الجهود في هذا المجال.

- مناقشة وتعديل الخطط الاستراتيجية والموافقة عليها.

- متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط من خلال العضو المنتدب.

- يقدم النصح والمشورة للعضو المنتدب عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية. يتلقى تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الخطط الاستراتيجية.

- على أي قصور في التنفيذ كما يقترح مكافأة في حالة الإجابة.

- التدخل من خلال المجلس في حالة مواجهة الشركة الأزمات أو الكوارث.

مسئولية العضو المنتدب في التخطيط الاستراتيجي:

- اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطة أسهل في التنفيذ.

- تتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس أثرها على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها الاجتماع

- بالمديرين التنفيذيين وقيادة عملية تطوير الأفكار الاستراتيجية من خلالها وتصعيدها إلى رئيس مجلس الإدارة.

- قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطة الاستراتيجية على مستوى الشركة

- ككل، ووضعها موضع التنفيذ عبر المستويات التنفيذية المختلفة.

- رفع حماس ودافعية المديرين التنفيذيين ووضع أنظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق الاستراتيجية.

- استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواء موارد مالية أو بشرية أو فنية أو طبيعية.

- توقع الجزاء على أي تقصير أو إهمال في التنفيذ.

- التحدث باسم الشركة وتمثيلها فيما يمس الخطط الاستراتيجية واستخدام الشعارات والرموز اللازمة لرفع شأن الشركة.
- محاولة تحقيق المصالح المختلفة للأطراف المستفيدة وإجراء التوازن الأمثل بين هذه المصالح في ظل الظروف السائدة.
- مساءلة ومتابعة المسؤولين عن التنفيذ اليومي للخطط الاستراتيجية.
- دراسة ومتابعة المتغيرات السياسية والقانونية من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المنظمة.
- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسيا واقتصاديا وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة.
- تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة علاجها.
- تتبع التطورات العالمية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.
- خلق ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.
- الإحساس الدائم بعائد أي تصرفات يقوم به أي مدير تنفيذي وقياس المنفعة من أي قرار قبل وأثناء التنفيذ.

ويمكن تلخيص مسؤولياته فيما يلي:

- إعداد نظام التخطيط بحيث يكون متكامل ويشمل كل أنشطة الشركة وكل المستويات الإدارية وكل أنواع الخطط الممكنة.

- إعداد اللوائح الخاصة بأنواع الخطط المختلفة؛ بحيث تتضمن شرحا مبسطا وكاملا للخطوات التفصيلية لكل نوع من الخطط.
- جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط.
- مساعدة العضو المنتدب في إعداد المراسلات الخاصة بالبدء في التخطيط والانتهاج منه.
- مساعدة العضو المنتدب في إجراء اتصالاته بالإدارات المختلفة بصدد التخطيط.
- مساعدة مجلس إدارة الشركة في وضع الأهداف العامة للشركة.
- مساعدة العضو المنتدب في جمع الخطط الجزئية والفرعية ودمجها في شكل خطة واحدة متكاملة.
- مساعدة مديري الإدارات في وضع خططهم التنفيذية.
- كتابة وصياغة كل الخطط قبل مناقشتها واعتمادها من مجلس إدارة الشركة.
- تدريب المديرين في الشركة على التخطيط.
- استخدام النماذج العملية وطرق التخطيط الحديثة في وضع خطط الشركة.
- متابعة تنفيذ الخطة وتحديد أي انحرافات تظهر خلال مرحلة التنفيذ ومعالجتها .

تأسيس الأهداف الرئيسية للمنظمة:

- يتكون الهدف الاستراتيجي من ثلاثة ابعاد ، اهداف قصيرة المدى يتوقع انجزها خلال عام واحد ، واهداف متوسطة المدى يتوقع انجازها خلال فترة زمنية من عامين الى خمسة اعوام ، واهداف بعيدة المدى يتوقع انجزها خلال فترة زمنية تزيد على خمس سنوات وقد تصل الى عشرين سنة او اكثر حسب الفترة الزمنية المحددة لانجاز الخطة الاستراتيجية.

وانطلاقاً مما تقدم فإن المجالات التي يجب تحديد الأهداف فيها تشمل:-

- الربحية : يجب أن تشير أحد أهدافها إلى مستوى الربحية الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.
- وضعية المنظمة في السوق: يجب أن يشير أحد أهدافها إلى المركز الذي تسعى لاحتلاله بالنسبة إلى منافسيها.
- تقديم الجديد إلى المستهلكين: يجب أن يشير أحد أهدافها إلى ما تسعى إلى تحقيقه في مجال المنتجات والخدمات الجديدة.
- الإنتاجية: وهي مقدار المنتجات التي تسعى إلى إنتاجها بالمقارنة مع الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- حجم الموارد المستخدمة من قبل المنظمة : وهي المبالغ النسبية المطلوب إنفاقها للحصول على مختلف الموارد التي تحتاج إليها المؤسسة مثل الموارد البشرية والمخزون والآلات والأجهزة والنقد، حيث يشير أحد أهداف المؤسسة إلى القيمة النسبية لكل من هذه الموجودات التي يجب أن تكون متاحة للمؤسسة.
- تطور أداء المسؤولين في المنظمة : وهذا يعني نوعية تطور الأداء الإداري لكل من المسؤولين في المؤسسة، حيث يجب أن تضع المنظمة هدفاً في هذا المجال تسعى بشكل جاد إلى تحقيقه.
- تطور أداء العاملين: ويعني نوعية أداء العاملين في المسؤوليات الإدارية الدنيا وشعورهم تجاه عملهم، لذا يجب التركيز على وضع أهداف في هذا المجال لأنه يؤدي إلى تحقيق نجاح وتقدم المؤسسة.

- المسؤولية الاجتماعية : ويعني مسؤولية المؤسسة على المساهمة في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه، لذلك لابد من وضع أهداف في هذا المجال.
- تطوير أنظمة المنظمة : ويعني التنظيم الإداري وأدلة وسياسات العمل وإجراءاته ونظام المعلومات الإدارية، وهذا المجال ضروري لنجاح المؤسسة، لذا يجب وضع أهدافها في هذا المجال.
- معايير صياغة الاهداف الاستراتيجية :
- أن تكون متوافقة مع رسالة المؤسسة.
- الصياغة الكمية : أي ان الاهداف يجب ان يعبر عنها بقيم رقمية محددة
- مثل خفض نسبة التالف بنسبة 50% عما هو عليه الان .
- الارتباط ببعد زمني :أي تحديد الزمن المحدد الذي يجب ان تنجز خلاله الاهداف .
- مثل خفض نسبة التالف بنسبة 50% عما هو عليه الان خلال الست سنوات القادمة .
- أن تكون قابلة للتحقق خلال البعد الزمني المحدد :أي ان تكون الاهداف متناسبة مع الامكانيات المتاحة في المنظمة .
- أن تكون متقدمة على الأهداف السابقة
- أن تكون مقبولة
- أن تكون واضحة ومفهومة
- أن تكون مرنة
- مثال: الأهداف العامة لمؤسسة ما
- التقرب أكثر إلى العملاء، بهدف ضمان فهم احتياجاتهم وتلبيتها بالسرعة الممكنة.

- استثمار موارد المنظمة في تقديم خدمات مبتكرة تمكنها من التوصل إلى مركز ريادي في السوق والمحافظة عليه.
- تطوير خدمات جديدة .
- توسيع نطاق الخدمة إلى ليشمل كافة المناطق .
- المحافظة على مستوى جودة مرتفع لخدمات المؤسسة .
- تطوير الجهاز البشري في المؤسسة وتدريبه وتنمية مهاراته.
- المحافظة على مستوى منخفض من دوران العاملين.
- عمل أدلة عمل للمنظمة .
- تحقيق هامش ربح على مبيعات المؤسسة بنسبة 20%
- تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
- تحقيق عائد على رأس المال بنسبة 20%
-
- وبعد تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وتحديد أهدافها العامة ، يتم وضع الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة ككل من قبل إدارة المؤسسة ، وتكون موجهة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ككل ، بحيث تكون القاعدة التي يجب أن تركز عليها هي التركيز على الفرص و التهديدات داخل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة ، والعمل على تعزيز نقاط قوة المؤسسة و معالجة نقاط ضعفها ، وبعد عملية تحليل العوامل المؤثرة وتقييمها ، يمكن أن تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لها

تقييم عوامل القوة والضعف في المنظمة.

تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية:

- القوة: هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل مثل: الموارد المالية، الكفاءات الإدارية، انخفاض تكاليف الإنتاج .
- الضعف: هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس مثل: ضعف الموارد المالية والبشرية ، ضعف شبكة التوزيع معدل الدوران العالي للعاملين .

تعريف الفرص والتهديدات الخارجية:

- الفرص: هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم الارتباط بالعامل الزماني أو المكاني .
- التهديدات: هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل، والتي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلبا على أداء المنظمة، مثل دخول منافسين جدد، أو نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين، مثل تغير أذواق المستهلكين .

الفرص في نقاط القوة .

إذا وقعت الشركة بهذا المربع فهي شركة محظوظة لأن أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة وعلى الشركة أن تتعرف على الإستراتيجية التي توظف بها مواردها الداخلية القوية وتستغل الفرص المحيطة بها.

الفرص فى نقاط الضعف:

إذا صنفت الشركة فى هذا المربع يجب أن يكون توجهها مركزا على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص بالبيئة الخارجية والمشكلة بأن نقاط الضعف قد تمنع ذلك الاستغلال والحل هو تدريب العاملين أو التعاون مع شركات ذات خبرة.

نقاط القوة فى التهديدات:

إذا كانت الشركة بهذا المربع فتركيزها الأساسي بكيفية استغلال نقاط القوة الداخلية للمشروع إلى أقصى حد لمواجهة التهديدات الخارجية ويكن استغلال نقاط القوة لذلك واستخدام العمالة المدربة والرخصة.

نقاط الضعف فى التهديدات:

إذا كانت الشركة بهذا المربع فهي بوضع لا تحسد عليه ويجب أن تهدف الشركة لتقليل نقاط الضعف والتهديدات وتحارب للبقاء والإستراتيجية المناسبة هنا تخفيض العمليات التي لا تربح كافيًا أو ذات التكلفة العالية أو تصفية بعض الوحدات .

تقرير توفر الموارد المالية و البشرية و التقنية

- كفاية الموارد بما يتلاءم مع حجم النشاط ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة.
- حسن استغلال الموارد من خلال تعظيم الاستفادة منها.
- التكلفة المناسبة حيث يجب الحصول على الخدمة بتكلفة مناسبة تساعد على خفض التكاليف.
- الملائمة حيث يجب أن تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية والاستخدامات المتوقعة اتخاذ قرارات مهمة فى مجال الاستثمار و المشاريع التي تحقق الأهداف.

- التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية معينة من اجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن الفرصة الضائعة للأموال المستثمرة، وكذلك تعويض عن الانخفاض المتوقع في القوة الشرائية للأموال المستثمرة بسبب التضخم مع إمكانية الحصول على عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة .

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- **تحديد الأولويات الإستراتيجية:**
- من ضمن المهام الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي تأتي مهمة وضع الأولويات العامة للمؤسسة ، ومن ثم التركيز على هذه الأولويات.

• توضيح قنوات الاتصال

- يوفر التخطيط الاستراتيجي أرضية جيدة لبناء اتصالات متكاملة بين الوحدات المختلفة في المؤسسة.

• المشاركة

- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى خلق شعور عام لدى العاملين في المؤسسة بالمشاركة في تحديد أهدافها وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين ورفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة، إذ عندما يشارك العاملون في المؤسسة إعداد الخطة الإستراتيجية لها فإن ذلك سيؤدي إلى خلق شعور بالرضي لديهم ويدفعهم لبذل أقصى جهد لديهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

التعرف على التهديدات المحتملة و العمل على تفاديها او التقليل من آثارها

عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تساعد على التنبؤ بالمتغيرات المتوقعة حصولها في المستقبل، وبالتالي يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تساعد على تقليل درجة المخاطرة التي قد تنتج عند حصول هذه المتغيرات.

التعرف على مصادر القوة و الضعف في المنظمة و تحليلها

تساعد عملية التحليل الشامل للبيئة الداخلية على معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة، مما يمكن من تحليل أسباب القوة وتعزيزها وتعميمها، وكذلك تحليل أسباب الضعف وإيجاد الحلول الملائمة لها معرفة احتمالات المستقبل للتكيف مع المتغيرات الجديدة التعرف على ظروف العمل الجديدة و التكيف معها

وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه

يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها
- وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج .
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة. الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير للقضاء على العوائق.
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص .
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- صياغة الافتراضات حول العمل في فترة الخطة.
- وضع الموظفين الذين سيساعدون في تنفيذ الخطة بتخصصاتهم. لا بد من تطوير البرامج المستخدمة في التخطيط بشكل مستمر. توفير رقابة للتأكد من سير عمل الخطة.
- وضع و تحديد الأهداف.

الاهداف

- الأهداف هي النتائج المحددة للمبادرة والقابلة للقياس.
- فأهداف المنظمة تصف بالتحديد كم سيتحقق من "ماذا" و"متى".
- جمع وتحليل البيانات والمعلومات:- وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة. وضع الافتراضات :-والإجابة عن كل التساؤلات.

- وضع البدائل وتقويمها
- اختيار البديل الأنسب.
- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة. صياغة الاستراتيجية يجب التركيز على العوامل و النقاط الاستراتيجية و الأنشطة و العمليات و الأحداث الحرجة و المعقدة و التي قد تؤدي و تهدد أمن و سلامة أصول و ممتلكات الشركة.
- تنفيذ الخطة المعتمدة :تنفذ الخطة عن طريق وضع الأهداف
- الاستراتيجية - المهمات - الجهة المسؤولة - تاريخ إتمام العمل كيفية التحقق من النجاح.

تقييم الخطة المنفذة

النظر الى النتيجة التي توصلت اليها سير الخطة

قلة الالتزام بأهمية التخطيط الاستراتيجي خصوصاً من القيادة العليا في المنظمة

عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب.

وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- اعتقاد المدير بأنها ليست مسنوليته.
- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط:

قيم المنظمة :القيم هي المبادئ التي تتعهد المنظمة بالالتزام بها في

جميع نواحي عملها أهميتها: للقيم دور كبير في تحريك السلوك وتوجيهه وتبريره وتركيز جهد التغيير

على القيم يوفر الجهد في متابعة السلوكيات الكثيرة التي لا تنتهي والمشاريع التي تعتمد القيم في

المعالجة.

القيم الداخلية

ما هي القيم والمعتقدات التي ستحكم تصرفاتنا الداخلية؟

القوى البشرية - الأسلوب الإداري - الترفقات - التكلفة - الأجور - بيئة العمل - الأرباح - الابتكار - الأدب المهني.

القيم الخارجية

البيئة الخارجية مضطربة مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ (ما هي القيم التي

ستحكم تصرفاتنا مع أصحاب العلاقة خارج المنظمة؟) (العملاء - الخدمة - المجتمع الأمانة، الأخلاقية -

الموردين - تغير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية الخ.) ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

الخوف من التخطيط

التخطيط يعني التغيير

بعض المنظمات لا تخطط للمستقبل خوفاً منه لا تكون النتيجة خططت لها او يكون الخوف من التغيير نفسه.

خلط التنبؤ مع التخطيط:

بعض المنظمات تخلط مفهوم التنبؤ بمفهوم التخطيط يؤدي إلى مزيج بينهما فالتخطيط هو وضع خطوات للوصول لهدف معين في المستقبل اما التنبؤ هو التوقع لحدوث الهدف دون العمل او التخطيط لحدوثه.

مفهوم تقييم الاداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة. وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف .

تعريف تقييم الاداء

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوي ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملانمة لتقويم الاداء في المؤسسة.

أهداف تقييم الأداء:

- 1-رفع الكفاءة الانتاجية.
 - 2-رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
 - 3-معرفة معوقات العمل.
 - 4-تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.
 - 5-الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.
- أهمية عملية تقييم الأداء:

- أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:
- 1-يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي (كالترقية والنقل الخ).
 - 2-تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
 - 3-تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
 - 4-تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
 - 5-تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمروسيهم

محددات الاداء:

أولاً: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

- 1-القدرات والمهارات
- 2-التركيب النفسي
- 3-التركيب الاجتماعي

ثانياً: عوامل تتصل بالمؤسسة:

- 1- واجبات ومهام وطبيعة العمل
- 2- التنظيم الاجتماعي للعمل
- 3- الموارد والامكانيات المادية

من يقوم بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

- 1- الرؤساء المباشرين.
- 2- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).
- 3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- 4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

متى يتم تقييم الأداء؟

- 1- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في اماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.
- 2- أما فيما يتعلق بتقييم الاداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فإن موضوعي تقييم الاداء و تقويم الاداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فإن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جداً لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

معرفة احتمالات المستقبل للتكيف مع المتغيرات الجديدة.

تحديد الأهداف المستقبلية

وهي الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال مدة زمنية ويجب أن تكون :

متوافقة مع رسالة المؤسسة .

قبلة للقيسي .

قبلة للتحقيق .

متقدمة على الأهداف السابقة .

غير متضاربة اي واضحة ومفهومة .

مقبولة ومرنة .

تعكس أولويك العمل .

وأهم المجالات الأساسية التي تحدد الغايات ما يلي :

وضع المؤسسة وسمعتها محليا وإقليميا ودوليا .

الإنتاجية ونوعية المخرجات .

حجم الموارد المستخدمة .

تطور أداء المسؤولين في المؤسسة .

تطور أداء العاملين في المؤسسة .

المسئولية الإجتماعية للمؤسسة .

تطوير أنظمة المؤسسة .

تحديد الأهداف :

نقطة البدء فى التخطيط ، رسم السياسات ، فواعد وإجراءات العمل ، الموازنات ، البرامج والمشروعات.

- الأهداف ثلاث مستويات
- أهداف إستراتيجية .

تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها .

تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل .

طويلة الأجل و غير محددة ،

• اهداف تكتيكية .

يشارك فى صياغها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى :

تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات .

متوسطة الأجل ولها نهايات محددة .

أكثر تحدى من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها .

تمثل الوسائل التى من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية .

اهداف تشغيلية .

يشارك فى صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية :

تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد :

أكثر تفصيلا وتحديدًا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها .

قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب لتحقيق الأهداف التكتيكية.

العقبات التي تعترض التخطيط الاستراتيجي الفعال

عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب

وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤليته.
- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط:

قيم المنظمة : القيم هي المبادئ التي تتعهد المنظمة بالالتزام بها في جميع نواحي عملها أهميتها: للقيم دور كبير في تحريك السلوك وتوجيهه وتبريره وتركيز جهد التغيير على القيم يوفر الجهد في متابعة السلوكيات الكثيرة التي لا تنتهي والمشاريع التي تعتمد القيم في المعالجة.

القيم الداخلية

ما هي القيم والمعتقدات التي ستحكم تصرفاتنا الداخلية؟

القوى البشرية - الأسلوب الإداري - الترقية - التكلفة - الأجور - بيئة العمل - الأرباح - الابتكار - الأدب المهني.

القيم الخارجية

البيئة الخارجية مضطربة مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ (ما هي القيم التي

ستحكم تصرفاتنا مع أصحاب العلاقة خارج المنظمة؟) (العملاء - الخدمة - المجتمع الأمانة، الأخلاقية - الموردين - تغير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية الخ . ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

الخوف من التخطيط (التخطيط يعني التغيير).

بعض المنظمات لا تخطط للمستقبل خوفاً منه (لا تكون النتيجة كما خطت لها) او يكون الخوف من التغيير نفسه.

خط التنبؤ مع التخطيط:

بعض المنظمات تخط مفهوم التنبؤ بمفهوم التخطيط يؤدي إلى مزيج بينهما فالتخطيط هو وضع خطوات للوصول لهدف معين في المستقبل اما التنبؤ هو التوقع لحدوث الهدف دون العمل او التخطيط لحدوثه.

الصعوبة في خطوات التخطيط:

قلة المعرفة بالخطوات و كيفية ترتيبها يؤدي إلى صعوبة في التخطيط.

متطلبات أساسية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي :

وجود مناخ مشجع داخل الشركة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي منها وجود مديرين ذوي خبرة بالتخطيط وأنظمة المعلومات وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة.

وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المنتدب والمديرين للقيام بجهود تخطيط إستراتيجية وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسئولية هذا التخطيط ويتكون الفريق من: مجلس الإدارة الرئيس والأعضاء.

المديرون التنفيذيون(العضو المنتدب) وكل المستويات الإدارية التنفيذية مدير التخطيط وأي معاونين من داخل الشركة.

الاستشاريون وخبراء التخطيط من الخارج.

يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جه تعريفية ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.

يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة في هذا التخطيط مثل الحكومة والوزارات المختصة والموردين والعاملين وأصحاب الأسهم الخ.

قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي ظهور الحاجة إلى التقاعد مع خبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي وجمع معلومات وتزويد الشركة بتقارير عن الصناعة.

صعوبة الوصول إلى معلومات دقيقة

- يرجع ذلك إلى إن مسألة التنبؤ بالمستقبل تصعب من عملية الحصول على معلومات مؤكدة أو دقيقة لا تقبل الخطأ أو التغيير.
- حيث يوجد العديد بل الكثير من الأمور التي قد تتبدل وتتغير فلا يأتي وقوعها موافقاً لما تم التنبؤ به أو توقعه بشكل تام.
- ولكن عن طريق الاستعانة بأساليب التنبؤ شديدة الدقة قد تنخفض احتمالات اختلاف وقوع تلك التنبؤات كثيراً عما هو متوقع، وتصبح ذات دقة أكبر.

ضعف و قلة المعلومات المتوفرة

- ضعف و قلة المعلومات من العقبات التي تعترض التخطيط الاستراتيجي الفعال.

انعدام المرونة

- أحياناً ما يصبح من الصعب مواكبة الخطة الموضوعة لمختلف التغيرات التي قد تقع داخل المؤسسة مثل التغير الذي يلحق أنماط السلوك والعمل.
- أو التغير المتعلق بسياسة التعامل مع بيئة العمل والشؤون الداخلية للعاملين.
- كما قد يتعلق بأمور خارج المؤسسة مثل التغير بالمجريات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية التي لا تمكن المؤسسة حينها من ملاحقتها.

التغيرات المتلاحقة

يترتب على التغيرات السريعة خاصة في مجال الصناعات التكنولوجية إصابة الإدارات بحالة من الارتباك وبالتالي التأثير على استقرارها والصعوبة الكبيرة في المقدرة على التعامل مع ذلك التغير.

خطوات التخطيط الاستراتيجي

الرسالة:

بيان يحدد الفكرة التي تميز المنظمة عن غيرها من المؤسسات المماثلة كما تحدد الغرض من وجودها وتضع الملامح الرئيسية للخدمات والأنشطة وفلسفتها أو منهجيتها في تبني القضايا فهي تصف الحاضر وتصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة وتنفيذ رؤيتها للمستقبل؟ وكيف سنمضي الى تحقيق رؤيتنا؟

فوائد وجود الرسالة :

- تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة
- تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة
- تسهل تعامل الأهداف الداخلية والخارجية مع المنظمة
- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد موضح لها
- تحدد اتجاهات التوسع والنمو
- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة
- تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا واصرارها على تحقيق أهداف محدد

شروط الرسالة

الرسالة مستمرة تأتي كفعل مثل : تأمين او اسعاد او تقوية او تعليم او مساعدة أرفع او تحقيق الرسالة في المضارع وليست في الماضي ولا في المستقبل بل هي الان وكل زمان تكون مختصرة ولكن تشمل عدة معاني واضحة مفهومة لجميع الاعضاء والعاملين بالجمعية والمستفيدين من انشطتها .

هوية المنظمة :-

الرؤيا

هي طموحات المنظمة وامالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية .
كما انها طموحات المنظمة للمجتمع المستهدف وما تحلم ان يكون عليه . رؤية المنظمة
تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الان ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل.

وللصياغة الكاملة للرؤية ينبغي أن:

تكون طموحة تتحدى الواقع حيث ينبغي الإجماع عليها من القائمين على تحقيقها على
مستويين: المستوى العقلي والادراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم . واضحة الصياغة
ومختصرة بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على
تخطيطها . أن تصف مستقبلا افضل فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل
الذي تصوره لهم ان يتم اختصار كلماتها بعناية وتفكير فلا تكون مملة ولا سطحية باهته .

مثال على الرؤيا

رؤية مكدونالدز

السيطرة على سوق الوجبات السريعة على مستوى العالم .

رؤية الخطوط الجوية السعودية

ناقلا جويا عالمي المستوى ، سعودي السمات ، فائق العناية بعملائه حريصا على رعاية
موظفيه.

تقييم عوامل القوة والضعف في المنظمة.

تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة:

تحليل البيئة الخارجية

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار
الإستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف إلى الظروف
المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المؤسسة من

استغلال تلك الفرص لتحديد أهدافها الإستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة ومن العوامل الخارجية العوامل التي قد تسبب آثارا سلبية للمؤسسة الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، الديموغرافية .

تعريف البيئة الخارجية

بيئة أي منظمة هي مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياتها وتطورها يمكن تعريف البيئة الخارجية العامة بأنها العوامل الخارجية عن الصناعة والتي تكون خارج سيطرة المنظمة وتؤثر في إستراتيجيتها ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أن مخرجاتها تصدر إلى هذه البيئة. وقدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

تحديد الأولويات الإستراتيجية:

من ضمن المهام الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي تأتي مهمة وضع الأولويات العامة للمؤسسة ، ومن ثم التركيز على هذه الأولويات.

توضيح قنوات الاتصال

يوفر التخطيط الاستراتيجي أرضية جيدة لبناء اتصالات متكاملة بين الوحدات المختلفة في المؤسسة.

المشاركة

يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى خلق شعور عام لدى العاملين في المؤسسة بالمشاركة في تحديد أهدافها وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين ورفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة، إذ عندما يشارك العاملون في المؤسسة إعداد الخطة الإستراتيجية لها فإن ذلك سيؤدي إلى خلق شعور بالرضي لديهم ويدفعهم لبذل أقصى جهد لديهم لتحقيق الأهداف