

بحث بعنوان

التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بالمؤسسات

إعداد الباحثة

اماني علي الفقير

رئيس قسم وحدة التنمية

بلدية شرحبيل بن حسنة

مستخلص البحث:

يهدف البحث إلى دراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر في المؤسسات، خاصةً التعليمية منها، من خلال التعرف على ماهيته، ومعوقاته، وكيفية إسهامه في تحقيق التحسين المستمر. وقد توصلت الباحثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بصورة مباشرة في ذلك، إلا أن هناك معوقات تواجه تطبيقه، أهمها ضعف الثقافة بأهميته، وقلة الخبرات الإدارية المتعلقة بأدواته. وبناءً على ذلك، أوصت الباحثة بضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجية الجودة، وتدريب الموظفين، وإشراكهم في صياغة الأهداف، وتطوير معايير واضحة لقياس عملية التخطيط، وتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين.

Research Abstract:

This research aims to study the importance of strategic planning as an approach to continuous improvement in organizations, particularly educational institutions. It explores the nature of strategic planning, its obstacles, and how it contributes to achieving continuous improvement. The researcher concluded that strategic planning directly contributes to continuous improvement. However, there are obstacles to its implementation, most notably a lack of awareness of its importance and a shortage of administrative expertise in its tools. Based on these findings, the researcher recommends that institutions adopt quality strategies, train employees, involve them in formulating goals, develop clear standards for measuring the planning process, and promote a culture of strategic planning among employees.

المقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية ضرورة وليس ترفاً، لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد؛ حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق للمؤسسة، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسات. إن التحديات التي تواجهها مؤسسات الأعمال في عصر المعرفة والمعلوماتية، وتزايد حدة البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولية، بالمؤسسات إلى السعي الدائم لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بصورة تناسب هذه التحديات، حيث يشكل التحسين المستمر للجودة عنصر "أساسياً" ومتغيراً "استراتيجياً" يؤدي دوراً "في صياغة استراتيجية الأعمال المساهمة في تحسين الجودة" (43) Adam, et al, 2001, p ويرى كل من (220 Sakellaris & Vijselaar, 2005, p إلى أن التحسينات في الجودة ظاهرة مألوفة يلاحظها الجميع من خلال التحسينات المستمرة والتطورات المتراكمة عبر المنتجات الاستهلاكية والرأسمالية بمختلف أشكالها. ويحظى التخطيط الاستراتيجي بأهمية كبرى في العالم؛ نظراً لما يقدمه من رؤى فيما ينبغي تحقيقه خلال الفترات القادمة، سواء من قبل الفرد أو الأسرة والمجتمع وصولاً للحكومة.. وتسعى دول العالم المتقدم اليوم إلى أن تكون خطواتها مدروسة بأفق مستقبلي، مع وجود المرونة في الوقت نفسه لاستيعاب ما قد يحدث ويطرأ من

متغيرات على مستويات كثيرة، ولكن هذا التخطيط لا يزال لم يأخذ المسار المطلوب له في عالمنا العربي. وقد أشار عدد من رواد الجودة أمثال (Deming 1988) إلى أهمية ربط التحسين المستمر الجودة مع زيادة فاعلية ونجاح المنظمة والتفوق بأداء أعمالها، لما لتحسين الجودة من ميزات وكلف مالية وأكد Adam وآخرون (43)، 2001 على اعتبار الموفورات والكلف المتعلقة بمستوى الجودة محددًا " لقدرات مؤسسات الأعمال على تعظيم أرباحها وتخفيض كلفها مما يقود إلى تحسين الكفاءة والفاعلية وتحقيق النجاح وفق منظور تحسين الجودة . وعزا (Shine ١٩٩٨، ٩١) فشل برامج تحسين الجودة في بعض الأوقات إلى ضعف الاستراتيجية وليس مبادئها ومفاهيمها. وحتى يمكن الحكم على عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات ومدى نجاحها وتنفيذها لأهداف خطة التنمية، فلا بد من أن يتم التقييم الدوري والمستمر من خلال وضع مؤشرات ومعايير يتم الالتزام بها عند عملية التقييم، وتستمد المعايير والمؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية علي مستوياتها المختلفة (الاستراتيجي - التكتيكي - التشغيلي). والتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي وهو الأسلوب الذي، تسعى إلى تحقيقها، ويتربط مع مفهوم الاستراتيجية تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (السلمي ١٢٠، ٢٠٠٠) وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المؤسسات أن الأمر لم يعد قاصرًا على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، بل والمبادأة لإحداثها، أو تغيير خصائصها، أو تأثيرها من جانب،

<https://jaspps.com>

وأن يتوفر أيضًا لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من. جانب آخر (مرسي، ٢٠٠٣) ولقد برزت معاني التخطيط الاستراتيجي جلية واضحة، واقرنت بالتنمية في منهجنا الإسلامي الحنيف، ولعل هذه المفاهيم - وإن لم تأخذ هيكلها الإداري المعاصر- موجودة في العديد من توجيهات القرآن الكريم والسنة المطهرة، فالمفاهيم الحديثة لعمليات التربية والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متعظم حتى باتت تستحوذ على جل اهتمام الدول والمؤسسات والأفراد. والتنمية والتخطيط ليست غاية بحد ذاتها، إنما هي أساليب متداخلة ومتكاملة لعمليات مترابطة متفاعلة، هدفها الأسمى هو رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع باستخدام رشيد لموارده، فإذا كانت التربية هي العملية التي يتم بمقتضاها تنمية قدرات الأفراد واستعداداتهم، وإكسابهم القيم والأفكار والاتجاهات ليمارسوا أدوارهم بكفاية وفعالية، فإن التخطيط هو الأداة التي يتم بمقتضاها التوجيه والتحكم في مجريات هذه العملية وضبطها وفقاً لأولويات وبدائل (محمد، : 2000).

مشكلة البحث

التخطيط الاستراتيجي يعد أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسات وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. من خلال وضع خطة استراتيجية شاملة، تتمكن المؤسسات من تحديد رؤيتها المستقبلية والطرق المثلى لتحقيق هذه الرؤية. يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه الجهود نحو الأولويات التي تساهم في تحسين الكفاءة وتعزيز التنافسية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

<https://jaspps.com>

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحسين استدامة المؤسسة على المدى الطويل من خلال التركيز على التحسين المستمر. عن طريق وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتقديم الحلول المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد هذا النوع من التخطيط في رصد الأداء بشكل دوري وتعديل الاستراتيجيات المتبعة وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ على السوق أو الظروف الداخلية للمؤسسة.

يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة من خلال تشجيع التفكير المستقبلي والتخطيط المدروس. عندما تتبنى المؤسسات استراتيجيات مبتكرة، فإنها تكون أكثر قدرة على اكتشاف الفرص الجديدة وتقديم حلول تتسم بالكفاءة والجودة. كما أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحفيز الموظفين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والالتزام بالهدف المؤسسي.

من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة تحديد وتحليل نقاط قوتها وضعفها بشكل واقعي. هذا التحليل يمكن أن يساهم في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، بما في ذلك تعزيز الكفاءات الداخلية أو تعديل الهياكل التنظيمية. بفضل التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة أيضاً تحديد الموارد اللازمة لتحقيق التحسين المستمر، سواء من خلال التدريب أو التكنولوجيا أو تحسين العمليات.

في الختام، يعد التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، يمكن للمؤسسة تعزيز قدرتها على المنافسة والنمو. إن تبني التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر يمكن

أن يساعد المؤسسات على تحقيق نتائج مستدامة تضمن لها الاستمرارية والابتكار في ظل
بيئات العمل المتغيرة.

أهداف البحث

1. التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي
2. بيان أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي .
3. الكشف عن ماهية التحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي .
4. تحديد كيفية إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي.

أهمية البحث

- يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً؛ نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، لذا جاءت أهمية الدراسة من أن التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر للمؤسسات مرتكز للعناصر التالية:-
- وضع الغايات المستقبلية ضمن أطر التغيير المفروض من البيئة الخارجية والداخلية لتلك الجهات.
- إيجاد انسجام ما بين تلك الجهات ببيئتها الداخلية والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

- عملية إدارية منتظمة، تمتلك الرؤية الاستراتيجية الواضحة والتصور الاستراتيجي لكيفية إيجاد هذا الانسجام والوصول إلى الغايات.
- معرفة الاتجاهات التي ستسلكها المؤسسات ضمن إطارها البيئي - داخلي وخارجي - على المدى البعيد نسبياً، من خلال مجموعة من الأهداف المتصفة بالمرونة والتي بدورها تضمن - وفق أساليب العمل المتبعة الوصول إلى غاياتها وتحقيق رسالتها المستقبلية في إطار التصور الاستراتيجي المتبع.
- تواجه المؤسسات ضغطاً كبيراً من البيئة المحيطة من أجل تحسين وزيادة كفاءة وفعالية أدائها الإداري والتشغيلي.

منهج البحث:

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي لملاءمته لتحقيق أهدافه.

مصطلحات البحث:

التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي: على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات" (الحملوي، 1991: ٨٢) ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه أسلوب منظم تتبعه المؤسسات في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود والمتصلة بتنفيذ هذه القرارات، ومتابعة تنفيذه، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.

التحسين المستمر:

يعرف إجرائياً بأنه هو إحدى مراحل إدارة الجودة التي تقوم بها الإدارة بالتغيير بصورة مستمرة و ذلك بنشر سلوك الفريق داخل التنظيم والتخلي على المدخل التقليدي للإدارة حيث يكون الفريق مسؤول عن قياس الأداء و متابعة الأنشطة والمهام و يقوم بتقييم العمليات وبالقيااس المقارن بأفضل أداء وبعد اتباع المنظمة سلوك الفريق و يتم التدريب عليه تتوصل إلى التحسين المستمر كعملية عادية في السلوك الإداري. وقد يطبق التحسين المستمر و إعادة الهندسة داخل المنظمة بالوظائف المختلفة إذا كان تحسين العمليات بواسطة التصنيع أو الرقابة على الجودة أما عمليات التجديد تدعم بواسطة تكنولوجيا المعلوم.

الدراسات السابقة:

1. دراسة سليمان (٢٠١٢) عن تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بور سعيد والتي هدفت إلى رصد وتحليل جوانب ومكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية والوقوف على المعوقات التي تقف حياء تطبيقه سعياً إلى بعض المؤشرات لمواجهتها حيث تم تطبيق الاستمارة على (١٤٦) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بالجمعيات الأهلية بمحافظة بور سعيد وكان من أهم النتائج : أن مكونات التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالترتيب في: القيم والمبادئ الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية للجمعيات الأهلية، الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية ومن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الأهلية ما يلي: عدم استقرار الظروف الاجتماعية والسياسية، قلة عدد الكوادر، عدم توفر

نظام معلومات كفاء يساهم في التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود نظام تدريبي لتأهيل العاملين، ارتفاع تكلفة إعداد الخطط الاستراتيجية، انخفاض مشاركة أعضاء اللجان.

2. دراسة طالب (٢٠١٢) وقد هدفت إلى التعرف على مدى إلمام القيادات في الأجهزة الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، التعرف على مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، والتعرف على مقومات التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية والتعرف على المعوقات التي تحد متدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٩١) من الضباط العاملين بمديرية الأمن العام وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة وتوصلت أهم النتائج: إلمام القيادات بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تطوير أداء العاملين بدرجة كبيرة، أن برامج التخطيط الاستراتيجي تسم بدرجة كبيرة في تطوير أداء العاملين، وأن ضعف الإمكانيات المالية المتاحة يشكل أهم العوائق لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الأمنية.

3. دراسة بظاظو (٢٠١٠)، هدفت الدراسة إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا الزبون (السائح)، والتزام ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى إشراك الموظفين وتمكينهم، كما هدفت إلى بيان مدى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق المبادئ إضافة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم)

تعريف الإدارة الاستراتيجية:

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: «فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

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 وملائمة 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 وكفاءة الأداء في الإدارة أو القسم.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك معوقات كثيرة، أبرزها :

- الخوف من التخطيط (التخطيط يعني التغيير).
- قلة الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات العليا.
- ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم.
- حاجة خطوات التخطيط الاستراتيجي للممارسة والتدريب.

- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
- تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.

- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

• المرحلة الأولى : الإعداد للتخطيط

1. تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء الفريق.
 2. تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة.
 3. البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.
 4. دراسة ظروف العمل المحيطة والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة.
 5. ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.
- المرحلة الثانية: دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة
 - المرحلة الثالثة: تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا

• المرحلة الرابعة: تحديد واختيار خطة واستراتيجية العمل

- المرحلة الخامسة: تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل
- الرئيسة

• المرحلة السادسة: تجميع خطط العمل وتوحيدها.

• المرحلة السابعة: إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

• المرحلة الثامنة: تنفيذ الخطة.

• المرحلة التاسعة: متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز.

الأدوات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي

SWOT أداة التحليل الرباعي

يستخدم كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات. إدارة أعمال، (SWOT : التحليل

الرباعي) بالإنجليزية

S-W-O-T تسويق ، تنمية بشرية وإلى آخره. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة

بالإنجليزية إلى

ويمكن تعريفها كما يلي:-

Strengths • عناصر القوة، وهي مترجمة من الكلمة

Weaknesses • نقاط الضعف، مترجمة من الكلمة

Opportunities • الفرص، تعبيراً عن

Threats ، التهديدات

إذا افترضنا أننا بصدد تحليل عن مؤسسة كمثال فلا بد الأخذ في الاعتبار ما يلي:-

<https://jaspps.com>

• عناصر القوة و نقاط الضعف يخصان الحالة الداخلية للمؤسسة، ماهية عناصر القوة الداخلية التي تتسم بها المؤسسة سواء هذه العناصر يتم استغلالها على أكمل وجه أم لا. على سبيل المثال تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة وعلاقات قوية في المجتمع الذي تعمل فيه.

بالمثل، يتم تحليل نقاط الضعف الداخلية لدى المؤسسة على سبيل المثال، ليس لدى الشركة قسم خاص بالبحث التسويقي و ما إلى ذلك.

لابد من التنويه أنه عند اختيار أو تحليل عناصر الضعف و القوة يتم اختيار الأشياء التي لها نفس الوزن و الأهمية و من نفس النوع إذا كان التحليل استراتيجي

• العنصران الآخران هما تحليل خارجي يرتبط بالمؤسسة أو يربط السوق بالمؤسسة. فعلى سبيل المثال، الفرص هي كل ما لم يتم استغلاله في المحيط الخارجي لأعمال المؤسسة. وهذا المحيط عادة ما يرتبط بالحالة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية المحيطة و التطور التكنولوجي لما له تأثير مباشر وغير مباشر على المنشأة.

فائدة التحليل الرباعي

يستخدم هذه التحليل بصورة عامة عادة عند تقييم المؤسسات و يمكن استخدامه بعدة طرق ذكية أخرى للحصول على تقييم أقوى. بشكل عام يتم توظيف نقاط و عناصر التحليل و ذلك لتحسين حالة المؤسسة. فإذا كانت هناك عناصر قوة غير مستغلة و يمكن استغلالها لتحسين أداء المؤسسة أو إيجاد فرص تنافسية جديدة يبدأ هنا القائم بالتحليل على عمل ذلك و ربطه سواء بخطط عمل سريعة أو اتجاهات استراتيجية مقترحة.

نفس الشيء فيما يخص نقاط الضعف و العمل على إصلاحها. و في الغالب يكون هناك ما يمكن ربطه بالتهديدات و الفرص المتاحة. فعن طريق القوى الداخلية يمكن التأثير في نقاط الضعف الداخلية أو التهديدات الخارجية. كذلك عن طريق الفرص الخارجية المتاحة يمكن إيجاد فرص استثمارية جديدة و استغلالها.

خلال التحليل يمكن للمحلل تكوين أدوات مركبة من التحليل الرباعي و الخطط المتاحة أو محاور تطوير مقترحة.

على سبيل المثال يمكن عند التحليل الأخذ في الاعتبار الخطط الحالية و المتوسطة و طويلة المدى و علاقتها ويعمل بها استنادًا على منهج ورشة العمل مع تصور نظامي لذا فهي تستخدم في ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ويجب أن تضم أناسًا من أقسام مختلفة للمنظمة وأشخاص من مصادر خارجية مثل الفئات المستهدفة. ممكن أن يأخذ وقتًا يصل إلى 4 ساعات أو أكثر.

على الأسئلة التالية: SWOT ويركز تحليل

1. ما هي أهدافك؟

2. ما هي احتياجات الفئات المستهدفة؟

3. كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي المنظمات وأن لا نكرر عملها؟

4. كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟

5. كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوى والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص) والتهديدات .

(Logical Framework Approach) أسلوب الإطار المنطقي هو منهجية تخطيط استراتيجي محددة تستخدم لإعداد برنامج أو تدخل إنمائي. وتتطوي المنهجية على عملية تشاركية لتوضيح النواتج والمخرجات والأنشطة والمدخلات، وعلاقاتها السببية، والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج، والافتراضات والمخاطر التي يمكن أن تؤثر في نجاح أو فشل التدخل وهي تتيح نهجاً منطقياً منظماً لتحديد الأولويات وبناء توافق آراء حول النتائج المقصود تحقيقها وأنشطة برنامج بالاشتراك مع الجهات المعنية .

الإطار المنطقي

هو أداة ديناميكية للتخطيط والإدارة تلخص نتائج عملية نهج الإطار المنطقي وتُبلغ عن السمات الأساسية لتصميم البرنامج على شكل مصفوفة واحدة. وهو يمكن أن يشكل أساس رصد التقدم المحرز وتقييم نتائج البرنامج. وينبغي إعادة النظر في المصفوفة وصلها بانتظام كلما توافرت معلومات جديدة.

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

- تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة "فريق التخطيط الاستراتيجي" برئاسة مدير المؤسسة وعضوية المدراء التنفيذيين في المؤسسة وعدد من الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة.
- تنظيم ورشة عمل في إعداد الخطة الاستراتيجية واستراتيجية المخاطر.

- تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة من خلال التحليل الرباعي، نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح ورؤية ورسالة المؤسسة.
- إعادة النظر بصياغة الرؤية.
- إعادة صياغة رسالة المؤسسة بما يضمن التعبير عن هذه الرؤية ويمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط.
- تحديد الأهداف المؤسسية الاستراتيجية وربطها بالأهداف الوطنية من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط.
- اعتماد كل من الرؤية والرسالة والأهداف الوطنية والمؤسسية من لجنة التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- إعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ.
- تحديد الأهداف التنظيمية وربطها بالأهداف المؤسسية.
- بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة.
- إعداد استراتيجية المخاطر.
- إعداد مصفوفة للمعايير ومؤشرات الأداء التي ستعتمد في قياس الأداء المؤسسي.

- إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع لجنة التخطيط الاستراتيجي والتصديق عليها.
- رفع الخطة لاعتمادها من قبل مجلس الإدارة بصورتها النهائية.

تحديد رؤية المؤسسة

الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبو إليه مستقبلاً بصفة عامة:

عبارة موجزة تخاطب القلب والروح.

تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.

تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.

تشد وتجذب العاملين وتشجذ الهمم لتحقيقها.

يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

تصورات، توجهات، طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل؟

إلى أين نريد الذهاب / الوصول من واقعنا اليوم؟

ما هي تصوراتنا لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في العشر سنوات القادمة؟

في صياغة الرؤية: الاختصار، الوضوح، الشمول، الاتجاه، المنطق.

تحديد قيم المؤسسة

القيم قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع

المجتمع

والمعاملين والموظفين، وتنطلق القيم من (الثقافة المؤسسية) التي تحرص المؤسسة على

تعميمها وضمان

التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها.

تحديد رسالة المؤسسة

الرسالة فقرة قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:

لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيس؟

لمن تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها؟

كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها؟

يجب مراعاة الاعتبارات الأساسية التالية عند تحديد رسالة المؤسسة:

أن تكون مكتوبة.

أن تكون محدده.

أن تكون عامة.

أن يتم إعدادها من قبل أعلى سلطة في المؤسسة.

الرسالة

الغرض أو السبب في إنشاء المنظمة .. لماذا وجدت؟

ما هو عملنا؟ ... ما هي الخدمات التي نقدمها؟

التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمنظمة .

تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .

يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي .

يمكن صياغتها بشكل مستقل ويمكن دمجها مع الرؤية .

صياغة الرسالة تصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

- المتعاملين .. من هم المتعاملين مع المنظمة؟
- الخدمات ... ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟
- المكان .. أين تمارس المنظمة أنشطتها؟ محلياً / إقليمياً / عالمياً.
- الصورة العامة: ما هي الانطباعات عن المنظمة و هويتها؟
- الفلسفة: ما هي القيم والمعتقدات التي تسود العمل بهيئات المنظمة؟
- المشاركة المجتمعية: ما هي الالتزامات نحو تحقيق الأهداف التنموية؟
- التقنية: ما هي التقنيات المستخدمة في أداء العمل؟

خصائص وعناصر الرسالة الفعالة

الخصائص:

- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً.

تحديد الأهداف المستقبلية

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

- متوافقة مع رسالة المؤسسة.
- قابلة للقياس.
- قابلة للتحقيق.
- متقدمة على الأهداف السابقة.

• غير متضاربة أي واضحة ومفهومة.

• مقبولة ومرنة.

• تعكس أولويات العمل.

وأهم المجالات الأساسية التي تحدد الغايات ما يلي:

• وضع المؤسسة وسمعتها محليًا وإقليميًا ودوليًا.

• الإنتاجية ونوعية المخرجات.

• حجم الموارد المستخدمة.

• تطور أداء المسؤولين في المؤسسة.

• تطور أداء العاملين في المؤسسة.

• المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

• تطوير أنظمة المؤسسة.

تحديد الأهداف:

• نقطة البدء في التخطيط، رسم السياسات، قواعد وإجراءات العمل، الموازنات، البرامج

والمشروعات.

• مرشد لاتخاذ القرارات.

• تحديد مراكز المسؤولية.

- تفويض السلطات وتحديد الصلاحيات.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء المؤسسي.
- تقييم أداء الأفراد.

خصائص الأهداف

- الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية.
- العملية والواقعية.
- التحدي.
- القابلية للقياس.
- الجدولة الزمنية.
- التوازن.
- المساءلة.
- الشمولية.
- التدرج.

الأهداف على ثلاثة مستويات

أهداف استراتيجية

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- Ended-Open طويلة الأجل وغير محددة النهاية.

أهداف تكتيكية

يشترك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى:

- تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- الإكثار من الأهداف الاستراتيجية و الاشتقاق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

أهداف تشغيلية

يشترك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية:

- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

تحديد واختيار خطة واستراتيجية العمل الملائمة:

- تحديد مجالات العمل الرئيسة التي يجب التركيز عليها.
- تحديد عوامل ومعايير النجاح الخاصة بكل مجال من هذه المجالات.
- تحديد الأنظمة والإجراءات والبرامج والسياسات اللازمة لضمان النجاح في كل مجال.

النتائج والتوصيات

• النتائج:

1. إن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكانياتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين.
2. يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يسهم بصورة مباشرة في تحقيق التحسين المستمر بالمؤسسات العامة والخاصة.
3. تبين أن هناك مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وأهم المشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن معوقات كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية. تحليل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والعمل على تطويرها.

• التوصيات:

1. على المؤسسات الاهتمام بجودة الخدمة واستغلال الكوادر البشرية المتوفرة لديها، لترفع مستوى التحسين المستمر.
2. العمل على قياس دوري لجودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة كتقويم داخلي أو بالاعتماد على التقويم خارجي والاستفادة من نتائجها من خلال تصميم الاستراتيجيات

والسياسات والبرامج المناسبة التي تعمل على تحسين جودة خدماتها وبالتالي التحسين المستمر لهذه المؤسسات.

3. العمل على تدريب وتطوير مهارات الموظفين، خصوصًا الموظفين الذين يتعاملون باتصال مباشر مع متلقي الخدمة وذلك بإشراكهم في مختلف الدورات التدريبية.

4. يشارك العاملون في صياغة أهداف المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنها حصلت على أدنى متوسط في المجال الخامس: التركيز على الموارد البشرية

5. تبني استراتيجية الجودة ومبادئها، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.

6. مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية.

7. تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتتسجم ومعايير الجودة.

8. تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه.

9. اعتبار الخطة التنفيذية للجامعة وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها لتحقيق أهداف الجامعة مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها.

10. إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة بحيث تمثل بديلاً معتمداً عند تعذر تطبيق بعضها منها.

المصادر:

1. اشكناني، محمد، (٢٠٠٨)، إعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساندة للتخطيط الاستراتيجي، الكويت.
2. الأغا، محمد، (٢٠٠٦)، محاضرات في التخطيط التربوي، الجامعة الإسلامية: غزة.
3. الغزالي، كرمه ماجد عباس (٢٠٠٠)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم جامعة اليرموك، إربد.
4. البرواري، نزار، (٢٠٠٨)، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير ومؤشرات قابلة للتطبيق في المؤسسات الصناعية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، الأردن.
5. بظاظو، إبراهيم، (٢٠١٠)، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق "دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن"، مجلة علوم إنسانية، العدد ٤٥.
6. البكري، سونيا محمد (٢٠٠٤-٢٠٠٣) ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
7. جمعة (٢٠٠٥)، " فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة " - الدليل التطبيقي للمديرين وقادة الفرق والأعضاء، اللجنة الوطنية السعودية للجودة، السعودية.
8. الحريري، رافدة (٢٠٠٧)، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن

9. الحملاوي، محمد رشاد (١٩٩١)، التخطيط الاستراتيجي. القاهرة مكتبة عين شمس،

القاهرة، مصر.