

"التخطيط الإستراتيجي"

إعداد الباحث:

م. علي سليمان الخزاعلة

رئيس الوحدة التنموية

بلدية رحاب الجديدة



الملخص:

يناقش هذا البحث مفهوم التخطيط ومفهوم الإستراتيجية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي من حيث أهميته وعناصره وخصائصه والعقبات التي قد تواجه تنفيذه وعيوبه وأنواعه ومراحل تنفيذه وأهدافه وتحليل خطواته وعملية التقييم والرقابة على تنفيذه ، ذلك لما للتخطيط الاستراتيجي من دور كبير في تطور المؤسسات العامة والخاصة والذي يعتمد على تحديد الرؤيا أو الهدف الذي يكاد أن يكون أمنية قابلة للتحقيق على المدى القريب والمتوسط و البعيد، والذي يناط بالمدير توجيهه بوصلة العمل باتجاهها، واستنهاض همم الموظفين للوصول إليها.

مقدمة:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي هي الطريقة التي تستخدمها المؤسسات لتطوير خطط لتحقيق الأهداف الشاملة طويلة الأجل واسعة النطاق ، فهي تساعد على إنشاء خارطة طريق للأهداف الإستراتيجية التي يجب أن تبذل جهداً لتحقيقها وأي المبادرات ستكون أقل فائدة للأعمال، أخذاً بعين الاعتبار رؤية المؤسسة ورسالتها والتي تمثل الهدف الذي تتمنى المؤسسة الوصول إليها ، مستخدماً كل الإمكانيات البشرية والمادية وغيرها والتي تمثل نقاط القوة ، وتتجاوز أو تقوي نقاط ضعف المؤسسة لتستخدمها لصالحها، ناضراً إلى كل الظروف الخارجية التي تقويها وتبتعد عن كل الظروف الخارجية التي تضعف الوصول إلى الهدف، متمسكاً بالقيم التي ترقى فيها المؤسسة إلى أعلى المراتب.

إن من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي هي القدرة على تحديد الرؤيا للمؤسسة وتحديد أين هي الآن ، وآلية الوصول لهذه الرؤيا ، وضمان سير الخطة والرقابة على تنفيذها والتغذية الراجعة التي تضمن تقويمها.

مفهوم التخطيط:

- يعرفه أبا لإدارة الكلاسيكية وصاحب نظرية المبادئ الإدارية العالم فايول (HENRI FAYOL) على انه: " عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له " (1)
- التخطيط هو رسم سياسة المؤسسة واستراتيجياتها ، وتحديد الأهداف ، وتوزيع المهام وفقاً لذلك .(2)
- "هو تلك العملية الخاصة بتعريف وتحديد الأهداف (المؤسسة) في المستقبل ، وكذلك تحديد الاستراتيجيات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف " (3)
- التخطيط هو تحديد الإطار العام او وضع الخطوط العريضة للإعمال التي يجب تنفيذها والأسلوب والوسائل اللازمة لتنفيذها (4)

مفهوم الإستراتيجية:

- الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات او فرص بيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة .(5)
- يرى توماس (Thomas) بأن الإستراتيجية هي : خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها ، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة بصورة فعالة وذات كفاءة عالية .(6)
- ينظر (فان نيومن ،مورقانستان) للإستراتيجية على انها : تعتبر بمثابة خطة تحديد الاختيارات الممكن تطبيقها في اي ظرف من الظروف مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي قد تؤثر في عملية الخطة او الإستراتيجية .(7)

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- هو المرحلة التي يتم فيها تطوير رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها .(8)
- نشأة التخطيط الاستراتيجي:

مر التخطيط بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصا مستقلا بذاته في أبجديات إدارة الأعمال ويمكن أن نوجزها فيما يلي:

- المرحلة الأولى: الجذور التاريخية القديمة للتخطيط: مفهوم التخطيط قديم في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية وهي Stratégie والتي تعني: علم الجنرالstratégies وهي مكونة من أبعاد ثلاثة:
- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص
 - الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى في المسرح الاوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات
 - الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ومتى يجب أن يتصرف؟ وهو يدرس خطته وتحركات الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة بحيث تعطي النتائج المرغوبة.
- المرحلة الثانية: ما بعد الحرب العالمية الثانية برز مفهوم التخطيط ابتداء من خمسينيات القرن 20 على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة وذلك تحت مسمى الإستراتيجية الإدارية أو العقل الاستراتيجي أي التفكير الاستراتيجي، واختلفوا في ما يعود إليه الفضل في ذلك وفي نهاية الثمانينات من القرن العشرين بدأت الدول النامية في التخلي عن أسلوب الحكومي والتخطيط في إنتاج السلع والخدمات، وبذلك انتهجت أسلوب الخصخصة وتصفية ملكية الدولة بالمشروعات.(9)

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- السؤال والإجابة على الأسئلة الأساسية التي تواجه المنظمة.
- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.

- يضع أهدافا محددة للإنجاز .
- يزود بأساس لقياس الأداء .
- يصلح كقناة للاتصال .
- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
- يزود بالاحتياجات التدريبية.(10)

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- يوضع الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
- يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
- يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها .
- يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات
- يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
- زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
- تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
- المساعدة في إدارة الأزمات . (37)

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- يسعى الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضعها المثالي الذي تريد أن تكون عليه في المستقبل.
- وسيلة لتحديد هوية المؤسسة واتجاهها المستقبلي ، حيث يستند إلى رؤى ورسائل تعمل على تنفيذها على المدى البعيد .
- تخطيط كلي وشامل يتناول المؤسسة في مجموعها ، فهو مركز بشكل كبير دون تفاصيل مع تمييز القضايا الحاسمة التي تواجه المؤسسة ، بمعنى التركيز على التوجه الكلي والرئيسي للمؤسسة في المستقبل وبما يحمله هذا التوجه من أهداف كبرى تتعلق في الغالب بإحداث تغييرات جوهرية أو هيكلية في أغراضها أو في أنشطتها أو في أساليب إدارتها ...الخ.(38)
- قوم على مبدأ الإيجابية والفعالية والتنبؤ والابتكار ، وعلى التعامل الفعال مع القوى البيئية المحيطة والمؤثرة لاقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتوقي تحدياتها وآثارها الملازمة له.
- عملية ديناميكية ومستمرة تتعامل مع نظم ديناميكية مفتوحة ، حيث أن التغير في احد المكونات الرئيسية للإستراتيجية تستلزم تغيير في جميع المكونات الأخرى، ومن ثم فإنه يتسم بالمرونة و الاستجابة السريعة لمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة ، مما يحتم وجود عدد من الاستراتيجيات البديلة التي تراعي الاحتمالات المختلفة في ضوء طبيعة المحيط الخارجي.
- عملية نظامية تقوم بجمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات من خلال فحص التجارب الماضية والحاضرة ، وتوقع ما يحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.(39)

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

أ- **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلا ، وعندما يأتي الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلال تكاملها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات واتخاذ إجراءات لتجنبها وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الاهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

ب- **العملية:** أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات وتطوير الخطة التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، هي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها.

ج- **الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية ، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل إذ لابد للمديرين والعاملين في أي منظمة من الإقناع بأنه مفيد ومهم ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أي منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل .

د- **الهيكلية:** وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحقيق الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض وهي الخطة الإستراتيجية و الخطط والبرامج متوسطة المدى ، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطوط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.(11)

عقبات تنفيذ الخطط الإستراتيجية:

هناك عدة عوامل تؤدي إلى عرقلة تنفيذ الخطط الإستراتيجية منها:

- الفشل في تعديل الخطط بصورة دورية أو تطويعها لتغيرات في بيئة المنظمة.
- التحول عن الأهداف الأصلية وعدم الثقة في إمكانية نجاح الخطط.
- عدم الالتزام بما اتفق عليه في الخطة الإستراتيجي.
- عدم المحافظة على التوازن بين أنشطة العمل وتنفيذ المبادرات الجديدة ، وإهمال خط العمل الرئيسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة. (12)

عيوب التخطيط الاستراتيجي:

- عدم التركيز ، أو شمول التخطيط الاستراتيجي لجميع جوانب العمل في الشركة.
- أخطاء في أساليب التعاقد والتفويض المعطاه للمخطط.
- المبالغة في وضع الأهداف للشركة مثل وضع أهداف غير ملائمة.
- مقاومة بعض جماعات الموظفين (جماعات الضغط) لبعض الخطة الإستراتيجية.
- فصل التخطيط عن العملية الإدارية في العديد من الإدارات والأقسام.

- عدم استخدام الخطط كأدوات رقابية أو معايير الأداء.
 - عدم كفاءة عملية المراجعة والتدقيق في الإدارة العليا مع المستويات الأخرى الإدارية. (13)
- أنواع التخطيط الاستراتيجي:

1- **التخطيط حسب مجال النشاط:** أي وفق معيار النشاط الذي يخطط له فعندما تخطط في مجال الأموال نسميه التخطيط المالي، فإذا كان التخطيط يتعلق بالإنتاج نسميه تخطيطاً إنتاجياً، وهناك تخطيط الموارد البشرية وتخطيط التخزين، تخطيط نشاط الشراء والترويج والبيع...الخ.

2- التخطيط حسب المدى الزمني:

- **التخطيط طويل المدى:** هو الذي يوضع ليغطي فترة زمنية طويلة ويدخل ضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ومن الصعب تحديد فترة زمنية محددة له، وهذا النوع من التخطيط حسب المدى الزمني يتم وضع أهداف عامة له دون الدخول في التفاصيل.
 - **التخطيط متوسط المدى:** هو الذي يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن خمس سنوات، ويطلق عليه في المنظمات الكبيرة بتخطيط المرحلي ويوضع على أساس اشتقاق المدة من الخطة طويلة الأجل بحيث تكون الأهداف أكثر تفصيلاً من الأهداف العامة في التخطيط.
 - **التخطيط قصير المدى:** وهو الذي يوضع لفترة قصيرة تقل عن السنة ويتم اشتقاق أهدافه من التخطيط متوسط أو طويل الأجل، وتكون أهدافه أكثر تفصيلاً ويهتم بمعالجة أمور يجب إنجازها في المستقبل الذي لا يزيد عن السنة.
- ج- التخطيط حسب مدى تأثيره:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل ويحدد الصورة التي تريدها إدارة المنظمة لما ستكون عليه منظماتهم في المستقبل البعيد. (14)
 - **التخطيط التكتيكي:** ويسميه البعض بالفني أو التخصصي ويوضع في مساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق أهدافها.
 - **التخطيط التشغيلي:** يقوم هذا النوع بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذها وما تتضمنه من أعمال لذلك فهو يهتم بالجزئيات الصغيرة في مجريات العمل اليومية والأسبوعية.
- د- التخطيط حسب الأساس الوظيفي:

- **التخطيط التطويري:** ويقصد بالتخطيط التطويري وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف و إدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب الحديثة في انجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.
- **التخطيط التنظيمي:** ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم الوظائف المختلفة.
- **التخطيط البشري:** ويشمل الدراسة والتحميل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كما وكيفا وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية عمى اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

مراحل التخطيط الاستراتيجي تمثل التخطيط الإستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة وهي:

أولاً: تطوير الرؤية المستقبلية:

* تعتبر الرؤية الواضحة و المميزة بمثابة حجر الزاوية في التخطيط الإستراتيجي، فهي ليست مجرد ألفاظ او عبارات أو شعارات و إنما هي "حالة مستقبلية تتطبع في الذهن و تستدعي التفكير في الوسائل و الطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث(15)

* تعرف الرؤية على أنها صورة المستقبل أو الحلم الذي يتمنى القائمون على المؤسسة تحقيقه، و مما تجدر الإشارة إليه أن الصورة التي ترسمها المؤسسة لمستقبلها يجب أن لا تكون بعيدة جداً عن الواقع الذي ستطلق منه المؤسسة، و بمعنى آخر أن الرؤية المقترحة يمكن تحقيقها في المدة المحددة لها.(16)

* صياغة الرؤية ليست عملاً بسيطاً تطور بسهولة، بل كانت مجموعة معقدة من الأفكار تحدد ماذا تستطيع أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، و هي عملية ديناميكية مستمرة و ليست عملاً يتم مرة واحدة يبدأ عند نقطة البداية و ينتهي عند نقطة النهاية، بل هي عملية تطور وتعديل مرات عديدة أثناء العمل.(17)

* يتم صياغة الرؤية جماعياً، ليصبح لها دور مهم في زيادة فاعلية و إنتاج المؤسسة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد.

* تحدد خصائص الرؤية فيما يلي:

- هادفة للنمو: أي لا تكون قاصرة على اللحظة، بل تستشرف المستقبل و تستوجب النمو في حياة الإنسان.
- واقعية و مرنة: تقوم على أوضاع و قدرات المؤسسة الحالية و المتوقعة.
- قابلة للقياس: حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.
- محددة بتاريخ: ينبغي أن تكون محددة بالتحقق في فترة ما و يفضل أن تكون طويلة المدى.
- يجب أن تتكامل مع الرسالة و تعطي صورة واضحة عن طريق الوصول لتحقيقها.
- توضح الاختلافات و الفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
- قيادة التغير الإداري و تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول. (18)

ثانياً / الرسالة:

* يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، و تشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة و من المجتمع الذي تنتمي إليه، و تبدأ المنظمة برسالة محددة و واضحة و لكن مع مرور الزمن قد تتغير و يجري عليها تعديلات (19).

* يعرف (بابكر، 2001 : 95) الرسالة بأنها "تحديد الفلسفة العامة التي تسترشد بها المنظمة في توضيح غرضها و ما تقوم به من أعمال لجمهور عملائها (20).

* الرسالة هي الدور الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة ، و هي إجابة على تساؤلات معينة عن المؤسسة و هي:

- من نحن كمؤسسة؟

- ما المهنة التي وجدت من أجلها المؤسسة؟

- ما الوسائل التي توظفها لتحقيق المهمة و تقديم الخدمات؟

- ما الذي تسعى للوصول له مستقبلا؟(21)

* لكن ما هي مواصفات الرسالة؟ يجب أن تكون رسالة المؤسسة مختصرة و عامة و ذات نظرة مستقبلية ، فهي تعتبر دليل أو مرشد عام، و يجب تجنب الر سائل الطويلة المفصلة المحددة بدقة لأنها تعمل في بعض الأحيان على إعاقة الابتكار و الإبداع و حرية التفكير . (22)

* وترى العارف أن الرسالة الفعالة يجب أن"

- (تكون مختصرة بقدر الإمكان)مائة كلمة أو أقل .

- أن تحدد ماذا تنتج المنظمة، و لمن يوجه الإنتاج.

- أن تحدد المبرر الأساسي لوجود المؤسسة.

- أن تحدد القوة الدافعة في المؤسسة.(23)

ثالثا / الأهداف الإستراتيجية :

* يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة و سبل تحقيق هذه الرسالة إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، و هذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة و تعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها.(24)

* تتضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الإستراتيجية و تقسيمها إلى مهام محددة يستوجب انجازها ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ وتخصيص الموازنة المادية والعنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة.(25)

* الأهداف ذات المواصفات الجيدة تجعل العاملين في المؤسسة قادرين على حشد مواردهم البشرية و المادية في اتجاهات محددة مستثمرين كل الموارد لتحقيق الأهداف المرسومة ، والمؤسسة التي لا يعرف العاملون بها والمستفيدون منها أهدافها تتفق مواردها من أجل الشيء. إن تحقيق الأهداف هو سبب وجود العملية الإدارية و جوهرها، و بدون وجودها لا يوجد ما يبرر وجود أية مؤسسة ، أو أية عملية إدارية ، فما هي الأهداف ، ومواصفاتها الجيدة ، والقواعد العامة لتحديدها ، ومن هم الشركاء في صناعتها؟ الهدف هو "النتيجة لنشاط معين ، والنتيجة المرجوة للعملية الإدارية" و هو "ذلك التطلع الطموح لتحقيق مصلحة عليا تحتاج إلى جهد ووقت كبير

*** مواصفات الأهداف الجيدة:**

- الهدف محدد ومميز ، ومعبرا عنه بكلمات وجمل واضحة لا تحتمل التأويل.
- يكون الهدف قابلا للقياس ، تستطيع أن تقيم مراحل تنفيذه ، وملموسا.
- أن يكون الهدف قابلا للتنفيذ ، حيث أن الهدف غير القابل للتنفيذ غير موجود.(26)
- أن يكون الهدف واقعي ، ولا يمكن تصور هدف صحيح عندما يكون تحقيقه غير واقعي.
- أن يكون الهدف محددا بوقت معين ، ليتمكن العاملون من استثمار جهدهم و مواردهم. و من أجل تحقيق الأهداف ذات المواصفات الجيدة لا بد من وضع أهداف جزئية ، يؤدي تنفيذها إلى الوصول إلى الهدف الأساسي ، و من أجل وضع الخطة اللازمة لتحقيق الهدف ، لا بد من وضع خطط لتحقيق الأهداف الجزئية. (27)

*** المعايير الأساسية التي يجب توفرها في الأهداف الجزئية:**

- 1- تحديد العمل المطلوب إنجازه ، ومن وكيف ومتى ولماذا يقوم به ؟
- 2- تحديد المعيار الكمي ، والنوعي لقياس الإنجاز ، وهذا يتطلب ، وضع معايير التقييم الخاصة بالعمل وأساليبه وأدواته ، والأفراد الذين يقومون به ، وطرق التقييم وأدواته وأوقاته.
- 3- تحديد الإطار الزمني المطلوب لإنجاز العمل ، الوقت هو من الموارد الثمينة التي يجب استثمارها بشكل جيد ، حيث أن الوقت لا يمكن إخلاله ، أو تخزينه أو نقله ، وشراء الوقت ممكن عبر دفع بدل جهد أفراد آخرين ، أو شراء معدات إضافية لإنجاز العمل المطلوب.

*** القواعد العامة لتحقيق الأهداف:**

- تحديد الأولويات.
- أن تكون واضحة ومفهومة لجميع أفراد المؤسسة.
- أن تكون عملية ومرتبطة بتوفر الإمكانيات المتوفرة.
- أن تكون مرنة وقابلة للتعديل مع اختلاف الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- أن تكون قابلة للقياس كلما أمكن ، وليست كلمات عامة او شعارات.
- لا تتعارض مع أهداف الأفراد.
- أن تكون متوافقة مع قيم المجتمع وتوجهاته.
- معايير زمنية مناسبة ، وتاريخ انتهاء.
- أن تكون منسجمة مع باقي أهداف المؤسسة.
- * أسئلة لتقييم صحة ودقة الأهداف و الخطط:

(- لماذا : لماذا هذا الهدف بالتحديد ، و ما علاقته بالرؤية و الرسالة و بالمستفيدين من المؤسسة.

- (- متى : متى سنحقق هذا الهدف (الجدول الزمني.
- (- كيف : كيف سنحقق هذا الهدف ، الخطط ، المراحل ، المعدات ، التمويل...الخ.
- (- أين : أين سيتم تحقيق هذا الهدف ، المكان.
- (- من: من سيقوم بالأعمال و الخطوات اللازمة لتحقيق الهدف، غير غافلين عن الرقابة و العالقات العامة و الإعلام .(28)
- رابعا / التحليل الاستراتيجي:

إن فعالية التخطيط الإستراتيجي تكمن في التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة، و تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف، و بالتالي توليد البدائل و إحداث التنسيق و التعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها و رسالتها، و يجب على المؤسسات في ذات الوقت عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط، لان ذلك سوف يوقع المؤسسة في مصيدة الخبرة و تبقى تحت تأثير التفكير السابق، و تفقد المرونة اللازمة لتحويل التغيير إلى فرصة.(29)

و يشمل التحليل البيئي أو ما يطلق عليه اختصارا (SWOT) ما يلي:

1- البيئة الداخلية: و تشمل تحديد:

- مواطن القوة Strength
- نقاط الضعف Weakness

* تحليل البيئة الداخلية:

(يرى القطامين ، 2002) أن نجاح المؤسسة في إدارتها العملية للتخطيط الإستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة و تقليل نقاط الضعف في عناصر بيئتها الداخلية الثالث و هي:

- 1- البناء (الهيكلي) التنظيمي : و هو ما يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية في المؤسسة و يحدد المستويات و الصلاحيات و ينظمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- الثقافة التنظيمية السائدة : و هي مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة و يتكون من مجموعة المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة و عناصر الصهر التنظيمي ، وتشكل بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات ، و تؤدي هذه الثقافة مجموعة من الوظائف منها:

-تمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية المتميزة.

- تساعد على تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة بعيدا عن المصالح الشخصية و الذاتية.
- تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها .
- تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عند الحاجة. (31)

2- البيئة الخارجية: و تشمل تحديد:

- الفرص المتاحة Opportunities
- التهديدات المتوقعة Threats (30)

تحليل البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية إلى مؤسسة من المؤسسات الأخرى و الأفراد و القوى الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية والثقافية و التكنولوجية التي تؤثر على سير العمل في هذه المؤسسة، و دراسة هذه البيئة أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية لأنه يكشف عن الفرص التي يمكن استغلالها و التهديدات التي يجب تجنبها أو محاولة الحد من آثارها (32)

و تتكون البيئة الخارجية من قسمين هما:

- 1 - بيئة التعامل المباشر : و هي ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة المؤسسات و الافراد و القوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة ، تؤثر فيها و تتأثر بالقرارات التي تتخذها
- 2- بيئة المجتمع العامة : تتكون من مجموعة من القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اقتصاديا أو اجتماعيا أو قانونيا أو سياسيا أو تكنولوجيا في عمل المؤسسة . (33)

خامسا / التقييم و الرقابة:

* تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية و آخر المراحل في نموذج التخطيط الإستراتيجي ، و لكنها تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ و تهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين:

- هو تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ ، أي التأكد من أن الأهداف تتجز حسبما خطط لها
 - هو اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف و تتضمن استخدام خط التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتها التنفيذية و التخطيط الإستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ و من ثم إجراء التصحيح المناسب . (34)
- * تعد عملية التقييم بمثابة كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقا للأهداف و الغايات التي وضعها المخططون سابقا ، و تكمن أهمية التقييم فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات الصحيحة التصحيحية و التي تحدث التغييرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها ، وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات من أهمها :

- إعداد تقرير الأهداف و تنقيحه.
- ابتكار سياسات جديدة مع التغيير .
- زيادة الميزانية المخصصة للمؤسسة. (35)

* خطوات العملية الرقابية:

لتحقيق ذلك يجب وضع مقاييس أداء متفق عليها ، و التأكد من أن التصرفات تتفق مع الرؤية ووثيقة العمل ، و معرفة جميع العاملين بما يقومون به ، ووضع نظام محدد للتواب و العقاب يطبق على الجميع ويرى (القطامين : 2002) أن خطوات العملية الرقابية هي:

- 1- تحديد ما يجب قياسه.
- 2- تحديد معايير قياس الأداء.
- 3- قياس الأداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية معينة.
- 4- مقارنة الأداء الحالي مع المعايير.
- 5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية. (36)

المراجع:

- (موسى عبدالناصر ومحمد قريشي : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث ، العدد 2011، 09، ص 92)
- (عبدالكريم راضي الجبوري : "العلاقات العامة فن وابداع تطوير المؤسسة ونجاح الادارة " ، ط 1 ، دار مكتبة الهلال ، بيروت، 2001، ص 36 .)
- (محمد بكرى عبدالعليم : مبادئ ادارة الاعمال ، جامعة بنها ، مركز التعليم المفتوح ، كلية التجارة ، د.ط، 2008، ص 37. ص 36 .)
- (طلعت ابراهيم لطفي : علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008، ص 59 .)
- (احمد ماهر : الادارة الاستراتيجية - الدليل العملي للمديرين - ، الدار الجامعية ، ط 4، الاسكندرية، 2007، ص 20)
- (الطيب داودي: اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية ، مجلة الباحث، العدد 5، بسكرة، 2007، ص 39)
- (فكرون السعيد : استراتيجية التصنيع والتنمية بالمجتمعات النامية - حالة الجزائر - ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم الاجتماع والتنمية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2004، 2005 .)
- (سعود (جدرات ناصر محمد : الادارة الاستراتيجية - منظور تكاملي حديث- ، اثر للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، الاردن، 2013، (حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الاردن، 2010، ص 109)
- (د. طاهر محسن منصور الغالبي ، أ. وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منصور منهجي متكامل، دار وائل للنشر ، عمان، ط 1، 2007، ص 116 .)
- (د. خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس، مرجع سابق ص 9، 8)
- (زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة الأعمال الدولية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2016، ط 1، ص 183، 184 .)
- (د. علي عباس ، ادارة الاعمال الدولية الاطار العام ، دار ومكتبة المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008، ص 212-213)
- (علي عباس ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 88)
- (حافظ محمد صبري و السيد البحيري : تخطيط المؤسسات التعليمية في عالم الكتب القاهرة ، 2006)
- <http://epforum.net/showthread.php?t=462-5/2009->
- القطامين ، أحمد . (2002) الإدارة الإستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية " ، ط 1 ، عمان الأردن ، دار مجدلوي للنشر و التوزيع .
- ابو الروس ، سامي . 2004 . إدارة الموارد البشرية ، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

- العارف ، نادية : الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ، لدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001
- (بابكر، 2001 : 95)بابكر ، فيصل عبد الله : التخطيط الاستراتيجي ، المملكة العربية السعودية . 2001،
الأغا ، محمد : محاضرات في التخطيط التربوي ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2005،
(رستم، 2004: 70).
- (العارف، نادية: الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ، لدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001)
حسين ، حسن المختار : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعلم الجامعي المصري ، مجلة كلية التربية ، عدد (6 ،)
(2002.
- (فالح الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002)
(فالح الحسيني ، مرجع سابق ، 57.)
(فالح الحسيني : مرجع سابق ، 57.)
(القاوط، محمد. "واصفات الأهداف الجيدة"، جريدة الحياة، عدد (2004/12/18)
(غنيمة ، محمد متولي : التخطيط التربوي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2005)
-(العجمي ، محمد حسنين : الادارة و التخطيط التربوي النظرية و التطبيق ، ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ،
(2008.
- (القطامين : مرجع سابق: 62)
-(ادريس و المرسي : الدارة الاستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002)
(ادريس و المرسي : الدارة الاستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002)
-(القطامين : مرجع سابق : 68 – 69.)
-(القطامين :مرجع سابق : 68 – 69)
-(القطامين :مرجع سابق: 70 – 71)
(د.ظاهر محسن منصور الغالبي ،أ.وائل محمد صبحي إدريس،الإدارة الإستراتيجية منصور منهجي متكامل، دار وائل
للنشر،عمان،ط2007،ص1،116.)
(د.احمد محمود الزنقلي ، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة ، مكتبة الانجلو المصرية،
القاهرة ،2012،ص49)
(د.احمد محمود الزنقلي ،مرجع سابق،ص51)

Abstract:

This research discusses the concept of planning, the concept of strategy, the concept of strategic planning, its characteristics, and the obstacles that may face its implementation and its defects from a major role in the development of public and private institutions, which depends on the vision or goal that is almost a wish that can be achieved in the short and medium term. And the long run

Which makes the manager direct the work compass towards it and raise the employee's enthusiasm to reach the desired goal