

منهاج دورة

مهارات بناء الخطة الإستراتيجية

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|------------------------------------------------|
| 3 | المبحث الأول: ماهية الخطة الإستراتيجية |
| 3 | المطلب الأول: مفهوم ومراحل الخطة الإستراتيجية |
| 8 | المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية |
| 11 | المبحث الثاني: صياغة الخطة الإستراتيجية |
| 11 | المطلب الأول: الرؤية |
| 11 | المطلب الثاني: الرسالة |
| 13 | المطلب الثالث: الغايات والأهداف الإستراتيجية |
| 15 | المطلب الرابع: الخطط الإستراتيجية |
| 16 | المطلب الخامس: السياسات |
| 17 | المبحث الثالث: مستويات الخطة الإستراتيجية |
| 17 | المطلب الأول: الإستراتيجية العليا |
| 17 | المطلب الثاني: الإستراتيجية الوظيفية |
| 17 | المطلب الثالث: الإستراتيجية التشغيلية |
| 21 | المبحث الرابع: تنفيذ الإستراتيجية |
| 24 | المبحث الخامس: الرقابة الإستراتيجية |
| 28 | قائمة المراجع |

المبحث الأول

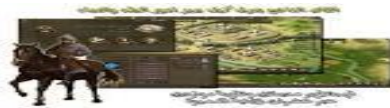
ماهية الخطة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم ومراحل الخطة الإستراتيجية

يمكن تعريف كلمة "الإستراتيجية" من الناحية اللغوية بأنها: خطة أو سبيل للعمل, تتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل. (الحسيني،2006).

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية وظيفة لأعلى مستوى في الهرم التنظيمي, وهي قابلة للتطبيق في أي منظمة. وهي وظيفة قيادية تقع ضمن مفهوم القيادة. وأصل الكلمة مشتق من اللغة اليونانية القديمة, والتي كانت من أعمق الحضارات, حيث كانت تسود فكرة الحرب في ذلك الزمن. وكان أهم شخص عندهم هو القائد العسكري, والذي يطلق عليه استراتيجوس Strategos, وتعني علم الجنرال. حيث كان لهذا الشخص موقع مميز, فهو حامي الحضارة. ومن الكلمة اشتقت كلمة استراتيجيا Strategia وتعني فن الحرب أو إستراتيجية. وقد أخذ اللفظ والمعنى, وطبق في الوقت الحاضر ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة. فهذا الاستراتيجي شخص بالغ الذكاء, يستطيع التفكير في العديد من القضايا بنفس الوقت, ويمنحها نفس الاهتمام, وهذا ما يسمى بالمرونة الفكرية Intellectual Flexibility, والتي تعني " القدرة على التفكير في العديد من القضايا الهامة بنفس الوقت, وإعطائها نفس القدر من الاهتمام".

وقد أخذ هذا المعنى من الشكل العسكري, وطبق في مجال الإدارة الحديثة بعد الحرب العالمية الثانية شكلا ومضمونا, فمن يقود المؤسسات في هذا الزمن يجب أن يتصف بهذه الصفات. (القطامين،2009).



جذور الإستراتيجية في القرن العشرين:

في الخمسينيات والستينيات من القرن المنصرم كان يسمى التخطيط الاستراتيجي وفي الثمانينيات تم تطويره إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وأفضل من ساهم في تطوير هذا المفهوم, وفي تطبيقاته اللاحقة في الإدارة,

وتأثرت كافة النظريات والنماذج الخاصة بالإدارة الإستراتيجية بطروحاتهم, شخصان هما. (القطامين،2009):

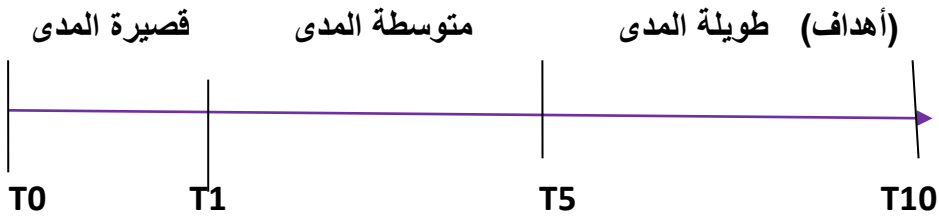
1. تشستر بارنارد Chester Barnard, وهو موظف كبير في شركة التلغراف والتلغراف الأمريكية.

2. ألفرد تشاندلر Alfred Chandler, وهو أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية, صاحب مقولة "البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع إستراتيجيتها".

تعريف الإدارة الإستراتيجية:

هي مجموعة القرارات والأفعال والأنشطة التي تتخذها المنظمة الآن, بهدف تحقيق المستوى المطلوب من الأداء على المدى البعيد. (القطامين،2009). أوهي عمليات التحليل والقرارات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة من أجل إيجاد وإدامة الميزات التنافسية. (housam,2015).

ويرتبط مفهوم الإستراتيجية بمفهوم القيادة والذي يعني فن التأثير في الآخرين. من خلال التعريف تظهر أهمية كلمة "الآن": لأن هنالك خطأ شائع في كل المجتمعات, وهو الاعتقاد بأنه عند التكلم عن الإستراتيجية يكون القصد المدى البعيد فقط. والصواب أن كلمة الآن تعني تخطيط استراتيجي يرتبط بمفهوم زمني يبدأ من الآن ويستمر للمستقبل.



• حسب الشكل, فإن الخطأ الشائع: الاعتقاد أن الهدف الاستراتيجي هو الجزء الأخير. والصواب أن يبدأ من الآن (يوضع الآن), ويمر في المدى المتوسط, لكنه يتحقق بالضرورة في المدى البعيد.

• المديات الثلاثة تسمى الهدف الاستراتيجي أو الخطة الإستراتيجية, فكل هدف استراتيجي يمر بالمدى القصير والمتوسط ويتحقق في المدى البعيد.

أعمدة, ركائز أو معاني فكرة الإستراتيجية:

إلى ماذا يشير هذا المفهوم؟

1. الأهمية الكبرى: كأن نقول: " يحتل جبل طارق موقعا استراتيجيا هاما".
2. الشمولية: كأن نقول: "دور نائب المدير أكثر إستراتيجية من دور المساعد الإداري".

3. النظرة المستقبلية بعيدة المدى: فترتبط بمفاهيم بعيدة المدى أو ببعد زمني طويل, كأن نقول:"الأهداف الإستراتيجية للشركة". أو كمدى(مسافة بعيدة): فنقول "صواريخ إستراتيجية".

القرار الاستراتيجي Strategic Decision-Making: وهو القرار الهام جدا, والذي يتخذ عادة على مستوى الإدارة العليا, وذلك لتمييزه عن القرارات الأخرى التي تقع ضمن مسؤوليات المستويات الإدارية الأدنى. وتعامل مع المستقبل بعيد المدى للمنظمة ككل, وليس مع جوانب معينة فيها. وتتصف القرارات الإستراتيجية بما يأتي. (القطامين،2009):

- **الندرة Scarcity:** فهي قليلة كما, وغير عادية, وليس لها سوابق من الممكن الاقتداء بها.
- **الكلفة العالية High Cost:** حيث تتطلب كما كبيرا من الموارد لاتخاذها وتنفيذها.
- **الريادية Leadership:** فهي تقدم سوابق تعتمد عليها القرارات الأدنى. أي أنها تشكل مظلة للقرارات الأقل أهمية منها.
- **الثبات Stability:** وعدم التغير, وهو معيار التفريق الرئيس بين قرار إستراتيجي وآخر غير إستراتيجي, فالأول يدوم لفترة طويلة ولا يتغير بسرعة, والآخر أكثر عرضة للتغيير (الدهان،2014).

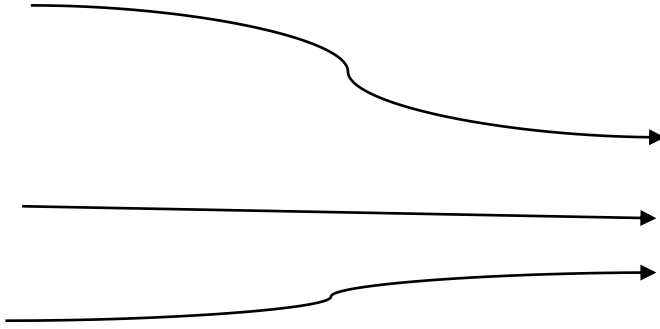
وهناك ثلاثة فلسفات تؤثر في توجه الإدارة العليا وطريقتها في اتخاذ القرار الإستراتيجي, وهي. (القطامين،2009):

1. **فلسفة المستثمر Entrepreneur Mode:** بحيث يترجع صاحب المؤسسة على قمة السلطة, ويهيمن على اتخاذ القرار, وتتبع خططها الإستراتيجية مما يعتقد مالكا أنها صحيحة.
2. **فلسفة رد الفعل Reactive Mode:** بحيث يتم انتظار المشاكل الإدارية لحين وقوعها, ثم تشرع بمحاولة وضع الحلول لمعالجتها.
3. **الفلسفة التخطيطية أو فلسفة التفاعل الايجابي Proactive Mode:** وتجمع بين فلسفة رد الفعل في مواجهة المشكلات وفلسفة التخطيط المسبق للتنبؤ بالمشاكل ووضع الحلول المتعددة لها. واعتماد أسلوب التحليل العميق للأهداف الإستراتيجية والخطط والسياسات.

الكفاءة والفاعلية (Efficiency & Effectiveness):



- **الكفاءة:** انجاز العمل بأقل كلفة وأقل وقت وأقل جهد. وتعتبر عن الاستخدام الاقتصادي للموارد, أو هي حسن استغلال الموارد المتاحة. أو هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة, لذا ترتبط بالإدارة.
- **الفاعلية:** تحقيق الهدف كما خطط له, فهي تتعلق بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة. أو هي أداء الأعمال الصحيحة, لذا ترتبط بالقيادة.
- ومعنى ذلك أن لا ترابط بين المصطلحين ولكن العمل الإداري الناجح يتصف بالصفتين: الكفاءة والفاعلية معا.



مزيج المهارات على المستويات الإدارية:

| | | |
|------|---------|-------|
| | إنسانية | فكرية |
| فنية | | |
| | | |

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الدنيا

(مزيج المهارات على المستويات الإدارية)

المهارات الفكرية Conceptual Skills: الإدارة العليا هي الإدارة الإستراتيجية، ومن يكون فيها يجب أن يمتلك نوعا معينا من المهارات، لذا لابد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (وإلا تصبح الأمور فوضى Messy)، فاهتمام القائد في هذا المستوى ينصب على القضايا الإستراتيجية في المؤسسة، وقيادة جهود العاملين في المنظمة نحو المستقبل، وحتى يقوم بهذا الدور يجب أن تكون لديه مهارات محددة، وهي المهارات الفكرية (والتي تعني القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون أو القدرة أن تكون استراتيجوس)، ورؤية الأشياء بصورة مختلفة، ومهارات التحليل والمهارات المنطقية، وربط الأشياء مع بعضها بشكل صحيح، وتكون لديه القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وتنسيق الأمور مع بعضها (في الفكر الإداري المعاصر ينصب جهد المدير على مستقبل المؤسسة، وأصبح المدير منسقا لفريق عمل). والمهارات الفكرية هي المهارات العليا للتفكير، ومن يمتلكها يستطيع أن يمارس القيادة، أي قيادة المنظمة نحو المستقبل. وتحدث المشاكل عند وضع أشخاص في المستويات العليا ليس لديهم مهارات فكرية، ومن هنا تفشل المنظمات. وبدون المهارات الفكرية لا نستطيع التخطيط الاستراتيجي، فالوظيفة الأولى لمن يقود المنظمة هو التخطيط الاستراتيجي.

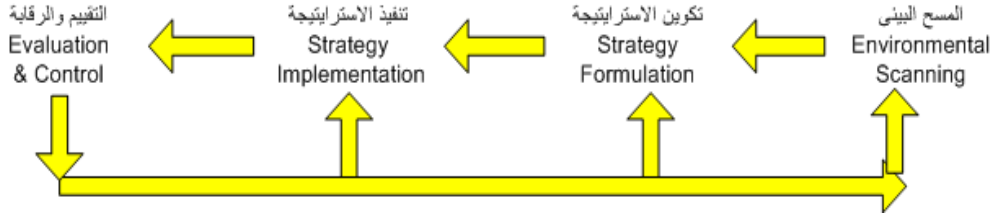
المهارات الإنسانية Human Skills: المستوى الثاني يطلب أن تتوفر لديه مهارات إنسانية، وتعني القدرة على التعامل مع العنصر البشري بشكل فعال، والقدرة على تحفيز العناصر البشرية، وخلق المناخ التنظيمي المناسب للعمل. حيث يجب توفر مهارات محددة لوظائفهم، مع الأخذ بعين الاعتبار وجود بشر يتطلب التعامل معهم وجود مهارات إنسانية. فيجب على القيادات في المستوى المتوسط أن يزودوا العاملين بالمثل والقوة، ويتعاملوا معهم بشكل إنساني.

المهارات الفنية Technical Skills: ويحتاجها الموظفون في المستوى الثالث، ليتمكنوا من التعامل مع الأمور التشغيلية، أي أن يكونوا قادرين على تنفيذ العمل من خلال هذه المهارات. كالقدرة على التعامل مع التكنولوجيا والمعدات وصيانة المكائن.

وخلاصة القول: أن المهارات الثلاث تتكامل مع بعضها، فقد تتوفر لدى القيادة العليا بالإضافة للمهارات الفكرية مهارات إنسانية أو تشغيلية، ولكن المطلوب هو توفر المهارات الفكرية. فالأساس هو توفر نوع محدد وخاص من المهارات لكل مستوى، ولكن من الأفضل أن يكون لديه مهارات أخرى.

مراحل (عناصر) الإدارة الاستراتيجية:

1. التحليل الاستراتيجي , أو المسح البيئي.
2. التخطيط الاستراتيجي.
3. تنفيذ الإستراتيجية.
4. الرقابة الإستراتيجية.



العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية

Basic Elements of the Strategic Management Process

هنالك نظريات وأساليب كثيرة للإدارة, ولكن اختلفت الإدارة الإستراتيجية بأنها بدأت بالتحليل وليس بالتخطيط, وهذا ما يميز الإدارة الإستراتيجية. وقد تم تناول كل مرحلة في مبحث مستقل.

المرحلة الأولى التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis:

☒ وهي المرحلة الأولى في نموذج الإدارة الإستراتيجية, ويعرف بأنه عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

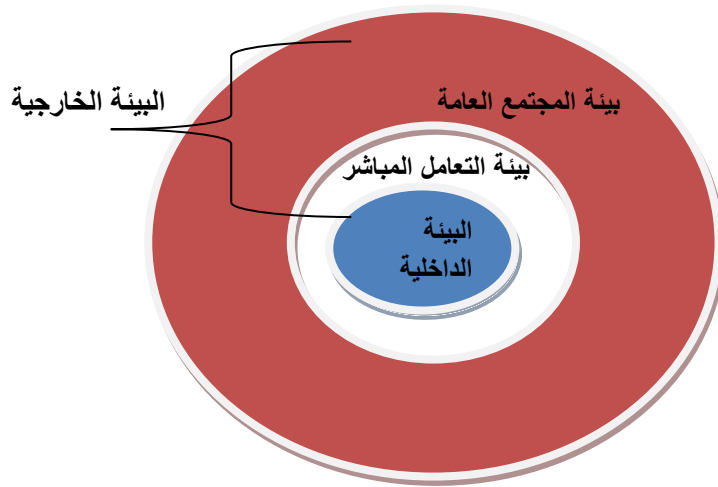
☒ والعناصر الإستراتيجية هي تلك المؤشرات ذات الأهمية الكبرى, والتي من الممكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على عمل المؤسسة في المستقبل.

☒ ويسمى هذا التحليل في الإدارة الإستراتيجية بتحليل العناصر الإستراتيجية, أو ما يطلق عليه S.W.O.T ANALYSIS وتعود S و W إلى العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة, حيث تمثل S عوامل القوة Strengths, بينما تمثل W عوامل الضعف Weaknesses فيها. أما O و T فتمثلان العناصر الإستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية, حيث تمثل O الفرص المتاحة Opportunities, بينما تمثل T المخاطر والتهديدات Threats التي تعمل ضد محاولات المؤسسة الاستفادة من تلك الفرص. (القطامين، 2009).



وتتكون بيئة المؤسسة من مستويين, هما: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية, وسنتناول كل منهما في مطلب على حدة.

البيئة الخارجية External Environment: وتتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة, والتي تتفاعل مع عملها, وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة. وتتكون البيئة الخارجية من قسمين, (كما في الشكل):



1. بيئة التعامل المباشر Task Environment:

❖ وهي ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة. فتؤثر وتتأثر بالقرارات التي تتخذها. مثل البنوك, المنافسين, الموردين, المستهلكين, العاملين في المؤسسة, المنظمات الخاصة بحماية البيئة وحماية المستهلك, المؤسسات التعليمية, الحكومة, المجتمع المحلي.

❖ يطلق على هذه الفئات " أصحاب المصالح Stake Holders", وذلك لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المؤسسة.

❖ من المهم ملاحظة أن مطالب هذه الفئات غالباً ما تكون متناقضة مع بعضها البعض. مثل المطالب الخاصة بحماية البيئة من التلوث ومطالب المساهمين بزيادة الأرباح. لهذا يجب إدارة عملية الاستجابة لمطالب هذه الفئات بتلبية الحد المعقول منها.

2. بيئة المجتمع العامة Societal Environment:

وتتكون من مجموع القوى في المجتمع الأوسع, التي تؤثر اقتصادياً, اجتماعياً, قانونياً, سياسياً أو تكنولوجياً على عمل المؤسسة. وتتألف من القوى الآتية:

✓ القوى الاقتصادية Economic Forces: ويقصد به المناخ الاقتصادي والحالة الاقتصادية كالنمو والركود والتضخم. ويحدث النمو عندما يكون العرض مساوياً للطلب, بينما يحدث الركود عندما يكون العرض أكبر من الطلب فتتخفض الأسعار. في حين يحدث التضخم عندما يكون العرض أقل من الطلب مما يؤدي إلى رفع الأسعار, وهو من أخطر الحالات لأنه يؤدي إلى تآكل الدخل. فالتأثير على عمل المؤسسة يختلف من وضع اقتصادي إلى آخر.

✓ القوى الديموغرافية Demographic Forces: هي العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة, من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام لهم من حيث تفضيلهم لمنتج على آخر, على السياسات الإنتاجية والتسويقية والسعرية في المؤسسة.

✓ القوى السياسية والقانونية Political & Legal Forces: وتعني تأثير الجو السياسي العام, كعلاقة الدولة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو متوقفاً. وتأثير القوانين والتشريعات التي تقيد أو تعرقل أو تدعم نشاطات هذه المؤسسة.

✓ القوى التكنولوجية Technological Forces: فالتغير التكنولوجي الهائل يتطلب مواكبة مستمرة, لتستطيع المحافظة على وضعها التنافسي ودعمه.

البيئة الداخلية Internal Environment:

⊗ إن مدخلات الإدارة الإستراتيجية تستمد من نقطة توازن إستراتيجي, تتمثل في قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص وتحديد المخاطر في بيئتها الخارجية من جهة, وقدرتها على تعظيم عوامل القوة والتغلب على نقاط الضعف في بيئتها الداخلية من جهة أخرى.

⊗ وإن نجاح المؤسسة في إدارتها الإستراتيجية يعتمد على قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في: بناءها التنظيمي, ثقافتها التنظيمية السائدة وفي الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية. وتتضمن البيئة الداخلية ما يأتي:

1. البناء التنظيمي Organizational Structure:

يدرس البناء التنظيمي لمعرفة كيفية اتخاذ القرار في المنظمة هل هو مركزي أو لامركزي؟ هل الهيكل التنظيمي طويل أم مفلطح؟ ويبين تسلسل القيادة والضببط. فالبناء التنظيمي مهم في الإدارة

الإستراتيجية. **القاعدة رقم 1** " أن البناء التنظيمي يتبع الإستراتيجية", أي أن الإستراتيجية ثابتة والبناء التنظيمي يتغير استجابة لها. وكل شيء في المنظمة يتغير تبعاً للإستراتيجية. فالإستراتيجية مقدسة لا يجوز المساس بها، وكل شيء في المنظمة يبدأ بتصويب أوضاعه بهدف خدمة هذه الإستراتيجية.

عندما تكلف بدراسة مؤسسة، فإنه يتوجب عليك علمياً أن تدرس أولاً وقبل كل شيء البناء التنظيمي، والسبب لمعرفة كيف يتخذ القرار.

سؤال: ما أنواع الأبنية التنظيمية؟ وكيف يتغير البناء التنظيمي استجابة للإستراتيجية؟ مع تعدد وتنوع الهياكل التنظيمية، إلا أنه من الممكن وضعها في ثلاثة أشكال رئيسية:

1. الهيكل التنظيمي البسيط.
2. الهيكل التنظيمي حسب الوظائف.
3. الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية.

المبحث الثاني

صياغة الخطة الإستراتيجية

وهي عملية تصميم أو تطوير رؤية المؤسسة، رسالتها، غاياتها، أهدافها، خططها الإستراتيجية وسياساتها، للمرحلة القادمة من مراحل الإدارة الإستراتيجية. وتتم من خلال الإدارة العليا، التي تمتلك المهارات الفكرية الضرورية للتخطيط الإستراتيجي، ويكون اتجاه التخطيط الإستراتيجي هابطاً (من أعلى إلى أسفل). وتستخدم مخرجات التحليل الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي (القطامين، 2009).

إن الأنشطة الخمسة السابقة متسلسلة متعاقبة، حيث توضع الرؤية أولاً، وعند اكتمالها تنتقل إلى الرسالة... وهكذا فوظيفة الرسالة تحقيق الرؤية، فالوظيفة اللاحقة تخدم وتسعى إلى إنجاز الوظيفة التي تسبقها.

وهذه المرحلة ليست تنفيذية، وإنما هي مرحلة نظرية فكرية. فجميع الأنشطة السابقة نظرية، وكلها أمور ستحدث في المستقبل، وكلها أنشطة تتطلب مهارات من نوع معين " فكرية عالية جداً"، أو مستوى عالٍ من المهارات الفكرية الضرورية للتخطيط الإستراتيجي. ولأن جميعها يتعلق بالمستقبل (يحيط بها عدم التأكد)، فهي تتطلب مهارات فكرية عالية. ومن تكون لديه هذه المهارات يستطيع أن يرى ما لا يراه الآخرون، ويتمكن من الرؤية بطريقة أفضل للمستقبل، وبالتالي يستطيع التنبؤ به، وأن يحدد الوصول إلى نقطة معينة، أي يحدد ما هو المطلوب من الآن وحتى الوصول إلى ما يريده في المستقبل.

- وفيما يأتي تفصيل لهذه الأنشطة:

المطلب الأول: الرؤية:

وهي الحالة المرغوبة التي تسعى المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل. حيث يبدأ التخطيط الاستراتيجي بصياغتها, فنسأل: ما الذي يجب أن نفعله حتى نقل المؤسسة إلى المستقبل بشكل منظم وفعال؟ ماذا نرغب أن نكون؟ وهذا يسمى الرؤية.

○ والرؤية مهمة جدا, وذلك لأنها توّطر العمل: أي أنه بموجبها ومقتضاها فإن كل ما نقوم به الآن يخدم المستقبل. ويجب أن تكون منطقية, وتوضع بشكل موضوعي, وهي ليست حلما لأنها يجب أن تتحقق, وإن لم تتحقق فذلك يدل على الفشل. ويمكن صياغة رؤية لأي مؤسسة من خلال الاستفادة من المحاور الأربعة الآتية:

(1) رؤيتنا أن نكون مؤسسة.....

(رائدة, متميزة, قائدة, عالمية, رئيسة, عالمية, متفوقة.....).

(2) توفر.....

(خدمة, خدمات, منتج, منتجات, خدمة ومنتج.....).

(3) من أجل (من)

(الوفاء بالتزامنا تجاه المواطنين, المساهمين, خدمة السوق العالمي.....).

(4) في مجال.....

(الأمن والسلم, المعلومات, الدفاع, الاستشارات الإدارية, القانونية.....).

○ ومثالها: "رؤيتنا أن نكون مؤسسة رائدة في الشرق الأوسط, في مجال الأمن, توفر خدمة السلم والأمان في ربوع الوطن".

المطلب الثاني: الرسالة: وهي الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله, وتحدد عادة نطاق عملها, ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم بخدمتها. ويجب أن تعبر الرسالة بدقة ووضوح عن مدى قدرة إمكانيات المؤسسة ومواردها المختلفة على الانجاز إذا ما استخدمت بالدرجة المطلوبة من الكفاءة والفاعلية, وأن لا يكون مبالغ فيها. فبعد وضع الرؤية نسأل السؤال التالي: كيف نحقق هذه الرؤية؟ والجواب هو من خلال وضع رسالة للمؤسسة.

○ وتتصف الرسالة بأنها تصاغ على شكل نص قصير جدا, وقد يتألف من سطر أو سطرين أو ربما كلمتين, من الكلمات المشبعة بالمعاني, مثلا: "تربية وتعليم". وتبين الرسالة الدور أو الأدوار والأنشطة المختلفة, التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لتحقيق الرؤية. وهي لا تصف الرؤية بل تصف الدور, في حين أن الرؤية تصف المؤسسة. ومن أهم ما يجب العناية به عند وضع الرسالة أن تكون

ممكنة التحقيق, قابلة مباشرة وبشكل صارم وممكن أن تتحقق في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة وليست خيالية.

○ وهناك ثلاثة أسئلة تساعد في صياغة أي رسالة, وهي:

1. ماذا نفعل؟

2. لمن نفعل؟

3. كيف نفعل؟

○ إذن فالرسالة هي سبب وجود المؤسسة. وهي فعل, بينما الرؤية صورة مستقبلية. فتوضع الرسالة لتحقيق الرؤية " تسعى مديرية الأمن العام إلى حفظ الأمن والنظام, للوطن والمواطن, من خلال ... " فالرسالة فعل واضح وليست حلما. أي ما هي الأدوار التي نقوم بها لتحقيق الرؤية مثلا: " تربية وتعليم الأجيال القادمة باتباع أحدث التقنيات والمناهج عالميا". وفي كثير من المؤسسات هنالك التباس ما بين الرؤية والرسالة: فالرؤية تتعلق بالمؤسسة كاملة, أي تصف المؤسسة بنقطة ما في المستقبل, بينما تصف الرسالة الدور الذي تقوم به المؤسسة.

○ ونلاحظ أن الرؤية والرسالة ليستا مرتبطتين ببعد زمني.

المطلب الثالث: صياغة غايات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية:

○ فبعد وضع الرسالة نسأل السؤال المهم الآتي: كيف نحقق هذه الرسالة؟ والجواب: عن طريق وضع الغايات الإستراتيجية Strategic Goals, والأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives. وتصاغ كل منها بطريقة تؤدي إلى تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها.

○ الغايات الإستراتيجية: هي أهداف غير مرتبطة ببعد زمني محدد لإنجازها.

○ الأهداف الإستراتيجية: هي النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم, وترتبط ببعد زمني. وتعبّر عن نية المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف. وتحدد ماذا يجب أن تفعل المؤسسة, ومتى يتم هذا الفعل.

○ ويعد الفرق بين الغايات والأهداف كالفرق بين أخوين, وعلى النحو الآتي:

1. الغاية لا ترتبط ببعد زمني لتحقيقها, ولذا يصعب قياسها: ومثالها: "رفع كفاءة العاملين في المنظمة". أما الهدف فيرتبط ببعد زمني ومعيار, ولذا يسهل قياسه, ومثال ذلك "رفع كفاءة العاملين بنسبة 20% في العام 2020 م.

2. الغايات يتم وضعها على المستوى الاستراتيجي: فالرؤية, الرسالة والغايات الإستراتيجية يتم صياغتها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة (المستوى الاستراتيجي), وذلك بسبب تطلبها مهارات

فكرية عالية لا توجد إلا لدى المستويات العليا في المؤسسة, ويتم وضع غاية لكل نشاط في المؤسسة. ونشتق لكل غاية هدفا أو مجموعة أهداف تحققها.

○ وتتكون الأهداف من ثلاثة مستويات, مصنفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها:

- (1) الأهداف قصيرة المدى: وهي تلك التي يتوقع إنجازها خلال عام واحد(سنة أو أقل).
- (2) الأهداف متوسطة المدى: ويتوقع إنجازها خلال فترة زمنية تمتد من عامين إلى خمسة أعوام. (من بعد العام الأول إلى الخامس وبالتالي مدتها حوالي 4 سنوات).
- (3) الأهداف بعيدة المدى: ويتوقع إنجازها في فترة زمنية تزيد على خمسة أعوام, وقد تصل إلى عشرين عاما أو أكثر. وحسب الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

○ **معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية:**

- ✓ الأهداف الإستراتيجية هي أهم أمر في التخطيط الإستراتيجي (مربط الفرس).
 - ✓ تتميز الأهداف بكونها آليات فنية دقيقة لإحداث الانتقال السلس من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف. ولإنجاز ذلك لا بد أن تتصف الأهداف المصاغة بما يأتي:
- (1) الهدف يجب أن يكون هدفاً أنسب Optimal, وهو الهدف الذي يمكن تحقيقه في ظل الإمكانيات المتاحة Achievable/Attainable.
 - (2) أن يكون هدفاً محددًا Specific: فلا يكون عاماً أو مطاطاً يحتمل عدة معانٍ. فمثلاً "أن نكون مؤسسة ناجحة" هدف عام. بينما "رفع قيمة الأرباح بنسبة 15% عما هو في العام الماضي" هدف محدد.
 - (3) أن تكون واقعية وذات علاقة Realistic/Relevant: بحيث تخلو من المبالغة, الخيال والمجاملات. وتكون مرتبطة بالغايات والإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.
 - (4) الصياغة الكمية Quantitative: أي أن يعبر عنها بقيم رقمية واضحة. وبحيث يكون قابلاً للقياس Measurable, مثل: "رفع كفاءة العاملين بنسبة 20% عما هو عليه الآن".
 - (5) الارتباط ببعد زمني محدد Time-Bound: أي تحديد التاريخ الذي يجب أن تنجز خلاله الأهداف. رفع كفاءة العاملين في قسم الإنتاج بنسبة 20% خلال السنوات السبع القادمة.
 - (6) أن يستخدم المنهج العلمي السليم في صياغة الأهداف: أي استخدام العلم في دراسة الأشياء, للوصول إلى نتائج محددة وفعالة. لا أن يتم ذلك جزافاً, أو خبط عشواء.

المطلب الرابع: وضع الخطط الإستراتيجية:

- كل ما سبق هو الإجابة على ماذا يجب أن نفعل؟ والسؤال الآن عن الآلية: كيف سنحقق هذه الأهداف؟ والجواب أن نضع خططا إستراتيجية.
- فالآن يبدأ التفكير بالتنفيذ, إذ أننا لا ننفذ الأهداف, وإنما ننفذ الخطط. (الأهداف لا تنفذ وإنما الخطط هي التي تنفذ). فالخطط هي كيفية الوصول إلى الأهداف بشكل محدد.
- وتعرف الخطة الإستراتيجية بأنها الخطة الشاملة, التي تحدد كيفية إنجاز غايات, أهداف المؤسسة ورسالتها.
- وتعتبر الخطة الإستراتيجية بمثابة السكة للقطار أو هي خارطة الطريق.
- وتصنف الخطط على ثلاثة مستويات, وحسب البعد الزمني المرتبط بها: فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى. والخطة متوسطة المدى توضع لإنجاز هدف متوسط المدى. بينما توضع الخطة الإستراتيجية طويلة المدى لإنجاز هدف طويل المدى.
- وبمجرد بداية التفكير في التنفيذ تبدأ مواجهة الصعوبات والمشاكل. فالهدف المختار يجب أن يكون الهدف الأنسب, وبالتالي فالخطة التي يجب أن تختار لتحقيق الهدف يجب أن تكون الخطة الأنسب.
- فالمطلوب الوصول إلى الأهداف بأنسب الخطط. والتطبيق العملي وحقيقة الحياة يقولان: "هناك أكثر من طريقة للوصول إلى الهدف". فيوجد العديد من الطرق أو الخطط الموصلة إلي أمر ما.
- وهنا يأتي دور الإدارة باختيار أنسب الطرق. وهي التي تتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة, وتحقق الهدف بكفاءة وفاعلية. فالإدارة أن تختار الأنسب لإمكاناتك وليس الأفضل, وخاصة عندما تكون الإمكانيات محدودة كما هو في الأردن. والمشكلة هنا, هي تحديد الأنسب, وخاصة بعد التنفيذ, فإذا تم اكتشاف أن الخطة ليست الأنسب, لا بد من معالجة هذا الموقف, ولا بد من حل, وهذا يعطي دليلا واضحا على أن الإدارة ليست مقتصرة على اللونين الأبيض والأسود فقط. فماذا نفعل في هذه الحال؟ البعض قد يقول: نغير الخطة, والبعض الآخر قد يقول: الاستمرار بنفس الخطة ولكن نخفض مستوى الهدف إلى مستوى الخطة.

○ وهنا تبرز أهمية "النظرية الموقفية أو الظرفية Contingency Theory":

- بمعنى آخر أنه عندما نواجه معضلة بهذا الشكل:(صرف موارد وتكاليف وجهود باستخدام خطة ثم يتبين أنها غير مناسبة), فماذا نفعل؟ هنا لا بد من التصرف حسب الموقف أو الواقع ومعطياته. فالموقف هو الذي يحدد توجه القائد, وهي النظرية الموقفية في القيادة. وفيها تمتزج خصائص المدير بالموقف. فليس هناك تشابه بين أي أسلوبين إداريين في العالم, إذ أنه كالبصمة. فهناك المدير المغامر, وهناك المحافظ... الخ, والأسلوب الأصوب هو الموقفي, أي حسب الظروف.

- فالقائد أو المدير يتصرف حسب خبرته, علمه, معرفته, شخصيته وتركيبته النفسية. فإذا تطلب الموقف أن تكون محافظا في اتخاذ القرار فليكن, وإذا تطلب نوعا من المغامرة فليكن ذلك.
- ولذا يعتبر وضع الخطة الإستراتيجية الأنسب هي الحلقة الأصعب, وهي عملية معقدة بالغة الصعوبة.

المطلب الخامس: وضع السياسات:

- قبل البدء بعملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية, يجب الإجابة على السؤال الآتي: كيف نضمن تنفيذا كفؤا وفعالا للخطط الإستراتيجية؟ والجواب هو: من خلال وضع السياسات.
- وتكمن وظيفة السياسات, في مساعدة المنفذين على تنفيذ الخطط الإستراتيجية. وتعرف: بأنها مجموعة القرارات, التي تسعى إلى تسهيل عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية. وتشكل الخطوط العريضة لعملية اتخاذ القرارات أثناء التنفيذ, وتتبع مباشرة من الخطط الإستراتيجية. كما تشكل القواعد الرئيسة لعملية التنفيذ الناجح للبدائل الإستراتيجية. ومن الأمثلة على السياسات:
 1. اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى رفع إنتاجية العمل إلى حدودها القصوى الممكنة.
 2. اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى مواصلة تطوير العمليات الإدارية المختلفة في المؤسسة إلى المستويات المطلوبة.
 3. اتخاذ الإجراءات الملائمة لإيجاد والمحافظة على بيئة عمل صحية تتصف بالإبداع.
 4. تدريب العاملين لرفع كفاءتهم وفعاليتهم لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
 5. تحديث التكنولوجيا الموجودة أو شراؤها.
 6. تعيين خبرات بشرية جديدة ومتطورة.
 7. وضع أنظمة لإدارة المعلومات في المؤسسة لتوفير المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب لمتخذ القرار.
- وأي قرار أو إجراء يتم وضعه لمساعدة المنظمة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية, يندرج تحت مسمى السياسات. وبذلك ينتهي التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثالث

مستويات الإستراتيجية في المؤسسة

فهناك سؤال مهم، ألا وهو: من يشارك في المداولات الإستراتيجية؟ هل هي فقط الإدارة العليا، أم هناك مستويات أخرى؟ الإستراتيجية كيان واحد له ثلاثة أبعاد، أو بمعنى آخر أن الإستراتيجية تمارس على ثلاثة مستويات، كما هو موضح في الشكل، وعلى النحو الآتي:

| المستوى | الجهة المسؤولة | المجال | مثال |
|------------------------|----------------|---------------------------|-----------------|
| الإستراتيجية العليا | الإدارة العليا | التعامل مع القضايا الكبرى | هل نتوسع؟ |
| الإستراتيجية الوظيفية | الإدارة الوسطى | إدارة الموقف التنافسي | الكلية المنخفضة |
| الإستراتيجية التشغيلية | الإدارة الدنيا | تعظيم إنتاجية الموارد | رفع الإنتاجية |

1. مستوى الإستراتيجية العليا: الذي تقوم به الإدارة العليا، ويتركز النشاط هنا على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى للمؤسسة، والتي تؤثر على بقاءها واستمرارها في المستقبل. فهل نتوسع في أعمالها، تنكمش أم تواصل عملياتها المعتادة دون تغيير؟ هل نستحدث إدارة جديدة في مديرية الأمن العام، لها علاقة بتوسيع عملها ورفع الأداء بشكل عام؟ كاستحداث قيادات أقاليم الشرطة، وإدارة الجودة الشاملة.

2. مستوى الإستراتيجية الوظيفية: وتقوم به الإدارة الوسطى، ويهدف إلى إدارة الموقف التنافسي للمؤسسة وهو على درجة بالغة الأهمية. فكيف تتميز عن الآخرين بالأداء المرتفع والإبداع، وكيف تنافس؟ فينبغي أن يكون التنافس إيجابيا مع الآخرين، لأن التنافس السلبي للضعيف، والتنافس الإيجابي للقوي. وتتضمن إدارة الموقف التنافسي التعاون الإيجابي في كل شيء من القواسم المشتركة بين المؤسسات: البنية التحتية، أبحاث تطويرية وعلمية... الخ. مع التميز في الأداء، المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة. فالجميع يجب أن يكون حريصا على تحسين الأداء، لكن صاحب الأداء الأول هو الأفضل.

3. مستوى الإستراتيجية التشغيلية: وتمارسه الإدارة الدنيا. والذي يحدد كيفية توفير السبل الكفيلة بتعظيم إنتاجية الموارد المتاحة في المؤسسة لخدمة أهدافها (تكنولوجيا، موارد بشرية،

مادية, مالية... الخ). وذلك في ظل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة والإستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى.

وكل ذلك يتم في ظل الإستراتيجية العليا للمؤسسة, ولذلك يجب البدء بوضع الإستراتيجية العليا (التوجه الاستراتيجي الأعلى), ومن ثم يتم وضع الإستراتيجية الوظيفية التشغيلية.

المطلب الأول: البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية العليا:

(1) استراتيجية الاستقرار Stability Strategy.

(2) استراتيجية النمو Growth Strategy.

(3) استراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy.

ومن الممكن اختيار واحدة منها أو أكثر طيلة فترة حياة المؤسسة. فاستراتيجية الاستقرار تناسب مؤسسة تعمل في بيئة خارجية مستقرة لا تغييرات فيها. أما إستراتيجية النمو فتناسب مؤسسة تعمل في بيئة خارجية متغيرة متحركة ديناميكية. في حين أن استراتيجية الانكماش تناسب مؤسسة تكون مستويات الأداء فيها متدهورة بشكل كبير (بيئة داخلية متدهورة) ونستخلص مما سبق ما يأتي:

1. البيئة الخارجية هي التي تفرض استخدام استراتيجيات الاستقرار والنمو.

2. أما البيئة الداخلية فهي التي تجبر المؤسسة على تبني استراتيجية الانكماش.

أولاً: استراتيجية الاستقرار:

وتناسب مؤسسة تعمل في بيئة مستقرة لا تشهد تغييرات سريعة. فعليها استخدام إحدى البدائل التي تناسب عملية الاستقرار. وهنا لا بد من التحدث عن مفهوم التوازن الديناميكي.

ويعني التوازن الديناميكي Organization Adaptation: وجود استقرار داخلي في المؤسسة, يقودها إلى التكيف الخارجي, ويمكنها من التخطيط الاستراتيجي. فالاستقرار الداخلي ينعكس على التعامل مع البيئة الخارجية. والمؤسسة التي تفتقر إلى المستوى المطلوب من التوازن الديناميكي مهددة بالانتهاء. لذلك يعتبر التوازن الديناميكي مهم لبقاء المؤسسة وشرط

لاستمرارها. فإذا كانت البيئة الخارجية مستقرة واستخدمت المؤسسة إستراتيجية النمو فبذلك تفقد القدرة على التوازن الديناميكي. وهذا التوازن مهم لكل شخص طبيعي أو اعتباري. ومثال ذلك الشخص المجنون الذي لا يكون متزنا، ولا يكون مستقرا داخليا، فلا يستطيع التكيف مع البيئة الخارجية، والمؤسسة التي تفعل ذلك تكون مجنونة أيضا. وخالصة الحديث، أنه إذا كانت البيئة الخارجية مستقرة فيجب استخدام إستراتيجية الاستقرار وهكذا. وينضوي تحت إستراتيجية الاستقرار الإستراتيجيات(البدائل) الآتية:

1. إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير No Change Strategy.
2. إستراتيجية الربح Profit Strategy.
3. إستراتيجية التوقف المؤقت Pause Strategy.
4. إستراتيجية التقدم الحذر Proceed with Caution Strategy.

وهذه البدائل الأربع من عائلة الاستقرار، فكلها تحمل ملامح الاستقرار. ولا تدعو للتوسع، بل تدعو إلى المحافظة في عملية اتخاذ القرار. وتختلف عن بعضها بالتفاصيل الداخلية. ومن الممكن اختيار واحدة أو أكثر منها، تحت عنوان إستراتيجية الاستقرار، وذلك إذا كانت البيئة الخارجية مستقرة.

ثانيا: إستراتيجية النمو: هذه الإستراتيجية تناسب مؤسسة تشهد بينتها الخارجية تغيرات كبيرة، سريعة التقلب ومستمرة. وفي هذه الحال يجب استخدام إستراتيجيات النمو، وهذا يؤكد مبدأ التوازن الديناميكي. وتتضمن بديلين اثنين هما:

1. إستراتيجية التركيز Concentration Strategy.
2. إستراتيجية التوسع Diversification Strategy.

ثالثا: إستراتيجية الانكماش:

وتختلف عن الإستراتيجيات الأخرى في أن البيئة الداخلية هي التي تحتم استخدام هذه الإستراتيجية. بينما البيئة الخارجية تحتم استخدام الإستراتيجيات الأخرى. وهذه الإستراتيجية

تلاءم مؤسسة تعاني من مستويات أداء منخفضة وتكون في مرحلة التقلص. ويعود سبب ضعف هذه المؤسسة إلى سوء إدارتها (إدارة غير مؤهلة). وتتضمن استراتيجية الانكماش ثلاث بدائل استراتيجية وهي:

1. استراتيجية الإنقاذ Turn Around Strategy.

2. استراتيجية البيع الجزئي Divesture Strategy.

3. استراتيجية التصفية Under Liquidation Strategy.

وتستخدم هذه البدائل بشكل متدرج, وهناك تسلسل في استخدامها, فإذا نجح البديل الأول (الإنقاذ) كان به, وإلا فنجأ إلى البيع الجزئي وهكذا.

المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية (التنافسية) على مستوى الإستراتيجية الوظيفية:

وتهدف إلى إدارة وتحسين الوضع التنافسي لوحدات العمل الإستراتيجية في المؤسسات متعددة المنتجات. واستراتيجيات التنافس هي استراتيجيات تم تطويرها من قبل باحث أمريكي يدعى " بورتير " ويعمل حالياً في جامعة هارفارد وهو أشهر من طور الاستراتيجيات في العالم وقد طور ثلاثة استراتيجيات للتنافس, وتدعى استراتيجيات بورتير, وهي:

1. استراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة Overall Cost Leadership Strategy.

2. إستراتيجية التفرد Differentiation Strategy.

3. إستراتيجية التركيز Focus Strategy.

وتكمن أهمية هذه الاستراتيجيات في أنها تنافسية. وعند الحديث عن التنافس لا بد من التطرق للميزة التنافسية والتي تعني: أن يكون للمؤسسة قدرة من نوع ما, ليس بإمكان المنافسين الآخرين مجاراتها, وبدونها لا تستطيع العيش في أجواء تنافسية. وتعتمد المؤسسة على الميزة التنافسية بشكل كبير جداً, والبدائل السابقة هي التي تمنحها هذه الميزة التنافسية. فقد يكون الأفراد, التكنولوجيا, السمعة أو خدمة ما بعد البيع هي مصادر الميزة التنافسية. إذن الهدف من استخدام الاستراتيجيات السابقة هو الحصول على ما يسمى بالميزة التنافسية.

المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية على مستوى الإستراتيجية التشغيلية:

ليس هنالك استراتيجيات كوصفة في هذا المستوى كما في مستويات الإدارة العليا والوسطى. ولكن هنا، أي فعل يتم يكون الهدف منه تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والموارد الأخرى، في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارتين الوسطى والعليا، وبما يخدم أهدافهما. فهي تكتيكات (ليست بعيدة المدى) أكثر منها استراتيجيات. وتهدف إلى زيادة فاعلية الأداء التي تصب في النهاية في المصلحة العليا للمؤسسة.

المبحث الرابع

تنفيذ الإستراتيجية

هنالك فرق بين التخطيط والتنفيذ، فالتخطيط يتطلب مهارات فكرية، أما التنفيذ فيتطلب مهارات فنية. ومن يخطط لا يشارك في التنفيذ، فهما وظيفتان مختلفتان. ويعود الفرق بينهما بالدرجة الأولى إلى اختلاف المهارات المطلوبة لكل منها. وهنا لا بد من طرح سؤال حول العلاقة المحتملة بين التخطيط والتنفيذ. يوجد مدرستان حول هذه العلاقة وهما (القطامين، 2009) :

1. المدرسة اليابانية: حيث ترى أن التخطيط الجيد يقود بالضرورة إلى تنفيذ فعال. وهذا ينطبق على مجتمعات شبيهة بمجتمع اليابان، وذلك بسبب ما يتمتع به اليابانيون من ولاء وانتماء للمؤسسة والوطن، واتخاذ القرارات بالإجماع، والعمل هو القيمة الأساسية التي تتمحور حياة الفرد حولها.... الخ.

2. المدرسة الغربية: حيث ترى أن يتم الاهتمام بالتنفيذ أكثر من التخطيط (فكلاهما مهم)، ولكن في التنفيذ يجب حشد كافة الإمكانيات، لأنه إن حدث خطأ في التنفيذ فإننا نفقد الكفاءة وتتضاعف الكلفة. وترى أن التخطيط المتقن لا يقود بالضرورة إلى تنفيذ فعال، وذلك لأن المنفذين غير المخططين، والمهارات المطلوبة لكل منهما مختلفة. وبالتنفيذ يتم اكتشاف الأخطاء، فإذا لم يتم الاهتمام بالتنفيذ ستقع الأخطاء. والمدرسة الغربية تقول في فلسفتها أن التنفيذ يجب أن يتم بكل عناية، وأن يتم إعداد المؤسسة للتنفيذ، أي حشد كل الإمكانيات التي ستقود إلى نجاح التنفيذ، وهو ما يطلق عليه تخطيط ما قبل التنفيذ Pre Implementation Planning,

أي وضع كل شروط التنفيذ الصحيح والفعال قبل البدء بالتنفيذ. ومثال ذلك " حشد أمريكا لمدة 6 أشهر لاحتلال العراق".

ولكن لماذا يجب أن يعطى التنفيذ عناية فائقة أكثر من التخطيط؟ الجواب, أن ذلك يعود للأسباب الآتية:

- ✓ أخطاء التنفيذ تؤدي إلى وصف العمل بعدم الكفاءة.
 - ✓ احتمالية الخطأ في التنفيذ واردة, وهذا يتطلب عناية كبيرة في عملية التنفيذ.
 - ✓ إذا تم الخطأ بالتخطيط هنالك مجال لإعادة النظر فيه, بينما لا يمكن ذلك في التنفيذ.
- في مرحلة الاستراحة بين التخطيط والتنفيذ هنالك مجموعة من الأسئلة المهمة التي يجب أن تتوفر لها إجابات وهي:

❖ السؤال الأول: من ينفذ أو من يشارك في التنفيذ؟ والجواب أن كل العاملين في المؤسسة ما عدا الإدارة العليا. وذلك انسجاماً مع أحد مبادئ الإدارة الرئيسة وهي الفصل ما بين التخطيط والتنفيذ, إذ أن هنالك مهارات مختلفة لكل منهما.

❖ السؤال الثاني: ماذا ننفذ؟ والجواب الخطط الإستراتيجية والسياسات. ويقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعية. ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الاستراتيجية في التنفيذ. ثم تتم عملية وضع الموازنات المالية لكل برنامج تنفيذي. ومن ثم تطوير الإجراءات: وهي نظام من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف ننجز المهام والوظائف المختلفة.

❖ السؤال الثالث: كيف ننفذ؟ الكيفية التي سيتم بها التنفيذ؟ وهنا يجب تنظيم المؤسسة وإعدادها للتنفيذ. فهناك مجموعة كبيرة من الأشياء التي يجب القيام بها إجابة على هذا السؤال وهي:

☒ معاينة البناء التنظيمي: لمعرفة هل يتوافق مع الإستراتيجية: فكل شيء يجب أن يتبع الإستراتيجية, ويتم تعديله ليتوافق معها.

☒ تنمية القوى البشرية من خلال التدريب.

☒ الثقافة التنظيمية: وتتم معابنتها بدقة فإذا كانت لا تتطابق مع الإستراتيجية نقوم بتغييرها.

☒ الإدارة العليا: نقوم بمعاينة الإدارة العليا لمعرفة مدى قدرتها على قيادة تنفيذ هذه الإستراتيجية, حيث أن كل نوع إستراتيجية يتطلب نوعا من القيادة يتناسب معه, وهناك حالات كثيرة قامت فيها الإدارة العليا في العالم المتقدم بوضع الاستراتيجية ثم وبكل شجاعة استقالت, نظرا لاعترافها بعدم قدرتها على قيادة العملية التنفيذية (متابعة, استلام تقارير, توجيه...).

وغالبا يكون هناك طرف ثالث يقيم الإدارة العليا.

☒ نقوم بتحديد الأساليب الإدارية المناسبة للتنفيذ, وهناك مجموعة من الأساليب منها:

(1) الإدارة بالأهداف: هذا الأسلوب ابتكره بيتر دركر وهو أبو علم الإدارة المعاصر, ويعمل استاذا في الجامعات الأمريكية, وتوفي عام 2005 عن عمر 96 سنة, وظهرت الإدارة بالأهداف في الستينيات, وتم استخدامها في الشرق الأوسط في السبعينيات. واستطاع بيتر وفريقه جمع مليارات الدولارات من جراء الاستشارات في مناطق دول العالم الثالث. وفي الثمانينيات ظهرت عيوب هذه الطريقة وفقدت ألقها (حيث ظهرت الإدارة الاستراتيجية), إلا أنه أسلوب جيد للتنفيذ. ويتلخص هذا الأسلوب بتحديد أهداف مشتركة من قبل المدير والعاملين بالتشارك, وتحدد لهذه الأهداف مدة للإنجاز. وبإنجازها يتم مكافأة المنجزين. ونقطة ضعفها أنه قد ثبت أن الرقابة على هذه العملية صعبة جدا, لأن هناك عملية تهدئة للرقابة Relaxation, ولكن أبرز نقاط القوة في الإدارة بالأهداف هو أنها تربط بشكل فعال بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية, ويمكن استخدامها في أي مكان أو سياق إذا توافرت الظروف.

(2) الأسلوب الثاني في التنفيذ هو إدارة الجودة الشاملة TQM: وهو أسلوب تنفيذي فعال, فهي منهج متكامل للنهوض بالعمل, ولا تعنى بالأهداف فقط, وإنما بالسلوك أيضا, وهو أسلوب فعال لأنه يركز على ركيزتين أساسيتين هما:

✓ إرضاء متلقي الخدمة أو المستهلك Customer Satisfaction.

✓ التحسين الدائم والمستمر Continuous Improvement, وخاصة للأداء, فإذا شعرت المؤسسة أنها وصلت إلى مرحلة الإتقان Perfect فقد وقعت في مشكلة خطيرة, فلا بد من التحسين المستمر. وهو سبب تقدم وازدهار المؤسسات الكبرى الأكثر نجاحا في العالم.

وهي ليست أسلوب لإدارة المؤسسات فقط وإنما هي أسلوب لإدارة الحياة كذلك حيث ترتقي بمكونات الحياة إلى مستوى أعلى.

☒ نظام المكافآت والتحفيز: وهذا النظام هدفه رفع كفاءة وإنتاجية العمل. لكن هناك مشكلة, وهي أنه مصمم لتحفيز العاملين ليكونوا بالمستوى المطلوب, فإذا انعدمت العدالة في هذا النظام تصبح تأثيراته كارثية Disastrous. وهذا النظام موجه 100% للعنصر البشري, والإنسان كتلة معقدة من الانفعالات والمشاعر والأفكار, وبالتالي يؤثر ويتأثر بسهولة. والمشكلة أنه من السهل إحباطه, فيقوم بأفعال غير رشيدة. لذا يجب على المدير أن يعرف متى يحبط ومتى لا يحبط, فإذا دخل عنصر عدم العدالة إلى نظام الحوافز والمكافآت فإنه يؤدي إلى أداء سلبي ومدمر Demolishing من قبل الموظفين, ويسعون إلى إفشال المنظمة. ولذلك يجب أن يدار بشكل فعال وعادل 100%, وحتى تؤكد المؤسسة هذا المفهوم عليها أن تقدم حوافز لإنجازات واضحة لا خلاف عليها, ويوضع نظام للحوافز يساهم في تحقيق أهداف التنظيم.

إن معنى تنفيذ الإستراتيجية: أن نضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ الفعلي من خلال القيام بثلاثة أمور هي:

1. وضع برامج تنفيذية Action Plans, ويتم تقسيم البرامج التنفيذية إلى مهام Tasks وكل مهمة منها تعامل كوحدة تنفيذية لوحدها.
2. وضع موازنات مالية Budget: فيوضع لكل مهمة تكلفة تفصيلية (موازنة) وتسمى موازنات مالية. ولا بد من ممارسة أقصى درجات الحذر في وضع الموازنات, فإذا تم وضعها بصورة خاطئة ستؤدي إلى خلل في كفاءة المؤسسة في تنفيذ العمل.
3. وضع إجراءات تنفيذية مختلفة Procedures: بحيث تبين كيفية تنفيذ العمل خطوة خطوة. أي باتباع أقصى درجات التفصيل, وهذه العملية مهمة جدا. وهناك نقطة أساسية يجب

التركيز عليها وهي أن التنفيذ يتطلب عناية كبيرة، وأن نتذكر أنه مع التنفيذ تبدأ عملية أخرى وهي الرقابة، وهي المرحلة الرابعة في عملية الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الخامس

الرقابة الإستراتيجية

وهي آخر مرحلة في نموذج الإدارة الاستراتيجية، والغاية منها التأكد أن ما يتم تنفيذه يحقق الأهداف بالشكل الصحيح. وحتى نفهم معنى الرقابة كوظيفة: في مرحلة التخطيط يتم وضع أهداف مثل رفع كفاءة العاملين بنسبة 20% خلال السنة القادمة، وعند البدء بالتنفيذ نحصل على نتائج، وبناء على النتائج تتم عملية التقييم. فالرقابة الإستراتيجية تعني: التأكد أن نتائج التنفيذ متطابقة مع الأهداف الموضوعية (التأكد من تحقيق الأهداف). (القطامين، 2009).

والرقابة الاستراتيجية تتضمن القيام بنشاطين متتابعين: الأول أساسي، والثاني مشروط بحدوث انحرافات.

✓ النشاط الأول في الرقابة الإستراتيجية هو تقييم الأداء، وبعبارة أخرى التأكد من أن:

ن \approx هـ، مع الأخذ بعين الاعتبار التسامح مع الأخطاء بنسبة 5%، فإذا تم تحقيق نسبة 95% من الهدف نكون قد حققنا الهدف. (ن: النتيجة، هـ: الهدف، \approx : تساوي تقريبا).

✓ وتحدث المشكلة عندما تكون (ن) أقل أو لا تساوي (هـ). فلا بد هنا من البحث عن الأسباب وتصحيحها، وهي الخطوة أو النشاط الثاني وهو اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهي خطوة مشروطة بأن (ن) لا تساوي (هـ). وتعني استخدام خط التغذية الراجعة Feed Back للعودة إلى مرحلتين تنفيذيتين والتخطيط الاستراتيجي، بحثاً عن مصدر المشكلة (السبب الذي أدى إلى أن ن لا تساوي هـ). حيث نذهب أولاً إلى مرحلة التنفيذ ونبحث فيها عن السبب، فإذا وجد يتم إجراء التصحيح المطلوب ونستمر بالتنفيذ. أما إذا لم نجده في هذه المرحلة فننتقل إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي، فقد تكون هنالك مشكلة في الهدف، فقد لا يكون الأنسب، وهنا نخفض مستوى الهدف ليتناسب مع النتيجة ونمضي في التنفيذ. وقد تكون الخطة المستخدمة ليست الأنسب، وقد تكون السياسات غير فعالة فنقوم بمعالجة السبب. إذن في جميع الأحوال إذا

وجدت المشكلة نقوم بحلها بالطريقة المناسبة، ونمضي في عملية الرقابة، فالرقابة لا تتوقف أبداً، وهي متزامنة Simultaneous مع التنفيذ وتلازمه، وتستمر بعد الانتهاء من التنفيذ أيضاً. فحين البدء بالتنفيذ تبدأ عملية الرقابة. وفي الحالة التي تكون فيها (ن) أكبر من (هـ)، أي الناتج أعلى من الهدف، يتم أخذ درس للاستفادة منه في المستقبل عند وضع الأهداف. ونلاحظ أن الرقابة قد تكون خطوة واحدة، وهي في حال أن (ن ≈ هـ).

ويجدر التنويه إلى أنه لا يجوز العبث بالهدف الاستراتيجي، إلا إذا تأكدنا 100% أنه معيب (مبالغ فيه مثلاً).

من يمارس عملية الرقابة الاستراتيجية؟

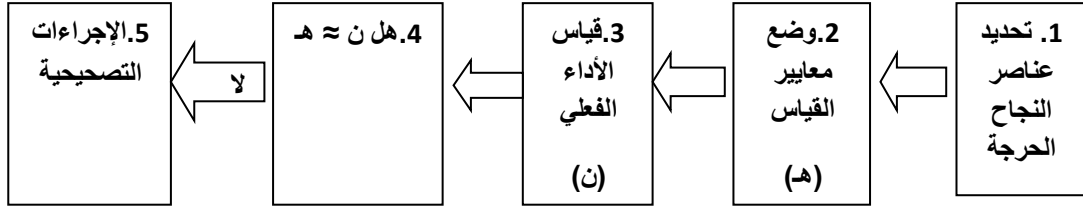
كل المستويات في المؤسسة تمارس عملية الرقابة الإستراتيجية. فعلى المستوى الاستراتيجي الذي تقوم به الإدارة العليا تتم الرقابة على الاتجاه العام. فهل ما تم تنفيذه يؤدي إلى تحريك المؤسسة نحو المستقبل وبالشكل الصحيح كما خطط له، ويتضمن علاقتها مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى لخدمته؟ وعلى المستوى التكتيكي تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى إحكام الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي كاملاً (أنشطة التخطيط الاستراتيجي) في المنظمة بعد السنة الأولى. أما المستوى التشغيلي فيهدف إلى إحكام الرقابة على الخطط قصيرة المدى (لمدة سنة أو أقل). وتعمل في ظل أنشطة الرقابة التكتيكية وتوسع إلى خدمتها.

| مستويات الرقابة الاستراتيجية | | |
|----------------------------------------------|------------------|-------------|
| الهدف | من يمارس الرقابة | المستوى |
| الاتجاه العام | الإدارة العليا | الاستراتيجي |
| نظام التخطيط الاستراتيجي بعد السنة الأولى | الإدارة الوسطى | التكتيكي |
| الخطط قصيرة المدى | الإدارة الدنيا | التشغيلي |

وتبدأ الرقابة الإستراتيجية بالمستوى التشغيلي، ثم التكتيكي فالاستراتيجي. وكلما تم الانتقال في الرقابة الإستراتيجية من المستويات الأعلى للأدنى يتم تركيز الرقابة الإستراتيجية

بشكل أكبر, أي تصبح أكثر تحديدا وهنا نتأكد أن الكفاءة والفاعلية قد تحققت. ولكن كيف تمارس الرقابة الإستراتيجية فعليا على أرض الواقع؟

إن الإجابة على هذا السؤال تلخص كل ما نتحدث عنه في الرقابة الإستراتيجية. ويكون ذلك من خلال التعرف على خطوات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة. وهناك خمس خطوات تتم من خلالها عملية الرقابة الإستراتيجية وهي:



الخطوة الأولى: وهي خطوة صعبة, وحتى نعرف ما الخطوة الأولى لا بد من الإجابة على السؤال الآتي: هل نضع نفس المستوى من الرقابة على كل الأنشطة التنفيذية بالتساوي؟ الجواب: لا, إذ أن هناك ما يسمى ب **عناصر النجاح الحرجة**, وهي تلك الجوانب أو الأجزاء من النشاطات التنفيذية والمسئولة عن نجاح التنفيذ أو فشله. فنقوم بتحديد هذه العناصر ونحكم عليها أشد أنواع الرقابة. وعناصر النجاح الحرجة لا يمكن للعمل أن ينجح بدونها. فيتوجب تحديد هذه العناصر بدقة متناهية, وتخضع هذه العناصر أثناء التنفيذ لدرجة عالية جدا من الرقابة, والسبب هو أن عناصر النجاح الحرجة هي مفاصل مهمة في عمليات التنفيذ ستؤدي إلى فشل أو نجاح التنفيذ. فإذا أحكمنا الرقابة عليها ننجح وعكس ذلك نفشل. فنحدد عناصر النجاح الحرجة للمهمة Task1 ونحكم عليها الرقابة بشدة, ثم للمهمة Task2, وهكذا نمارس الرقابة بشكل متدرج في الشدة, وحسب أهمية مرحلة التنفيذ.

الخطوة الثانية: نقوم بوضع معايير القياس. ويعتبر الهدف نفسه هو المعيار, مثل رفع كفاءة العاملين بنسبة 20% خلال السنتين القادمتين. فنقوم في هذه الخطوة بإعادة إنتاج الأهداف على شائثة, على شكل قائمة.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي عند نقطة معينة ونستخرج قيمة (ن).

الخطوة الرابعة: هل ن ≈ هـ؟ فإذا كانت الإجابة (نعم), فيعني ذلك عدم وجود مشكلة, أما إذا كانت الإجابة (لا) تنتقل للخطوة الخامسة.

الخطوة الخامسة: الإجراءات التصحيحية وبذلك تنتهي عملية الرقابة الإستراتيجية.

المراجع References

1. الحسيني, فلاح حسن, الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة, الطبعة الثانية, 2006, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع, ص 19.
2. القطامين, أحمد, الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية, الطبعة الثانية, 2009, عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع, ص 17 بتصريف.
3. الدهان, أميمة, الشيخ سالم, فؤاد, رمضان, زياد, ومخامرة, محسن, المفاهيم الإدارية الحديثة, الطبعة الثانية عشر, 2014, عمان: مركز الكتب الأردني, ص 77.
4. Houssam, Nesr Strategic Management: Creating Competitive Advantages, Ch 1, Retrieved January 14, 2015 from <https://quizlet.com/62036103>.