

التخطيط الاستراتيجي

مدخل العمليات

الدكتور
وائل محمد صبحي إدريس

الأستاذ الدكتور
طاهر محسن منصور الغالبي

الدكتور
زين العابدين جاسم السالم

الدكتور
مناف عبد الكاظم القطان



التخطيط الاستراتيجي

مدخل العمليات

الدكتور
وائل محمد صبحي إدريس

الأستاذ الدكتور
طاهر محسن منصور الغالبي

الدكتور
زين العابدين جاسم السالم

الدكتور
مناف عبد الكاظم القطان



البيدبل للنشر والتوزيع
Al-Badeel Publishing and Distribution

الأردن - عمان - الجبهة - مقابل البوابة الشمالية
+962 7900 88 632 / +962 6 49 20 60 2
Publishing@albedeelpublishing.com
www.albedeelpublishing.com



+962 79 28 18 66 1
+962 6 533 9952
northstar.jo@hotmail.com
عمان - مقابل البوابة الشمالية للجامعة الأردنية





التخطيط الاستراتيجي

مدخل العمليات

الأستاذ الدكتور

طاهر محسن منصور الغالبي

الدكتور

مناف عبد الكاظم القطان

الدكتور

وائل محمد صبحي إدريس

الدكتور

زين العابدين جاسم السالم



البدیل للنشر والتوزيع
Al-Badeel Publishing and Distribution

الطبعة الأولى

2026

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

بيانات الفهرسة الأولية للكتاب:

عنوان الكتاب: التخطيط الاستراتيجي: مدخل العمليات

تأليف: إدريس، وائل محمد صبحي، العالي، طاهر محسن منصور، سالم، زين العابدين جاسم، القطان، مناف عبد الكاظم

بيانات الناشر: عمان: البديل للنشر والتوزيع، 2026.

الوصف المادي: الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الممارسات الاستراتيجية

رقم التصنيف:

الوصفات: الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الممارسات الاستراتيجية

الطبعة: الأولى

* يتحمل المؤلفين كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى



البديل للنشر والتوزيع
Al-Badeel Publishing and Distribution

جميع الحقوق محفوظة

* لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو استنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

Copyright ©

* All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher

الإهداء

إِلَى الْفُرْصَةِ ... الَّتِي لَمْ تَكُنْ مُجَرَّدَ صُدْفَةٍ

إِلَى اللَّحْظَةِ ... الَّتِي تَحَوَّلَتْ إِلَى قَدَرٍ

إِلَى الْمَعْنَى ... الَّتِي لَنْ تَتَكَرَّرَ

إِلَى الْحَقِيقَةِ ... الَّتِي لَا تُقَارَنُ وَلَا تُبَدَّلُ بِسِوَاهَا

إِلَى الْوُجُودِ ... فِي أَكْمَلِ مَعَانِيهِ

الْأَصْدَقُ .. وَالْأَوْفَى .. وَالْأَكْثَرُ نِقَاءً

السَّيِّدُ الَّتِي لَمْ تَنْكَسِرْ .. وَالْمَسْنَدُ الَّتِي لَمْ تَخُونُ

صَاحِبَةُ السَّعَادَةِ ذَاتُ الرِّدَاءِ الْخَضِرِ

المحتوى العام للكتاب

التقديم

الباب الأول

السلسلة المعرفية للتخطيط الاستراتيجي

- الفصل الأول : المدخل المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي 9
- الفصل الثاني : عملية التخطيط الاستراتيجي 31

الباب الثاني

التحليل الاستراتيجي للبيئة

- الفصل الثالث : التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية 55
- الفصل الرابع : التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية 79

الباب الثالث

الإطار الاستراتيجي لعملية التخطيطية

- الفصل الخامس : عوامل النجاح والخرجة ومجالاتها 105
- الفصل السادس : الأفق التخطيطي 117

الباب الرابع

الضبط الاستراتيجي والتحليل الإستباقي

- الفصل السابع : التدقيق الاستراتيجي 127
- الفصل الثامن : تحليل الفجوات الاستراتيجية 149

الباب الخامس

الوثيقة الاستراتيجية وأصحاب المصالح

171	 الوثيقة الاستراتيجية	: الفصل التاسع
193	 أصحاب المصالح	: الفصل العاشر

الباب السادس

الخطة الاستراتيجية وسيناريو الوصف الاستراتيجي

215	 الخطة الاستراتيجية	: الفصل الحادي عشر
235	 تطوير الخارطة الاستراتيجية	: الفصل الثاني عشر

الباب السابع

بناء المبادرات والتنفيذ الاستراتيجي

255	 التكتيكات والمبادرات	: الفصل الثالث عشر
269	 التنفيذ الاستراتيجي	: الفصل الرابع عشر

المحتوى التفصيلي للكتاب

التقديم

الباب الأول

السلسلة المعرفية للتخطيط الاستراتيجي

9		الفصل الأول :	المدخل المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي
10			التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي
15			مدارس التخطيط الاستراتيجي
21			مفهوم التخطيط الاستراتيجي
26			أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي
28			تحديات التخطيط الاستراتيجي
31		الفصل الثاني :	عملية التخطيط الاستراتيجي
32			مُقدّمات العملية التخطيطية
36			إستمرارية العملية التخطيطية
42			مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي
44			هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي
50			أبعاد التخطيط الاستراتيجي

الباب الثاني

التحليل الاستراتيجي للبيئة

55		الفصل الثالث :	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
56			عناصر ومكونات البيئة الداخلية

61	الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
64	مرتكزات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
68	مداخل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
76	تحديات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
79	الفصل الرابع : التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
80	عناصر ومكونات البيئة الخارجية
85	الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
98	مرتكزات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
91	مداخل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
100	تحديات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

الباب الثالث

الإطار الاستراتيجي للعملية التخطيطية

105	الفصل الخامس : عوامل النجاح الحرجة ومجالاتها
106	ماهية عوامل النجاح الحرجة
109	أهمية ومنافع عوامل النجاح الحرجة
110	مصادر عوامل النجاح الحرجة
111	آلية تحديد عوامل النجاح الحرجة
113	مجالات عوامل النجاح الحرجة
117	الفصل السادس : الأفق التخطيطي
118	مفهوم الأفق التخطيطي
120	أهمية الأفق التخطيطي
121	مستويات الأفق التخطيطي

122		العوامل المؤثرة في الأفق التخطيطي
124		تحديات إدارة الأفق التخطيطي

الباب الرابع

الضبط الاستراتيجي والتحليل الإستباقي

127		التدقيق الاستراتيجي :	الفصل السابع
128		النشأة التاريخية للتدقيق الاستراتيجي	
130		مفهوم التدقيق الاستراتيجي	
133		أهمية .. فوائد التدقيق الاستراتيجي	
134		مداخل التدقيق الاستراتيجي	
140		خيارات التدقيق الاستراتيجي	
149		تحليل الفجوات الاستراتيجية :	الفصل الثامن
150		النشأة التاريخية للفجوات الاستراتيجية	
153		مفهوم وأهمية الفجوات الاستراتيجية	
156		أنواع الفجوات الاستراتيجية	
160		خطوات تحليل الفجوات الاستراتيجية	
167		وسائل ردم الفجوات الاستراتيجية	

الباب الخامس

الوثيقة الاستراتيجية وأصحاب المصالح

171		الوثيقة الاستراتيجية :	الفصل التاسع
172		رسالة المنظمة	
177		قيم المنظمة	

182	 رؤية المنظمة
186	 غايات المنظمة الاستراتيجية
191	 أهداف المنظمة الاستراتيجية
193	 أصحاب المصالح : الفصل العاشر
194	 الإطار المفاهيمي لأصحاب المصلحة
198	 أهمية تحليل أصحاب المصلحة
199	 نظريات أصحاب المصلحة
201	 مراحل تحليل أصحاب المصلحة
203	 أدوات تحليل أصحاب المصلحة

الباب السادس

الخطة الاستراتيجية وسيناريو الوصف الاستراتيجي

215	 الخطة الاستراتيجية : الفصل الحادي عشر
216	 المرتكزات الفكرية للخطة الاستراتيجية
219	 خصائص الخطة الاستراتيجية
222	 ديناميكيات صياغة الخطة الاستراتيجية
225	 نشر وإيصال الخطة الاستراتيجية
232	 مداخل تنفيذ الخطة الاستراتيجية
235	 تطوير الخارطة الاستراتيجية : الفصل الثاني عشر
236	 ماهية الخارطة الاستراتيجية
239	 مبادئ الخارطة الاستراتيجية وعلاقاتها
241	 مداخل تطوير الخارطة الاستراتيجية
246	 بناء الخارطة الاستراتيجية

249	طرائق تصميم الخارطة الاستراتيجية
-----	--

الباب السابع

بناء المبادرات والتنفيذ الاستراتيجي

255	الفصل الثالث عشر : المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية
-----	--

256	أسس المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية
-----	---

259	تصميم المبادرات الاستراتيجية
-----	------------------------------------

263	التكتيكات الاستراتيجية وآليات التنفيذ
-----	---

265	تحديات المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية
-----	--

267	معوقات المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية
-----	--

269	الفصل الرابع عشر : التنفيذ الاستراتيجي
-----	--

270	الإطار المفاهيمي للتنفيذ الاستراتيجي
-----	--

273	مركزات التنفيذ الاستراتيجي
-----	----------------------------------

275	مداخل التنفيذ الاستراتيجي
-----	---------------------------------

283	تحديات التنفيذ الاستراتيجي
-----	----------------------------------

286	قياس ومتابعة التنفيذ الاستراتيجي
-----	--

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الفصل - الجدول
12	المبادئ الأساسية لفن الحرب وانعكاساتها في مجال الإدارة والأعمال	1 - 1
20	مقارنة مدارس التخطيط الاستراتيجي	2 - 1
43	مقارنة بين مداخل التخطيط الاستراتيجي	1 - 2
75	مقارنة بين المداخل الكلاسيكية والمعاصرة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	1 - 3
99	مقارنة بين المداخل الكلاسيكية والمعاصرة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	1 - 4
107	عوامل النجاح الحرجة وعوامل النجاح الرئيسية والمجالات الاستراتيجية الرئيسية	1 - 5
136	أنواع مداخل التدقيق الاستراتيجي	1 - 7
159	أنواع الفجوات الاستراتيجية	1 - 8
168	وسائل ردم الفجوات الاستراتيجية	2 - 8
206	أنواع التأثير المحتملة تبعاً لخريطة الشبكة التأثيرية	1 - 10
209	المقارنة بين الإهتمامات والإحتياجات	2 - 10
210	المقارنة بين الإحتياجات والإهتمامات	3 - 10
211	إحتياجات وإهتمامات فئات أصحاب المصلحة	4 - 10
260	الإختلافات بين مداخل تصميم المبادرات الاستراتيجية	1 - 13
282	الإختلافات بين مداخل التنفيذ الاستراتيجي	1 - 14

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الفصل - الشكل
9	مكونات الفصل الأول	1 - 1
14	الاستجابات التاريخية لتطور التخطيط الاستراتيجي	2 - 1
31	مكونات الفصل الثاني	1 - 2
33	تصنيفات المقدمات التخطيطية الاستراتيجية	2 - 2
36	إستمراية العملية التخطيطية الاستراتيجية	3 - 2
38	أهرامات العملية التخطيطية الاستراتيجية	4 - 2
45	هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي	5 - 2
55	مكونات الفصل الثالث	1 - 3
79	مكونات الفصل الرابع	1 - 4
83	أنموذج التحليل التنافسي	2 - 4
89	مرتكزات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	3 - 4
105	مكونات الفصل الخامس	1 - 5
116	مصفوفة تحديد مجالات عوامل النجاح الحرجة	2 - 5
117	مكونات الفصل السادس	1 - 6
127	مكونات الفصل السابع	1 - 7
137	العلاقة بين مداخل التدقيق الاستراتيجي ومراحل عملية التخطيط الاستراتيجي	2 - 7
149	مكونات الفصل الثامن	1 - 8

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الفصل - الشكل
163	أنموذج Y لتحليل الفجوة الاستراتيجية	2 - 8
165	أنموذج Z لتحليل الفجوة الاستراتيجية المرتبطة بالزبائن ومنتجات المنظمة	3 - 8
171	مكونات الفصل التاسع	1 - 9
172	العناصر الأربعة لبيان رسالة المنظمة	2 - 9
181	تقسيم القيم في إطار ارتباطها بالسلوك	3 - 9
184	أبعاد ومكونات رؤية المنظمة	4 - 9
187	علاقة الغايات الاستراتيجية ببعض مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي	5 - 9
193	مكونات الفصل العاشر	1 - 10
195	الفئات النوعية لأصحاب المصلحة	2 - 10
204	أبعاد وخلايا مصفوفة القوة - الإهتمام	3 - 10
207	أبعاد وخلايا مصفوفة التأثير - الدعم	4 - 10
215	مكونات الفصل الحادي عشر	1 - 11
235	مكونات الفصل الثاني عشر	1 - 12
242	خطوات تطبيق مدخل متلازمة القش	2 - 12
255	مكونات الفصل الثالث عشر	1 - 13
269	مكونات الفصل الرابع عشر	1 - 14



التقديم

شهدت المنظمات على إختلاف تصنيفاتها وطبيعة أعمالها جملة من التحديات إتسمت بعمقها وسرعتها .. الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب الإدارة التقليدية في تحليل التغيرات والأحداث والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة ما تطلب منها العمل وبشكل مستمر بالبحث عن نظم وأساليب إدارية تواكب متطلبات البيئة التنافسية التي تمتاز بالإضطراب السريع لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والإنيهار .. فبرز التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning** كبوصلة حاسمة تُرشد المنظمات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى .. فالتخطيط الاستراتيجي في جوهره محاولة لتشكيل المستقبل **Shaping the Future** – تشكيل ليس بمعنى التحكم الكامل بالمآلات بل بمعنى تجهيز المنظمة بصيغ فهم وممارسات تكون قادرة على قراءة التغيرات وإبتكار ردود متكيفة وصنع قرار واع في أوقات اللاتأكد – كما أنه يمثل الجسر الذي يربط بين الحاضر والمستقبل بين الموارد المتاحة والفرص الكامنة؛ وبين الفوضى العشوائية والتنفيذ المنظم .. من هنا ينبع الفارق بين من يكتبون خطة كوثيقة نهائية ومن ينسجون نظام تشغيل استراتيجي يُعيد إنتاج نفسه عبر الممارسة. وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشاكل والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية .. حيث تتحدد المشكلة فيه بالإنطلاق من تفحص دقيق وتحليل معمق والإستناد إلى معطيات عملية مترجمة وإلى مؤشرات عامة وتفصيلية والفرز والتحليل للتوجهات والتطلعات المعيارية.



يتناول هذا الكتاب قضية مركزية في فكر الإدارة المعاصرة المتمثلة بكيفية تحويل رؤية المنظمة من شعار يُعلّق إلى طاقة مُنتجة تُحرّك المنظمة ضمن مسارات مقصودة وذات دلالة .. فعنوان الكتاب مدخل العمليات Processes Approach ليس مجرد تسمية تقنية بل هو تصريح منهجي وفلسفي يستبعد التخطيط الاستراتيجي كفعل طقسي جامد ويؤكد على أنه عملية تشغيلية مستمرة تتداخل فيها المعرفة مع الممارسة .. والنية مع التنفيذ .. والإعتبارات القيمية مع الحسابات الاقتصادية.

لقد تبني مؤلفي هذا الكتاب منهجية تجمع بين الفلسفة والمنهج .. وبين التأمل والتحقيق حيث قاموا بدعوة القارئ إلى النظر للتخطيط الاستراتيجي كونه حقل علمي يتسم بالإحتكام إلى الأدلة وبالإلتزام بالقيم التنظيمية وبالإنخراط الجماعي. إذ أن الكتاب لم يهدف إلى وصفات جاهزة فحسب .. بل إلى بناء أدوات فكرية وعملية تسمح للمدير بأن يُطبّق ويكيف عملية التخطيط الاستراتيجي في سياق منظمة أعماله .. لذلك قدم الكتاب الحالي قيمة مضافة عبر تحديد إطاراً متسقاً يربط بين معرفة الأسباب (لماذا؟) ومعرفة الوسائل (كيف؟) وتقييم النجاح .. علاوة على ما سبق فقد أكد الكتاب على طابع الخطة الاستراتيجية كعملية تعلم متجددة ليست معزولة عن الأخلاق المؤسسية أو إلتزام المنظمة بمسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح.

وفي الختام .. فإن الكتاب الحالي يأخذ الإداريين في رحلة تبدأ من سؤال المعنى وتمضي عبر عمليات التشخيص والتصميم وتصل إلى آليات الضبط والتنفيذ .. فهي رحلة ليست



مخصصة للإداريين فحسب بل لأي متخذ قرار يسعى إلى جعل المنظمة التي يعمل بها قادرة
على تشكيل مستقبلها بوعي ومسؤولية.
بوركت جهود المؤلفون خدمة للعلم والمسيرة العلمية والأكاديمية

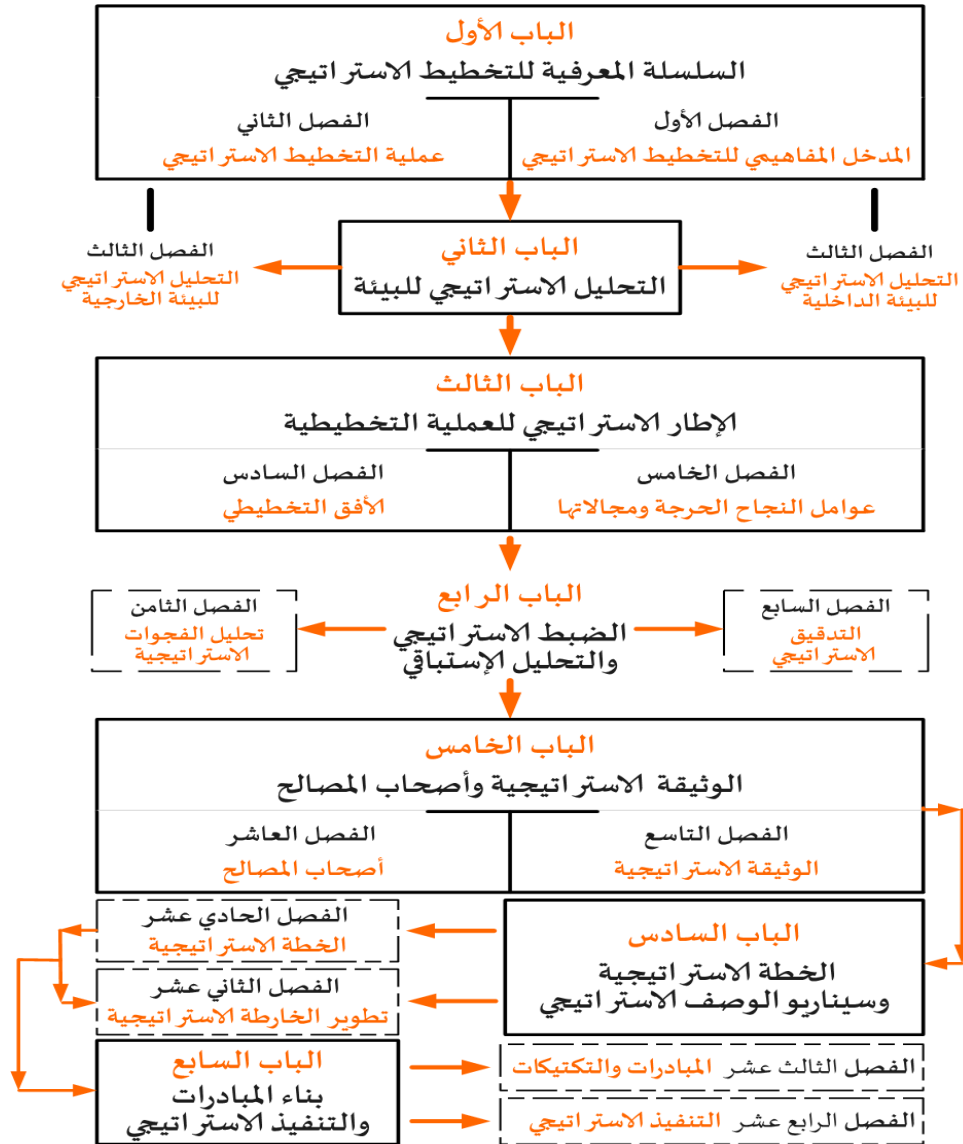
والله ولي التوفيق

الأستاذ الدكتور

محمد حسين منهل العيسى

٢٠٢٥ / ٩ / ٧





هيكل الكتاب



*



الباب الأول

السلسلة المعرفية للتخطيط الاستراتيجي

في ظل بيئة الأعمال سريعة التطور وعصر يتسم بالتغير السريع والإبتكار المزعزع والمنافسة العالمية الشديدة .. التي يتعين خلالها على المنظمات التعامل مع التعقيدات .. وتوقع التغيرات الجذرية .. وإغتنام الفرص يبرز التخطيط الاستراتيجي مدخلاً يساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح المستدام فهو أكثر من مجرد مجموعة من الإجراءات البيروقراطية بل عملية ديناميكية توازن الرؤية مع التنفيذ .. والموارد مع الفرص .. والتكتيكات قصيرة المدى مع الأهداف بعيدة المدى كونه يوفر إطاراً منظماً لإتخاذ القرارات بما يمكن القادة من تجاوز حالة اللاتأكد البيئي والإستفادة من الإتجاهات الناشئة والحد من المخاطر قبل تفاقمها.

يقدم هذا الباب فهماً شاملاً للسلسلة المعرفية للتخطيط الاستراتيجي من خلال فصلين أساسيين .. الأول يستعرض المدخل المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي .. والثاني يوضح أساسيات عملية التخطيط الاستراتيجي.





الفصل الأول

المدخل المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

نظرة عامة

عُد التخطيط الاستراتيجي منهجية تهدف إلى تحديد الإتجاه المستقبلي للمنظمات في ظل بيئات متغيرة وملينة بالتحديات .. فهو ليس مجرد وضع أهداف عامة .. بل فلسفة إدارية تعتمد على التحليل العميق والتفكير المنطقي لتحقيق الرؤى الطموحة .. ففي عالم يتسم بالتعقيد واللاتأكد إعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لضمان الإستدامة والمنافسة .. فهو مدخل إستباقي يربط بين التصور الاستراتيجي والتنفيذ العملي ما جعله ركيزة أساسية لنجاح أي كيان في القرن الحادي والعشرين. والشكل (1 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



الشكل (1 - 1)

مكونات الفصل الحالي



✧ التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي إلى بداية الخمسينات من القرن الماضي وما آلت إليه التغيرات الإقتصادية والإجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أدت إلى زيادة القوة الشرائية وتغير أنماط المستهلكين في ظل التطورات التكنولوجية .. ونتيجة لتلك التغيرات برز التخطيط بعيد المدى **Long Range Planning** لغرض وضع الخطط بعيدة المدى وتحديد الأهداف .. إذ راج التخطيط بعيد المدى في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي إهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الإقتصادي وتبني بعض الوزارات لأساليب التخطيط والبرمجة .. إلا أنه وفي أواخر الستينات تعرض التخطيط بعيد المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط ليعزز التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning** الذي شهد تطوراً كبيراً من كونه مجرد ممارسات عسكرية قديمة إلى علم إداري متكامل. وفيما يلي تحليلاً للمراحل الرئيسية التي مر بها التخطيط الاستراتيجي عبر العصور بالتركيز على السياق التاريخي والعوامل التي ساهمت في تطوره.

1st المرحلة الأولى الأصول العسكرية - ما قبل القرن التاسع عشر - التي برزت بشكل واضح في الحضارة الصينية وما قدمه أستاذ الحرب الصيني الاستراتيجي **Sun Tzu** في كتابه فن الحرب **The Art of War** من مبادئ استراتيجية لا تزال مستخدمة إلى يومنا هذا من قبل العديد من المنظمات .. علاوة على الحضارة الإسلامية التي فيها طور القادة العسكريون المسلمون مثل خالد بن الوليد مفاهيم التخطيط للحروب وذلك باستخدام استراتيجية الإنسحاب التكتيكي بهدف سحب العدو إلى فخ معركة مؤته واستراتيجية تغيير التشكيل



في قلب وجنحان الجيش في معركة اليرموك .. إضافة إلى ظهور الاستراتيجيات العسكرية في حروب الإمبراطورية الرومانية والحملات الصليبية. ومن أبرز السمات الرئيسية لهذه المرحلة هو التركيز على المفاجأة والمناورة والإعتماد على تحليل الأرض والموارد واستخدام عنصر الزمن كعامل استراتيجي. والجدول (1 - 1) يلخص المبادئ الأساسية لفن الحرب وانعكاساتها في مجال الإدارة والأعمال.

2nd المرحلة الثانية التخطيط في عصر الثورة الصناعية - 1800 ولغاية بداية 1900 - فمع ظهور الثورة الصناعية إنتقل التخطيط الاستراتيجي من المجال العسكري إلى المجال الإقتصادي والذي بدا جليلاً من خلال إسهامات ① Frederick Taylor صاحب فلسفة الإدارة العلمية بتقديمه مفهوم التخطيط العملي للعمليات. ② Henry Fayol الذي طور مبادئ التخطيط كوظيفة إدارية. ③ ظهور مفاهيم التخصص وتقسيم العمل ضمن التخطيط الإقتصادي. ومن أبرز الخصائص المميزة لهذه المرحلة هي الإنتقال من التخطيط العسكري إلى الصناعي وظهور مفاهيم الكفاءة والإنتاجية والتركيز على التخطيط الداخلي للمنظمات.

3rd المرحلة الثالثة ظهور التخطيط الاستراتيجي المعاصر - 1900 ولغاية بداية 1960 - التي من أبرز تطوراتها ظهور التخطيط بعيد المدى ونظرية المباريات علاوة على تطوير أساليب كمية لدعم القرارات.



الجدول (1 - 1) المبادئ الأساسية لفن الحرب وانعكاساتها في مجال الإدارة والأعمال

ت	المبدأ ومضمونه	الانعكاس الإداري وتطبيقه
1	المبدأ: أعرف نفسك وأعرف عدوك المضمون: لا يمكنك الفوز دون فهم نقاط قوتك وضعفك وكذلك نقاط القوة والضعف لدى خصمك	الانعكاس الإداري: المعرفة الاستراتيجية التطبيق: تحليل المنافسين
2	المبدأ: الحرب خدعة المضمون: استخدم التمويه .. المفاجأة .. والتضليل لخداع العدو	الانعكاس الإداري: الخداع الاستراتيجي التطبيق: إطلاق حملات إعلانية مضللة لإرباك المنظمات المنافسة
3	المبدأ: الانتصار دون قتال المضمون: أفضل الانتصارات هي التي تحققها دون صراع مباشر	الانعكاس الإداري: الاستراتيجية غير المباشرة التطبيق: الإستحواذ على المنظمات بدلاً من المنافسة المباشرة معها
4	المبدأ: سرعة التحرك والحسم المضمون: من يتحرك أولاً يسيطر على المعركة	الانعكاس الإداري: المبادرة والتفوق الزمني التطبيق: قيام المنظمة بإطلاق منتجاتها أولاً للسيطرة على السوق مثل شركة Apple
5	المبدأ: التكيف مع الظروف المضمون: يجب تغيير الخطط حسب الظروف	الانعكاس الإداري: المرونة الاستراتيجية التطبيق: تغيير الاستراتيجيات أثناء الأزمات
6	المبدأ: القيادة الحكيمة المضمون: قدرة القائد على إلهام جنوده وتحفيزهم	الانعكاس الإداري: التركيز على الأولويات وإدارة الصراعات الداخلية بحكمة التطبيق: قيام المنظمة بالانسحاب من سوق غير مربح لتركيز جهودها على مجال آخر
7	المبدأ: إختيار المعركة بحكمة المضمون: لا تقاتل بمعركة لا تستطيع ربحها ويكون فيها العدو متفوقاً	الانعكاس الإداري: إخفاقات التخطيط الاستراتيجي التطبيق: عدم الدخول في أسواق يسيطر عليه منافس قوي إلا إذا كان لديك ميزة فريدة (مثل ابتكار أو سعر أقل)



4th المرحلة الرابعة العصر الذهبي للتخطيط الاستراتيجي - 1960 ولغاية بداية 2000 - التي شهدت تطوير أهم النماذج الاستراتيجية مثل تحليل **SWOT** دليلاً شاملاً لفهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .. ومصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية **Boston Consulting Group - BCG** - عام 1968 .. والقوى الخمس لبورتر **Porter Five Force** عام 1979 .. والنظرية المستندة على الموارد **Resource-Based View** لـ **Wernerfelt** عام 1984 بأولوية الصياغة و **Barney** عام 1991 بتطوير وكتابة الفلسفة النظرية والفكرية.

5th المرحلة الخامسة التخطيط الاستراتيجي في العصر الرقمي - 2000 ولغاية الآن - وفيها أحدثت التكنولوجيا تغييرات جذرية في مفاهيم التخطيط الاستراتيجي مثل التخطيط المرن **Agile Planning** والذكاء الاصطناعي في التخطيط والبيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية. والشكل (1 - 2) يوضح إستجابات التخطيط الاستراتيجي التاريخية للتطور.



الشكل (1 - 2)

الاستجابات التاريخية لتطور التخطيط الاستراتيجي



✧ مدارس التخطيط الاستراتيجي

تطورت تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في العملية الإدارية المعاصرة عبر إختلاف الفترات الزمنية لينُم عن هذا التطور عدة مدارس فكرية مختلفة .. وهذه المدارس تتمثل بـ

1st المدرسة التصميمية Design School لرائدها كينيث أندروز Kenneth Andrews وآخرون من جامعة Harvard عام 1960 .. التي تُعبر عن التخطيط الاستراتيجي بكونه يمثل عمليات منهجية ومرتبطة وذات طابع مفاهيمي وتصميم هندسي .. ومن أبرز أفكار هذه المدرسة تحقيق التوافق بين محاور تحليل SWOT علاوة على التميز بتحديد ما تستطيع المنظمة فعله أفضل من المنافسين .. وهذه المدرسة تتمتع بمجموعة **خصائص** أبرزها **1** المركزية حيث يتم التخطيط على مستوى الإدارة العليا. **2** الشمولية بالإعتماد على تحليل شامل قبل إتخاذ القرار. **3** الثبات وذلك بإفتراض أن البيئة مستقرة نسبياً. أما عن أبرز **الانتقادات** الموجهة لها فتتمثل بـ **1** الجمود بعدم مراعاة التغيرات السريعة. **2** الفصل الحاد بين عمليتي الصياغة والتنفيذ. **3** الإفراط في التحليل على حساب العمل. **4** إهمال الجانب السياسي في المنظمات. لذلك فإن المدرسة التصميمية تمثل الأساس الكلاسيكي للتخطيط الاستراتيجي .. ونهجاً منظماً لإتخاذ القرارات .. وإطاراً مفيداً خاصة للمنظمات الكبيرة .. لكنها تحتاج إلى مرونة أكبر في التطبيق .. ودمج مع عناصر من مدارس أخرى .. وتكيف مع سرعة التغير في العصر الرقمي.



2nd المدرسة التخطيطية الكلاسيكية Classic Planning School لفكريها ألفريد تشاندلر Alfred Chandler وإيجور أنسوف Igor Ansoff .. التي من أبرز مبادئها ① التخطيط المنهجي بوضع أهداف بعيدة المدى بناءً على نتائج تحليل SWOT. ② التسلسل الهرمي بالإشارة إلى أن الاستراتيجية تُصمم من الإدارة العليا إلى القاعدة - التنفيذ - ③ التركيز على النمو من خلال التوسع عبر منتجات / أسواق جديدة .. لذلك تعتبر هذه المدرسة مناسبة للمنظمات الكبيرة ذات البيئات المستقرة نسبياً.

3rd المدرسة الموضعية Positioning School لرائدها مايكل بورتر Michael Porter في ثمانينيات القرن العشرين .. إذ تركز على تحليل المواقع التنافسية في الصناعة .. فالاستراتيجية هي خلق موقع فريد ذا قيمة يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة. ومن مميزات ① الوضع عبر إطار تحليلي مُنظم. ② القابلية للقياس بمؤشرات كمية واضحة. ③ اعتمادها على أدوات عملية للتطبيق. أما عن أبرز الانتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① الجمود بإفتراض ثبات الهياكل الصناعية. ② الإفراط في التبسيط بتجاهل العوامل الداخلية. ③ التركيز على المنافسة بإهمال التعاون كاستراتيجية .. لذلك تمثل هذه المدرسة إطاراً قوياً لتحليل المنافسة .. وأدوات عملية للتخطيط الاستراتيجي .. ورؤية منهجية لتحقيق الميزة التنافسية. فهي تتطلب فهم عميق لحركية الصناعة .. ومرونة في تطبيق الأدوات .. وتكامل مع الرؤى الاستراتيجية الأخرى.



4th المدرسة الريادية Entrepreneurial School لمفكرها بيتر دراكر Peter Drucker وريتشارد برانسون Richard Branson .. التي من أبرز مبادئها ¹ الاستراتيجية تأتي من الرؤية الشخصية للقائد. ² المخاطرة المحسوبة كالدخول في أسواق غير تقليدية. ³ الابتكار الجذري .. لذلك تعتبر هذه المدرسة مناسبة للمنظمات الريادية ذات القيادة الكاريزمية.

5th المدرسة المعرفية Cognitive School لمفكرها جيمس مارش James March - نظرية التعلم التنظيمي Organizational Learning Theory - وكريس أرغيريس Chris Argyris - التعلم ذي الحلقة المزدوجة Double Loop Learning - وفيها فإن عمليات التخطيط الاستراتيجي تمثل عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعطيات من المعلومات وأن تركيب هذه المعلومات يؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ. ومن أبرز مبادئها ¹ الاستراتيجية نتاج عمليات عقلية. ² التحيزات المعرفية. ³ التعلم المستمر.

6th المدرسة التعليمية Learning School لمفكرها هنري مينتزبرج Henry Mintzberg - الاستراتيجية الطارئة Emergent Strategy - وتشارلز ليندبلوم Charles Lindblom - النظرية التدريجية Incremental Theory - وفيها فإن عمليات التخطيط الاستراتيجي تأخذ الصيغة التدريجية .. بمعنى أنها تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة. ومن أبرز مبادئها ¹ الاستراتيجية تتشكل مع الوقت بتطويرها عبر التجربة والتعلم. ² المرونة من خلال التكيف مع التغيرات السريعة. ³ الابتكار العضوي .. لذلك تعتبر هذه المدرسة مثالية للمنظمات في البيئات الديناميكية.



7th مدرسة القوة Power School لمفكرها مايكل بورتر Michael Porter - تحليل القوى التنافسية الخمسة Porter's Five Forces Analysis - وجيفري فايفر Jeffrey Pfeffer - التركيز على السلطة التنظيمية - وتفترض بأن عمليات التخطيط الاستراتيجي تمثل مراحل للمساواة والصراع بين مختلف الأقطاب المؤثرين. ومن أبرز مبادئها ¹ الصراع على الموارد. ² المنافسة هي المحرك. ³ التحالفات الاستراتيجية .. لذلك تعتبر هذه المدرسة مناسبة للصناعات التنافسية.

8th المدرسة الثقافية Cultural School لمفكرها إدغار شاين Edgar Schein - نظرية الثقافة التنظيمية Organizational Cultural Theory - وتيرينس ديل وآلان كينيدي Terrence Deal & Allan Kennedy - الثقافة المؤسسية - وتشارلز هامبدن تورنر Charles Hampden-Turner - الثقافات الوطنية - وإرتكزت على كون الثقافة عامل استراتيجي لأنها عبارة عن نظام مشترك من القيم والمعتقدات علاوة على أنها أنماط غير مكتوبة تحكم السلوك التنظيمي. ومن أبرز مميزات ¹ العمق في فهم العوامل غير الملموسة. ² الإستدامة لأن الثقافة ميزة يصعب تقليدها. ³ التكامل من خلال ربط الاستراتيجية بالهوية التنظيمية. أما عن أبرز **الانتقادات** الموجهة لها فتتمثل بـ ¹ الذاتية لصعوبة قياسها الكمي. ² الجمود لمقاومة الثقافات للتغيير. ³ التعميم لخطر الصور الثقافية النمطية. ⁴ البطء كونها تحتاج وقتاً طويلاً للتأثير .. لذلك تمثل هذه المدرسة رؤية شمولية للاستراتيجية تتطلب حساسية ثقافية عالية وصبراً لبناء الثقافة وتكاملاً مع الأدوات التحليلية.



9th المدرسة البيئية Environmental School لمفكرها مايكل هانن Michael Hannan – نظرية البيئة التنظيمية Organizational Ecology Theory – وجون تشايلد John Child – الاستراتيجية كإستجابة للبيئة -. ومن مبادئها الأساسية ① البقاء للأصلح. ② التأثير الخارجي .. لذلك تعتبر هذه المدرسة ضرورية في القطاعات الخاضعة لتنظيم مكثف كالطاقة والصحة.

10th المدرسة التركيبية Configuration School لرائدها هنري مينتزبرج Henry Mintzberg – الاستراتيجية كتحول بين حالات مستقرة -. ومن مبادئها الأساسية ① التركيبات الاستراتيجية خلال فترات الإستقرار وفترات التحول. ② التكامل بين المدارس باستخدام ما يناسب كل مرحلة علاوة على الجمع بين التخطيط والإرتجال. ③ إختيار النهج حسب الظروف التنظيمية والبيئية .. ومن أبرز مميزات ① الشمولية. ② الواقعية. ③ المرونة. أما عن أبرز الإنتقادات الموجهة لها فتتمثل بـ ① التعقيد. ② الذاتية بالإعتماد الكبير على تفسير القائد. ③ عدم الوضوح بغياب إرشادات محددة للتحول .. لذلك تمثل المدرسة التركيبية رؤية متكاملة للفكر الاستراتيجي وجسراً رابطاً بين المدارس المختلفة وإطاراً لفهم ديناميكية التغيير التنظيمي فهي تتطلب حنكة إدارية عالية وفهم عميق لسياق المنظمة ومرونة في تطبيق النماذج. والجدول (1 - 2) يوضح مقارنة بين مدارس التخطيط الاستراتيجي.



الجدول (1 - 2) مقارنة مدارس التخطيط الاستراتيجي

المدرسة	الإفترض الأساس	المميزات	الانتقادات	الملاءمة	سبب الملاءمة	البيئة
التصميمية	التطابق بين الفرص الخارجية والقدرة الداخلية	الوضوح والبساطة	الجمود وفصل التخطيط عن التنفيذ	منظمات كبيرة	التركيز على التخطيط المسبق	مستقرة/يمكن التنبؤ بها
التخطيطية	التخطيط الرسمي المنهجي	الهيكلي والتنبؤ	إفراط في التحليل وقلة المرونة	مشاريع طويلة الأجل	التركيز على التخطيط المسبق	مستقرة/يمكن التنبؤ بها
الموضعية	الميزة التنافسية عبر الموقع في الصناعة	تحليل تنافسي دقيق	ثبات الهياكل الصناعية	أسواق ناشئة تنافسية	تحليل الموقع التنافسي	تنافسية عالية
الريادية	الابتكار والرؤية الشخصية للقائد	المرونة والإبداع	الاعتماد المفرط على فرد واحد	منظمات ناشئة	المرونة والتكيف	سرعة التغير
المعرفية	الاستراتيجية عملية عقلية	فهم عميق لصنع القرار	ذاتية وصعوبة القياس	عمليات غير روتينية	فهم التعقيدات وإدارة التحول	معقدة/غير مؤكدة
التعلمية	الاستراتيجية تنشأ من التعلم التراكمي	التكيف مع التغيرات	غياب التوجيه الاستراتيجي الواضح	بيئات ديناميكية غير متوقعة	المرونة والتكيف	سرعة التغير
القوة	الصراع والتحالفات عوامل تشكل الاستراتيجية	واقعية في تحليل القوى	قد تؤدي لثقافة صراعية	منظمات معقدة	إدارة الصراعات والتحالفات	ذات مصالح متضاربة
الثقافية	الثقافة تحدد الإطار الاستراتيجي	فهم العوامل غير الملموسة	صعوبة التغيير الثقافي	منظمات ذات هوية ثقافية قوية	توظيف القيم المشتركة	ثقافية قوية
البيئية	البقاء للأصلح في البيئة التنظيمية	التركيز على التكيف البيئي	حتمية مفرطة	قطاعات منظمة	التكيف مع المتطلبات التنظيمية	خاضعة لتنظيم مكثف
التركيبية	دمج المدارس حسب السياق	الشمولية والمرونة	تعقيد التطبيق	منظمات تمر بمراحل تحول كبرى	فهم التعقيدات وإدارة التحول	معقدة/غير مؤكدة



✧ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يستند مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل عام على أربعة أركان مهمة تتمثل بـ

1️⃣ **المستقبلية للقرارات الحالية** Futurity of Current Decisions أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً .. وعندما يتم إختيار بديل من بين تلك البدائل فإنه يصبح الأساس لجميع القرارات الأخرى التي تتكامل في إطار منظور معين ما يعطى المنظمة الأرضية الملائمة لتنفيذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها ومتابعة الإستفادة من الفرص وبذلك فإن هذا الركن يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

2️⃣ **العملية** Process أي أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق تحقيق الاستراتيجيات .. علاوة على تطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تحقيق الأهداف .. فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة .. ومتى يتم إتخاذها ؟ .. ومن يقوم بها ؟ .. وما الذي سيتم فعله بالنتائج المتحققة ؟ .. فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية مستمرة وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية .. وهذا لا يعنى أن الخطط الاستراتيجية تتغير يومياً .. وإنما لا بد من إجراء العديد من التغيرات الضرورية .. وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط.

3️⃣ **الفلسفة** Philosophy أي أن التخطيط الاستراتيجي هو إتجاه ومسار مهم في الحياة .. علاوة على أهميته في العملية الإدارية .. فهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل .. إذ لا بد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الإقتناع بأنه مفيد ومهم .. ولا



بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية .. وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة

لدى المديرين في أية منظمة تقوم على اعتماد التخطيط الاستراتيجي في أعمالها.

4. الهيكلية Structure وتُشير إلى العملية النظامية التي من خلالها يتم تحديد الغايات

Goals .. الأهداف **Objectives** .. والسياسات **Policies** .. والاستراتيجيات التشغيلية **Action**

Strategy .. وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف

المنظمة .. فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض هي

① الخطط الاستراتيجية **Strategic Plans** - الرؤية بعيدة المدى **Long Term Vision** - ②

البرامج متوسطة المدى **Medium Range Programs** - غايات الربط **Bridging Goals** - ③ الموازنات

قصيرة المدى والخطط التشغيلية **Short Range Budgets and Operating Plans** - الإجراءات

الفورية **Immediate Actions** - وهذه الهيكلية والترابط يساعد الإدارة العليا على تحويل

الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

إن التعريف الأمثل والأشمل للتخطيط الاستراتيجي استناداً إلى الأركان الأربعة

السابقة يتمثل في كونه عملية .. نظامية .. مستمرة .. يقوم بها الأعضاء من القادة في

المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة وتطورها .. علاوة على الإجراءات

والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود .. وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس

النجاح المُتحقق. وبالتمعن بالتعريف السابق يتضح بأنه يتكون من مجموعة عناصر

أساسية هي ① العملية **Process** وتُشير إلى الالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم

بها تحقيقه بشكل استراتيجي وهو ما يشكل إجراءً وصيرورة للتعليم وتراكم الخبرة أكثر



بكثير من مجرد إعداد مستند أو وثيقة كخطة استراتيجية. **2** النظامية **Systematic** أي أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم بشكل مجهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائياً. **3** المستمرة **Continuous** التي تعني استمرار عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم إختصارها بشكل إجراء لعمل خطة عند الحاجة كرد فعل على الأحداث. **4** الأعضاء من القادة **Members of Leaders** من كبار المديرين التنفيذيين في المنظمة والوحدات التابعة لها فقط والموظفون والمساهمون والعملاء الذين قد لا يقومون بإتخاذ تلك القرارات وإنما يكون لهم تأثير في القرارات التي يتم إتخاذها. **5** الإجراءات والعمليات **Procedures and Operations** المطلوبة لتحقيق المستقبل إبتداءً من تحديد أهداف واضحة وطويلة الأمد للمنظمة مع تطبيق نظام الحوافز الفردية والتنظيمية وتحديد الموارد الملموسة والغير ملموسة وتحقيق النتائج المرغوبة. **6** الكيفية التي يتم فيها قياس النجاح **How Success is to be Measured** التي تتم من خلال قيام المنظمة بإستخدام معايير معينة وملائمة لقياس وتحديد النجاح الذي حققته. لذلك فالتخطيط الاستراتيجي يعني:

٥ **تخطيط من أجل إحداث التغيير في البيئات المعقدة ..** فالشي الوحيد الثابت في بيئة المنظمات المعاصرة هو التغيير .. فزيادة الطلب على الخدمات .. وتضاؤل الموارد .. وزيادة التوقعات أزاء الخدمات كل هذه الأمور مجتمعة تشكل بيئة ديناميكية متحركة .. ويكون التخطيط الاستراتيجي يتسم بطابع المبادرة .. فذلك يعني أن المنظمات تشجع على السعى نحو تحقيق التغيير بدلاً من مجرد إتخاذ جانب رد الفعل على المواقف والمتغيرات الخارجية.



📌 **أداة لتحقيق النتائج ..** كونه عملية تشخيص .. وتحديد للأهداف .. وتطوير الخطة الاستراتيجية .. فهو يُشكل جانب أساسي من أجندة إدارة المنظمات التي تركز على النتائج .. معتمداً على الدراسة الدقيقة لإمكانات المنظمة وبيئتها .. بما يؤدي إلى إتخاذ قرارات مهمة بشأن تخصيص الموارد.

📌 **أداة إدارية أساسية ومهمة ..** كونه يُمكن المنظمات من التركيز على كفاءة وفاعلية عملياتها ونتائجها من خلال تطوير نظام من شأنه غرس ثقافة التحسين المستمر على جميع المستويات.

📌 **عملية تركز على المستقبل ..** كونه يترتب عليه جهد منظم من شأنه المساعدة في تحديد توجه المنظمة وبيان الأسباب وراء هذا التوجه .. فالتخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى تجميع واسع ومكثف للبيانات والمعلومات .. واستكشاف البدائل .. والتأكيد على المؤشرات المستقبلية للقرارات الحالية.

📌 **عملية تعزز التكيف ..** فإستخدام التحديثات والمراجعات المنتظمة لتحديد مدى التقدم وإعادة تقييم صلاحية الخطة إعتماًداً على القضايا والمحاوِر الاستراتيجية التي تم تحديدها وفقاً للتقييم البيئي الداخلي والخارجي .. وكل هذه الأمور تساعد على إضفاء طابع المرونة على عملية التخطيط الاستراتيجي ويمكن إجراء التحديث على الخطة وإجراء التعديلات اللازمة عليها إستجابة إلى الظروف المتغيرة والإستفادة من الفرص الناشئة.

📌 **عملية دعم للمتعاملين ..** فمن خلال ما تحدده عملية التخطيط الاستراتيجي لمجموعة الأفعال التي يمكن أن تقوم بها المنظمة لمعالجة واحتواء توقعات المتعاملين ما يجعلها معنية



بإحتياجات وتوقعات وطموحات مختلف فئات المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بأدائها على
إختلاف أنواعها الإنتاجية منها والخدمية.

① عملية تشجيع الإتصال والتواصل .. فمن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي تسهل آلية
الإتصال والتواصل والمشاركة .. وإستيعاب مختلف الإهتمامات والقيم وتعزيز واقع التنفيذ
الناجح وانتظام عملية إتخاذ القرارات.



★ أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

في ظل التغيرات السريعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية لضمان إستدامة ونمو المنظمات حيث أن **أهمية التخطيط الاستراتيجي** تتجلى في ① تطوير رؤية المنظمة ورسالتها .. فالتخطيط الاستراتيجي يتطلب تطوير رؤية ورسالة للمنظمة على أن تتسمان بالوضوح .. فرؤية ورسالة المنظمة توجه كافة الجهود نحو تحقيق أهداف مشتركة. ② تحسين إتخاذ القرارات .. فمن خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية تتمكن المنظمات من إتخاذ قرارات أكثر دقة بناءً على البيانات والتحليلات ما ينعكس على تدنية المخاطر وزيادة فرص النجاح. ③ الإستجابة للتحديات والتغيرات .. حيث يُمكن التخطيط الاستراتيجي للمنظمات من توقع التحديات المستقبلية مثل التغيرات في الأسواق أو التطورات التكنولوجية ووضع خطط بديلة للتعامل معها بفعالية. ④ تعزيز الكفاءة والموارد .. إذ تضمن عملية التخطيط الاستراتيجي الإستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية التي يتم توزيعها وفقاً للأولويات الاستراتيجية ما يقلل الهدر ويزيد الإنتاجية. ⑤ تحقيق الميزة التنافسية .. فمن خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يمكن للمنظمات تطوير خططها الاستراتيجية والتشغيلية التي تمنحها ميزة تنافسية في السوق. أما عن **أهداف التخطيط الاستراتيجي** فيمكن إجمالها بما يلي ① تحديد الأهداف بعيدة المدى .. فالتخطيط الاستراتيجي يسعى إلى وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس على المدى البعيد ما يساعد المنظمة على التركيز في تحقيق النتائج المرجوة. ② تحسين التنسيق بين الإدارات .. إذ



يعمل التخطيط الاستراتيجي على توحيد جهود الفرق المختلفة داخل المنظمة ما يضمن التعاون والتكامل بين الإدارات لتحقيق الأهداف المشتركة. ③ تعزيز الابتكار والتطوير .. فالتخطيط الاستراتيجي يشجع الابتكار الذي يُعتبر واحداً من أهدافه علاوة على تبني أفكار جديدة لتحسين الأداء وتطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع متطلبات العصر الحالي. ④ ضمان الإستدامة والنمو .. حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى ضمان إستمرارية المنظمة ونموها من خلال وضع خطط مستدامة تتكيف مع التغيرات المستقبلية المحتملة. ⑤ قياس الأداء والتقييم .. فالتخطيط الاستراتيجي يُحدد مؤشرات الأداء الرئيسة التي تساعد في تقييم مدى تحقق الأهداف ما يتيح للمنظمة تعديل استراتيجياتها عند الحاجة.



✧ تحديات التخطيط الاستراتيجي

نتيجة للنجاح الكبير الذي حققه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات فقد عُرض وكأنه علاج شافٍ وكافٍ لجميع مشاكل المنظمة. • ونتيجة لتعدد العمليات التخطيطية واتساعها فقد بنيت أساطير وخرافات وأوهام حول الخطة وعملية التخطيط الاستراتيجي التي يمكن تلخيصها بالآتي ¹ وهم الاعتقاد بأن الخطة الاستراتيجية في حقيقتها تمثل مستندات رسمية كبيرة وكثيرة العدد دائماً فقيمة الخطة لا تتمثل بذاتها وإنما في عمليات الحوار واللغة المشتركة وتقاسم الرؤى والتعلم المؤدية إلى قرارات فاعلة. ² من المفترض أن تصف الخطة جميع الأمور بتفصيل كبير ودقيق لكي يتحقق النجاح وهذه المغالطة تجعل عمليات التخطيط الاستراتيجي واسعة ومتشابكة لا تعطي للرؤية والإتجاه الصحيح أسلوب علمي في التطبيق وتصبح عمليات التخطيط والخطة شبيه لمن ينظر بتفاصيل شجرة واحدة في غابة كثيرة الأشجار والممرات وبالتالي لا يرى الصورة الكلية للعمل. ³ عملية التخطيط الاستراتيجي رسمية وذات مدلول تحليلي فقط والحقيقة إن عملية التخطيط الاستراتيجي تتعامل مع حالات تبسيط التعقيد وتجعل من هذه العمليات حية ومرنة وذكية وليس مجرد حقائق موضوعية قائمة على عمليات تحليلية. ⁴ تبني الخطط ببطء وتستند على بيانات واقعية وملموسة وهذا ليس صحيحاً على اعتبار أن المستقبل قائم على العديد من الافتراضات التي تفحص من خلال إستخدام البيانات والحقائق. ⁵ دورة التخطيط من المفترض أن تتماشى مع القوائم والبيانات المالية وهنا تصبح الخطة الاستراتيجية أسيرة للتوجهات المالية وليست خطة للتجديد والتطوير. ⁶ ينتهي العمل بمجرد أن تصبح الخطة معطى جاهز كامل الصياغة وهذا الوهم ينهي عملية النشر



والإتصال والأفعال التي تلامس القرارات اليومية. ⁷ وجود استراتيجية واحدة صحيحة وهذه مغالطة نجدها متجسدة في نجاح العديد من المنظمات المتماثلة والمتشابهة رغم اختلاف استراتيجياتها التي إختارتها. ⁸ وجود عمليات مثلى وحيدة ومعيارية لبناء الاستراتيجيات وهذه ليست بالصحيحة لكونها تعتمد على الأساليب المستخدمة والثقافة التنظيمية السائدة والقوى المحركة المختلفة والبيئات المتغيرة والتي تجعل من عمليات بناء الاستراتيجيات متنوعة. ⁹ أن الخطة تقلل المسؤولية وهذه متأتية من كون المديرين والمنفذين الآخرين يكونون مسؤولين فقط عما ورد في الخطة وليس بما يرد في خارج إطارها وبهذا يعتقد المديرين أنهم أصبحوا محدودي المسؤولية مسلوبى الإرادة في إطار التوجهات الواردة في الخطة. ¹⁰ إعتبار الخطة قانون ملزم لا يمكن الخروج عنه أو تغيير اتجاهاته الأساسية بإعتبار أنه قد تم مناقشتها من أعلى السلطات العليا ويصبح المديرين ملتزمين بها وبمعطياتها.





الفصل الثاني

عملية التخطيط الاستراتيجي

نظرة عامة

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية حيوية تهدف إلى تحديد المسار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل .. فغالباً ما تعتمد العملية على مشاركة فعالة من جميع المستويات الإدارية لضمان شمولية الرؤية وتكاملها .. كما تتضمن وضع خطط عمل تفصيلية مع تحديد مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدم المحقق .. ومن الضروري أن تتميز عملية التخطيط الاستراتيجي بمرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الطارئة ما يجعلها أداة فعالة لمواجهة التحديات المعاصرة. والشكل (2 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



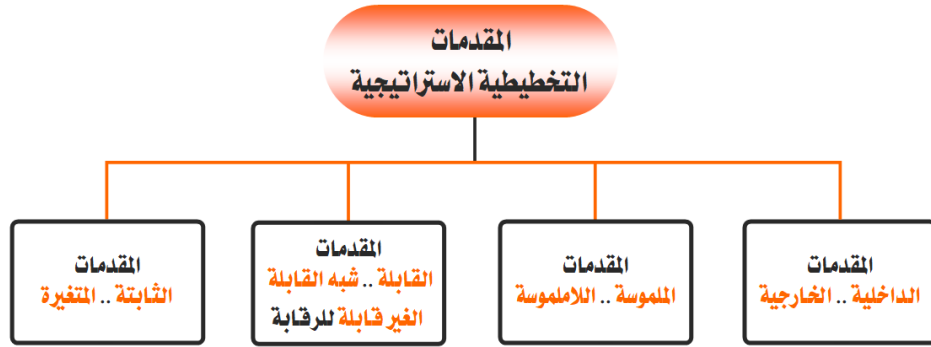
الشكل (2 - 1)

مكونات الفصل الحالي



✧ مقدمات العملية التخطيطية الاستراتيجية

تهتم العملية التخطيطية الاستراتيجية في سياقها النهائي بالمستقبل .. إذ يتم صياغة الخطة وتطويرها من خلال التنبؤ العلمي بالأحداث المستقبلية .. حيث يتم وضع مجموعة من الافتراضات الناتجة من عملية التنبؤ المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي .. ووفقاً لذلك فإن افتراضات التخطيط الاستراتيجي تتضمن بشكل أساسي توقعات للمستقبل والظروف السائدة التي يمكن أن تؤثر أو ستؤثر على المسار المخطط له .. إذ أن افتراضات التخطيط الاستراتيجي توفر خطة وإطار عمل حتى عندما تكون بيانات العمل غير مستقرة .. علاوة على ذلك، فإن هذه الأطر تتضمن مجموعة من الافتراضات المحددة التي يتم تطويرها بناءً على التنبؤ ذي الصلة والمعرفة الصحيحة والاختيار .. فالتغيير في افتراضات التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى إجراء مجموعة من التعديلات الضرورية .. لذلك تعتبر المقدمات التخطيطية الاستراتيجية ضرورية لنجاح العملية التخطيطية الاستراتيجية لأنها تقدم الحقائق ذات الصلة والتنبؤات المستقبلية مثل الظروف الاقتصادية وتكاليف التصنيع والأسعار والسمات التنافسية وتوافر رأس المال والمواد .. وما يقع على عاتق المديرين في المنظمات يتمثل بمسؤوليتهم عن اختيار المقدمات التخطيطية الاستراتيجية المناسبة بناءً على العوامل الاستراتيجية الحاسمة .. لذلك تُصنف أنواع المقدمات التخطيطية الاستراتيجية كما موضح بالشكل (2 - 2) أدناه.



الشكل (2 - 2) تصنيفات المقدمات التخطيطية الاستراتيجية

1st المقدمات الداخلية .. الخارجية إذ تُشير المقدمات الداخلية إلى التنبؤات ووضع السياسات التنظيمية والإستثمار الرأسمالي في المعدات والموارد والقدرة التنظيمية في شكل آلات وأموال وأساليب .. علاوة على الإنطباعات والأفعال والأخلاق والقيم التي يتبناها أصحاب وموظفو المنظمة والتي تثبت صحة التنبؤات وتساعد في صياغة السياسات. أما المقدمات الخارجية فترتبط ببيئة العمل الخارجية للمنظمة مثل أسواق المنتجات والخدمات .. حيث يمكن تصنيف المقدمات الخارجية إلى ثلاث مجموعات **الأولى** تتمثل ببيئة المنظمة. **الثانية** تتضمن العوامل التي تحدد متطلبات منتجات وخدمات المنظمة. **الثالثة** تتفرد بالعوامل التي تؤثر على توفر موارد المنظمة. وتتضمن المقدمات الخارجية من **1** بيئة الأعمال والإقتصاد. **2** التغيرات العلمية والتكنولوجية. **3** المبادئ التوجيهية والسياسات الحكومية. **4** النمو السكاني. **5** الإستقرار السياسي. **6** العوامل الإجتماعية. **7** متطلبات منتجات الصناعة.



2nd المقدمات الملموسة .. اللاملموسة حيث يتم قياس المزايا الملموسة كمياً من حيث المال والوقت ووحدات الإنتاج .. فيما ترتبط المزايا اللاملموسة بسمعة المنظمة والعلاقات العامة وتحفيز الموظفين وروح العمل الجماعي للموظفين والإستقرار السياسي والعوامل الاجتماعية وبيئة الأعمال والإقتصاد وموقف وفلسفات وسلوك مالكي المنظمة .. فمن حيث الوظيفة التخطيطية فإن الفوائد الملموسة واللاملموسة تعتبر مهمة ومن المفترض أخذها بنظر الإعتبار أثناء العملية التخطيطية الاستراتيجية.

3rd المقدمات القابلة .. شبه القابلة .. الغير قابلة للرقابة حيث تتكون المقدمات القابلة للرقابة من عوامل مثل المواد والأموال والمعدات التي تتمتع الإدارة بأقصى قدر من السيطرة عليها .. ويمكن للإدارة أن تقرر السياسات والإجراءات والقواعد والاستراتيجيات التي يجب إتباعها لتحقيق أهداف المنظمة. أما المقدمات شبه القابلة للرقابة فتتضمن إفتراضات مستقبلية تخضع لسيطرة جزئية ومن الأمثلة على هذه المقدمات الطلب على المنتج والعلاقات النقابية. وأخيراً .. فالمقدمات الغير قابلة للرقابة فترتبط بالقواعد واللوائح الحكومية واتفاقيات التجارة العابرة للحدود الوطنية والاختراعات وما إلى ذلك - أي تلك التي لا يمكن التنبؤ بها أو السيطرة عليها - وهذه العوامل غالباً ما تؤثر على العملية التخطيطية الاستراتيجية من حيث الأفراد والأموال والموارد .. إذ يمكن تصنيف المقدمات الغير قابلة للرقابة ضمن المقدمات اللاملموسة حيث تندرج أيضاً عوامل مثل السلوك البشري ضمن المقدمات الغير قابلة للرقابة.

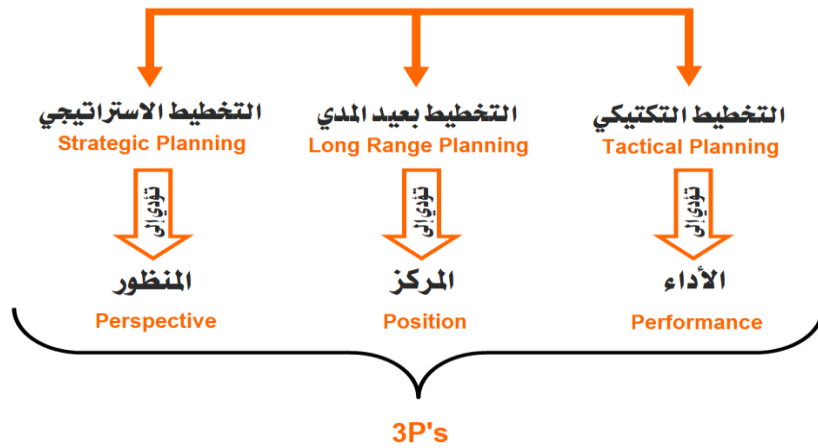


4th المقدمات الثابتة .. المتغيرة حيث تتكون المقدمات الثابتة من الأفراد والموارد التي لا تتغير بنفس الطريقة بغض النظر عن الإجراء المتخذ .. أما المقدمات المتغيرة هي تلك التي تختلف فيما يتعلق بمسار العمل ومن المتوقع من الإدارة أن تأخذ هذه العوامل في الاعتبار أثناء العملية التخطيطية الاستراتيجية .. فعلى سبيل المثال يمكن التحكم في حجم المبيعات أو المشتريات للمخزون إلى حد ما من قبل الإدارة ولكن في حالة المواد الخام القائمة على المورد فإن النقص أو أوقات الدوران الأطول من وحدات إنتاج المورد هي حالات لا يمكن التحكم فيها.



✧ إستمرارية العملية التخطيطية

يعكس مفهوم الإستمرارية في العملية التخطيطية الاستراتيجية الربط العضوي بين مختلف عمليات التخطيط الاستراتيجي وبين سابقتها من خطط .. إذ تعبر العملية التخطيطية الاستراتيجية عن سلسلة مستمرة - التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning .. التخطيط بعيد المدى Long Range Planning .. التخطيط التكتيكي Tactical Planning - يمكن وصفها وتشبيهها بأهرامات مصر الثلاث الهرم الأكبر خوفو Great Pyramid Khufu .. الهرم الأوسط خفرع Middle Pyramid Khafre .. الهرم الأصغر منقرع Small Pyramid Menkaure حيث أن إستمرارية العملية التخطيطية الاستراتيجية تؤدي إلى ثلاثة تبعات أساسية يرمز لها بـ 3P's وكما هو موضح بالشكل (2 - 3).

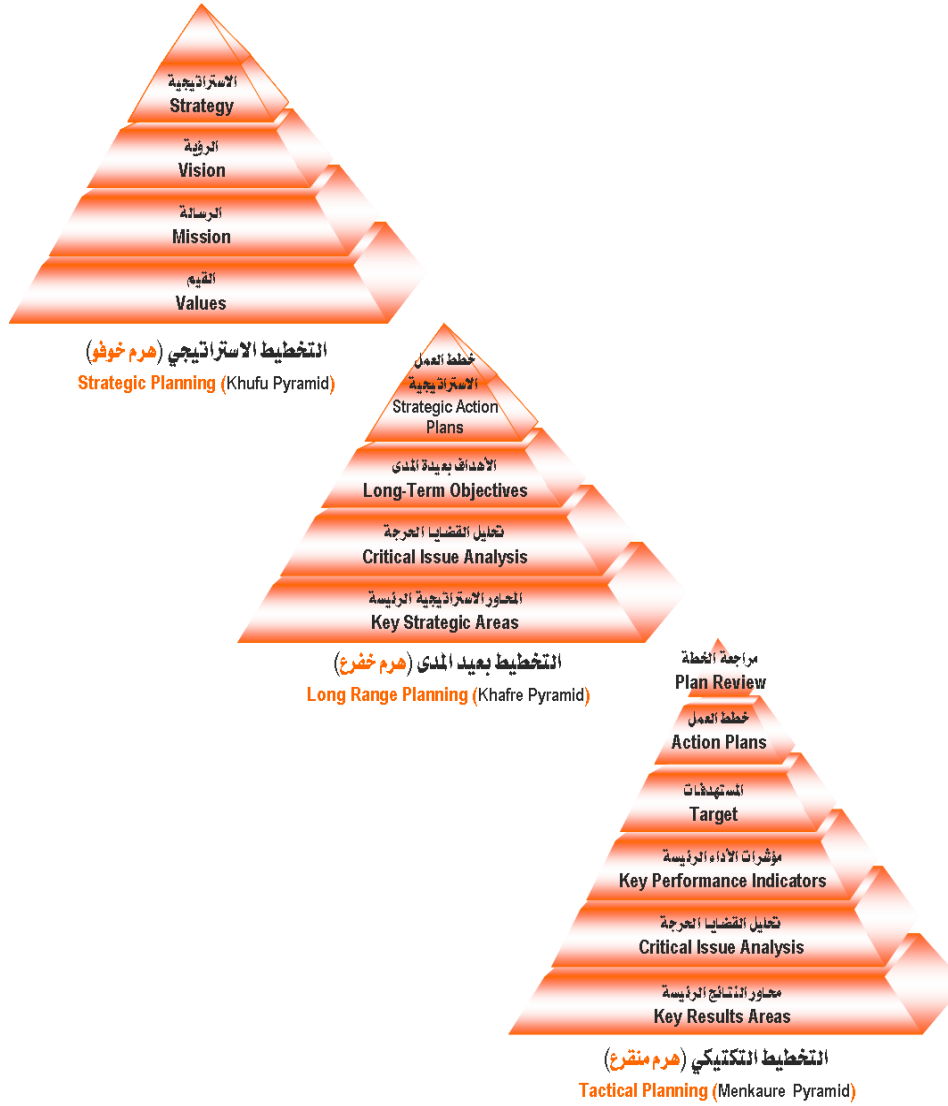


الشكل (2 - 3) إستمرارية العملية التخطيطية الاستراتيجية



حيث أن كل تصنيف من العملية التخطيطية الاستراتيجية الثلاث ترتبط تشبيهاً بهرم من أهرامات مصر الثلاث وكما موضح بالشكل (2 - 4). حيث أن **د. التخطيط الاستراتيجي** الهرم الأكبر خوفو Great Pyramid Khufu - يتكون من **1 القيم** Values التي تمثل المعتقدات الفلسفية للمديرين المكلفين بتوجيه المنظمة في رحلة ناجحة .. فالبعض من القيم تكون ثابتة مثل الموقف من الأخلاق .. الجودة .. السلامة فيما يكون البعض الآخر من القيم متغيراً اعتماداً على طبيعة العمل مثل الإستجابة للعملاء .. تنوع المنتجات / الخدمات.

2 الرسالة Mission التي هي عبارة عن بيان يصف المنظمة وطبيعة عملها الذي تشارك فيه وسبب وجودها ومن تخدم ومبادئها الرسالية التي تنوي العمل بموجبها. **3 الرؤية** Vision وهي تمثيل لما يجب أن يبدو عليه مستقبل المنظمة في أعين العملاء .. الموظفين .. المالكين وأصحاب المصلحة المهمين الآخرين. **4 الاستراتيجية** Strategy التي توضح توجه المنظمة .. قوتها الدافعة والعوامل الرئيسية الأخرى التي تساعد في تحديد المنتجات والخدمات والأسواق المستقبلية.



الشكل (2 - 4)

أهرامات العملية التخطيطية الاستراتيجية



٢٢ التخطيط بعيد المدى - الهرم الأوسط خفرع Middle Pyramid Khafre - يتكون من ١ المحاور

الاستراتيجية الرئيسية Key Strategic Area التي هي عبارة عن التصنيفات الرئيسية التي يجب

أن يركز عليها الإهتمام الجماعي في المستقبل المنظور. ٢ تحليل القضايا الحرجة Critical

Issue Analysis المتضمنة عملية تحديد .. ترتيب الأولويات .. تحليل وتلخيص القضايا

المتعلقة بالفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة. ٣

الأهداف بعيد المدى Long-Term Objectives المتمثلة بالمواقع الاستراتيجية التي ترغب المنظمة

في الوصول إليها في وقت ما في المستقبل. ٤ خطط العمل الاستراتيجية Strategic Action

Plans التي تمثل الخطوات الرئيسية أو المعالم المطلوبة للمنظمة للوصول نحو المواقع

المستقبلية التي توقعتها. ٣ التخطيط التكتيكي - الهرم الأصغر منقرع Small Pyramid

Menkaure - يتكون من ١ محاور النتائج الرئيسية Key Results Area التي هي عبارة عن

المجالات ذات الأولوية التي تحتاجها وحدة من وحدات المنظمة لتحقيق النتائج خلال فترة

تخطيط المشروع .. حيث يضمن إستخدام مجالات النتائج الرئيسية الإستمرارية في

مجالات الأداء المهمة التي تعتبر ضرورية لنتائج هذه الوحدات .. وتركز مجالات النتائج

الرئيسية على المخرجات الرئيسية لوحدة من وحدات المنظمة التي يمكن أن تشمل تحسين

الجودة والإنتاجية ومراقبة التكاليف ومعنويات الموظفين. ٢ تحليل القضايا الحرجة Critical

Issue Analysis وفيها يتم تقييم الوضع الحالي لأداء وحدة من وحدات المنظمة بالإضافة إلى

القضايا المحددة التي سيكون لها تأثير كبير على عملها خلال العام القادم وفي هذه المرحلة

من العملية من الضروري إبراز وتحليل عوامل مثل التغيير التكنولوجي والعملة وتغيير

تجارب العملاء وغيرها من الإهتمامات المعاصرة .. إذ قد تكون هذه القضايا في شكل



إفتراضات تحتاج إلى المراجعة والتحقق من صحتها وكذلك القضايا المحددة بوضوح ..

وهناك ثلاثة مصادر أساسية للقضايا الحرجة **الأول** الخطة الاستراتيجية للمنظمة للمساعدة في تحديد العوامل التي تتطلب اهتماماً قصير المدى. **الثاني** خطة وحدة الأعمال وأدائها للسنة الحالية. **الثالث** المشكلات الأخرى أو المشكلات الحالية أو الفرص التي من المحتمل أن تؤثر على وحدة الأعمال خلال الخطة السنوية. **③ مؤشرات الأداء الرئيسية** Key Performance Indicators وهي مجموعة العوامل القابلة للقياس في كل مجال من مجالات النتائج الرئيسية الخاصة بوحدة الأعمال .. إذ تعمل مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل متكرر كعوامل يمكن تتبعها في مراقبة التقدم نحو الإنهاء من الأهداف. **④ المستهدفات** Targets وتمثل النتائج المحددة والقابلة للقياس التي يتعين تحقيقها خلال الفترة الزمنية لخطة وحدة الأعمال حيث تقع ضمن واحد أو أكثر من مجالات النتائج الرئيسية الخاصة بوحدة الأعمال وتتضمن بعضاً من مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بوحدة الأعمال كعوامل رئيسية قابلة للقياس .. ويمكن أيضاً تطوير المستهدفات إستجابة لتحليل القضايا الحرجة ..

وتميل المستهدفات على مستوى وحدات الأعمال إلى أن تكون أضيق وأكثر دقة من المستوى التنظيمي الشمولي. **⑤ خطط العمل** Action Plans وتمثل الإجراءات المحددة المطلوبة لتحقيق كافة المستهدفات وتأتي في واحد أو مجموعة من الأشكال الثلاثة الآتية **كـ** أنشطة أو أحداث معينة ليست بالضرورة مترابطة. **كـ** سلسلة من الأحداث المترابطة التي تتبع نهجاً تحليلياً أو نهجاً لحل المشكلات. **كـ** سلسلة من المستهدفات قصيرة المدى. **⑥ مراجعة الخطة** Plan Review حيث تغلق مراجعة الخطة الحلقة في عملية التخطيط من خلال التأكد من أن ما خطط لإنجازه سيُترجم فعلياً إلى عمل يؤدي إلى النتائج .. وهذا يتضمن طرح ثلاثة



أسئلة أساسية ترتبط بالأداء في العناصر الأساسية الأربعة الوقت .. الموارد .. الجودة
والكمية  ما الذي من المرجح أن يتغير؟  كيف ومتى سيتم معرفة ذلك؟  ما
الذي يُمكن فعله؟.



✧ مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من المداخل لعملية التخطيط الاستراتيجي .. إلا أن المداخل المتعارف عليها تتمثل بأربعة مداخل رئيسة لعملية التخطيط الاستراتيجي هي **1st مداخل التخطيط التفاعلي Reactive** - التخطيط من خلال الصورة الخلفية للمرآة **Planning through the Rear-View Mirror** - الذي يحدث في البيئات الساكنة التي تعمل فيها المنظمات التقليدية المتحفظة ذات التاريخ الطويل من النجاحات .. وهذه المنظمات تميل إلى التركيز على الماضي بدلاً من المستقبل وذلك من خلال مقاومة مطالب البيئة الديناميكية ودائماً ما تتشوق لانتظار عودة تاريخها وعصرها الذهبي إذ أن معظم تخطيطها يكمن في تفادي التغييرات التي تراها تحدث من حولها. **2nd مداخل التخطيط غير الفعال Inactive** - السير مع التيار **Going with the Flow** - ويميل إلى تجاهل الحاجة إلى التخطيط والإعتماد على الحاجة الأنية ومحاولة تلبيتها .. ففي الوقت الذي يعتبر هذا المدخل الشائع لمعظم الأشخاص في إدارة شؤونهم الشخصية وإنه لربما يصلح للمنظمات الصغيرة ذات الهياكل البسيطة جداً فإنه تترتب عليه درجة كبيرة من المخاطرة .. ومن الجدير بالذكر أن مثل هذا المدخل من غير المحتمل أن تترتب عليه مردودات إيجابية كبيرة على المدى البعيد. **3rd مداخل التخطيط ما قبل التفاعلي Preactive** - الإستعداد للمستقبل **Preparing for the Future** - الذي يتطلب من المنظمة رسم صورة للمستقبل وفق ما سيؤثر في عملياتها ومن ثم التهيؤ والإستعداد لتلك المجموعة من الفعاليات .. فالمنظمات التي تعمل ضمن هذا المدخل تفترض بأن المستقبل هو حاجة مسلم بها وأن



أفضل استراتيجية لها هي صياغة الشكل أو الإطار لذلك المستقبل والإستعداد له. ^{4th}

مدخل التخطيط الإستباقي Proactive – تصميم المستقبل وتحقيقه Designing the Future and

Making it Happen – وفيه ترى المنظمة بأن أعمالها وإجراءاتها يمكن أن تؤطر مستقبلها ..

حيث يستند هذا النوع من التخطيط على أساس الاعتقاد بأن المستقبل ليس ثابت وأنه

بمقدور منظمات الأعمال أن تصيغ مستقبلها .. ويركز هذا النوع من التخطيط على

الإجابة على السؤال التالي "ما الذي يجب أن تفعله المنظمة بشكل مختلف في المستقبل؟".

والجدول (2 - 1) يعطي مقارنة بين مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي الأربعة.

الجدول (2 - 1) مقارنة بين مداخل التخطيط الاستراتيجي

المدخل	التركيز	الميزة الرئيسية	العيب الرئيسي
التفاعلي	حل المشكلات بعد وقوعها	سرعة الإستجابة للحالات الطارئة	لا يمنع الأزمات المستقبلية
غير الفعال	المحافظة على الوضع الحالي	تجنب المخاطرة بالتغيير	التخلف عن التطورات
ما قبل التفاعلي	التكيف مع التغيير عند الحاجة	مرونة أكثر من المدخل التفاعلي	الإعتماد على تنبؤات غير مضمونة
الإستباقي	منع المشكلات وتوليد الفرص	الابتكار والإستدامة بعيدة الأمد	الحاجة إلى موارد وتخطيط مكثف



✶ هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي

يوضح الشكل (2 - 5) هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي .. فالتنفيذ الفاعل لهذه الخطوات يعتبر محدد مهم للنجاح العام لعملية التخطيط الاستراتيجي وحتى لو لم تكن هنالك حاجة إلى التخطيط الاستراتيجي فإن هنالك العديد من الأسباب المهمة التي تقتضي من المنظمات تبني عملية التخطيط الاستراتيجي كونها عملية نظامية لتحديد كيفية إنتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب .. فالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات تعتبر عملية إتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات المحورية هي ① أين تقف المنظمة الآن Where does the Organization Stand Now ② إلى أين تريد المنظمة أن تصل Where does the Organization Want to be ③ كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى هناك How can the Organization get there ④ كيف تقيس المنظمة مدى تقدمها How does the Organization Measure its Progreee



أين تقف المنظمة الآن	التحليل البيئي الخارجي والداخلي وتقييم الموقف البيئي	○ التحليل والتقييم البيئي ○ المتعاملين والمنافسين ○ الهيكل التنظيمي والثقافة ○ القيادة والموارد ○ القضايا والأولويات الاستراتيجية
	رسالة المنظمة ومنظومة قيمها	○ بيان الغرض الذي أنشئت من أجله المنظمة ○ منظومة القيم ووسائل إنجاز الرسالة ○ مشاركة الإدارة والعاملين
إلى أين تريد المنظمة أن تصل ؟	الرؤية المستقبلية للمنظمة	○ تفرد منظمة الأعمال ○ الصورة المستقبلية والمرغوبة للمنظمة
	الغايات والأهداف الاستراتيجية والمحاور الاستراتيجية الرئيسة	○ النتائج المرغوب تحقيقها بعد ثلاث سنوات فأكثر ○ الغايات والأهداف المحددة والقابلة للقياس ○ الخصائص الأساسية لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة
كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى هناك ؟	الخطط التشغيلية	○ الاستراتيجيات المستخدمة لإنجاز الغايات والأهداف ○ خطط العمل والبرامج والمبادرات ○ تخصيص الموارد
	مقاييس الأداء والمسؤوليات	○ طرق ووسائل قياس النتائج ○ المسؤولية والتحسين وربطه مع مستهدفات الأداء
كيف تقيس المنظمة مدى تقدمها ؟	الرقابة والمتابعة	○ أنظمة متابعة التقدم ○ معلومات الإدارة ○ الإستمرارية بالتخطيط لمسار العمل

الشكل (2 - 5) هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي



ويتضح من الشكل (2 - 5) مكونات هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي المتضمن ما يلي

أين تقف المنظمة الآن Where does the Organization Stand Now ويتضمن:

1 التحليل البيئي .. الذي يعكس فهم المنظمة لبيئتها الخارجية والداخلية وتحديد أفضل سبل الإستجابة للتغيرات السريعة بما يسهم في زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي .. فالغرض من التحليل البيئي تحديد العوامل الاستراتيجية المساعدة في تحديد أولويات العمل التي تمثل مجالات قوة وضعف المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها إضافة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.

2 رسالة المنظمة .. وتوضح مبرر ومشروعية وجود المنظمة وتوجهاتها الأساسية سواء كانت مكتوبة أم ضمنية .. وتُعبّر عن سبب أو أسباب وجود المنظمة فهي إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الأعظم الذي أنشئت من أجله والذي أدى إلى ظهورها لحيز الوجود.

3 منظومة القيم .. وتمثل المبادئ السرمديّة الخالدة التي تقود وتوجه المنظمة وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة التي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين .. فالقيم تعطى المنظمة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكياتها بإتجاه تعاملها مع مختلف الأطراف.



إلى أين تريد المنظمة أن تصل **Where does the Organization Want to be** ويتضمن:

١١ **الرؤية المستقبلية ..** حالة تنبؤ تشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية وتعكس ما تطمح المنظمة أن تكون عليه ما يتطلب متابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله إضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل.

٢٢ **الغايات ..** أهداف شاملة تروم المنظمة تحقيقها على المدى البعيد .. فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

٣٣ **الأهداف ..** تمثل إهدافاً مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الغايات فهي بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للإنجازات والنتائج مثل تحقيق معدل نمو بمقدار (15%) من المبيعات خلال السنة القادمة.

٤٤ **المحاور الاستراتيجية الرئيسة ..** وهي تلك التصنيفات الرئيسة التي تؤدي لجذب انتباه المنظمات للتركيز على المستقبل المرغوب.

كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى هناك **How can the Organization get there** ويتضمن:

١١ **الخطط التشغيلية ..** وتمثل مجموعة القرارات اليومية في تخصيص الموارد إذ تتضمن الخطط التشغيلية ثلاثة أنشطة رئيسة البرامج .. الموازنات .. الإجراءات. حيث أن **البرامج** Programs تمثل كشوفات بالأنشطة أو الخطوات اللازمة لإنجاز خطة أحادية الاستخدام



وتجعل من تنفيذ الخطط موجهاً وتضمن إعادة هيكلة المنظمة وتغيير ثقافة المنظمة. أما **الموازنات** Budgets فتمثل تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مستقبلية إذ أن الهدف منها التخطيط والرقابة فهي توضح تكاليف كل برنامج وتحدد التأثير المتوقع على مستقبل المنظمة المالي من خلال البيانات المالية بصيغتها المبدئية. فيما تعكس **الإجراءات** Procedures المشاريع الرئيسية التي ستسهل عمليات التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا فهي نظام من الخطوات أو التقنيات المتسلسلة التي تصف بالتفصيل كيفية القيام بمهمة معينة وتسمى أيضاً إجراءات التشغيل المعيارية التي توضح بشكل تفصيلي مختلف الأنشطة الضرورية واللازمة لإنجاز كل برنامج في المنظمة.

 **كيف تقيس المنظمة مدى تقدمها** How can the Organization get there **ويتضمن:**

 **مقاييس الأداء ..** وتمثل الأدوات والأساليب التي تبين للمنظمة مدى النجاح المتحقق لإنجاز الأهداف وتنفيذ الخطط بفاعلية وتنقسم لثلاثة مجموعات **.. مجموعة مقاييس المدخلات** Input التي تمثل القاعدة الأساسية التي تركز إليها مقاييس الأداء الأخرى. **مجموعة مقاييس المخرجات** Output التي تمثل النتائج الظاهرة من خلال استخدام المدخلات ضمن برنامج معين. **مجموعة مقاييس المحصلات** Outcomes وتصف أفضل النتائج المتحققة لمنظمة الأعمال.



٢٢ المسؤولية .. أي تحديد المسؤولية عن قياس الأداء ومؤشرات قياسه أي لا بد لكل من القادة والعاملين على حد سواء أن يلتزموا بقياس الأداء وأن يكونوا مسؤولين عن جانب كبير من عملية قياس الأداء.

٢٣ الرقابة والمتابعة .. ويمثلان نشاط منتظم تهدف من خلاله إدارة المنظمة إلى جعل الخطط والأنشطة تنسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة إذ أن هدفهما الأساس يتمثل بمراقبة أنشطة المنظمة ونتائج الأداء لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب .. فالطبيعة التشاركية لأهداف المنظمة وحاجات الأطراف المرتبطة تنسحب على الأداء.



أبعاد التخطيط الاستراتيجي

1st كثافة المسح البيئي Environmental Scanning Intensity فالمنظمات التي تعمل بشكل ديناميكي في نظام بيئي غامض ومتقلب تهتم بكثافة المسح البيئي .. إذ أن المنظمات التي تقوم بالمسح البيئي لديها القدرة على البقاء في بيئة الأعمال غير المستقرة ويمكنها تطوير جدارتها الاستراتيجية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى .. فهي نشاط إداري مستمر لتحديد الإشارات المبكرة للإتجاهات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .. إذ تلجأ المنظمات عادة إلى ممارسة هذا النشاط لإتخاذ الإجراءات التي تعزز تحديد التهديدات البيئية والفرص البيئية التي تساعد في تدنية اللاتأكد في صنع القرار.

2nd مرونة التخطيط Planning Flexibility وتشير إلى قدرة الخطة الاستراتيجية للمنظمة على التغيير مع تطور الفرص والتهديدات البيئية .. فالمنظمات في البيئات المعقدة تزيد من مستويات أدائها من خلال إعتتماد أنظمة تخطيط مرنة تساعد بالإستفادة من الفرص في بيئة مضطربة .. كما أن نظام التخطيط المرن يسمح للخطة الاستراتيجية للمنظمة بأن تظل مواكبة للتطورات.

3rd أفق التخطيط Planning Horizon ويشير إلى طول الفترة الزمنية المستقبلية التي يأخذها صانعو القرار في الاعتبار أثناء التخطيط .. إذ تختلف الأفق التخطيطية للمنظمات من أقل من سنة إلى أكثر من خمسة عشر سنة .. فالأساس المنطقي للأفق التخطيطية هو أنها من المفترض أن تكون طويلة بما يكفي للسماح بالتخطيط للتغيرات المتوقعة في الاستراتيجية ومع ذلك يكون قصيراً بما يكفي لإتاحة خطط مفصلة بشكل معقول ..



فالإعتماد على التخطيط قصير الأجل عملياً يكون للمنظمات الريادية التي تبحث باستمرار عن فرص للمنتجات والخدمات الجديدة نتيجة للتغير البيئي فيما يكون التخطيط بعيد المدى هو الأمثل للمنظمات المقاومة للتجديد والتغيير التي تعمل في بيئة مستقرة لأنها تسعى إلى الموثوقية في الإنتاج والوعي بالعلامة التجارية بدلاً من سرعة تقديم منتج جديد.

4th مركز التخطيط Locus of Planning ويشير إلى عمق مشاركة الموظفين في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للمنظمات .. إذ توصف المنظمات بأنها تمتلك إما مركز تخطيط سطحي أو عميق .. حيث يشير المركز العميق للتخطيط إلى مستوى عالٍ من مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي .. وعلى العكس من ذلك فإن مركز التخطيط السطحي لا يشمل سوى كبار مديري المنظمة.





الباب الثاني

التحليل الاستراتيجي للبيئة

يُعدّ التحليل الاستراتيجي للبيئة **Strategic Environmental Analysis** أحد الأعمدة الأساسية في منظومة التخطيط الاستراتيجي المعاصر .. إذ يُشكّل المرحلة التشخيصية الأولى التي تُبنى عليها جميع المراحل اللاحقة من صياغة وتنفيذ وتقييم .. فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات تمثل نسق ديناميكي متغير ما أدى إلى أن يصبح التحليل الاستراتيجي ضرورة حتمية لتقليل درجة عدم اليقين .. وإعادة تعريف العلاقة بين المنظمة وبيئتها في ضوء ما تمتلكه من موارد وما تواجهه من متغيرات .. فالقيمة الحقيقية للتحليل الاستراتيجي للبيئة لا تكمن فقط في جمع المعلومات أو وصف الواقع بل في تحويل المعرفة البيئية إلى وعي استراتيجي يتيح للمنظمة أن تفكر بعمق وتتصرف بذكاء وتبني خططها على أسس علمية.

يقدم هذا الباب فهماً شاملاً للتحليل الاستراتيجي للبيئة من خلال فصلين أساسيين

.. **الأول** يستعرض التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية .. **والثاني** يوضح التحليل

الاستراتيجي للبيئة الخارجية.





الفصل الثالث

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

نظرة عامة

تُعد البيئة الداخلية لأي منظمة عنصراً محورياً في عملية التخطيط الاستراتيجي .. حيث تمثل الموارد والقدرات والعمليات التي يمكن توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة .. ففهم البيئة الداخلية يمكن المخططين من تحديد نقاط القوة والضعف بدقة .. وتوجيه تخصيص الموارد بفاعلية .. وتصميم استراتيجيات قابلة للتنفيذ وفق إمكانيات المنظمة. لذلك تركز عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية على بنية المنظمة الداخلية من عناصر بشرية .. ومادية .. وتقنية .. وثقافية. فمن منظور التخطيط الاستراتيجي فإن هذا التحليل يشكل الأساس لوضع الخطط بعيدة المدى .. وصياغة الأهداف .. وتقييم إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات المخططة. والشكل (3 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



الشكل (3 - 1)

مكونات الفصل الحالي



✧ عناصر ومكونات البيئة الداخلية

تُعد البيئة الداخلية بمثابة النسيج البنيوي والوظيفي والفكري الذي تتفاعل داخله جميع مكونات المنظمة لتوليد قدرتها على التخطيط والتطوير والتكيف .. فلا يمكن النظر إلى عناصرها كأجزاء منفصلة بل كنظام تفاعلي متكامل تتبادل مكوناته التأثير والدعم ضمن ما يسمى في فكر التخطيط الاستراتيجي بالتناغم التنظيمي الداخلي **Internal Strategic Harmony** .. وعادة ما تتكون بيئة المنظمات الداخلية من مجموعة عناصر متداخلة تصنف إلى

1st الموارد البشرية التي تعتبر جوهر الطاقة التخطيطية في المنظمة وتمثل البنية العقلية والوجدانية للمنظمة وتشمل الكفاءات والمهارات والخبرات والإمكانات الذهنية والسلوكية للأفراد العاملين داخلها .. فالفكر المعاصر المرتبط بالتخطيط الاستراتيجي ينظر إلى الفرد لا كعنصر إنتاجي فقط بل ككائن استراتيجي مُفكر يمتلك القدرة على إعادة تشكيل الواقع التنظيمي من خلال التعلم والإبداع والمبادرة .. فالعقل البشري هو الذي يمنح الخطط معناها ويحول الأهداف من مفاهيم نظرية إلى أفعال مؤسسية .. لذلك فالموارد البشرية ليست فقط منفذة للخطط بل هي صانعتها وهي التي تمنح التخطيط بعده الإنساني والابتكاري .. فإرتباط الموارد البشرية بعملية التخطيط الاستراتيجي تنعكس بثلاثة مراحل أساسية .. ففي مرحلة التحليل يتم تقييم القدرات البشرية ومدى توافقها مع متطلبات الخطة .. وفي مرحلة تطوير الخطة فإن الموارد البشرية تسهم بخبراتها في إقترح البدائل الاستراتيجية .. وأخيراً مرحلة التنفيذ التي يتحول فيها موظفي الموارد البشرية إلى وكلاء للتغيير.



2nd الهيكل التنظيمي الذي يُمثل الإطار العقلي للمنظمة .. فهو تجسيد للعقل الاستراتيجي للمنظمة بتحديد كيفة ترجمة الرؤية إلى أدوار ومسؤوليات ملموسة .. بمعنى آخر فهو يمثل النظام الذي يحدد العلاقات الرسمية بين الوظائف والأقسام ويوزع السلطات والمسؤوليات بما يضمن الانسجام في الأداء. لذلك لا يعتبر الهيكل التنظيمي مجرد مخطط إداري بل هو تجسيد مادي للعقل التنظيمي .. فمن خلاله تتجلى رؤية المنظمة للسلطة والتنسيق والإنضباط والتواصل .. إذ أن إرتباط الهيكل التنظيمي بعملية التخطيط الاستراتيجي تنعكس بأن الهيكل المرن يُعد شرطاً أساسياً لتطبيق المخطط المعقدة .. وأن كل تغيير في الاستراتيجية يتطلب إعادة مواءمة الهيكل التنظيمي .. كما أن الهيكل التنظيمي يعكس درجة النضج التنظيمي في إستيعاب المخطط طويلة المدى.

3rd القيادة التي تمثل البعد الإداري لعملية التخطيط الاستراتيجي .. فالقيادة هي الطاقة الموجهة التي توحد الجهود وتوجه الموارد نحو تحقيق الأهداف المستقبلية .. ففي فلسفة التخطيط الاستراتيجي تعتبر القيادة القوة الإرادية للعقل الجمعي التي من خلالها يكون للخطة روحاً وتعمل على تحويلها من وثيقة إلى إتجاه وجودي للمنظمة .. علاوة على أن القائد الاستراتيجي لا يكتفي بالتوجيه بل يمارس إبداعاً معنوياً عبر بث الرؤية والإلهام والقدوة. لذلك ينعكس إرتباط القيادة بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يقوم به القائد من إجراء موازنة بين الرؤية المثالية والإمكانات الواقعية .. وضمان توافق المخطط مع الثقافة والقيم التنظيمية .. وتوجيه فرق العمل وإزالة العوائق أثناء التنفيذ.

4th الثقافة التنظيمية وتمثل الروح الخفية لعملية التخطيط الاستراتيجي التي عادة ما تشمل القيم والمعتقدات والعادات التي تشكل هوية المنظمة وسلوك أفرادها .. فهي الإطار غير



المكتوب الذي يوجّه التصرفات الجماعية ويمنح المنظمة طابعها الخاص .. علاوة على كونها الوجدان المؤسسي والضمير الذي يربط الماضي بالمستقبل ويحافظ على وحدة المعنى رغم تنوع الأفراد .. لذلك يُنظر إليها في الفكر التخطيطي المعاصر كقوة توليدية للاتجاه الاستراتيجي لأن الخطط تنجح إذا انسجمت مع القيم الراسخة في الوعي الجمعي. وعادة ما تتسم الثقافة التنظيمية بسمتان مميزتان .. الأولى ترتبط بالكثافة الثقافية Cultural Intensity وتمثل الدرجة التي يقبل بها العاملين بالمنظمة بقواعدها وقيمها ومحتواها الثقافي .. الثانية ترتبط بالتكامل الثقافي Cultural Integration وتعكس مدى مشاركة جميع إدارات وأقسام المنظمة بثقافة مشتركة. وترتبط الثقافة التنظيمية بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال أن الثقافة المتناغمة تُعزز الالتزام بالخطّة الاستراتيجية .. وأن الثقافة المرنة تُسهّل التغيير والتحوّل الاستراتيجي .. كما أن الثقافة المتنازعة تُؤلّد مقاومة داخلية تعرقل عملية التخطيط الاستراتيجي.

5th الموارد المالية والمادية وتمثل البنية التحتية للطاقة التخطيطية وتشمل النقد والمباني والمعدات والتجهيزات وجميع الأصول المادية التي تمكّن من تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. فالموارد المالية تمثل القوة الداعمة للتخطيط والوقود الذي يحافظ على إستمرارية الحركة ضمن الإتجاه الاستراتيجي .. بينما تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات البنية التحتية لتطبيق الخطط. وترتبط الموارد المالية والمادية بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال اعتبار الموارد المالية أساساً لتحديد الجدوى الاستراتيجية لأي مشروع وتُمكن من ترجمة الأهداف إلى ميزانيات وبرامج تنفيذية علاوة على أنها تُمثّل البنية الداعمة لاستمرارية الخطّة على المدى الطويل.



6th العمليات والأنظمة وتمثل الميكانيكا الدقيقة لعملية التخطيط الاستراتيجي وتشير إلى كيفية تنفيذ الأعمال والمهام اليومية بما في ذلك نظم المعلومات .. الإجراءات .. وأدوات متابعة الأداء. فالعمليات الفعالة تزيد من كفاءة استخدام الموارد وتحقق أهداف التخطيط الاستراتيجي. فالعمليات تمثل الزمن الداخلي للمنظمة أي الطريقة التي تتحرك بها الأفكار داخلها .. أما النظام فهو الذي يُولد إيقاعاً تنظيمياً متناغماً يربط بين الأهداف والنتائج في دورة مستمرة من التحسين. وترتبط العمليات والأنظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد مستوى الكفاءة التشغيلية للخطة وتتيح المتابعة اللحظية لمؤشرات الأداء وتضمن الرقابة الاستراتيجية خلال عملية التنفيذ.

7th القدرات التقنية والمعرفية وتمثل البعد الذكي لعملية التخطيط الاستراتيجي وتشمل المعرفة المتخصصة .. البرمجيات .. الأنظمة التقنية .. والقدرات البحثية .. وهذه القدرات تُعد عاملاً رئيسياً لدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والتنبؤات الدقيقة. وترتبط القدرات التقنية والمعرفية بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الإسهام في تحليل البيانات التنبؤية لتطوير خطط أكثر دقة ودعم القرار الاستراتيجي عبر المحاكاة والنمذجة علاوة على تعزيز القدرة على الاستجابة الفورية للتغيرات من خلال التحول الرقمي.

أن العناصر السبعة السابقة للبيئة الداخلية ليست مجرد مكونات تنظيمية بل منظومة فكرية ووجودية تُعبر عن روح المنظمة وقدرتها على التخطيط للمستقبل .. حيث أن تفاعل الأفراد (المورد البشري) مع الهيكل التنظيمي (العقل التنظيمي) والقيادة (الإرادة) والثقافة



(الوجدان) والموارد (القدرة المادية) والعمليات (الزمن التنظيمي) والمعرفة (الوعي المنظمي) يُشكّل

Existential Equation of Strategic ما يمكن تسميته بالمعادلة الوجودية للتخطيط الاستراتيجي

Planning التي يُمكن تمثيلها كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي = (العقل + الإرادة + الثقافة + المعرفة) × الموارد × النظام × الزمن

فمن دون إنسجام عناصر المعادلة ومتغيراتها تبقى الخطة مجرد وثيقة بينما مع تفاعلها

تتحول إلى كائن حي يتنفس داخل المنظمة.



✧ الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

تُعَدّ البيئة الداخلية للمنظمة المنظومة الحيوية التي تنبض داخلها مقومات الحياة التنظيمية فهي المجال الذي تتفاعل فيه الموارد البشرية والمادية والمعرفية ضمن شبكة معقدة من العلاقات والعمليات والقدرات التي تحدد هوية المنظمة وتُشكّل جوهر قدرتها على البقاء والتكيف والنمو .. إذ تُعرّف بيئة المنظمة الداخلية بأنها مجموعة الموارد والقدرات والعمليات والعلاقات التي تمتلكها وتتعامل بها والتي تؤثر بشكل مباشر في قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية .. ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فإن البيئة الداخلية ليست مجرد خلفية تشغيلية أو مجموعة من الإمكانيات الإجرائية بل هي الإطار البنيوي والفكري الذي تُبنى عليه جميع التوجهات والخطط بعيدة المدى .. فهي تمثل الواقع الاستراتيجي * *Strategic Reality* الذي يسبق التفكير في المستقبل وتحدد درجة واقعية وطموح أي خطة يتم تبنيها.

يُعرّف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بأنه عملية تقييم منهجية شمولية تتناول جميع المكونات الداخلية للمنظمة من موارد بشرية ومادية وتقنية وثقافية وتنظيمية بهدف تحديد عناصر القوة والضعف التي تشكّل بنيتها الجوهرية .. وهذا التحليل فلسفياً يمثل الوعي الداخلي للمنظمة بذاتها أي إدراكها لما تملكه بالفعل وما يمكن أن تفعله به لا ما تتمنى إمتلاكه أو تحقيقه. لذلك فالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بمثابة عملية إكتشاف ذاتي للمنظمة تحاول من خلالها أن تفهم ما تملكه حقاً من قدرات وما ينقصها من أدوات وما

* الوضع الداخلي الفعلي للمنظمة كما هو في لحظة معينة من حيث مواردها وقدراتها وهياكلها وثقافتها وإمكاناتها الحقيقية وهو يشكل نقطة الانطلاق في عملية التخطيط الاستراتيجي



يمكن أن تعيد تشكيله لتصبح أكثر اتساقاً مع أهدافها العامة .. فهو لا يقتصر على الوصف الكمي للموارد أو القدرات بل يتجاوز ذلك إلى تحليل نوعي فلسفي يسعى إلى فهم كيف تعمل المنظمة من الداخل .. ولماذا تعمل بهذه الطريقة .. وإلى أي مدى يمكن تحويل مواردها إلى قوة استراتيجية مستدامة.

وفي إطار التخطيط الاستراتيجي يكتسب هذا التحليل أهمية مضاعفة إذ يُعدّ الخطوة الأولى التي تحدد مستوى الطموح الاستراتيجي * *Strategic Ambition* الممكن وتضع حدود الواقعية في مواجهة الرغبات المجردة .. فالتخطيط الاستراتيجي الناجح لا ينطلق من ما يجب أن يكون بل من ما هو موجود بالفعل أي من البنية الفعلية التي تشكل قدرة المنظمة على الفعل.

إن الغاية الفلسفية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في سياق التخطيط الاستراتيجي تتمثل في إنتاج معرفة استراتيجية لتوليد فهم أعمق للإمكانات الكامنة داخل المنظمة .. لذلك فإن هذا النوع من التحليل يمثل فعل تأويلي ** *Hermeneutic Act* أي تفسير الذات التنظيمية وفهم بنياتها الرمزية والمعنوية .. فكما يقرأ الفيلسوف النص ليكشف معناه

* القوة الإرادية المتجاوزة للواقع التنظيمي المتضمنة الوعي بالمستقبل من داخل الحاضر بإدراك المنظمة لذاتها كما يمكن أن تكون لا كما هي فقط مع إيمان عميق بأن التخطيط الاستراتيجي ليس إستجابة للواقع بل فعلٌ خلاق لتجاوزه نحو ساحة أوسع

** عدم إكتفاء المنظمة بوصف مواردها وقدراتها كما هي بل تفسرها وتفهم دلالاتها الاستراتيجية أي تبحث في لماذا تعمل الأشياء بهذه الطريقة وما الذي تعنيه هذه الأنماط في سياق التخطيط والقرار



الخفي .. فإن المخطط الاستراتيجي يقرأ النص الداخلي للمنظمة ليكتشف مكامن قوتها وضعفها وكيف يمكن إعادة تأليفها في رؤية استراتيجية متكاملة.

يتضمن الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية من ثلاث زوايا تكاملية .. وهذه الزوايا هي ① الزاوية البنيوية التي تركز على فهم العلاقات الرسمية بين الوحدات وآليات التنسيق وهندسة الهيكل التنظيمي الذي يُمكن المنظمة من تحويل مواردها إلى قيمة مضافة. ② الزاوية السلوكية التي تهتم بدراسة أنماط السلوك التنظيمي والثقافة السائدة والقيادة والقيم التي تحكم التفاعلات الداخلية وهذه العناصر تشكل الطاقة المعنوية التي تحرك عملية التخطيط من الداخل وتحدد درجة الإلتزام والمبادرة في تنفيذ الخطط. ③ الزاوية المعرفية التي تنظر إلى التحليل الداخلي بوصفه عملية تعلم وفهم جماعي للقدرات التنظيمية .. فالمنظمات التي تمتلك أنظمة معرفة فعّالة قادرة على تحويل البيانات إلى بصيرة والبصيرة إلى قرارات والقرارات إلى نتائج استراتيجية مستدامة. وفي هذا الإطار فإن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يدعم عملية التخطيط الاستراتيجي بتوجيه عملية التحليل والفعل معاً عبر تحديد المسار الذي يجب أن تسلكه المنظمة لتوظيف مواردها وقدراتها بفعالية .. فأدواره المحورية تتمثل في ① تحديد الإمكانيات القابلة للتوظيف. ② تطوير استراتيجيات تكاملية وواقعية.

إن الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يمثل العقل الباطن للتخطيط الاستراتيجي فهو الذي يوجه الفكر الاستراتيجي نحو الداخل قبل أن ينفذ على الخارج ويذكر المخططين بأن أقوى الاستراتيجيات لا تُبنى على السوق أو المنافسين فقط بل على الذات المؤسسية الواعية بذاتها.



✧ مرتكزات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

يُعدّ التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ركيزة أساسية في بناء أي عملية تخطيط استراتيجي فعّال .. فهو الأداة التي تمكّن المنظمة من تحويل مواردها وقدراتها إلى قوة استراتيجية واعية بذاتها .. على أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لا يُمارس في فراغ فكري أو إداري بل يستند إلى مجموعة من المرتكزات الأساسية التي تشكل بنيته الفلسفية والمنهجية والمعرفية .. وهذه المرتكزات لا تعمل بشكل منفصل بل تتفاعل في إطار تكاملي متشابك يشكل نظاماً فكرياً متكاملاً لتحليل البيئة الداخلية .. حيث تتمثل هذه المرتكزات في أربعة محاور رئيسية وكما يلي:

1st المرتكز المعرفي الذي يُعد الأساس الذي يبنى عليه كل شكل من أشكال التحليل الاستراتيجي لأنه يمثل الوعي التنظيمي بالمعلومة وإدراك قيمتها بوصفها مورداً استراتيجياً في حد ذاتها .. فالمعرفة ليست مجرد بيانات أو مؤشرات بل هي القدرة على تحويل المعلومة إلى فهم .. والفهم إلى قرار .. والقرار إلى فعل. كما أن المرتكز المعرفي يتمثل في عملية مستمرة من جمع وتحليل وتفسير البيانات الداخلية التي تعكس واقع المنظمة في مختلف جوانبها. لذلك يعتبر هذا المرتكز بمثابة نظام التفكير العلمي والمنطقي الذي يضمن أن عملية التخطيط الاستراتيجي تستند إلى حقائق لا إلى انطباعات وإلى أدلة لا إلى إفتراضات وكلما ازداد نضج هذا المرتكز داخل المنظمة إزدادت قدرتها على صياغة خطط استراتيجية واقعية ومستقبلية في آنٍ واحد. ومن منظور التخطيط الاستراتيجي يُعد المرتكز المعرفي هو الوعي الإدراكي بالذات المنظمة .. فالمنظمة لا يمكن أن تخطط لما لا تفهمه ولا يمكن أن تحدد أهدافها دون إدراك حدود قدراتها وإمكاناتها .. لذلك فإن عملية التحليل الاستراتيجي المعرفي الداخلي تتضمن بعدين



رئيسيين هما ① **البعد التحليلي الكمي** الذي يتضمن جمع البيانات الرقمية حول الأداء والإنتاجية والكفاءة التشغيلية بهدف توفير المرآة الموضوعية* **Mirror of Objectivity** التي تعكس الواقع التنظيمي بلغة الأرقام بما يمكن المخططين من تطوير استراتيجيات دقيقة. ② **البعد التفسيري النوعي** ويُعنى بفهم الأسباب والسياقات التي تفسّر الأرقام مثل الثقافة التنظيمية أو أساليب القيادة أو ديناميكيات العمل الجماعي.

2nd المرتكز المنهجي الذي يُمثل الإطار العلمي والتنظيمي الذي يُوجّه عملية التحليل الاستراتيجي الداخلي ويحوّلها من مجرد نشاط معلوماتي إلى منظومة تحليلية منضبطة.. بحيث يتضمن هذا المرتكز في اختيار الأدوات والأساليب المناسبة للتحليل بما في ذلك المناهج الكمية والنوعية والنماذج الإحصائية ومؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية .. حيث أن وجود منهجية واضحة للتحليل الاستراتيجي الداخلي شرطاً جوهرياً لضمان دقته وموضوعيته .. فالتخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يُبنى على قراءات إنتقائية أو تقديرات شخصية بل على منهج علمي متكامل يربط بين البيانات والمعاني والقرارات. ومن أبرز مكونات المرتكز المنهجي ① **إستخدام أدوات التحليل الكمي والنوعي** حيث أن التحليل الكمي يُقدّم الصورة الموضوعية للأداء بينما التحليل النوعي يُقدّم الفهم العميق للدوافع والسياقات والتكامل بينهما هو ما يجعل

* إطار تحليلي يستخدم في التخطيط الاستراتيجي لعرض الواقع الداخلي للمؤسسة كما هو، استناداً إلى بيانات ومعطيات دقيقة ومحيدة، بعيداً عن التحيزات أو الانطباعات الذاتية، بهدف دعم اتخاذ قرارات استراتيجية واقعية وفاعلة



التحليل الداخلي أكثر واقعية وإتزاناً، ② **إعتماد النماذج القياسية المتعارف عليها** مثل أنموذج* **VRIO** بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وتمكين المنظمة من إجراء المقارنة المرجعية وتحديد الفجوات بدقة، ③ **إستمرارية المنهج التحليلي** بحيث لا ينبغي أن تكون عملية التحليل حدثاً دورياً محدوداً بل نظاماً دائماً للتعلّم التنظيمي يتجدد مع تغير الظروف.

3rd المرتكز المؤسسي الذي يرتبط بالبنية التنظيمية التي تدعم عملية التحليل الاستراتيجي الداخلي .. أي القدرة المؤسسية على احتضان التحليل بوصفه وظيفة تنظيمية لا مجرد نشاط عابر .. ويشمل هذا المرتكز وجود هياكل رسمية مثل وحدات الدراسات والتحليل أو إدارات التخطيط إضافة إلى توافر أنظمة معلومات استراتيجية متكاملة تدعم صانعي القرار بالبيانات اللازمة، ومن المنظور الفلسفي فإن المرتكز المؤسسي يعكس مفهوم الذاكرة التنظيمية** **Organizational Memory** أي قدرة المنظمة على حفظ المعرفة وتدويرها ونقلها من جيل إداري إلى آخر .. فكلما كان البناء المنظمي داعماً للتحليل أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي أكثر إستدامة وأقل اعتماداً على الأفراد. لذلك فمتطلبات تحقيق هذا المرتكز تتمثل في ①

* إطار تحليلي يستخدم لتقييم الموارد والقدرات الداخلية للمنظمة من خلال أربعة أبعاد هي القيمة **Value** والندرة **Rarity** وقابلية التقليد **Imitability** والتنظيم **Organization** وذلك لتحديد مدى قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ودعم القرارات الاستراتيجية

** الخزان المعرفي الذي تحتفظ من خلاله المنظمة بالخبرات والدروس السابقة والممارسات المتراكمة بهدف توظيفها في دعم القرارات الاستراتيجية المستقبلية وتحسين كفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي



التأسيس الهيكلي بإنشاء وحدات أو مراكز بحث وتحليل داخلي ترتبط مباشرة بالإدارة العليا وتعمل بمثابة عين استراتيجية **Strategic Eye** للمنظمة. ② **الدعم القيادي** بتوفير الموارد اللازمة والإهتمام بنتائج التحليل في عملية إتخاذ القرار. ③ **البنية المعلوماتية** عبر بناء أنظمة ذكاء أعمال **Business Intelligence Systems** قادرة على جمع وتحليل وربط البيانات من مختلف الوحدات التنظيمية بما يعزز من الترابط المعلوماتي الذي يحتاجه التخطيط الاستراتيجي.

4th المرتكز القيمي الذي يُمثل الضمير الأخلاقي للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية .. فهو الذي يضمن أن تكون النتائج نزيهة والعمليات شفافة والقرارات موضوعية، فالفلسفة العميقة وراء المرتكز القيمي تقوم على أن التحليل ليس فقط عملية تشغيلية بل عملية أخلاقية أيضاً لأن نتائجه تؤثر في مصير الأفراد والموارد وإتجاهات التنمية داخل المنظمة .. ومن ثم فإن العدالة في التقييم والموضوعية في جمع البيانات والمسؤولية في تفسير النتائج كلها عناصر تضمن أن تكون نتائج التحليل الداخلي أداة بناء لا أداة تضليل .. علاوة على أن المرتكز القيمي يُسهم في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للشفافية حيث يشعر الأفراد بالأمان في الإفصاح عن التحديات أو نقاط الضعف دون خوف وهو ما يجعل التحليل الداخلي أكثر واقعية وعمقاً.



✳️ مداخل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

طورت العديد من المداخل التحليلية التي تساعد المنظمات على دراسة بيئتها الداخلية بأسلوب منهجي ومنظم .. وفي هذه النقطة تم تقسيم مداخل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في حقل التخطيط الاستراتيجي إلى مداخل كلاسيكية ومداخل معاصرة وكما يلي:

1st المداخل الكلاسيكية وتتضمن اربعة مداخل هي:

❶ مدخل تحليل SWOT

الذي يُعد أحد أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً في مجالات التخطيط الاستراتيجي حيث يوفر إطاراً تحليلياً متوازناً لتقييم الوضع الداخلي للمنظمة من خلال تحديد محاور القوة **Strengths** التي تمثل عناصر التفوق التي تمتلكها المنظمة داخلياً مثل الكفاءات البشرية العالية .. والموارد المالية المستقرة .. والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير .. والقيادة الاستراتيجية القادرة على التوجيه والتحفيز. ومحاور الضعف **Weaknesses** التي تشير إلى الجوانب التي تحدّ من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مثل ضعف نظم المعلومات الإدارية .. ونقص الكفاءات الفنية .. وضعف في الهياكل أو الإجراءات التنظيمية.

وعلى الرغم من أهميته إلا أن تطبيقه الفعال يتطلب دقة عالية في جمع البيانات والمعلومات الداخلية علاوة على الحيادية في تقييم القوة والضعف لتجنّب الإنحياز الإداري.

❷ مدخل التحليل المستند إلى الموارد **Resource-Based View**

ويُعد هذا المدخل من أكثر النماذج شمولاً وعمقاً في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمات .. إذ ينطلق من فكرة أساسية مفادها أن الميزة الاستراتيجية الحقيقية تنبع من داخل المنظمة وليس من بيئتها الخارجية. ويركز الأنموذج على أن الموارد الفريدة



للمنظمة هي التي تحدد موقعها التنافسي وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى. وتقوم الفكرة الجوهرية لدخل التحليل المستند إلى الموارد على فرضية أن المنظمة تمتلك مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة مثل الموارد المالية (رأس المال والتمويل) والموارد المادية (الأصول والبنية التحتية) والموارد البشرية (المهارات والخبرات والكفاءات) والموارد التنظيمية (الهيكل والثقافة والأنظمة) والموارد المعرفية (الخبرات التنظيمية والإبتكار والذكاء التنظيمي). لذلك يُستخدم مدخل التحليل المستند على الموارد من منظور التخطيط الاستراتيجي لتحديد ما تملكه المنظمة من إمكانيات واقعية يمكن الإعتماد عليها في وضع الخطط. نقاط الضعف في الموارد أو القدرات التي تعيق تحقيق الأهداف طويلة المدى. المجالات التي تتطلب إستثماراً مستقبلياً لتعزيز القدرات الاستراتيجية.

③ مدخل سلسلة القيمة Value Chain

الذي يُعد من المداخل الرائدة التي طوّرها Michael Porter بهدف تحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة. حيث يقوم هذا المدخل على فكرة أن كل منظمة تتكوّن من مجموعة مترابطة من الأنشطة تشكّل فيما بينها سلسلة من القيم المتولدة داخلياً بدءاً من إستلام المواد الخام وحتى تقديم المنتج أو الخدمة النهائية للعميل. وحسب المدخل فإنه يتم تقسيم الأنشطة الداخلية إلى قسمين رئيسيين الأول يتمثل بالأنشطة الأساسية Primary Activities ويتضمن العمليات الإنتاجية أو التشغيلية، التسويق والمبيعات، الخدمات اللوجستية، خدمات ما بعد البيع، الثانس يتمثل بالأنشطة الداعمة Support Activities مثل البنية التحتية للمنظمة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، المشتريات،



ومن منظور التخطيط الاستراتيجي يساعد مدخل سلسلة القيمة على تحديد نقاط القوة التشغيلية داخل المنظمة التي يمكن البناء عليها في الخطط المستقبلية، تحليل حلقات الضعف الداخلية التي تؤدي إلى زيادة التكاليف أو ضعف الكفاءة، تعزيز التنسيق بين الأنشطة المختلفة لضمان تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تحقيق التميز الداخلي من خلال تحسين العمليات ذات القيمة الأعلى.

4 مدخل توليد القيمة الداخلية Internal Value Creation

الذي نشأ كرد فعل لتطوير مدخل سلسلة القيمة .. بحيث يركز على تحليل العلاقات الداخلية بين الموارد والعمليات والإبداعات التنظيمية بهدف قياس القيمة التي تضاف داخل المنظمة نتيجة التخطيط الفعال والتكامل التشغيلي .. فالقيمة المضافة لا تتحقق فقط من خلال العمليات المادية بل أيضاً من خلال التفاعل بين المعرفة والثقافة التنظيمية والإبتكار .. وتتضمن مكونات هذا المدخل من الموارد المعرفية التي تشمل الخبرات التنظيمية والتعلم المؤسسي ونظم المعرفة، العمليات التحويلية وتمثل سلسلة الأنشطة التي تُحوّل الموارد إلى نتائج ملموسة أو غير ملموسة، النتائج ذات القيمة المضافة كتحسين الجودة وتقليل التكاليف وتعزيز رضا العاملين والعملاء، التغذية العكسية التي تسمح بإعادة تصميم العمليات والخطط لتحسين القيمة المضافة.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي يُستخدم هذا المدخل لتوجيه المخططين نحو تحليل أثر كل عملية داخلية على خلق القيمة المؤسسية، قياس المخرجات التنظيمية غير المالية مثل المعرفة والإبتكار والتعاون، تصميم خطط تحسين الأداء الداخلي عبر إعادة توزيع الموارد على العمليات الأكثر إنتاجاً للقيمة.



2nd المدخل المعاصرة وتتضمن خمسة مدخل هي:

① مدخل القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities

طُور هذا المدخل في أواخر التسعينات وتوسع في العقدين الأخيرين .. إذ يُعد من أكثر المدخل حداثة وإرتباطاً بالتخطيط الاستراتيجي .. ويركّز على قدرة المنظمة على تجديد مواردها وقدراتها الداخلية باستمرار لمواكبة التغيرات البيئية السريعة .. حيث تتمثل فكرته الجوهرية بأن الموارد لم تعد كافية لتحقيق الميزة التنافسية .. بل أصبحت القدرة على إعادة تشكيل هذه الموارد بسرعة أكبر من المنافسين هي مصدر القوة الحقيقية، وتتضمن مكونات هذا المدخل من **ك** **الاستشعار Sensing** أي القدرة على إكتشاف الفرص والتهديدات بسرعة، **ك** **الإستغلال Seizing** أي القدرة على إستثمار الفرص من خلال القرارات السريعة، **ك** **إعادة التشكيل Reconfiguring** بتعديل الموارد والبنى الداخلية بما يتلاءم مع الإتجاهات الجديدة، ومن منظور التخطيط الاستراتيجي يرتبط هذا المدخل في **ك** مرحلة التحليل بتقييم قدرة المنظمة على التعلم والتكيف وتوليد حلول مبتكرة، **ك** مرحلة التخطيط بتوجيه الخطة نحو المرونة الاستراتيجية والتطوير المستمر، **ك** مرحلة التنفيذ بالسماح بالتعديل السريع في الخطط عند ظهور متغيرات جديدة.

② مدخل رأس المال الفكري Intellectual Capital

يستند هذا المدخل إلى فكرة أن البيئة الداخلية الحديثة ليست فقط موارد مادية بل أيضاً أصول معرفية وبشرية وثقافية .. حيث يقيس هذا المدخل القيمة الداخلية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي **ك** رأس المال البشري (الكفاءات والمهارات والخبرات)، **ك** رأس المال



التنظيمي (الثقافة والأنظمة والهياكل). **ك** رأس المال العلاقتي (الثقة والعلاقات الداخلية والتعاون).

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فهذا المدخل **ك** يساعد في تحديد الموارد المعرفية الحرجة التي يجب دعمها في الخطط الاستراتيجية. **ك** يساهم في تصميم خطط تنمية بشرية وتنظيمية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. **ك** توفير أدوات قياس نوعية لتقييم الجاهزية المعرفية للمنظمة قبل تنفيذ أي خطة استراتيجية.

③ مدخل تحليل القيمة الديناميكية Dynamic Value Analysis

يمزج هذا المدخل بين فكرة سلسلة القيمة التقليدية وفلسفة التحليل الديناميكي المعاصرة بهدف تحديد كيف تتغير القيمة الداخلية عبر الزمن نتيجة التكنولوجيا والإبتكار والتحول الرقمي.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فهذا المدخل **ك** يستخدم لتوجيه الإستثمارات الاستراتيجية نحو الأنشطة التي تنتج أعلى قيمة مستقبلية. **ك** يساعد المخططين على توقع اتجاهات القيمة المستقبلي بدل الإكتفاء بقياس الوضع الحالي. **ك** يمكن الإدارة من تحديد النقاط الحرجة للتحويل التنظيمي أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

④ مدخل التحليل الداخلي الموجه بالذكاء الاصطناعي AI-Driven Internal Analysis

الذي يعتبر من أحدث المداخل المعاصرة ويقوم على توظيف أدوات تحليل البيانات الضخمة Big Data Analytics والذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence لفحص البيئة الداخلية بصورة كمية وموضوعية. وتتمثل آلية عمل هذا المدخل كما يلي **ك** جمع بيانات الأداء الداخلي من مختلف الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة. **ك** استخدام خوارزميات الذكاء



الإصطناعي* Artificial Intelligence Algorithms لاكتشاف أنماط القوة والضعف الغير مرئية. 

تقديم توصيات تخطيطية بالإعتماد على النمذجة التنبؤية** Predictive Modeling.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فهذا المدخل  يزود المخططين بمؤشرات لحظية دقيقة عن الأداء الحالي.  يساعد في صياغة خطط مبنية على أدلة كمية حقيقية لا على التقديرات البشرية فقط.  يمكن الإدارة من التحديث المستمر للخطط وفق التحليلات الآنية.

5 مدخل النظم التكيفية المعقدة Complex Adaptive Systems

يُنظر للمنظمة على أنها نظام متكيف ذاتي التنظيم يتفاعل داخلياً باستمرار..
فالبيئة الداخلية هنا ليست مجموعة وحدات ثابتة بل شبكة من العلاقات المتداخلة تتطور ذاتياً عبر التغذية العكسية.. فهذا المدخل ينسجم تماماً مع مفهوم التخطيط الاستراتيجي في حالات التقلب Volatility البيئي (مجموعات عدم إستقرار وتكرار التغيرات بوتيرة عالية تجعل من

* مجموعات من القواعد والعمليات الحسابية التي تمكن الأنظمة الحاسوبية من تحليل البيانات والتعلم من التجارب السابقة واتخاذ قرارات أو توقعات ذكية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي

** عملية استخدام البيانات التاريخية والخوارزميات الإحصائية لبناء نماذج تتنبأ بالإتجاهات أو النتائج المستقبلية بهدف دعم القرارات والتخطيط الاستراتيجي



الصعب التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية بدقة) .. واللاتأكد **Uncertainty** البيئي (حالة من الغموض المعرفي الناجمة عن نقص المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات دقيقة بشأن المستقبل) .. والتعقيد **Complexity** البيئي (تعدد وتشابك العوامل والكتغيرات التي تؤثر في القرار وتجعل فهم العلاقات بينها أكثر صعوبة) .. والغموض **Ambiguity** البيئي (ضبابية الموقف وغياب التفسير الواضح للظواهر أو النتائج بسبب تعدد المعاني المحتملة وعدم وجود دليل قاطع) حيث يُشجّع على التكيف المستمر بدل الثبات التنظيمي **Organizational Stability** (قدرة المنظمة على الحفاظ على توازنها وإستمرارية أداؤها وإستقرارها الاستراتيجي رغم التغيرات في بيئتي أعمالها).

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فهذا المدخل  يستخدم لتحليل التفاعلات الداخلية بين الأفراد والوحدات التنظيمية.  يساعد في صياغة خطط مرنة وغير خطية تستجيب للتغيرات المفاجئة.  يركز على التعلم التنظيمي الجماعي عنصراً رئيسياً في نجاح الخطة الاستراتيجية. والجدول (3 - 1) يوضح مقارنة بين المداخل الكلاسيكية والمعاصرة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.



الجدول (3 - 1) مقارنة بين المداخل الكلاسيكية والمعاصرة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

المداخل المعاصرة DC, IC, DVA, AID, CAS	المداخل الكلاسيكية SWOT, RBV, VC, IVC	معايير المقارنة
ديناميكي - تفاعلي	ساكن - وصفي	المنظور التحليلي
معرفة ورقية	مادية وبشرية	طبيعة الموارد
التحليل جزء مستمر من عملية التخطيط	التحليل يسبق التخطيط	علاقة التخطيط بالتحليل
بيانات ضخمة وذكاء اصطناعي	إستبيانات ومقابلات	أدوات التحليل
توقع الاتجاهات والتحويلات المستقبلية	تشخيص الوضع الداخلي	المخرجات
بناء جاهزية تنظيمية مستدامة ومتجددة	تحديد نقاط القوة والضعف	الهدف النهائي



✧ تحديات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

تمثل التحديات التي تواجه التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية مجموعة من العوائق المعرفية والتنظيمية والتقنية والبشرية التي تحدّ من دقته وفاعليته .. حيث تتطلب مواجهتها رؤية شمولية تجمع بين التطوير المؤسسي والوعي المعرفي واستخدام الأدوات التحليلية الحديثة لضمان تخطيط استراتيجي أكثر واقعية وكفاءة، وتتمثل تحديات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بما يلي:

1st التحديات المعرفية التي تعتبر الركيزة الأساسية التي تنبني عليها دقة التخطيط الاستراتيجي وعمق القرار .. فالمنظمات غالباً ما تصطم بحدود معرفتها الناتجة عن نقص المعلومات الدقيقة .. فهذه المعرفة لا تتولد تلقائياً بل هي نتاج عمليات تراكم وتصفية وتدقيق مستمر .. وفي حالة إنقطاع هذه العمليات يتحول القرار الاستراتيجي إلى فعل حدسي أكثر من كونه فعلاً عقلاً واعياً، وفي سياق هذه التحديات غالباً ما تظهر مشكلة صعوبة قياس الموارد غير الملموسة مثل رأس المال الفكري أو المعرفة التنظيمية .. إذ تقع هذه الموارد في منطقة ضبابية بين العلم والفن .. بين القابل للقياس والمحسوس .. وبين ما لا يُدرك إلا بالتأمل والتجريب، ومن المنظور الفلسفي تمثل هذه التحديات أزمة في إدراك الحقيقة التنظيمية لأن المنظمة لا تستطيع أن تخطط لما لا تفهمه بعمق .. فكل نقص في المعرفة أو خلل في قياسها



يخلق فجوة إبستمولوجية* Epistemological Gap تجعل الخطة الاستراتيجية أسيرة تصورات جزئية وبالتالي غير قادرة على الإحاطة بالواقع الكلي.

2nd التحديات التنظيمية التي تمثل البنية التي تُقيد الفكر وتُشتت الفعل .. فهي تتجلى في عمقها عندما تصبح المنظمة غير قادرة على إنتاج ثقافة تحليلية تؤمن بأن كل قرار يجب أن يمر عبر تمحيص معرفي وتفكير نقدي .. حيث أن ضعف هذه الثقافة يخلق بيئة تتعامل مع التحليل كإجراء شكلي لا كفعل وعي استراتيجي .. إذ أن غياب التنسيق بين وحدات التحليل وصانعي القرار يُحوّل المعرفة إلى جزر معزولة فكل قسم يمتلك جزءاً من الحقيقة دون أن توجد آلية لتجميع الأجزاء في رؤية كلية. لذلك فإن هذا التحدي يعكس حالة من الانفصال البنيوي بين الفكر والتنفيذ .. حيث تضعف قنوات التواصل بين العقل التنظيمي (التحليل) والإرادة التنفيذية (القرار).

3rd التحديات التقنية التي تؤكد أنه في ظل العصر الرقمي أصبحت الأنظمة المعلوماتية القلب النابض لأي عملية تحليل استراتيجي .. فعدم وجود أنظمة معلوماتية متطورة يجعل من التحليل عملية مجهدّة تعتمد على مصادر متفرقة مما يُضعف دقة الإستنتاج ويزيد من احتمالية التناقض .. كما أن صعوبة دمج البيانات من مصادر متعددة تعكس معضلة فلسفية في إدارة الحقيقة .. فكيف تُوحّد المعارف المختلفة ضمن رؤية واحدة دون أن تفقد معناها

* عدم التوافق في الأسس المعرفية التي يعتمد عليها الأفراد أو الجماعات في تفسير المفاهيم أو الظواهر أو النظم الفكرية مما يؤدي إلى صعوبة في التواصل أو الفهم المتبادل



الأصلي؟، فالتحدي التقني هنا ليس مجرد نقص في الأدوات بل هو نقص في الوعي التحليلي للبيانات. • فإملاك التكنولوجيا لا يضمن بالضرورة إنتاج المعرفة. • فالتقنية تصبح ذات معنى فقط عندما تُسَخَّر لخدمة التخطيط الاستراتيجي وعندما تُدمج الخوارزميات الرقمية مع الذكاء البشري القادر على التفسير والتأويل.

4th التحديات البشرية والسلوكية المتمثلة بالوعي بين التحيز والمقاومة. • فلا يمكن لأي تحليل استراتيجي أن ينجح في بيئة يغيب فيها الإنفتاح الذهني والتقبل النقدي للواقع. • فمقاومة التغيير من قبل العاملين أو القيادات ليست مجرد سلوك نفسي بل هي حالة دفاعية تعكس الخوف من فقدان الهوية التنظيمية أو تهديد المصالح. • وهذه المقاومة تحجب الرؤية وتحدّ من فعالية التحليل الداخلي لأنها ترفض الإعتراف بوجود نقاط ضعف أو الحاجة إلى التطوير. كذلك فإن التحيز في تقييم القدرات الداخلية يقوِّض موضوعية التحليل إذ يُنتج قرارات مبنية على الأهواء أو الصور الذهنية لا على الأدلة والبيانات ويزداد الأمر سوءاً حين يضعف التواصل ونقل النتائج بين الفرق المختلفة فيتحوّل التحليل إلى معرفة مغلقة في دائرة ضيقة من الأفراد بدلاً من أن يكون ملكاً للمنظمة كلها.



الفصل الرابع

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

نظرة عامة

تمثل البيئة الخارجية الإطار الواسع الذي يحتوي على القوى والعوامل التي تؤثر في أداء المنظمة وإتجاهاتها المستقبلية. ففهم البيئة الخارجية هو بمثابة قراءة العالم الذي تعمل فيه المنظمة والوعي بالسياق الذي يحدّد إمكانات الفعل وحدود القرار .. ففي الفكر المعاصر للتخطيط الاستراتيجي لم تعد البيئة الخارجية مجرد مجموعة من العوامل الإقتصادية والسياسية والإجتماعية فحسب .. بل أصبحت نظاماً معقداً من التفاعلات الديناميكية التي تعيد تشكيل السوق والتكنولوجيا والثقافة والمعرفة. لذلك فالدور الأساسي لهذا التحليل يتمثل ينقل بؤرة التفكير من الذات التنظيمية إلى الواقع المحيط ومن ما تملكه المنظمة إلى ما يواجهها من فرص وتهديدات. والشكل (4 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



الشكل (4 - 1)

مكونات الفصل الحالي



✧ عناصر ومكونات البيئة الخارجية

أدى إتساع مضامين البيئة الخارجية وشموليتها إلى النظر إليها من زوايا مختلفة ومتعددة .. فتحليل البيئة الخارجية يمثل المدخل الأول لنجاح التخطيط الاستراتيجي لأنه يزود المنظمة بالمعلومات اللازمة لتحديد الفرص والتهديدات .. حيث أن تجاهل المنظمات لبيئتها الخارجية يؤدي لكونها شبيهة بالمسافر الذي يسير في صحراء بلا بوصلة إذ لا يمكن لأي تخطيط أن يكون ذا معنى ما لم يكن مبنياً على فهم دقيق للتحويلات التي تجري خارج حدود المنظمة .. لذلك فالشمولية والتعقيد في بيئة المنظمات الخارجية تتطلب منها تطوير منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذا التصنيف من البيئة **الأول** البيئة الخارجية العامة **General External Environment** التي تمثل مجمل المكونات والتي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها وعادة ما تقع هذه العناصر والمكونات خارج إطار سيطرتها. **الثاني** البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة) **Task Environment** وتمثل مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة.

🏠 البيئة الخارجية العامة

التي هي عبارة عن الإطار الأوسع الذي تتفاعل في ظله المنظمات مع متغيرات إقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية وسياسية ومعرفية تشكل بمجموعها الأساس لتحليل البيئة الكلية وفق أنموذج **PESTEL** الذي يمثل تحليل جوهري في صياغة الخطط والاستراتيجيات بعيدة المدى. وهذا الأنموذج يتضمن مجموعة القوي البيئية الخارجية التي تتمثل بـ **① القوى السياسية** **P – Political** – التي عادة ما ترتبط باستقرار النظام السياسي .. والقوانين والتشريعات .. والأنظمة الحكومية المؤثرة في النشاط الإقتصادي .. فهذه القوى تُحدّد الإطار القانوني الذي



تعمل ضمنه المنظمة كما تؤثر على فرص الدخول إلى الأسواق الجديدة وحجم المخاطر التنظيمية المحتملة مما يجعل رصدها ضرورة لتحقيق إستقرار استراتيجي طويل الأمد. ²

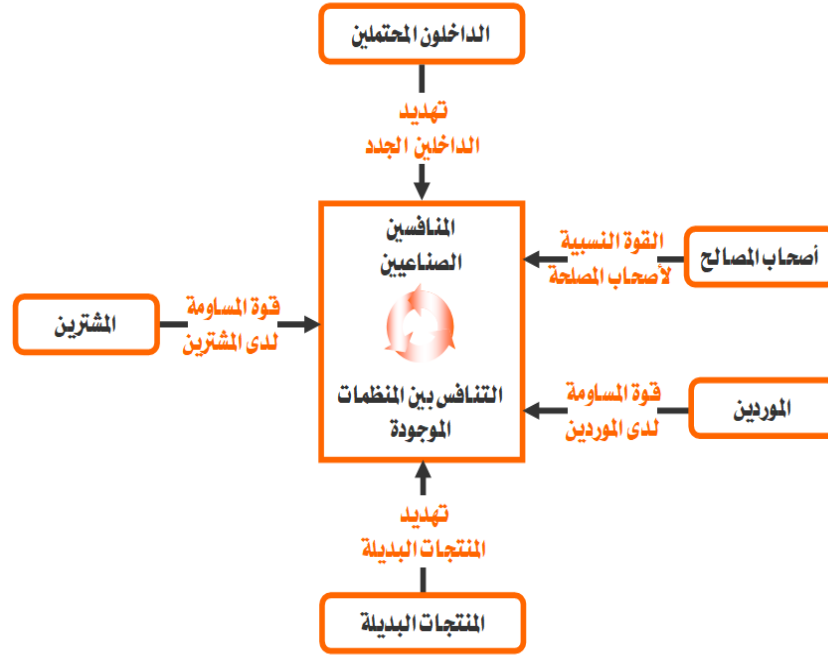
القوى الاقتصادية Economic – E – وتشمل على عناصر مثل الناتج المحلي الإجمالي ومعدلات النمو الإقتصادي ومتوسط دخل الفرد والموازن التجارية والسياسات المالية والنقدية وأسعار الفائدة والطاقة .. فهذه القوى تسهم في تحديد قدرة المنظمة على التوسع أو الإنكماش وفقاً لدورات الإقتصاد كما تؤثر بصورة مباشرة على قرارات التسعير والإستثمار وتخصيص الموارد فضلاً عن قدرتها على مواجهة التقلبات في الأسواق المحلية والعالمية. ³ **القوى الإجتماعية** Social – S – وتتمثل في القيم الإجتماعية والعادات والتقاليد والأعراف السائدة إضافة إلى الإتجاهات السكانية والتغيرات الديموغرافية .. بحيث تؤثر هذه القوى في سلوك المستهلكين وأنماط الطلب في السوق كما تنعكس على سياسات التوظيف لأوساليب التسويق وتوجهات المسؤولية الإجتماعية للمنظمة. ⁴ **القوى التكنولوجية** Technological – T – وتشمل التطورات التقنية والإبتكارات والوسائل التكنولوجية التي تُسهم في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية والإدارية .. فالتكنولوجيا تعد محور التنافسية الحديثة إذ تمكن المنظمة من تحقيق التميز في الجودة والتكلفة والسرعة وتدعم قرارات البحث والتطوير لبناء قدرات مستقبلية مستدامة. ⁵ **القوى البيئية** Environmental – E – وتشمل مجموعة العوامل الطبيعية والمناخية والبيئية التي تؤثر في أداء المنظمات واستراتيجياتها على المدى القصير والطويل .. فهي تشير إلى الظروف الطبيعية التي يمكن أن تُسهم في خلق فرص أو تهديدات للمنظمات سواء من خلال تغير المناخ أو ندرة الموارد أو إرتفاع الوعي البيئي لدى المستهلكين والمجتمع. ⁶ **القوى القانونية** Legal – L – التي تشير إلى الإطار التشريعي والتنظيمي الذي تعمل في ظله المنظمة والذي يحدد القواعد والقوانين التي تنظم نشاطها سواء على المستوى المحلي أو الدولي .. ويشمل ذلك جميع



التشريعات الحكومية واللوائح التنفيذية والمعايير القضائية التي تُؤثر على طريقة ممارسة الأعمال وإدارة الموارد البشرية والتسعير والإعلان والعلاقات التعاقدية والإلتزامات البيئية والإجتماعية .. وبعبارة أخرى فإن القوى القانونية تمثل الحدود القانونية التي يجب على المنظمة العمل ضمنها وتشكل أساساً لضبط السلوك المؤسسي ومنع الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.

2. البيئة الخارجية الخاصة

تُعرف البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة المهمة **Task Environment** بأنها المحيط المباشر الذي يؤثر بشكل فوري وملحوس على أداء المنظمة واستراتيجياتها .. حيث أن هذا التصنيف من البيئة يُحلل عادةً وفق أنموذج القوى الخمس **Five Forces** لـ **Porter** الذي يُعد من أكثر الأطر استخداماً في تحليل التنافس الصناعي. وقد جُسدَت مكونات هذا الأنموذج كما يعرضها الشكل (4 - 2).



الشكل (4 - 2)

أنموذج التحليل التنافسي

1st الداخولون المحتملون Potential Entrants - تهديد الداخلين الجدد - الذين يمثلون المنظمات التي قد تدخل إلى الصناعة ما يزيد من شدة المنافسة .. ومن العوامل المؤثرة بهذا البعد حواجز الدخول ومتطلبات رأس المال وقنوات التوزيع وتمايز المنتجات والسياسات الحكومية. ومن التأثيرات الاستراتيجية - **التهديدات** - لهذا المكون أنه يدفع المنظمات القائمة إلى تعزيز ميزاتها التنافسية وتطوير حواجز دخول قوية مثل الولاء للعلامة التجارية أو براءات الاختراع للحفاظ على المكانة في السوق.



2nd المنظمات الموجودة Rivalry among Existing Firms – شدة التنافس بين المنظمات الموجودة – التي

عادة ما تتأثر هذه الشدة بعدد المنافسين ومعدل نمو الصناعة ودرجة التمايز بين المنتجات والطاقة الإنتاجية المتاحة. ومن التأثيرات الاستراتيجية لهذا المكون أنها عادة ما تكون في قرارات التسعير وسياسات التميز في الجودة والخدمة واستراتيجيات التسويق التي تتبناها المنظمة للحفاظ على حصتها السوقية.

3rd المنتجات البديلة Threat of Substitute Products – تهديد المنتجات البديلة – التي تنشأ عندما

تتوافر بدائل قادرة على تلبية الحاجات نفسها التي تليها منتجات المنظمة .. إذ يُحفز وجود البدائل المنظمات على الابتكار المستمر وتحسين القيمة المقدمة للعملاء بما يضمن الحفاظ على جاذبية منتجاتها.

4th المشترين Bargaining Power of Buyers – قوة المساومة لدى المشترين – ويعتمد هذا المكون على

مستوى معرفة المشترين وحجم مشترياتهم وتكاليف التحول من مورد إلى آخر .. ويفرض هذا المكون أنه على المنظمة بناء علاقات متوازنة مع عملائها وتقديم عروض ذات قيمة مضافة للحفاظ على ولائهم وتقليل حساسيتهم للسعر.

5th الموردين Bargaining Power of Suppliers – قوة المساومة لدى الموردين – التي تتأثر بعدد الموردين

وأهمية المشتري بالنسبة لهم وإمكانية التكامل الأمامي أو الخلفي .. حيث أن هذا المكون يستدعي تنويع مصادر التوريد وتبني سياسات تفاوض فعالة لضمان توافر المواد والجودة المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة.



6th أصحاب المصالح Relative Power of Stakeholders – القوة النسبية لأصحاب المصالح – وتشمل

المساهمين والموظفين والحكومة والمجتمع والعملاء وغيرهم من الاطراف ذات المصلحة ..
وهذا المكون يفرض على المنظمة تحقيق توازن استراتيجي بين مصالح مختلف الأطراف
ووضع آليات تواصل وحوكمة تعزز الثقة والاستدامة في علاقاتها مع أصحاب المصالح.



✧ الإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية حقل من العلاقات المتغيرة التي تحدد شروط الوجود التنظيمي ذاته .. فكل منظمة مهما بلغت قوتها أو إستقلالها تبقى كائنًا إجتماعيًا وفكريًا يعيش داخل نسق من التأثيرات المتبادلة التي تُعيد تشكيل أهدافها واستراتيجياتها بصورة مستمرة .. فمن المنطق التنظيمي فهي تمثل كل ما يقع خارج حدود المنظمة ويؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائها وإنجازها لأهدافها.

يُعرّف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بأنه عملية منهجية تسعى إلى فهم القوى والعوامل المؤثرة في المنظمة .. إلا أن البعد الأعمق في هذا التحليل لا يكمن فقط في تصنيف العوامل بل في فهم منطق الترابط بينها .. إذ أن التحليل الاستراتيجي الفعّال يتعامل مع البيئة بوصفها منظومة من القوى المتفاعلة لا يمكن فهمها إلا من خلال رؤية تكاملية شمولية .. فالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية هو بمثابة الوعي العميق بالعالم الذي تتحرك فيه المنظمة .. ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يمثل عملية إستكشاف منهجية تهدف إلى تحديد وتحليل الفرص والتهديدات التي تنشأ من البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والثقافية .. فهو بذلك يشكل ما يُعرف بالوعي البيئي **Environmental Awareness** الذي يمكن المنظمة من تطوير استراتيجياتها بصورة متكيفة مع محيطها فالمخطط الاستراتيجي الذي يتعامل مع البيئة الخارجية لا يكتفي بجمع المعلومات عن السوق أو المنافسين بل يسعى إلى فهم منطق التحول ذاته .. لماذا تتغير الأشياء؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تبني استراتيجيتها على ضوء هذا التغير

المستمر؟



وفي ضوء ما سبق يصبح التحليل الاستراتيجي عملية إستشراقٍ للعالم الممكن لا للعالم القائم فحسب .. حيث أن المحلل الاستراتيجي الحقيقي لا يكتفي بوصف البيئة الحالية .. بل يحاول تصور البيئات المستقبلية التي قد تنشأ نتيجة لتفاعل القوى الراهنة وهنا يتقاطع التحليل الاستراتيجي مع التفكير المستقبلي **Futures Thinking** إذ يسعى إلى بناء سيناريوهات متعددة تسمح للمنظمة بالإستعداد لمختلف الإحتمالات بحيث لا تكون رهينة للمتقلبات المفاجئة بل قادرة على التكيف والتعلم وإعادة التموضع بمرونة.

من هنا تتجلى أهمية التحليل الاستراتيجي بوصفه فعلاً معرفياً وإستشراقياً يهدف إلى إستكشاف الفرص الكامنة وراء الغموض والكشف عن التهديدات المختبئة في ثنايا التغيرات البيئية.



✧ مركّزات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تستند عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية إلى مجموعة من المركّزات الفلسفية والمنهجية والمعرفية التي تشكل بنيته الجوهرية ويمكن تلخيصها في أربعة مركّزات رئيسة هي

1st المركّز المعرفي الإستشراقي الذي يتمثل في قدرة المنظمة على تحويل البيانات الخارجية إلى معرفة تنبؤية .. فالمعرفة هنا ليست مجرد توصيف للواقع بل إدراك إستباقي لحركة المتغيرات .. فالوعي بالبيئة الخارجية يستند إلى ما يسمى بالذكاء الاستراتيجي الخارجي **External Strategic Intelligence** الذي يتيح للمنظمة إستكشاف الإتجاهات قبل أن تتحول إلى حقائق فكلما كان هذا الوعي أعمق إزدادت قدرة المنظمة على بناء استراتيجيات متقدمة تحاكي المستقبل بدل أن تلاحقه.

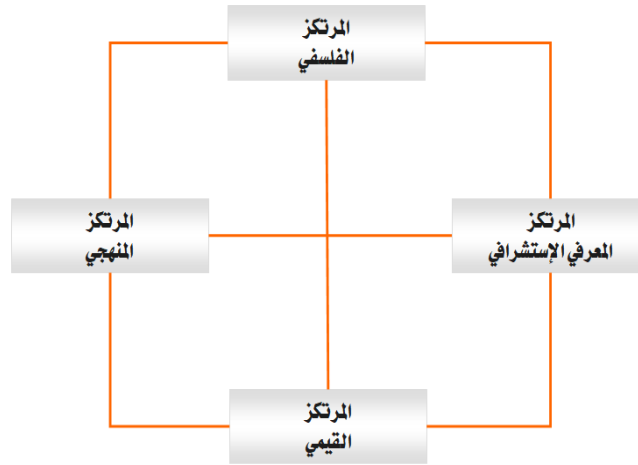
2nd المركّز المنهجي الذي يُعبر عن الإطار العلمي الذي ينظّم عملية التحليل الخارجي ويضمن موضوعيتها فهو يحدد أدوات التحليل وأساليبه مثل تحليل **PESTEL** وتحليل الإتجاهات **Trends Analysis** والسيناريوهات المستقبلية **Futures Scenarios** ومصنّفات تقييم البيئة .. وهذا المركّز يمثل الضمان لعدم تحول التحليل إلى مجرد إنطباعات شخصية .. فالتحليل العلمي للبيئة الخارجية هو ما يحوّل الملاحظة إلى إستنتاج والإستنتاج إلى قرار.

3rd المركّز المؤسسي الذي يعكس قدرة المنظمة على بناء بنية مؤسسية قادرة على رصد وتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر من خلال وحدات أو مراكز متخصصة في الذكاء السوقي **Market Intelligence** أو وحدات الإستشراق الاستراتيجي **Strategic Foresight Units** فوجود مثل هذه



الهيكل يمثل ذاكرة إستشرافية تحفظ للمنظمة وعيها بالمحيط وتمنح قراراتها بعداً طويلاً المدى.

4th المرتكز القيمي الذي يتمثل في الحيادية والشفافية في قراءة البيئة .. فالتحليل الخارجي يتعامل مع وقائع متغيرة ومعطيات متعددة المصالح مما يستدعي إلتزاماً أخلاقياً بعدم التحيز في تفسير البيانات أو المبالغة في تقدير الفرص أو التهوين من التهديدات .. إذ أن التحليل الاستراتيجي الحقيقي لا يبحث عن تأكيد قناعات الإدارة بل عن إكتشاف الحقيقة كما هي. والشكل (4 - 3) يوضح المرتكزات السابقة وآلية تفاعلها مع بعضها البعض.



الشكل (4 - 3)

مرتكزات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

فالمرتكز الفلسفي يوجه ويرشد (7) جميع المرتكزات الأخرى .. علاوة على قيامه بتغذية (8) كلا من المرتكز المعرفي الإستشرافي والمنهجي .. أما المرتكز المعرفي الإستشرافي فهو يعتمد (9) على المرتكز الفلسفي ويقوم بتغذية (8) المرتكز المنهجي ويفيد المرتكز القيمي



(→) .. أما المرتكز المنهجي فيعتمد (∞) على كل من المرتكز الفلسفي والمرتكز المعرفي الإستشرافي ويقوم بتوجيه المرتكز القيمي (↗) .. أما المرتكز القيمي فستفيد (→) من كل المرتكزات الثلاثة الأخرى ويعيد تغذية (↻) كل من المرتكز المعرفي الإستشرافي والمرتكز المنهجي بالقيم والمبادئ.



✧ مداخل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تعددت المداخل التي طورتها الأدبيات الاستراتيجية لتحليل البيئة الخارجية ويمكن تصنيفها إلى مداخل كلاسيكية ومداخل معاصرة وفقاً لطبيعة رؤيتها للعالم ومستوى تعقيدها التحليلي وكما يلي

1st المداخل الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تعددت المداخل الكلاسيكية التي تستخدمها المنظمات في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الخارجية ومع هذا التعدد إلا أن أبرز المداخل المستخدمة في هذا التحليل هي

1 مدخل تحليل دورة حياة الصناعة Industry Life Cycle Analysis

يُعد هذا المدخل من المداخل التقليدية التي تركز على فكرة أن الصناعات مثل الكافئات الحية تمرّ بمراحل تطور محددة هي مرحلة التأسيس أو الولادة ومرحلة النمو ومرحلة النضج وأخيراً مرحلة الإنحدار أو التراجع .. حيث أن لكل مرحلة خصائص مميزة تتعلق بحجم الطلب وشدة المنافسة والإبتكار والتكنولوجيا المستخدمة .. إذ يتطلب فهم دورة حياة الصناعة من المنظمة متابعة مستمرة للعملاء والمنافسين والتغيرات السوقية الكبرى كما يمكن هذا التحليل الإدارة من رسم صورة واقعية لوضع الصناعة في الوقت الحالي وتوقع مسارها المستقبلي واتجاهات تطورها.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فإن هذا المدخل يساعد على ✎ اختيار الاستراتيجية الملائمة لكل مرحلة إذ تحتاج الصناعة في بدايتها إلى استراتيجيات الإبتكار والدخول المبكر للسوق بينما تركز مرحلة النمو على توسيع الحصة السوقية وتعزيز المزايا التنافسية وتتمحور مرحلة النضج حول الكفاءة وتقليل التكاليف أما مرحلة التراجع فتتطلب



إعادة الهيكلة أو الإنسحاب الذكي. **ك** دعم القرارات المصيرية المرتبطة بالدخول إلى أسواق جديدة أو الخروج منها. **ك** تحديد التوقيت والزمن المناسب للإستثمار والتوسع. **ك** تعزيز قدرة المنظمة على مواءمة استراتيجياتها مع الظروف الخارجية المتغيرة لصناعة نشاطها.

② مدخل تحليل المنافسين Competitor Analysis

يركز هذا المدخل على تقييم دقيق للمنافسين المباشرين وغير المباشرين داخل الصناعة من خلال تحليل أهدافهم واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية وقدراتهم التنافسية ونقاط قوتهم وضعفهم .. ويستند هذا المدخل إلى مبدأ أساسي مفاده أن المنافسة عنصر حاكم في نجاح المنظمة وأن فهم المنافسين خطوة جوهرية لبناء استراتيجية فعالة .. حيث تتم عملية التحليل عادة عبر جمع معلومات سوقية تفصيلية وتحليلها لاكتشاف أنماط السلوك التنافسي.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فإن هذا المدخل يساعد على **ك** توجيه الإدارة لتجنب التهديدات التنافسية واستغلال الثغرات التي قد يتركها المنافسون في السوق. **ك** يساعد في إختيار الاستراتيجية التنافسية المثلى للمنظمة مثل التميز أو قيادة التكلفة أو التركيز. **ك** يعزز قدرة المنظمة على توقع ردود فعل المنافسين قبل اتخاذ قرارات استراتيجية مما يقلل المخاطر المصاحبة للدخول في حروب أسعار أو مواجهة مباشرة غير محسوبة. **ك** يرفع مستوى المرونة التنافسية ويساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

③ مدخل تحليل القوى الدافعة Driving Forces Analysis

يقوم هذا المدخل على تحديد العوامل الرئيسية التي تدفع التغيير داخل الصناعة وتؤثر في هيكلها وموقع اللاعبين فيها وتشمل هذه القوى التقدم التكنولوجي وتغيرات تفضيلات



المستهلكين والعولمة والتحولات الديموغرافية والتشريعات الحكومية .. ويركز التحليل على فهم اتجاهات هذه القوى وشدتها وتأثيرها المتوقع في المستقبل وذلك لتقدير مدى قدرة الصناعة على الإستمرار أو التحول.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فإن هذا المدخل يساعد على تعديل الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات الكبرى التي قد تعيد تشكيل قواعد اللعبة في السوق. دعم الإستعداد للتحديات قبل وقوعها. توجيه الإستثمارات نحو المجالات القادرة على دعم نجاح المنظمة مستقبلاً. تعزيز قدرة المنظمة على إكتشاف فرص ناشئة والتهرب من تهديدات محتملة. بناء استراتيجيات ديناميكية قادرة على التعامل مع التحولات الهيكلية في بيئة الأعمال.

④ مدخل تحليل المجاميع الاستراتيجية Strategic Groups Analysis

يفترض هذا المدخل أن المنظمات داخل الصناعة لا تتنافس جميعها على قدم المساواة بل تتوزع ضمن مجاميع استراتيجية تتشابه في أساليب المنافسة والموارد ومزيج المنتجات والمواقع السعرية بهدف التحليل إلى فهم التباين بين هذه المجاميع وحدود التنافس بينها مع تحديد المواقع التنافسية المختلفة داخل الصناعة .. حيث يتم إستخدام خرائط المجاميع الاستراتيجية لتحديد المسافات التنافسية ونقاط الجاذبية السوقية.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فإن هذا المدخل يساعد على تحديد موقعها التنافسي المثالي داخل الصناعة ودراسة المجموعات التي تشكل تهديداً كبيراً أو التي تمثل فرصاً واعدة للتوسع. توفير نظرة أدق للمنافسة مقارنة بالمدخل التي تنظر للصناعة ككتلة



واحدة. **ك** اختيار استراتيجيات تسمح بالتمييز عن المجموعة أو الانتقال إلى مجموعة أكثر جاذبية. **ك** تعزيز القدرة على فهم الحواجز التي تمنع الدخول إلى مجموعات متقدمة.

5 مدخل تحليل الاتجاهات Trends Analysis

يعتمد هذا المدخل على تتبع الاتجاهات الكبرى التي تتطور عبر الزمن في المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية وغيرها .. حيث يركز على تحليل البيانات التاريخية لتحديد المسارات التي يتوقع إستمرارها وتأثيرها المستقبلي ويقوم بوظيفة تحذيرية واستباقية عبر كشف اتجاهات قد تمثل فرصاً للنمو أو تهديدات قادمة.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فإن هذا المدخل **ك** يمثل أداة تنبؤية تدعم اتخاذ قرارات مبنية على فهم عميق لمسار الأحداث المستقبلية. **ك** يساعد على إكتشاف الفرص قبل نضوجها والتعامل مبكراً مع التهديدات مما يعزز التنافسية على المدى الطويل. **ك** يُمكن الإدارة من تطوير استراتيجيات متوائمة مع التحولات المستقبلية بدلاً من الإقتصار على التكيف اللحظي مع الواقع الحالي.

6 مدخل تحليل محفظة الفرص والتهديدات Threats & Opportunities Profile Analysis

يركز هذا المدخل على تحليل وتقييم التأثيرات البيئية المختلفة على المنظمة من خلال تجميع الفرص والتهديدات في مصفوفة تحليلية بحيث يتم ترتيب القطاعات البيئية وفقاً لمدى تأثيرها وقوة العلاقة بينها وبين المنظمة مما يساهم في تحديد أولويات التعامل مع البيئة الخارجية .. ويعتبر هذا التحليل إمتداداً أكثر تفصيلاً لأداة SWOT من خلال التركيز الحصري على محيط المنظمة الخارجي.



ومن منظور التخطيط الاستراتيجي فإن هذا المدخل **ك** يسهم في دعم إتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تشخيص دقيق لمستويات المخاطر والفرص. **ك** يساعد في تحديد المجالات التي يجب أن تركز عليها الاستراتيجية سواء لتسخير الفرص ذات التأثير العالي أو لتجنب التهديدات ذات المخاطر الكبرى. **ك** يُسهل إجراء متابعة دورية للبيئة وتحديث التوجهات الاستراتيجية بناءً على تغيّراتها.

2nd المداخل المعاصرة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتتضمن:

1 مدخل الإستشراف الاستراتيجي Strategic Foresight

الذي يُعد من المداخل الحديثة التي تجمع بين التحليل والعلم المستقبلي **و**. إذ يُركز على إستكشاف المستقبل عبر بناء السيناريوهات المختلفة لتطور البيئة الخارجية وليس التنبؤ به فقط.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي يسهم هذا المدخل في **ك** إستباق التغيرات المستقبلية عبر تحليل الإتجاهات الكبرى والقوى المحركة في البيئة الخارجية مما يتيح للمنظمة تجنب المفاجآت الاستراتيجية غير المحسوبة. **ك** بناء سيناريوهات بديلة للمستقبل توضح المسارات المحتملة لتطور البيئة التنافسية والسياسية والإقتصادية والتكنولوجية بما يدعم مرونة التفكير الاستراتيجي. **ك** تعزيز القدرة على صنع القرارات طويلة الأجل من خلال ربط الحاضر بالفرص والتهديدات المستقبلية بما يضمن توافق القرارات الحالية مع توجهات البيئة المستقبلية. **ك** تحديد فرص الابتكار والنمو نتيجة إستكشاف المساحات المستقبلية المفتوحة ما يساعد المنظمة على صياغة استراتيجيات هجومية قائمة على الإستبصار وليس التقليد. **ك** رفع جاهزية المنظمة في مواجهة المخاطر عبر تطوير خطط بديلة وخيارات



استراتيجية متدرجة للتعامل مع السيناريوهات الأسوأ وبالتالي بناء مناعة تنظيمية أعلى. **ك**
إثراء عملية التخطيط بالحس المستقبلي من خلال إشراك الخبراء وأصحاب المصلحة في حوار
إستشرافي يوسع نطاق الرؤية الاستراتيجية ويقلل من التحيزات الإدراكية. **ك** تحويل
اللاتأكد إلى قابلية للإدارة عبر إستخدام أدوات مثل تحليل الإتجاهات والإستشراف
التكنولوجي وصناعة السيناريوهات وتحليل الإشارات الضعيفة.

2 مدخل الذكاء الاستراتيجي الخارجي External Strategic Intelligence

الذي يركز على جمع وتحليل المعلومات الخارجية من مصادر متعددة بإستخدام
تقنيات الذكاء الإصطناعي والتحليل التنبؤي بهدف إكتشاف الأنماط الخفية وصنع قرارات
مستندة إلى الأدلة.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي يسهم هذا المدخل في **ك** كشف الفرص
والتهديدات المستقبلية عبر تحليل الإتجاهات والتنبؤ بالتهديدات المحتملة والفرص الجديدة
في الأسواق. **ك** دعم صنع القرار المستند إلى الأدلة بتوفير معلومات دقيقة وموثوقة للمسؤولين
الاستراتيجيين. **ك** تحليل المنافسين برصد تحركاتهم واستراتيجياتهم وأساليبهم في الابتكار
والتوسع والأسواق. **ك** تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة عبر تمكين المنظمة من التكيف
بسرعة مع التغيرات الخارجية وتطوير خطط بديلة للتعامل مع مختلف السيناريوهات
المستقبلية. **ك** إكتشاف الأنماط الخفية والفرص الناشئة بإستخدام التحليل التنبؤي
وتقنيات الذكاء الإصطناعي.



3 مدخل الأنظمة البيئية التنافسية Competitive Ecosystem

ويرى أن المنظمة ليست كياناً منفصلاً عن محيطها بل جزء من منظومة تنافسية معقدة تضم شركاء وموردين ومنظمات داعمة حيث يركز هذا المدخل على فهم العلاقات الشبكية بين عناصر البيئة بدلاً من النظر إليها كعوامل مستقلة. ومن منظور التخطيط الاستراتيجي يسهم هذا المدخل في فهم الشبكات والعلاقات التفاعلية عبر تحليل ديناميكيات التعاون والتنافس داخل البيئة التنافسية. تحديد الفرص التعاونية والتحالفية عبر إكتشاف الشركاء الاستراتيجيين المحتملين لتعزيز القدرات المنظمة. التكيف مع التغيرات في النظام البيئي عبر تمكين المنظمة من الإستجابة للتغيرات البيئية بسرعة وفعالية وفهم تداعيات أي تغييرات على العلاقات الشبكية. تعزيز القدرة التنافسية والإستدامة من خلال إستغلال القوى التفاعلية في النظام البيئي لتعزيز الميزة التنافسية. تحليل تأثيرات العوامل الخارجية المشتركة لمساعدة المنظمة على إتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة تراعي مصالح جميع الأطراف المعنية. دعم الابتكار وإستباق التغيرات عبر فهم تدفق المعرفة والمعلومات بين عناصر النظام البيئي.

4 مدخل الإستشراق الرقمي Digital Foresight

وينطلق من فكرة أن البيئة الخارجية المعاصرة أصبحت رقمية في جوهرها حيث تتغير الأسواق والإتجاهات بسرعة بفعل الذكاء الإصطناعي والبيانات الضخمة والتحول الرقمي. لذلك يركز هذا المدخل على تحليل التحولات التكنولوجية الكبرى وتأثيرها في البيئة الاستراتيجية.



ومن منظور التخطيط الاستراتيجي يسهم هذا المدخل في كشف الاتجاهات التكنولوجية والتحول الرقمي عبر متابعة التطورات في الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء. دعم الابتكار والتحول المؤسسي عبر تعزيز قدرة المنظمة على تطوير منتجات وخدمات رقمية مبتكرة. تعزيز القدرة على التكيف السريع بوضع استراتيجيات مرنة تتناسب مع وتيرة التغير التكنولوجي. تحسين استراتيجيات المنافسة بدراسة تأثير التكنولوجيا على المنافسين وسلوك العملاء. دعم اتخاذ القرارات المبنيّة على البيانات عبر استخدام البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية لفهم السوق بشكل أفضل. توقع المخاطر الرقمية من خلال رصد التهديدات الرقمية مثل الأمن السيبراني واختراق البيانات أو الاعتماد على تكنولوجيا غير مستقرة.

5 مدخل تحليل التعقيد البيئي Environmental Complexity Analysis

يركز على فهم البيئة الخارجية بوصفها نظاماً معقداً وغير خطي يتأثر بعوامل متداخلة ومتغيرة باستمرار ويستخدم أدوات النمذجة والمحاكاة لتقدير تأثير هذه التفاعلات على الأداء الاستراتيجي.

ومن منظور التخطيط الاستراتيجي يسهم هذا المدخل في تحليل العلاقات التفاعلية بين المتغيرات البيئية عبر الكشف عن التشابكات بين العوامل المختلفة وتأثيرها على القرارات الاستراتيجية. التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للنظام البيئي باستخدام المحاكاة والنماذج التنبؤية لإنشاء تصورات مستقبلية متعددة. تعزيز المرونة والجاهزية الاستراتيجية بإعداد خطط بديلة تستوعب المفاجآت والتقلبات السريعة في البيئة. فهم آثار القرارات الاستراتيجية على البيئة ككل عبر تحليل التداعيات غير المباشرة لقرارات المنظمة ضمن



النظام البيئي. **ك** تحسين إدارة المخاطر المعقدة بالتعامل مع المخاطر النظامية وليس فقط المخاطر الفردية. **ك** تطوير تفكير استراتيجي قائم على النظم لتمكين صانع القرار من رؤية الصورة الكلية بدلاً من التركيز على أجزاء مجزأة. والجدول (4 - 1) يوضح مقارنة بين المداخل الكلاسيكية والمعاصرة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

الجدول (4 - 1) مقارنة بين المداخل الكلاسيكية والمعاصرة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

معايير المقارنة	المدخل الكلاسيكية	المدخل المعاصرة
المنظور التحليلي	تحليلي وتقسيمي يعتمد على تفكيك البيئة إلى عناصر مستقلة	تكاملي ونظامي ينظر إلى البيئة كشبكة مترابطة من العوامل المتغيرة والمعقدة بالتركيز على التفاعلات بين العناصر
طبيعة الموارد	موارد محددة ومرصودة تعتمد على البيانات الرسمية والتقارير التقليدية	موارد متعددة ومتجددة تشمل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية
علاقة التخطيط بالتحليل	التحليل يسبق التخطيط ويعتبر أداة لتحديد الفرص والتهديدات الأساسية	التخطيط والتحليل متكاملان مع التركيز على المرونة الاستراتيجية واستشراف المستقبل
أدوات التحليل	أدوات وصفية وتقليدية	أدوات حديثة وتنبؤية
المخرجات	تحديد الفرص والتهديدات وفهم طبيعة المنافسة وصياغة استراتيجيات واضحة ضمن حدود البيئة الحالية	سيناريوهات مستقبلية ورؤى حول الاتجاهات والتحوليات المحتملة وتوصيات مرنة للتكيف مع التغيرات السريعة والتعقيد
الهدف النهائي	ضمان إستقرار المنظمة ومنافستها في البيئة الحالية وتحقيق ميزة تنافسية تقليدية	تعزيز المرونة والجاهزية المستقبلية للمنظمة وتمكينها من التعامل مع الالاتأكد والتحوليات السريعة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة



✧ تحديات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

يواجه التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية مجموعة من التحديات الفكرية والتنظيمية والمنهجية التي تجعل من عملية الفهم الاستراتيجي للعالم المحيط مهمة معقدة، ومن أبرزها

1st التحديات المعرفية وتتمثل في صعوبة الإحاطة بجميع العوامل الخارجية في ظل التعقيد والتسارع العالمي مما يؤدي إلى فجوة إبستمولوجية **Epistemological Gap** بين الواقع كما هو والمعرفة المتوفرة عنه .. فالعديد من المنظمات تبني قراراتها على تصورات جزئية أو معلومات متقادمة مما يجعل التخطيط عرضة للخطأ أو القصور.

2nd التحديات المنهجية وتتعلم بصعوبة إختيار الأنموذج التحليلي الأنسب للبيئة الخارجية نظراً لتداخل العوامل وتغيرها المستمر .. فالمداخل الكلاسيكية قد لا تواكب التعقيد المعاصر والمداخل المعاصرة تحتاج إلى بنية تحليلية متقدمة لا تتوفر دائماً داخل المنظمات.

3rd التحديات التقنية وتتمثل في الحاجة إلى بنية تكنولوجية متقدمة لجمع وتحليل البيانات الخارجية خصوصاً مع توسع البيانات الضخمة وتنوع مصادرها .. فضعف أنظمة الذكاء المعلوماتي يجعل التحليل بطيئاً وغير دقيق.

4th التحديات السلوكية والإدارية وتظهر عندما تتعامل الإدارة مع نتائج التحليل الخارجي بصورة إنتقائية أو متحيزة إذ تميل بعض القيادات إلى التركيز على ما يؤكد وجهة نظرها وتجاهل المؤشرات المقلقة وهذا يخلق ما يسمى بالعمى الاستراتيجي الخارجي **External Strategic Blindness** الذي يُضعف القدرة على الإستجابة للمخاطر.



5th التحديات القيمية والاخلاقية حيث تواجه بعض المنظمات ضغوطاً سياسية أو إقتصادية تدفعها لتفسير الواقع الخارجي بما يخدم مصالح آنية بدل الإلتزام بالحقيقة الموضوعية مما يفرغ التحليل من جوهره المعرفي.





الباب الثالث

الإطار الاستراتيجي للمعملية التخطيطية

يعتبر الإطار الاستراتيجي للمعملية التخطيطية الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات .. فهو يعطي إيضاحاً للقضايا الحرجة التي من المفترض على المنظمات التركيز عليها في عمليتها التخطيطية علاوة على أن هذا الإطار الاستراتيجي يمكن من تحديد الأفاق الزمنية للمعملية التخطيطية .. ومع ذلك فبدون وجود إطار عمل استراتيجي واضح قد تصبح جهود المعملية التخطيطية متناثرة أو تفاعلية أو غير متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .. فالإطار الاستراتيجي يوفر للمعملية التخطيطية منهجية منظمة لضمان أن يكون التخطيط منهجياً .. وقابلاً للتكيف .. وموجهاً نحو النتائج.

يقدم هذا الباب فهماً شاملاً للإطار الاستراتيجي للمعملية التخطيطية من خلال فصلين أساسيين .. **الأول** يستعرض عوامل النجاح الحرجة للمعملية التخطيطية ومجالات هذه العوامل .. **والثاني** يوضح الافق التخطيطي للمعملية التخطيطية.





الفصل الخامس

عوامل النجاح الحرجة ومجالاتها

نظرة عامة

هناك مجموعة من العوامل اللازمة والضرورية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي تسمى العوامل الحرجة **Critical Factors** .. فبدون هذه العوامل لن يُكتب للتخطيط الاستراتيجي النجاح ومن ثم لن تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة أو المنشودة .. وعادة ما ترتبط هذه العوامل الحرجة بأهداف المنظمة الحالية والمستقبلية .. كما أنها تمتلك من حيث درجة الحرج في كل واحد منها القدرة على التأثير في المنظمة ككل. والشكل (5 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



الشكل (5 - 1)
مكونات الفصل الحالي



✧ ماهية عوامل النجاح الحرجة

سواء كانت تسميتها عوامل النجاح الحرجة – CSFs – Critical Success Factors .. أو عوامل النجاح الرئيسية – KSFs – Key Success Factors .. أو المجالات الاستراتيجية الرئيسية – KSAs – Key Success Areas فجميع التسميات السابقة تمثل الجوانب التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتحقيق النجاح في السوق والتي تكون نتاجاً للمسح البيئي .. إذ تشير عوامل النجاح الحرجة إلى الظروف المحددة والقابلة للتنفيذ المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .. أما عوامل النجاح الرئيسية فتشير إلى العناصر العامة الأساسية لنجاح المنظمة التنافسي .. فيما تعكس المجالات الاستراتيجية الرئيسية المجالات الأساسية حيث تتركز موارد وجهود المنظمة. وإعتماداً على قاعدة باريتو **Pareto Rule** المشهورة فإنه يمكن القول بأن هناك ما نسبته 20% من العوامل والمجالات يمكن لها أن تحدد وتعكس ما نسبته 80% من أداء المنظمة .. لذلك إعتبرت مهمة لأي منظمة سواء صناعية أو خدمية لأنها تُشكل مدخلاً أساسياً في تطوير خطة المنظمة الاستراتيجية من جهة .. ومن جهة ثانية كونها ① مهمة لتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية. ② قليلة العدد نسبياً. ③ معبر عنها بأشياء ممكنة الإنجاز. ④ قابلة للتطبيق والتحقق. ⑤ هرمية بطبيعتها أي إرتباط بعضها بالمنظمة ككل وبعضها الآخر مرتبط بمجال وظيفي معين. والسؤال الذي يُثار هنا ما هي الاختلافات الدقيقة ما بين المصطلحات الثلاث السابقة والتي يغفل عند تحديدها الكثيرون؟ ولماذا يعتبر الكثيرون أن المصطلحات الثلاث السابقة تحمل نفس المعنى وتتشابه أحياناً أخرى؟



يوضح الجدول (5 - 1) الاختلافات بين عوامل النجاح الحرجة وعوامل النجاح الرئيسية والمجالات الاستراتيجية الرئيسية .. كما أن السبب وراء اعتبار المصطلحات الثلاث السابقة تحمل نفس المعنى هو أن جميع العوامل والمجالات تجيب على سؤال أساسي يتمثل بـ "ما الذي يجب أن تفعله المنظمة لتتفوق *What Must an Organization Do To Excel*" علاوة على أن العديد من المنظمات تعمل على دمجها تحت مظلة واحدة لسهولة التواصل. ومن حيث الأساس العلمي ولغايات الكتاب الحالي تم اعتبار المصطلحات الثلاث السابقة بأنها مجموعة العوامل و/ أو المجالات التي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة بما يدعم عملية تخطيطها الاستراتيجي.

الجدول (5 - 1) عوامل النجاح الحرجة وعوامل النجاح الرئيسية والمجالات الاستراتيجية الرئيسية

المعيار	عوامل النجاح الحرجة	عوامل النجاح الرئيسية	المجالات الاستراتيجية الرئيسية
المستوى	تنفيذي (كيفية التحقيق؟)	عام (ما الذي يضمن النجاح؟)	استراتيجي (أين يتم تركيز الموارد؟)
التركيز	العمليات (مثل تحليل البيانات)	النتائج النهائية (مثل رضا الزبائن)	المجالات (مثل التسويق الرقمي)
المصدر	أدبيات إدارة المشاريع	أدبيات الإدارة الاستراتيجية	أدبيات التخطيط الاستراتيجي

إن الافتراض الأساس لعوامل النجاح الحرجة يتضمن التركيز على ثلاثة إلى ستة عوامل تكون عالية الأهمية بالنسبة للمنظمة .. ويتوجب على المنظمة الإستجابة لهذه العوامل من أجل تحقيق النجاح .. وذلك من خلال إستخدام هذه العوامل لتحديد إحتياجات المنظمة من المعلومات .. وبذلك تكون قد حددت مجموعة البيانات الحرجة لإدارة المنظمة .. فالنهج الاستراتيجي الذي تسلكه المنظمة يحدده عوامل نجاحها الحرجة .. إذ أن الإهتمام في اثنين أو ثلاث من هذه العوامل هو الذي يُبقي على حيوية خطة المنظمة الاستراتيجية وفعاليتها



.. وأن معرفة هذه العوامل تعني فهم السلاح الاستراتيجي الذي سوف يمنح المنظمة ميزة

تنافسية مستدامة في السوق.



أهمية ومنافع عوامل النجاح الحرجة

مثلت عوامل النجاح الحرجة مجموعة التصنيفات الرئيسة التي تؤدي لجذب إنتباه المنظمات للتركيز على المستقبل المرغوب .. فهي تساعد على ① التركيز على رسالة ورؤية واستراتيجية المنظمة التي تحتاج لوضعها في عملية التخطيط الاستراتيجي. ② تحديد أولويات العمل الرئيسة التي ترد ضمن رحلة التخطيط الاستراتيجي. ③ التركيز الاستراتيجي من خلال تحديد العناصر التي لا يمكن النجاح بدونها. ④ الإستخدام الأمثل للموارد بتوجيه الإستثمارات نحو المجالات الأكثر تأثيراً على أداء المنظمة. ⑤ هيكلية عملية التخطيط الاستراتيجي. ⑥ محاذاة الجهود التنظيمية بما يضمن توافق جميع إدارات المنظمة مع الأولويات الاستراتيجية. ⑦ إدارة المخاطر الإستباقية بالكشف عن العناصر التي من الممكن أن تعرض نجاح المنظمة للخطر. ⑧ صياغة محاور النتائج الرئيسة للتأكد من أن عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية تم بكفاءة وفعالية.



✧ مصادر عوامل النجاح الحرجة

حددت مصادر عوامل النجاح الحرجة بخمسة مصادر

- 1st الأول المصدر الصناعي** الذي يبين بأن كل منظمة تعمل في قطاع معين من المفترض عليها الأخذ بنظر الاعتبار مجموعة العوامل الحاسمة في مجال أعمالها.
- 2nd الثاني المصدر التنافسي والموقعي** الذي يبين بأن كل منظمة تعمل في حالة فردية في صناعة معينة تعتمد على تاريخها واستراتيجياتها التنافسية .. حيث أن هذا الاعتماد بالتأكيد سوف يحدد للمنظمة مجموعة العوامل الحاسمة في قطاع أعمالها.
- 3rd الثالث المصدر البيئي** ويمثل المجال من مجالات المنظمة الذي تكون رقابه المنظمة عليه قليل أو غير متحكم به مثل التقلبات الإقتصادية أو السياسات الوطنية .. وهنا يُمكن للمنظمة أن تعتمد على عوامل واتجاهات مختلفة ومصادر أخرى لهذه المجالات.
- 4th الرابع المصدر المؤقت** ويتضمن توقيت ظهور العوامل الحاسمة .. مدتها .. تسلسلها أو طبيعتها الدورية.
- 5th الخامس المصدر الإداري** ويعتمد على الاختلاف الوظيفي للمديرين في إيجاد عوامل حاسمة لعملهم .. وهنا يركز المديرين على العوامل ذات العلاقة بعملهم من إنتاج وعمليات وتسويق ومبيعات .. إلخ.



آلية تحديد عوامل النجاح الحرجة

مثّلت آلية التعرف على عوامل النجاح بما يلي ¹ أن نشوء عوامل النجاح الحرجة يمكن أن يكون نتيجة للتقييم الداخلي للمنظمة .. فعلى سبيل المثال إن ضعفت تقديرات رضا العملاء يمكن أن يؤدي بمسألة خدمة العملاء للظهور كعامل استراتيجي حرج للمنظمة.

² يمكن أن تتولد عوامل النجاح الحرجة عن قوى خارجية .. فعلى سبيل المثال إن منظمات الاتصالات الخلوية تحظى بتغطية إعلامية واسعة وبذلك يكون تحسين الاتصالات الخلوية وفعاليتها قضية استراتيجية لتلك المنظمات التي لديها وحدات تنظيمية ترتبط بالاتصالات الخلوية. ³ يمكن معالجة عوامل النجاح الحرجة على المدى القصير (خلال السنة المالية القادمة) إذا ما تعلق الأمر بالقضايا المالية. ⁴ يمكن تنفيذ عوامل النجاح الحرجة على المدى البعيد كالتحول الرقمي والذي وضعت خطة ثلاثية لإنجازه وتحقيق نتائج ملموسة فيه.

وهناك العديد من الخطوات التي تمكن المنظمات من تحديد عوامل النجاح الحرجة هي:

^{1st} تحديد وتعريف خمسة إلى ثمانية عوامل نجاح حرجة تعبر عن مستقبل المنظمة.

^{2nd} جعل هذه العوامل أن تضم مجالات مالية وغير مالية.

^{3rd} تركيز هذه العوامل على القضايا المستقبلية للمنظمة.

^{4th} دعم هذه العوامل بشكل مباشر أو غير مباشر رسالة ورؤية واستراتيجية المنظمة.

^{5th} بذل جهود كبيرة تجاه هذه العوامل من كل العاملين في المنظمة.



6th من المفترض أن تكون كل عوامل النجاح الحرجة محددة بشكل واضح أي أن تتكون من
إثنين إلى ثلاث كلمات ولا يمكن قياسها ولكنها تتضمن عناصر تؤدي لنجاح المنظمة
مستقبلاً.



✧ مجالات عوامل النجاح الحرجة

لتحديد مجالات عوامل النجاح الحرجة يتبادر للأذهان السؤال التالي "ما هي المجالات الرئيسية التي تدفع المنظمات لإتخاذ قرار بشأن كيفية تخصيص الموارد أو الإستفادة من الفرص المتاحة؟". حيث حددت هذه المجالات بعشرة مجالات أساسية وتمثل العوامل الموجهة للمنظمة وتُشكل صورة المنظمة وآفاق تطلعاتها فهي القلب النابض بالنسبة لأعمال المنظمة

1st الأول مجال المنتجات / الخدمات المقدمة وفيه يتم التركيز على منتج / خدمة واحدة ونتيجة ذلك تتشابه المنتجات / الخدمات المستقبلية كثيراً مع المنتجات / الخدمات الحالية والسابقة من حيث الشكل والخصائص .. فالمنتجات / الخدمات المستقبلية ستكون مجرد تعديلات أو توسعات للمنتجات / الخدمات الحالية وهنا تكون هنالك علاقة خطية ما بين منتجات / خدمات الماضي والحاضر والمستقبل.

2nd الثاني مجال نوع المستخدمين / فئة العملاء وهنا يتم التركيز بكامل العمل على فئة محددة دون سواها من العملاء .. حيث تتم المحاولة بتلبية مجموعة من الإحتياجات المترابطة التي تنبثق عن تلك الفئة من العملاء.

3rd الثالث مجال نوع السوق / قطاع الأعمال وهنا يتم التركيز على أساس قطاع السوق / الأعمال من خلال تركيز المستقبل على صنف معين من الأسواق أو قطاعات الأعمال.

4th الرابع مجال الطاقة الإنتاجية ويتمثل بتبني قابليات مميزة وخاصة في العمليات الإنتاجية للمنظمة بما يسمح لها بصناعة منتجات ذات خصائص يصعب تقليدها من قبل منافسيها



.. وعادة ما يكون للمنظمات المحددة لهذا المجال استثمار كبير وواسع بطاقتها الإنتاجية

.. حيث أن تشغيل مواقع العمل بأقصى طاقة إنتاجية يشكل الأساس لتحقيق الأرباح.

5th الخامس مجال التكنولوجيا المستخدمة ويتضمن إمتلاك تكنولوجيا مميزة بحيث يكون

للمنظمة القدرة على تقوية أو إكتساب تقنيات أو خبرات تكنولوجيا جديدة لإنتاج

مجموعة واسعة من المنتجات التي تنبثق جميعها عن التكنولوجيا التي تخصصت فيها ..

حيث تستخدم التكنولوجيا للحصول على ميزة تنافسية والسعي إلى تعزيز القدرات في

تطوير التقنيات ومن ثم البحث عن مجالات تطبيق تلك التقنيات.

6th السادس مجال البيع / التسويق ويتضمن إمتلاك طريقة فريدة ومميزة في الحصول على

الطلبات من العملاء ولا بد لكل ما يُعرض من منتجات أو خدمات أن يستفيد من أسلوب

البيع .. إذ أن إتجاه المنظمات ومنتجاتها وأسواقها تحدده الطريقة المستخدمة في البيع

والتسويق.

7th السابع مجال التوزيع ويتضمن إمتلاك طريقة مميزة وفريدة من نوعها في إيصال المنتجات

/ الخدمات إلى المتعاملين.

8th الثامن مجال الموارد الطبيعية ويتضمن السعي بالحصول على الموارد الطبيعية التي تمثل

الأساس لبقاء المنظمة.

9th التاسع مجال الحجم / النمو ويتمثل بالإهتمام بالنمو من أجل النمو بحد ذاته أو من أجل

تحقيق إقتصاديات الحجم حيث أن كافة القرارات المتخذة تكون لزيادة الحجم أو النمو.



10th العاشر مجال العوائد / الأرباح الذي يعكس مستوى التركيز على تحقيق العوائد والأرباح فالمعيار الوحيد الذي يعتبر مهماً في هذا المجال هو العوائد والأرباح. والشكل (5 - 2) يوضح مصفوفة تحديد مجالات عوامل النجاح الحرجة. حيث أن تحديد مجال عامل النجاح الحرج يتطلب إتباع الخطوات التالية ① البدء بوضع إشارة (x) داخل المربعات في خلايا الصفوف الأفقية الموازية لعوامل النجاح الحرجة الأفقية. ② إذا كان عامل النجاح الحرج العامودي أهم من عامل النجاح الحرج الأفقي فأترك المربع فارغاً. ③ إشارة (x) تدل على أن عامل النجاح الحرج الأفقي أهم من عامل النجاح الحرج العامودي. ④ ترك الخلايا فارغة يدل على أن عامل النجاح الحرج العامودي أهم من عامل النجاح الحرج الأفقي. ⑤ جمع كافة الأرقام ليتضح عوامل النجاح الحرجة ذات التأثير العالي في نجاح المنظمة.



مجموع إشارات x الأهمية	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
	العوائد / الأرباح	الحجم / النمو	الموارد الطبيعية	التوزيع	البيع / التسويق	التكنولوجيا المستخدمة	الطاقة الإنتاجية	نوع السوق / قطاع الأعمال	نوع المستخدمين / فئة العملاء	المنتجات / الخدمات المقدمة	
8	x	x	x	x	x	x		x	x		1 المنتجات / الخدمات المقدمة
6	x	x	x	x	x			x			2 نوع المستخدمين / فئة العملاء
4		x	x	x	x						3 نوع السوق / قطاع الأعمال
6	x	x	x	x	x	x					4 الطاقة الإنتاجية
5	x	x	x	x	x						5 التكنولوجيا المستخدمة
2			x	x							6 البيع / التسويق
1			x								7 التوزيع
-											8 الموارد الطبيعية
-											9 الحجم / النمو
-											10 العوائد / الأرباح
5	3	-	-	-	2	3	-	-	-	-	عامودياً (عدد المربعات البيضاء)
-	-	-	1	2	5	6	4	6	8	8	أفقياً (عدد إشارات x)
5	3	-	1	2	7	9	4	6	8	8	المجموع
5	7	10	9	8	3	1	6	4	2	2	الترتيب

الشكل (5 - 2)

مصفوفة تحديد مجالات عوامل النجاح الحرجة



الفصل السادس الأفق التخطيطي

نظرة عامة

كون أن التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية تُحدد من خلالها المنظمات توجهاتها طويلة المدى .. وتُخصص الموارد .. وتُنسق الإجراءات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .. لذلك يُعدّ الأفق التخطيطي **Planning Horizon** عنصراً محورياً في عملية التخطيط الاستراتيجي .. فهذا الأفق يُشكّل كيفية تعامل المنظمات مع التعقيد واللاتأكد بإختيار أفق تخطيطي مناسب - سواءً كان قصيراً أو متوسطاً أو طويلاً الأجل - علاوة على أنه يُمكن المنظمات من تعزيز مرونتها وإستشراف المستقبل من خلال إعادة تقييم آفاق تخطيطها وبشكل مستمر. والشكل (6 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



الشكل (6 - 1)

مكونات الفصل الحالي



✧ مفهوم الأفق التخطيطي

يشير الأفق التخطيطي إلى الإطار الزمني الذي تحدد خلاله المنظمة الأهداف وتتخذ القرارات الاستراتيجية وتُخصص مواردها .. فهو يُحدد مدى إمتداد الخطة في المستقبل وتأثيره على مستوى التفاصيل والمرونة واللاتأكد في عملية التخطيط الاستراتيجي. إذ يظهر الأفق التخطيطي كيفية تخطيط المنظمة لمسارها .. حيث أن الإطار الزمني للدورة التخطيطية في المنظمات المعاصرة عادة ما تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات .. وتشير التجارب العملية إلى وجود خمسة متغيرات أساسية يجب مراعاتها عند تحديد الأفق التخطيطي هي

- 1 تقلبات السوق والقدرة على التنبؤ بها **Market Volatility and Predictability** . 2 دورة حياة المنتج / الخدمة **Product / Service Life Cycles** . 3 حجم المنظمة **Size of Organization** . 4 معدل الابتكار التكنولوجي **Rate of Technological Innovation** . 5 كثافة رأس المال في الصناعة **Capital Intensity of the Industry** . ومع أنه لا توجد صيغة ثابتة لتلك المتغيرات .. ولكن هناك قواعد عامة من المفترض على المنظمات إتباعها .. حيث أن هناك علاقة طردية بين هذه المتغيرات وطول الأفق التخطيطي التي يمكن تمثيلها كما هو موضح أدناه

📌 كلما زادت تقلبات البيئة الخارجية **قصر** الأفق التخطيطي **والسبب في ذلك** أن البيئات شديدة التقلب وعدم القدرة على التنبؤ بها يكون هامش الخطأ فيها أكبر .

📌 كلما طالت دورة حياة المنتج / الخدمة **طال** الأفق التخطيطي **والسبب في ذلك** أنه إذا كانت دورات حياة المنتج / الخدمة طويلة جداً في المنظمة فسيكون لديها وقت أطول للاستجابة لتغيرات السوق .



- 🕒 كلما زاد حجم المنظمة طال الأفق التخطيطي والسبب في ذلك أن إعادة توجيه جهود العديد من الموظفين بدلاً من عدد قليل منهم يتطلب وقتاً أطول بكثير.
- 🕒 كلما زادت معدلات الابتكارات التكنولوجية قصر الأفق التخطيطي والسبب في ذلك أنه إذا كانت المنظمة تعمل في بيئة تُحدث فيها الابتكارات التكنولوجية تغييرات هائلة فيجب أن تكون دورات التخطيط قصيرة للاستجابة لتوقعات العملاء المتغيرة باستمرار.
- 🕒 كلما زادت كثافة رأس المال في الصناعة طال الأفق التخطيطي والسبب في ذلك أن الإستثمارات الرأسمالية الكبيرة تحتاج إلى وقت طويل لإسترداد تكلفتها وتحقيق عائد مجزٍ مما يتطلب تخطيطاً استراتيجياً بعيد المدى.



أهمية الأفق التخطيطي

يؤثر إختيار الأفق التخطيطي المناسب على فعالية الخطة الاستراتيجية .. مرونتها .. وواقعيتها .. إذ تتجلى أهمية الأفق التخطيطي في العملية التخطيطية الاستراتيجية بـ ① تحديد نطاق الأهداف الاستراتيجية .. حيث يتيح الأفق التخطيطي البعيد للمنظمة التركيز على أهداف ثابتة وتحويلية .. أما الأفق التخطيطي القصير فيعتبر أفضل للتعديلات التكتيكية والاستجابة لتغيرات السوق السريعة. ② الموازنة بين المرونة والالتزام .. حيث يؤدي قصر الأفق التخطيطي إلى إتخاذ قرارات إنفعالية دون توجيه بعيد المدى .. فيما يؤدي طول الأفق التخطيطي إلى خطط جامدة لا تتكيف مع التغيرات في البيئة. ③ المحاذاة مع ديناميكيات الصناعة .. فقد تستخدم الصناعات سريعة التغير مثل التكنولوجيا أفاقاً زمنية قصيرة .. فيما تتطلب القطاعات الصناعية كثيفة رأس المال مثل الطاقة والبنية التحتية آفاقاً زمنية أطول نظراً لطول دورات المشاريع. ④ تحسين تخصيص الموارد وقرارات الإستثمار .. فالآفاق التخطيطية الطويلة تساعد في الإلتزام بإستثمارات كبيرة .. فيما تضمن الآفاق التخطيطية القصيرة كفاءة الميزانيات التشغيلية والتقييمات السريعة لعوائد الإستثمار. ⑤ تحسين إدارة المخاطر .. حيث أن إختيار الآفاق التخطيطية المناسبة من قبل المنظمة يعطيها القدرة على توقع المخاطر ووضع خطط الطوارئ. ⑥ ضمان توافق أصحاب المصلحة .. إذ يحتاج المستثمرون والمديرون التنفيذيون إلى وضوح تام حول ما إذا كانت الخطة الاستراتيجية تهدف إلى الربح على المدى القصير أم أنها تركز على الإستدامة على المدى البعيد.



✦ مستويات الأفق التخطيطي

تُصنف الأفق التخطيطية بناءً على مدتها وتركيزها الاستراتيجي إلى

① الأفق التخطيطية قصيرة المدى .. حيث أن ① مداها الزمني يكون من أسبوع إلى سنة واحدة. ② تُركز على الأهداف التشغيلية والتنفيذ التكتيكي. ③ تتوافق مع الميزانيات السنوية وأهداف الأداء الفصلية والإدارة اليومية. ④ شائعة الاستخدام في الصناعات سريعة التغير مثل التكنولوجيا.

① الأفق التخطيطية متوسطة المدى .. حيث أن ① مداها الزمني يكون من سنة إلى سنتين. ② توازن بين التنفيذ التشغيلي والمبادرات الاستراتيجية الناشئة. ③ يشمل تطوير المنتجات .. وتوسيع الأسواق .. وتحسين العمليات. ④ تستخدمه معظم المنظمات لاستراتيجيات وحدات أعمالها.

① الأفق التخطيطية بعيد المدى .. حيث أن ① مداها الزمني يكون من سنتين إلى ثلاث سنوات. ② تشمل الأهداف الرؤية .. والاستدامة .. والاستراتيجيات التحويلية. ③ شائعاً في القطاعات الصناعية كثيفة رأس المال مثل الطاقة والبنية التحتية. ④ يتطلب تخطيط السيناريو بسبب ارتفاع حالة اللاتأكد.

① الأفق التخطيطية المتجددة .. حيث أنه ① مستمر الحدوث فعلى سبيل المثال خطة الثلاث سنوات يتم مراجعتها سنوياً. ② يتكيف مع بيئات العمل المتغيرة. ③ يستخدم في الصناعات السريعة والديناميكية.



✧ العوامل المؤثرة في الأفق التخطيطي

تتعدد العوامل المؤثرة في اختيار الأفق التخطيطي .. إذ حُددت هذه العوامل بمجموعة

عوامل داخلية وخارجية مثلى للمنظمة هي

1st ديناميكيات الصناعة والسوق إذ غالباً ما تستخدم القطاعات الصناعية سريعة التغير مثل التكنولوجيا والأزياء آفاق تخطيط قصيرة المدى وذلك بسبب سرعة الابتكار والمنافسة .. على عكس القطاعات الصناعية المستقرة التي تستخدم آفاق تخطيط طويلة المدى بسبب بطء التغير.

2nd دورة حياة الأعمال وفيها تُركز المنظمات الناشئة والتي في مراحلها المبكرة على البقاء في المدى القصير .. فيما تركز المنظمات النامية للانتقال إلى المدى المتوسط بسبب التوسع .. وأخيراً تُركز المنظمات الناضجة على المدى البعيد في التخطيط بهدف تحقيق الإستدامة.

3rd الاستقرار الإقتصادي والسياسي وفيها فإن الإقتصاديات غير المستقرة بسبب زيادة التضخم أو التغييرات التنظيمية تتطلب آفاق تخطيط قصيرة .. على عكس الإقتصاديات المستقرة التي تتطلب آفاق تخطيط بعيدة.

4th البيئة التنافسية وفيها تتبنى المنظمات العاملة في بيئة تنافسية حادة آفاق تخطيط قصيرة .. على عكس المنظمات العاملة في بيئة تنافسية ضعيفة أو قائمة على الإحتكارات فإنها تتبنى آفاق تخطيط بعيدة المدى.



- 5th الإتجاهات التكنولوجية والإبتكارية** فالتغيرات التكنولوجية السريعة مثل الذكاء الاصطناعي والطاقة المتجددة تتطلب آفاق تخطيط قصيرة المدى .. على عكس قطاعات الأعمال بطيئة التغيرات مثل قطاع الإنشاءات التي تتطلب آفاق تخطيط بعيدة المدى.
- 6th القيود المالية وقيود الموارد** إذ تُركز المنظمات ذات رأس المال المحدود على التدفقات النقدية قصيرة الأجل والبقاء .. فيما تُركز المنظمات ذات رأس المال المدعوم والقوي على الإستثمار في المشاريع طويلة الأجل.
- 7th العوامل التنظيمية والقانونية** فالمنظمات ذات اللوائح الصارمة مثل الرعاية الصحية تحتاج إلى آفاق تخطيط إمتثالية متوسطة المدى .. على عكس مشاريع البنية التحتية مثل الطرق السريعة والطاقة التي تحتاج إلى تصاريح وموافقات بعيدة المدى.
- 8th الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة** حيث يُفضل القادة الذين يتجنبون المخاطرة الآفاق التخطيطية قصيرة المدى والأكثر تدريجية .. على عكس قادة الرؤى مثل آيلون ماسك **Elon Musk** الذين يضعون أهدافاً بعيدة المدى بآفاق تخطيطية بعيدة المدى.
- 9th إتجاهات العملاء والطلب** حيث تتطلب تفضيلات المستهلكين سريعة التغير مثل إتجاهات وسائل التواصل الإجتماعي آفاقاً تخطيطية قصيرة .. على عكس حالات إستقرار الطلب مثل الغذاء التي تتطلب آفاقاً تخطيطية بعيدة المدى.
- 10th الإعتبارات البيئية والإستدامة** فغالباً ما تتبنى المنظمات التي تُركز على الأهداف البيئية والإجتماعية خطط إستدامة ذات آفاقاً تخطيطية بعيدة المدى.



تحديات إدارة الأفق التخطيطي

1st الالاتأكد والمخاطرة .. فالخطط بعيدة المدى تواجه صعوبة في التنبؤ وحتى يتم التخفيف من هذا التحدي يتطلب من المنظمات اللجوء لتخطيط السيناريوهات وتبني استراتيجيات التكيف.

2nd المقارنة بين المدى القصير والمدى الطويل .. فالضغوط لتحقيق نتائج إيجابية ربع سنوية قد يقوض الإستثمارات بعيدة المدى وللمحد من هذا التحدي من الضروري تبني بطاقات التقييم المتوازن **Balanced Scorecards** للجمع بين المنظورين القصير والبعيد المدى.

3rd التضارب بتخصيص الموارد .. فالصعوبة في المحاذاة بين رأس المال والمواهب والتكنولوجيا مع الأفق التخطيطي يؤدي للصراع والتضارب في تخصيص الموارد وللتخفيف من هذا التحدي يتطلب من المنظمات القيام بإعادة تخصيص الموارد بشكل ديناميكي.

4th مقاومة التغيير .. فقد تحدث مقاومة تجاه التحول من التركيز قصير المدى إلى التركيز على المدى البعيد وللتخفيف من هذا التحدي يتطلب من من قادة المنظمات إيصال الرؤية بفعالية.



الباب الرابع

الضبط الاستراتيجي والتحليل الإستباقي

شكلّ الضبط الاستراتيجي إطاراً حيوياً لتعزيز التوافق بين الأهداف والخطط والتنفيذ .. إذ يُعد من الركائز الأساسية للحفاظ على الإتجاه الاستراتيجي للمنظمة .. حيث يبرز في هذا السياق التدقيق الاستراتيجي **Strategic Audit** كأداة تحليلية شاملة تهدف إلى تقييم الوضع الداخلي والخارجي بدقة ورصد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .. ومن جهة أخرى فإن تحليل الفجوات الاستراتيجية **Strategic Gap Analysis** يساهم في كشف الفروق بين الواقع الفعلي والطموحات المستقبلية .. مما يساعد في تحديد ما يجب تغييره لتحقيق الأهداف المنشودة .. إذ أن الجمع بين هذين المفهومين يُعد ضرورياً لإتخاذ قرارات إستباقية تدعم التكيف والتطور في بيئات العمل المتغيرة.

يقدم هذا الباب فهماً شاملاً لعملية الضبط الاستراتيجي والتحليل الإستباقي من خلال فصلين أساسيين .. **الأول** يستعرض التدقيق الاستراتيجي .. **والثاني** يوضح تحليل الفجوات الاستراتيجية.





الفصل السابع

التدقيق الاستراتيجي

نظرة عامة

عُد التدقيق الاستراتيجي أداة مهمة تساعد المنظمات على مراجعة وتحليل أوضاعها الحالية الداخلية والخارجية بدقة .. بهدف تقييم مدى توافق الأهداف والرؤية مع الأداء الفعلي لها .. وإكتشاف نقاط القوة والضعف إضافة إلى الفرص والتهديدات التي تؤثر في المسار الاستراتيجي .. فمن خلال هذا التقييم الشامل تتمكن إدارة المنظمة من إتخاذ قرارات مدروسة تساعد على تصحيح الإنحرافات وتحسين الكفاءة .. فالتدقيق الاستراتيجي لا يقتصر على تشخيص الواقع بل يساهم أيضاً في تعزيز الإستعداد للمستقبل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. والشكل (7 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



الشكل (7 - 1)

مكونات الفصل الحالي



✧ النشأة التاريخية للتدقيق الاستراتيجي

تعود جذور التدقيق الاستراتيجي إلى مفاهيم أوسع في الإدارة والتخطيط ظهرت في منتصف القرن العشرين .. حيث تطور هذا المفهوم تدريجياً نتيجة لتزايد الحاجة إلى أدوات تقييم شاملة تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال .. فمع إطلالة القرن الحادي والعشرين واكب التدقيق الاستراتيجي الحركة الانفجارية للمنظمات في حجمها .. مواردها .. إختصاصاتها وظهور ما يسمى المنظمات المعرفية ليتزايد دوره في تحديد إنطلاقة التخطيط الاستراتيجي والأداة المساندة لمعلومات التخطيط الاستراتيجي وصولاً لإعتباره مجسماً وعدسة لفحص وإستيعاب بيئة المنظمات الداخلية والخارجية بكافة مضامينهما. وفيما يلي تحليلاً لمراحل تطور التدقيق الاستراتيجي

1st المرحلة الأولى التقييم الداخلي البسيط بالأعوام ما بين 1950 إلى 1960 وفيه كانت المنظمات تركز على التقييم الداخلي للأنشطة التشغيلية - التركيز على الكفاءة والإنتاجية أكثر من التركيز على التفكير الاستراتيجي الشامل - إذ لم يكن هناك مفهوم واضح للتدقيق الاستراتيجي .. لكنه بدأ بالظهور كممارسات داخلية لتقييم توافق الأهداف مع الأداء.

2nd المرحلة الثانية التخطيط الرسمي وبدايات التدقيق الاستراتيجي بالسبعينيات .. فمع إنتشار مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الرسمي بدأ يظهر مفهوم المراجعة الاستراتيجية ما إنعكس بظهور الحاجة إلى تقييم مستمر للخطة الاستراتيجية والبيئة التنافسية ..



ليبدأ استخدام مصطلح التدقيق الاستراتيجي بشكل أكثر وضوحاً خصوصاً في المنظمات الكبيرة.

3rd المرحلة الثالثة **النضج وربط التدقيق بالنماذج التحليلية** بالأعوام ما بين 1980 إلى 1990

وفيه أصبحت المنظمات تستخدم أدوات تحليلية مثل SWOT و PEST وتحليل القوى التنافسية ضمن ما سُمي بمصفوفات التدقيق الاستراتيجي .. ليتطور التدقيق الاستراتيجي ويشمل تقييم العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة .. وتحديد ما إذا كانت الاستراتيجية ما تزال ملائمة أن تحتاج إلى تعديل.

4th المرحلة الرابعة **التكامل مع الإدارة الاستراتيجية الشاملة** بالأعوام ما بين 2000 إلى 2010

ففي ظل تبني المنظمات منهج الإدارة الاستراتيجية المتكامل أصبح التدقيق الاستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من دورات التخطيط والتنفيذ والتقييم .. إذ تم استخدام التدقيق الاستراتيجي لتقييم الانسجام بين رؤية .. ورسالة .. وأهداف .. واستراتيجيات .. ونتائج المنظمة مع التركيز على الفاعلية التنظيمية.

5th المرحلة الخامسة **المرونة والتحول الرقمي** بالأعوام ما بين 2010 ولغاية الآن .. إذ بدأت

المنظمات في استخدام أنظمة ذكية وتكنولوجيا تحليل البيانات لإجراء تدقيق استراتيجي أكثر مرونة وتفاعلية .. حيث أصبح التدقيق يُركز على الاستعداد الرقمي .. والحاكمة .. والإستدامة .. والإبتكار كجزء من التدقيق الاستراتيجي المتقدم.



✳ مفهوم التدقيق الاستراتيجي

يعكس التدقيق الاستراتيجي ما تسبق به المنظمة أزمته من خلال رفده لعملية التخطيط الاستراتيجي عبر ثلاث حقائق تعبر عن فلسفته المتضمنة الشمولية **Comprehensiveness** .. النظامية **Systematic** .. الدورية **Periodicity** فهو مكون استراتيجي يُعنى بالتركيز والتحقق من إستمرارية حياة الكفايات الجوهرية وتقييم الموارد في بيئة ديناميكية .. إذ أنه يمكن قراءة مفهوم التدقيق الاستراتيجي من منظورات متعددة تعكس خلفيات منهجية وفلسفية متباينة .. وفيما يلي إستعراض لأبرز هذه المنظورات

📍 المنظور العقلاني Rational Perspective

- ① **الإفتراض الجوهري:** الاستراتيجية الجيدة هي نتاج لتحليل جيد وكل فجوة استراتيجية هي نتيجة لنقص في المعرفة التحليلية أو تشويه في إدراك الواقع.
- ② **المضمون المفاهيمي:** يشير إلى أن التدقيق الاستراتيجي عملية عقلانية مُنظمة تهدف إلى فحص شامل ودقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بالإعتماد على أدوات تحليل منهجية مثل تحليل **SWOT** وتحليل **PESTEL** وتحليل سلسلة القيمة .. حيث أن الإفتراض في هذا السياق أن بيئة المنظمات يمكن تشريحها ومعرفة مكوناتها بدقة .. وأن القرارات الاستراتيجية للمنظمة بالإمكان تحسينها إستناداً إلى نتائج هذا التدقيق.

📍 المنظور الهيكلي Structural Perspective

- ① **الإفتراض الجوهري:** التحديات الاستراتيجية لا تنشأ فقط من البيئة الخارجية للمنظمة بل تتجذر في تركيبة المنظمة ذاتها ما يجعل التدقيق أشبه بعملية تشخيص نفسي تنظيمي.



② **المضمون المفاهيمي:** يشار للتدقيق الاستراتيجي بأنه أداة للكشف عن البنية التحتية للمنظمة بما في ذلك الثقافة التنظيمية .. والقيادة .. ونظام القيم .. والهيكل التنظيمي بهدف التعمق في فهم الأنماط المتكررة التي تحكم سلوك المنظمة وتوجه قراراتها وليس فقط فحص المخرجات.

📍 المنظور الديناميكي Dynamic Perspective

① **الإفتراض الجوهرية:** في بيئة غير مستقرة يكون النجاح الاستراتيجي مرهوناً بالقدرة على التكيف .. والتدقيق الاستراتيجي الديناميكي يزود المنظمة بأدوات للتعديل المستمر لمسارها الاستراتيجي.

② **المضمون المفاهيمي:** أن التدقيق الاستراتيجي لا ينبغي أن يكون عملية دورية فقط بل آلية مستمرة ومرنة تواكب التحولات السريعة في البيئة التنافسية .. فالتدقيق الاستراتيجي هنا يمثل أداة استباقية بدلاً من كونه مجرد أداة تقييم لاحقة.

📍 المنظور النقدي Critical Perspective

① **الإفتراض الجوهرية:** ليس كل ما يُعدّ استراتيجياً هو فعّال .. والتدقيق يجب أن يكشف الإنحيازات والإيديولوجيات الخفية التي قد تعيق التفكير الحر والتجديد المنظمي.

② **المضمون المفاهيمي:** أن التدقيق الاستراتيجي أداة لإعادة مساءلة الافتراضات المنظمية العميقة وتفكيك الخطابات الاستراتيجية السائدة التي قد تعيق التغيير أو تعيد إنتاج التوجهات الفاشلة .. فالتدقيق أشبه بموقف فلسفي نقدي ضد الجمود التنظيمي.



المنظور الإستشراقي Foresight Perspective

① **الإفتراض الجوهرى:** التخطيط الفعال لا يقوم على التوقعات فقط بل على التهيؤ

للمتغيرات المفاجئة عبر فهم الأنماط المستقبلية.

② **المضمون المفاهيمي:** يُنظر إلى التدقيق الاستراتيجي كمدخل إلى الإستشراق ..

حيث لا يقتصر دوره على مراجعة الماضي أو الحاضر بل يمتد إلى تصور المستقبل ورسم السيناريوهات البديلة .. وبهذا يصبح التدقيق أداة للتفكير الإحتمالي بدلاً من التفكير الخطي.

المنظور التكاملى Integrative Perspective

① **الإفتراض الجوهرى:** لا يمكن لفهم استراتيجي حقيقي أن يُختزل في أداة واحدة أو

زاوية نظر واحدة بل لا بد من تكامل المنظورات لبلوغ وعي استراتيجي ناضج.

② **المضمون المفاهيمي:** ويُمثل المنظور الأكثر شمولاً .. حيث يتم دمج كافة الرؤى

السابقة في إطار واحد .. فيُنظر إلى التدقيق الاستراتيجي كعملية متعددة الأبعاد تشمل التحليل الكمي والكيفي .. الداخلي والخارجي .. الحاضر والمستقبل .. الموضوعي والنقدي.



✦ أهمية .. فوائد التدقيق الاستراتيجي

حُدّد دور التدقيق الاستراتيجي وأهميته بتعزيز حالة الرسمية التامة .. والتقدير الصارم بالإجراءات والقواعد التنظيمية واتساع التوجه الاستراتيجي في اتخاذ القرار وتحديد المقاييس التنظيمية الملائمة لكل حالة وللمنظمة ككل .. فضلاً عن تعزيز التكامل التنظيمي بين الوحدات الفرعية للمنظمة. إذ تتضح أهمية التدقيق الاستراتيجي من خلال ① كونه أداة Tool لتصويب مسار المنظمة وتحليل محاور قوتها وضعفها واختناقات مكانها الاستراتيجية. ② كونه مجس Probe يستفهم من خلاله المتطلبات الأساسية. ③ كونه مغرز Thrust مؤثر في عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ④ كونه مُكيف Tailor لجميع حقائق حول الأنظمة الداخلية ومطابقة الأداء مع ما تم التخطيط له. ⑤ كونه عدسة استراتيجية Strategic Len لتصوير وتحليل النسيج التنظيمي المعقد.

حُدّدت فوائد التدقيق الاستراتيجي في اتجاهين الأول مرتبط بالناحية الاستراتيجية منطلقاً من الرؤية واختفاء التصور الضيق والإفتراضات العقيمة واعتماد رسالة المنظمة محوراً لفاعليتها. الثاني مرتبط بالناحية البيئية معتمداً المكانم المعرفية بكل وضوح واستشراف للمفاهيم والأنظمة والهياكل الداخلية .. وقيادة تسهم في بناء استراتيجية تشغيلية وتأمين وتعزيز التفوق في إدارة المكونات المنظمة.



✳️ مداخل التدقيق الاستراتيجي

تتعدد مداخل التدقيق الاستراتيجي بتعدد الأهداف والسياقات التي تنفذ فيها .. حيث يعكس كل مدخل زاوية معينة في النظر إلى المنظمة وبيئتها واستراتيجياتها .. وفيما يلي أبرز أنواع هذه المداخل

1st المدخل التشخيصي Diagnostic Approach يركز على تشخيص الوضع الحالي للمنظمة داخلياً وخارجياً من خلال تقييم ① الكفاءة الداخلية من حيث الموارد والقدرات والأداء المالي والتشغيلي. ② التحديات الخارجية من حيث الفرص والتهديدات والبيئة التنافسية. إذ أن الأدوات الشائعة لهذا المدخل تتمثل بتحليل SWOT وتحليل سلسلة القيمة وتحليل الموارد والقدرات .. كما أن هذا المدخل مناسب للمنظمات الراغبة في تحديد نقاط القوة والضعف لبدء عملية إصلاح استراتيجي.

2nd المدخل القائم على الفجوة Gap-Based Approach الهادف إلى تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي Actual Performance والأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives أو الأداء المستهدف Target Performance .. كما أن هذا المدخل يركز على الفجوة الاستراتيجية بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون فهو مناسب للمنظمات التي تسعى لفهم أسباب عدم تحقيق الأهداف وإتخاذ قرارات تصحيحية.

3rd المدخل التنبؤي - الإستشراقي Predictive - Foresight Approach يركز على دراسة الاتجاهات المستقبلية .. والإستعداد لها من خلال ① تحليل السيناريوهات المحتملة. ② تقييم المخاطر المستقبلية. ③ رصد إشارات التغيير المبكر. والهدف تمكين المنظمة من الإستجابة



الإستباقية بدلاً من ردود الفعل المتأخرة .. كما أن هذا المدخل مناسب للبيئات غير المستقرة أو شديدة التقلب مثل التكنولوجيا أو الأسواق العالمية.

4th المدخل المعياري Benchmarking Approach المهادف إلى مقارنة الأداء الاستراتيجي للمنظمة مع **1** المنافسين المباشرين. **2** الممارسات المثلى في الصناعة. والغاية إكتشاف الإنحرافات ومعرفة كيف يُمكن التحسين وآلياته .. كما أن هذا المدخل مناسب للمنظمات التي تسعى لتقليص الفجوة التنافسية وتحقيق التميز.

5th المدخل الوظيفي Functional Approach الذي يقوم على تدقيق كل وظيفة أو قسم في المنظمة من منظور استراتيجي من خلال تعرف **1** كيفية مساهمة الوظيفة التسويقية في تحقيق رؤية المنظمة. **2** هل الهيكل المالي للمنظمة يخدم توسعها. **3** هل تدعم إدارة الموارد البشرية الابتكار. إذ أن هذا المدخل مناسب للمنظمات التي تُعاني من إختلالات تشغيلية تؤثر على الاستراتيجية.

6th المدخل القيمي – الثقافي Value - Cultural Approach ويركز على القيم التنظيمية .. السلوك الاستراتيجي .. الثقافة السائدة. إذ أن هذا المدخل مفيد للمنظمات التي تواجه مقاومة للتغيير أو ضعفاً في الإلتزام الاستراتيجي من الموظفين.

7th المدخل التكاملي Integrated Approach ويقوم بالجمع بين المداخل المختلفة السابقة لتكوين صورة شاملة عن الوضع الاستراتيجي للمنظمة ويشمل تحليل البيئة الخارجية .. مراجعة الأهداف والرؤية وتحليل الأداء وفحص الهيكل والثقافة وتقييم المخاطر والفرص المستقبلية. ويعتبر هذا المدخل مناسب للمنظمات الكبيرة أو عند إجراء مراجعة استراتيجية



كاملة أو أثناء التحول الاستراتيجي الجذري، والجدول (7 - 1) يلخص أنواع مداخل

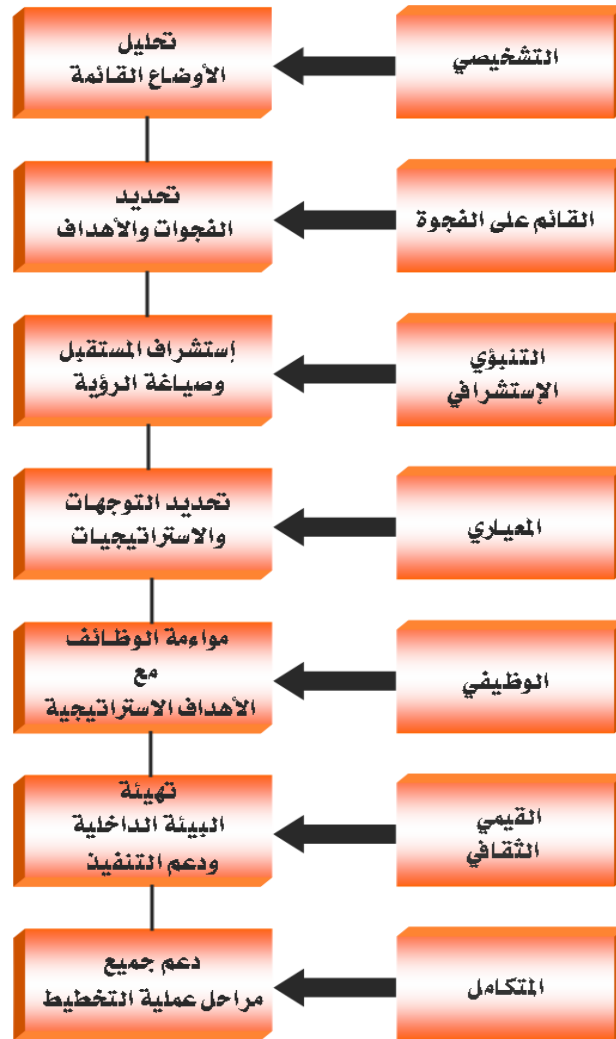
التدقيق الاستراتيجي.

الجدول (7 - 1) أنواع مداخل التدقيق الاستراتيجي

المدخل	التركيز الرئيسي	الأدوات المستخدمة	دواعي الاستخدام	الملاحظات
التشخيصي	تشخيص الوضع الداخلي والخارجي	تحليل SWOT وتحليل سلسلة القيمة والموارد	تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	أساس تقليدي في التدقيق
القائم على الفجوة	قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف	مقارنة الأهداف مع النتائج وتحليل الفجوة	تفسير سبب عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية	يستخدم في المراجعات التصحيحية
التنبؤي - الإستراتيجي	إستشراف المستقبل وتحديد الاتجاهات	تحليل السيناريو والاتجاهات وإشارات التغيير	للبيئات الديناميكية وغير المستقرة	يعزز المرونة والجاهزية
المعياري	مقارنة الأداء مع المنافسين والمعايير	المقارنة المعيارية وتحليل الأداء النسبي	إكتشاف نقاط القصور وتحسين الأداء	مناسب للمنظمات ذات التنافسية العالية
الوظيفي	تحليل الوظائف التنظيمية من منظور استراتيجي	تدقيق إداري وظيفي وتحليل العمليات	عند وجود إختلالات تشغيلية	يربط بين الوظائف والأهداف العليا
القيمي - الثقافي	إنسجام القيم والثقافة مع الاستراتيجية	تحليل الثقافة التنظيمية والمقالات والإستبيانات	لمواجهة مقاومة التغيير أو ضعف الالتزام	يهتم بالبُعد الإنساني والإستدامة الثقافية
المتكامل	مراجعة شاملة للبيئة والرؤية والهيكل والثقافة	جميع الأدوات التحليلية المتاحة	للمنظمات الكبيرة أو عند التحول الاستراتيجي	أكثر المداخل شمولاً



ويمكن فهم العلاقة بين مداخل التدقيق الاستراتيجي ومراحل عملية التخطيط الاستراتيجي كما هو موضح بالشكل (7 - 2).



الشكل (7 - 2)

العلاقة بين مداخل التدقيق الاستراتيجي ومراحل عملية التخطيط الاستراتيجي



إذ أن **① المدخل التشخيصي** يستخدم لتشخيص البيئة الداخلية والخارجية بهدف تكوين صورة دقيقة عن واقع المنظمة .. فهو يُمكن الإدارة من فهم قدرات المنظمة ومكانتها التنافسية مما يضع الأساس الواقعي لأي تخطيط استراتيجي لاحق. **② المدخل القائم على الفجوة** فعند الانتقال من الواقع الحالي إلى الرؤية المستقبلية .. يُستخدم هذا المدخل للكشف عن الفرق بين ما تم تحقيقه وما يجب تحقيقه ويوجه إعادة تحديد الأهداف أو المسارات مما يُساهم في تحديد الأهداف الاستراتيجية الواقعية وتقليل الفجوات بشكل مُمنهج. **③ المدخل التنبؤي الإستراتيجي** الذي يدفع المنظمة إلى ما وراء الحاضر .. حيث يتم إستشراف التغيرات المحتملة في البيئة .. وبناء سيناريوهات مستقبلية .. فهو ضروري لأنه يضيف بُعداً مستقبلياً لتقييم الخيارات ويغذي تطوير خطة استراتيجية مرنة. **④ المدخل المعياري** وفيه يتم تحديد المجالات التي تستدعي تحسناً أو تغييراً من خلال مقارنة الوضع الاستراتيجي للمنظمة مع المنافسين أو بأفضل الممارسات وتحديد نقاط التميز والضعف ما يساعد في بناء خطط استراتيجية تستند إلى معايير قياسية وأداء تنافسي. **⑤ المدخل الوظيفي** وفيه يتم الربط بين الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية .. فمن خلال تدقيق مساهمة كل وظيفة من وظائف المنظمة (المالية .. التسويق .. الموارد البشرية) في تحقيق التوجهات الاستراتيجية مما يضمن إنسجام الأداء اليومي مع الرؤية العامة. **⑥ المدخل القيمي الثقافي** وفيه يتم التركيز على الإنسجام بين الثقافة التنظيمية والقيم مع الخطة الاستراتيجية الجديدة .. فبدون ثقافة داعمة وقيم متوافقة .. تفشل الخطط الاستراتيجية عند التنفيذ .. ذلك يُعد هذا المدخل أساساً لخلق بيئة ملائمة للتغيير



المستدام. 7 المدخل المتكامل وفيه يتم الجمع بين كافة الأدوات والمتطلبات السابقة لعملية التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحلها .. ما يجعله مفيداً في بناء خطة استراتيجية متماسكة تبدأ من التشخيص وتنتهي بالتنفيذ .. وهذا المدخل مثالي في حالات إعادة الهيكلة الاستراتيجية الشاملة.



✦ خيارات التدقيق الاستراتيجي

تُشكل خيارات التدقيق الاستراتيجي البداية المنطقية لتطوير الخطة الاستراتيجية .. كما أنها تكشف إمكانية وقدرة قيادة المنظمة في التنفيذ الاستراتيجي بما يمتاز به من الوضوح والتوقع والتأثير في المخرجات المستقبلية .. ومن خيارات التدقيق الاستراتيجي

📍 تدقيق الأهداف

تتجه المنظمة لتدقيق أهدافها تدقيقاً مستفيضاً لتحقيق غايتين أساسيتين هما اعتماد هذه الأهداف معايير تقييم للأداء المستقبلي وكذا تحديد الأطر الفنية للاستراتيجية في حدود القدرات المادية والبشرية .. فالغاية من تدقيق الأهداف هي التحقق من فاعلية تلك الأهداف .. فتدقيق الأهداف وظيفة تخمينية لنشاط مستقبلي يمكن إن تحدد من خلالها بداية صحيحة للأداء المنظمي على وفق الأسبقيات التنظيمية وممارسة الرقابة التنظيمية بتسهيلات كافية .. وفي اتجاه مهني لتدقيق الأهداف فإن التحقق من فاعلية الأهداف وكفاءتها يبرز من خلال (برامج متطورة .. استراتيجيات واضحة .. سلوك تعاوني بين المنظمة والفرد)، علاوة على أن تدقيق الأهداف يتطلب إتصاف الأهداف بالوضوح والواقعية وقابليتها للقياس فتدقيقها يؤدي إلى ① تحديد بيئة العمليات التنظيمية، ② إمكانية تحديد المخاطرة التشغيلية، ③ وضع سياسات وإجراءات واضحة، ④ تحديد أساليب الاتصالات وأنظمة معلومات ملائمة، ⑤ فاعلية تقييم الأداء، والقائمة أدناه تمثل قائمة فحص لتدقيق الأهداف



البعد	الفقرة	نعم (✓)	لا (x)
الوضوح	هل الهدف واضح ومحدد بدقة؟ هل يُجيب الهدف على أسئلة ماذا؟ ولماذا؟ ومن المسؤول؟ هل تم تجنب العبارات العامة والغامضة؟		
القابلية للقياس	هل يمكن تتبع التقدم نحو الهدف؟ هل هناك مؤشرات أداء (KPIs) محددة؟ هل تم تحديد معايير النجاح (أرقام .. نسب .. تواريخ)؟		
القابلية للتحقق	هل الهدف قابل للتحقيق في الإطار الزمني المحدد؟ هل الموارد (ميزانية .. فريق .. تقنية) متاحة؟ هل تم تحليل المخاطر والعقبات المحتملة؟		
الملاءمة	هل الهدف متوافق مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة؟ هل يدعم الأولويات والأهداف العامة؟ هل يحقق قيمة مضافة للمستفيدين (عملاء .. موظفين .. مساهمين)؟		
الإطار الزمني	هل تم تحديد موعد نهائي لتحقيق الهدف؟ هل هناك مراحل زمنية للتحقيق؟ هل الإطار الزمني واقعي ومرن إذا لزم الأمر؟		
التوثيق والتواصل	هل تم توثيق الأهداف بشكل رسمي؟ هل تم إشراك الفرق المعنية في صياغة الأهداف؟ هل تم توصيل الأهداف بوضوح لجميع الأطراف؟		
المراجعة والتقييم	هل هناك آلية لمراجعة التقدم بانتظام؟ هل يمكن تعديل الأهداف بناءً على المستجدات؟ هل يتم تقييم النتائج النهائية مقابل المعايير المحددة؟		

📍 تدقيق الاستراتيجية

يتركز تدقيق الاستراتيجية بصيغة عمليات إختبارية فاحصة غايتها التحقق من

إعتماد المدخل الاستراتيجي في قيادة المنظمة وتوافر الأدوات الفاعلة في إدارتها .. حيث برز



تدقيق الاستراتيجية كعمليات تطويرية للرقابة الاستراتيجية لضمان التصحيح المبكر
لإنحراف محتمل فضلاً عن التحقق من تعبئة الموارد صوب الأهداف وإمكانية تقييم المراحل
والأنشطة الفرعية للإدارة الاستراتيجية نفسها .. إذ يمثل تدقيق الاستراتيجية مصدراً
للتغذية العكسية لتصحيح مسار استراتيجية المنظمة بموجبه .. وإستعداد المنظمة لإتخاذ
الفعل التصحيحي وردم الفجوة الاستراتيجية .. فتدقيق الاستراتيجية يضمن تكامل
عمليات الإدارة الاستراتيجية - التحليل البيئي .. صياغة الاستراتيجية .. تنفيذ
الاستراتيجية .. رقابة الاستراتيجية - علاوة على تدنية مستوى المخاطرة في تنفيذ
الأهداف .. كما أنه حددت حاجة المنظمة لتدقيق استراتيجياتها بشكل متزامن لاسيما
تنفيذها لتعزيز المركز الاستراتيجي وديمومة الكفاية الجوهرية وفاعلية العمليات
التنظيمية والخطط المشتقة منها. والقائمة أدناه تمثل قائمة فحص لتدقيق الاستراتيجية



المحور	البعد	الفقرة	نعم (✓)	لا (x)
الأسس الاستراتيجية	الوضوح التام	هل صيغت الرؤية والرسالة والقيم بشكل واضح ومفهوم؟ هل توجد وثيقة استراتيجية رسمية معتمدة؟		
	الملاءمة البيئية	هل تعكس الاستراتيجية تحليلاً حديثاً لبيئة العمل PESTEL؟ هل تم تحديث تحليل SWOT خلال السنة الأخيرة؟		
	التمييز التنافسي	هل تحدد الاستراتيجية ميزة تنافسية واضحة؟ هل توجد آلية للحفاظ على هذه الميزة؟		
	المنهجية العلمية	هل اتبعت عملية التخطيط منهجية معتمدة؟ هل تم استخدام أدوات تحليل استراتيجي معترف بها؟		
الجودة الفنية	التكامل والترابط	هل تتناسق الاستراتيجية مع سياسات المؤسسة الأخرى؟ هل توجد روابط واضحة بين الأهداف والخطة التشغيلية؟		
	القياس والمتابعة	هل كل هدف رئيسي له مؤشرات أداء (KPIs) محددة؟ هل توجد أنظمة لرصد الأداء الاستراتيجي؟		
	الواقعية	هل تتوافق الطموحات مع الإمكانيات المتاحة؟ هل تم اختبار الفرضيات الأساسية للاستراتيجية؟		
	إدارة الموارد	هل توجد خطة تخصيص موارد واضحة؟ هل تمت مراعاة الكفاءة في استخدام الموارد؟		
الجوانب التنفيذية	إدارة المخاطر	هل تم تحديد جميع المخاطر الجوهرية؟ هل توجد خطط استجابة للمخاطر الرئيسية؟		
	الملكية والقيادة	هل يوجد مالك واضح للاستراتيجية؟ هل تم تحديد أدوار القيادة في التنفيذ؟		
	المشاركة والتواصل	هل تم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين؟ هل توجد خطة اتصال استراتيجية؟		
	الحوكمة	هل توجد آلية حوكمة للرقابة على التنفيذ؟ هل يتم فصل الأدوار بين التخطيط والتنفيذ والرقابة؟		
الجودة الشاملة	الابتكار	هل تشجع الاستراتيجية على الابتكار؟ هل توجد آليات لتجديد الاستراتيجية؟		
	الإستدامة	هل تراعي الاستراتيجية الأبعاد البيئية والاجتماعية؟ هل تنسجم مع أهداف التنمية المستدامة؟		
	المرونة	هل تسمح الاستراتيجية بالتعديل عند الحاجة؟ هل توجد آلية للمراجعة الدورية؟		



تدقيق القيادة

إنّ تدقيق الاستراتيجية لإخضاع أو شمول القائد الاستراتيجي باختبارات وتقييم قدراتهم الفكرية ونتائج الأداء التي تمثل تطبيقاً لقراراتهم •• فتدقيق القيادة يعني التحقق من كفاءة إدارة الأفراد وفرق العمل قيادة فاعلة أي تحديد القدرات المطلوبة لنجاح قيادة المنظمة في تحسين أداء العاملين والإجتهاد في إعداد وتطوير برامج الأداء الفردي والجماعي وبالمقارنة مع التطور المعرفي والتكنولوجي لقطاع المنظمة يؤشر تدقيق القيادة قدرات القيادة الاستراتيجية في تسبيب التوجه الاستراتيجي •• علاوة على أن تدقيق القيادة يكشف بدقة القدرات القيادية في تشغيل الموارد البشرية والمادية للمنظمة وتعزيز الدور القيادي للمدير بعد المراجعة الدورية لغرض (تقييم السمات القيادية وتخمين القدرات الفسيولوجية وتخمين الذكاء الشعوري والعواطف و تقدير المعرفة الضمنية)، والقائمة أدناه تمثل قائمة فحص لتدقيق القيادة.



المحور	البعد	الفقرة	نعم (✓)	لا (x)
الكفاءة القيادية	المهارات الأساسية	هل يتمتع القائد بالرؤية الاستراتيجية الواضحة؟ هل يمتلك مهارات التواصل الفعال (شفهي/كتابي)؟ هل يظهر كفاءة في حل المشكلات واتخاذ القرارات؟		
	المعرفة والخبرة	هل يمتلك المعرفة العميقة بمجال العمل؟ هل يتمتع بالخبرة الكافية لقيادة الفريق / المنظمة؟ هل يواكب التطورات والمستجدات في مجاله؟		
السلوك القيادي	القُدوة الحسنة	هل يلتزم القائد بالمعايير الأخلاقية؟ هل يطبق ما يطلبه من الآخرين؟ هل يحافظ على السلوك المهني في جميع المواقف؟		
	إدارة الفريق	هل يوزع المهام بشكل عادل ومناسب للمهارات؟ هل يوفر الدعم والموارد اللازمة للفريق؟ هل يعترف بإنجازات الآخرين وينسب الفضل لهم؟		
العلاقات والتواصل	التفاعل مع الفريق	هل يستمع بفعالية لآراء المرؤوسين؟ هل يشجع الحوار المفتوح والنقد البناء؟ هل يقدم تغذية راجعة منتظمة وهادفة؟		
	إدارة أصحاب المصلحة	هل يحافظ على علاقات جيدة مع كافة الأطراف؟ هل يتعامل بفعالية مع الصراعات والخلافات؟ هل يمثل المنظمة تمثيلاً لائقاً في المحافل المختلفة؟		
النتائج والأداء	تحقيق الأهداف	هل يحقق القائد الأهداف الموكلة إليه؟ هل يضمن تحقيق الفريق/المنظمة لأهدافها؟ هل يقدم تقارير دورية عن الإنجازات والتحديات؟		
	التطوير المستمر	هل يسعى القائد للتطوير الذاتي المستمر؟ هل يستثمر في تطوير مهارات فريقه؟ هل يشجع ثقافة التعلم والتجديد في المنظمة؟		
الإبتكار والتغيير	التفكير الإستباقي	هل يتوقع التحديات ويستعد لها مسبقاً؟ هل يشجع الأفكار الجديدة والمبتكرة؟ هل يدعم التجريب والمبادرات غير التقليدية؟		
	إدارة التغيير	هل يقود عمليات التغيير بفعالية؟ هل يشرح أسباب التغيير وأهدافه بوضوح؟ هل يدعم الفريق خلال فترات التغيير؟		



تدقيق الأداء

يكاد تدقيق الأداء أن ينفرد عن خيارات التدقيق الأخرى بوقوعه بعد عمليات التنفيذ ويأخذ أسلوب المقارنة فيه الأكثر استخداماً في إنجازهِ .. حيث تلجأ إليه القيادة الاستراتيجية للمنظمة لكشف الانحرافات وأسباب حدوثها .. إذ يقوم هذا الخيار التدقيقي على مدخلات متنوعة (تقارير .. وموازنات .. وكشوفات إنجاز .. وجداول عمليات .. ومعلومات خارجية) .. فهو أحد إشكال الرقابة الذي يتم فيه التركيز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من كافة الجهود المبذولة وبمختلف المستويات الإدارية بهدف الوقوف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية، فالغاية الأساسية من تدقيق الأداء تحسين مستويات كفاءة استخدام الموارد .. وتعزيز العمليات الإدارية والتنظيمية .. وفاعلية إنجاز الأهداف .. وتطوير السياسات الداخلية .. وإبتكار أساليب جديدة ومناسبة للمسائلة والشفافية.

والقائمة أدناه تمثل قائمة فحص لتدقيق الأداء.



المحور	البعد	الفقرة	نعم (✓)	لا (x)
وضوح الأهداف والمؤشرات	تحديد الأهداف	هل جميع الأهداف محددة وفق معايير SMART؟		
		هل تناسب الأهداف مع الاستراتيجية العامة للمنظمة؟		
		هل تم توثيق الأهداف بشكل رسمي ومعلن للجميع؟		
عملية المتابعة والتقييم	مؤشرات الأداء	هل توجد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لكل هدف؟		
		هل المؤشرات قابلة للقياس الكمي والكمي؟		
		هل يتم تحديث المؤشرات بانتظام حسب المستجدات؟		
إدارة الموارد	نظام المتابعة	هل توجد آلية واضحة لمتابعة الأداء؟		
		هل يتم رصد النتائج بشكل دوري (أسبوعي/شهري/ربعي)؟		
		هل توجد لوحات متابعة (Dashboards) لعرض الأداء؟		
التحسين والتطوير	التقييم الموضوعي	هل يتم تقييم الأداء بناءً على معايير واضحة؟		
		هل توجد أدوات تقييم متنوعة (كمية ونوعية، 360 درجة)؟		
		هل يتم مقارنة النتائج بالمستهدفات والمعايير المرجعية؟		
التحسين والتطوير	كفاءة الاستخدام	هل يتم استخدام الموارد (بشرية، مالية، تقنية) بشكل أمثل؟		
		هل توجد مؤشرات لقياس كفاءة استخدام الموارد؟		
		هل يتم تحليل الفجوات بين الموارد المطلوبة والمتاحة؟		
التحسين والتطوير	التوازن في التوزيع	هل يتم توزيع المهام والموارد بشكل عادل؟		
		هل يراعى التوزيع أولويات العمل وأهمية الأهداف؟		
		هل يتم مراجعة توزيع الموارد بانتظام؟		
التحسين والتطوير	تحليل الفجوات	هل يتم تحديد الفروق بين الأداء الفعلي والمستهدف؟		
		هل توجد خطط واضحة لمعالجة الفجوات؟		
		هل يتم تحليل الأسباب الجذرية للانحرافات؟		
التحسين والتطوير	التعلم المستمر	هل يتم توثيق الدروس المستفادة من تقييم الأداء؟		
		هل توجد آليات لتبادل أفضل الممارسات بين الفرق؟		
		هل يتم استثمار نتائج التقييم في خطط التحسين؟		
التحسين والتطوير	نظام الحوافز	هل توجد علاقة واضحة بين الأداء والمكافآت؟		
		هل نظام المكافآت يحفز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟		
		هل يتم تنوع أساليب التحفيز (مادي، معنوي، تطوري)؟		
التحسين والتطوير	التغذية العكسية	هل يتم إبلاغ الأفراد / الفرق بنتائج تقييم أدائهم؟		
		هل توجد جلسات منتظمة لمناقشة الأداء والتطوير؟		
		هل يتم التعامل مع الملاحظات السلبية بشكل بناء؟		





الفصل الثامن

تحليل الفجوات الاستراتيجية

نظرة عامة

يمثل تحليل الفجوات الاستراتيجية قاعدة محورية ذات أهمية كبيرة لعملية التخطيط الاستراتيجي .. فالتخطيط الاستراتيجي يبني على فهم دقيق لما ينقص المنظمة .. وما يجب معالجته أو تطويره للوصول إلى الاهداف المرجوة .. فبدون تشخيص الفجوات الاستراتيجية تصبح عملية التخطيط الاستراتيجي أقرب إلى التمني .. فعند دمج تحليل الفجوات بمنظور استراتيجي ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي فإن المنظمة تكون في موقع أفضل لتحديد أولوياتها .. وتخصيص مواردها .. وتطوير خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ .. وتكيفية مع التغيرات المستقبلية. والشكل (8 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



الشكل (8 - 1)

مكونات الفصل الحالي



✦ **النشأة التاريخية لمصطلح الفجوة الاستراتيجية**

إنّ نقل تحليل الفجوة الاستراتيجية من كونه أداة بسيطة لتحديد الفرق بين الأداء الحالي والمستهدف إلى أن أصبح إطاراً ديناميكياً متعدد الأبعاد يُستخدم لفهم وتحليل الفجوات في القدرات .. الأسواق .. الابتكار .. والاستدامة بما يُمكن المنظمات من تحديد أولويات التحسين ووضع خطط عمل فعالة .. حيث أن تحليل الفجوة الاستراتيجية يعتبر نهجاً أساسياً لضمان التوافق بين القدرات الحالية والطموحات المستقبلية، وفيما يلي تحليلاً لمراحل تطور الفجوة الاستراتيجية.

1st المرحلة الأولى النشأة المفاهيمية (الخمسينيات - الستينيات) إذ بدأ التفكير في تحليل الفجوات الاستراتيجية ضمن إطار التخطيط بعيد المدى الذي ساد في الخمسينيات خاصة في المنظمات الأمريكية كبيرة الحجم .. وكان أول ظهور لمفهوم الفجوة بشكل غير مباشر في كتابات المفكرين الإداريين مثل **Peter Drucker** و **Igor Ansoff** الذين ركزوا على الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف كمدخل للتخطيط الاستراتيجي .. حيث أن الاستخدام الأولي لمصطلح الفجوة تم للإشارة إلى الفرق بين التوقعات المستقبلية والنتائج الحالية خاصة في خطط التوسع والنمو.

2nd المرحلة الثانية التبلور النظري (السبعينيات) وذلك بتوسيع المفهوم حيث قام **Igor Ansoff** بتوضيح مفهوم الفجوة الاستراتيجية في سياق أنموذج التخطيط الاستراتيجي الرسمي مشيراً إلى ضرورة سد الفجوة بين النتائج المتوقعة من الأداء الحالي والأهداف الاستراتيجية



المستقبلية ما أدى إلى أن أصبح تحليل الفجوة يُستخدم أداة أساسية في التخطيط الرسمي ضمن المنظمات كبيرة الحجم خاصة في القطاعات الصناعية.

3rd المرحلة الثالثة الإرتباط بالنماذج التحليلية (الثمانينيات) وخلالها تم دمج تحليل الفجوة مع أدوات أخرى مثل تحليل SWOT .. وتحليل المحفظة BCG Matrix بهدف تحديد الفجوات في القدرات أو الأسواق. حيث أصبح التركيز منصباً على الفجوات في الأداء المالي والتشغيلي ضمن منهجية تعتمد على البيانات الكمية.

4th المرحلة الرابعة التحول نحو التكيف والمرونة (التسعينيات) وخلالها تحول تركيز تحليل الفجوة من الفجوات الثابتة إلى فجوات أكثر ديناميكية تتعلق بسرعة التغيير والتكيف .. بحيث أصبح تحليل الفجوة جزءاً من التفكير الاستراتيجي الشامل وبدأت المنظمات تستخدمه ليس فقط لقياس الأداء بل لتحليل فجوات الابتكار والقدرة التنافسية.

5th المرحلة الخامسة الإرتباط بنظرية الموارد والقدرات (2000 - 2010) وخلالها بدأ تحليل الفجوة يُفهم في ضوء الموارد والقدرات الداخلية .. حيث أصبح التركيز على الفجوة بين الموارد الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق ميزة تنافسية .. وقد أدى الإعتماد على أنظمة المعلومات إلى تحسين دقة تحديد الفجوات وتحليلها في الوقت الحقيقي.

6th المرحلة السادسة التكامل مع المفاهيم الديناميكية (2010 - 2020) وخلالها بدأ التركيز ينتقل إلى الفجوات الديناميكية التي تنشأ نتيجة التغير السريع في الأسواق والتكنولوجيا .. فتحليل الفجوة توسع ليشمل فجوات الابتكار .. تجربة العملاء .. الفجوات الرقمية .. وغيرها.



7th المرحلة السابعة العصر الرقمي وما بعد الجائحة (2020 - لغاية الآن) وخلالها أصبح التركيز كبيراً على الفجوات التكنولوجية التي تمنع المنظمات من تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي .. البيانات الكبيرة .. وإنترنت الأشياء علاوة على ظهور إتجاهات جديدة لتحليل فجوات الإستدامة والحوكمة والتحول نحو الوقت الحقيقي من خلال اعتماد المنظمات على أنظمة ذكاء إصطناعي وتحليلات تنبؤية لرصد الفجوات الاستراتيجية فور حدوثها.



✧ مفهوم وأهمية الفجوات الاستراتيجية

بالرغم من وجود لحظات صعبة في كل عملية من عمليات التخطيط الاستراتيجي إلا أن تحليل الفجوات الاستراتيجية يُعد بمثابة لحظة الحقيقة **Moment of Truth** والخطوة الحاسمة في عملية التخطيط الاستراتيجي بمعنى أن تحليل الفجوات الاستراتيجية هو عملية فاعلة في التحقق من حجم القفزة التي لابد من القيام بها من الحالة القائمة إلى الحالة المستقبلية المنشودة .. إذ تمثل الفجوات الاستراتيجية الفارق بين الاستراتيجية الحالية والأداء الفعلي من جهة .. والاستراتيجية المثلى والأداء المرغوب من جهة أخرى .. فهي إنكشاف استراتيجي يحدث نتيجة عدم مواءمة القدرات الحالية مع التغيرات البيئية أو التطلعات المستقبلية، وبصيغة أكثر شمولية فإن الفجوة الاستراتيجية تُعبر عن المساحات غير المغطاة التي تقف عائقاً أمام تحقيق الرؤية أو الأهداف الاستراتيجية وتمثل مناطق ضعف أو نقص في القدرات .. الاتجاهات .. القرارات .. النتائج .. وبصيغة مُعاصرة يمكن القول بأن الفجوة الاستراتيجية تُمثل الفوارق أو الاختلالات التي تنشأ بين ① الوضع الاستراتيجي الفعلي للمنظمة (ما هو كائن)، ② الوضع الاستراتيجي المُستهدف أو المأمول (ما ينبغي أن يكون) .. إذ أن النتيجة المتوقعة من تحليل الفجوة الاستراتيجية هي خطة استراتيجية تحمل احتمالية نجاح معقولة ومنطقية بغرض جلب إختبار واقع اليوم إلى أحلام الغد مع الأخذ بنظر الإعتبار وضع الأولويات على أساس الحدود الإعتيادية للموارد المتوافرة، فأهمية تحليل الفجوات الاستراتيجية تكمن في عدد من الجوانب الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي .. وهذه الجوانب هي



- ① **تشخيص دقيق لوضع المنظمة** حيث أن تحليل الفجوات يُعد أداة تشخيصية تساعد في الكشف عن مواطن الضعف أو التأخر الاستراتيجي سواء في الأداء المالي .. الحصة السوقية .. الكفاءة التشغيلية فهو يحدد ما ينقص المنظمة حالياً لتحقيق أهدافها (بُقْعَةٌ تَأْمَلِيَّةٌ: قد تكشف فجوة الأداء أن الإيرادات الحالية أقل بنسبة 20% من المستهدف مما يستدعي تدخلاً استراتيجياً).
- ② **تحديد الأولويات الاستراتيجية** إذ يساعد التحليل في تحديد أكثر المجالات الاستراتيجية التي تحتاج إلى تركيز وموارد سواء في التدريب .. الإستثمار .. تطوير القدرات مما يساهم في تخصيص الجهد والميزانية بذكاء (بُقْعَةٌ تَأْمَلِيَّةٌ: تُبنى الأولويات بناءً على حجم الفجوة وخطورتها وتأثيرها المستقبلي).
- ③ **دعم إعادة التوجيه والتكيف** إذ أن نتائج تحليل الفجوات يُمكن من إعادة توجيه الاستراتيجية الحالية نحو مسارات أكثر واقعية أو إستجابة للتغيرات خاصة في بيئات الأعمال غير المُستقرة (بُقْعَةٌ تَأْمَلِيَّةٌ: قد تحتاج المنظمة لتعديل رؤيتها أو إعادة ترتيب مبادراتها حسب ما يكشفه التحليل من إنحرافات أو فرص ضائعة).
- ④ **تعزيز القدرة التنافسية** فمن خلال كشف الفجوات في مقارنة أداء المنظمة بمنافسيها Benchmarking يستطيع القادة تحقيق ميزة تنافسية عبر تحسين المنتجات .. الخدمات .. التكنولوجيا المستخدمة (بُقْعَةٌ تَأْمَلِيَّةٌ: إكتشاف فجوة في تجربة العملاء مقارنة بالمنظمات الرائدة يساعد على تحسين رضا العملاء والإحتفاظ بهم).
- ⑤ **التوجيه الدقيق للخطط التنفيذية** فتحليل الفجوات لا يقتصر على التقييم النظري بل يوفر مدخلات مباشرة لصياغة خطط تنفيذية قابلة للقياس لردم الفجوة وتحقيق



الأهداف المحددة (بُقْعَةٌ تَأْمُلِيَّةٌ): وضع خطة تطوير مهارات العاملين لتقليل فجوة الكفاءة في الموارد البشرية).

⑥ توفير قاعدة للقياس والمساءلة فتحليل الفجوات يُعد أساساً لوضع مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs التي تقيس التقدم نحو ردم الفجوات ما يعزز الشفافية والمساءلة في التنفيذ (بُقْعَةٌ تَأْمُلِيَّةٌ): يمكن مراقبة تطور كل فجوة عبر مؤشرات كمية مثل نسبة الإنجاز أو معدل التحسين الشهري).

⑦ دعم إستدامة الأداء على المدى البعيد فتحليل الفجوات لا يهدف فقط لردم الفجوات اللحظية بل يساعد على بناء نظام استراتيجي مرن قادر على التكيف والنمو المستدام (بُقْعَةٌ تَأْمُلِيَّةٌ): تضمن المنظمة من خلال تحليل مواردها وابتكاراتها قدرتها على المنافسة المستقبلية دون التآكل الداخلي).



✧ أنواع الفجوات الاستراتيجية

لا يقتصر تحليل الفجوات الاستراتيجية على تصنيف واحد بل يشمل عدة أنواع تتفاوت في طبيعتها ومصدرها وتأثيرها .. لذلك يمكن تصنيف تلك الفجوات إلى الأنواع التالية

1️⃣ فجوة الأداء Performance Gap فمن حيث مفهومها فهي تمثل الفرق بين الأداء الفعلي للمنظمة - الربح .. الإنتاجية .. رضا العملاء - والأداء المستهدف أو المتوقع بناءً على الخطط الاستراتيجية. ومن حيث خصائصها ١٢ تُقاس بمؤشرات كمية KPIs. ١٣ غالباً ما تُكشف من خلال التقارير الدورية. ١٤ تظهر عند إخفاق المنظمة في الوصول إلى أهدافها التشغيلية أو المالية. أما من حيث الأسباب الشائعة ١٥ ضعف في التنفيذ. ١٦ نقص الموارد. ١٧ مشكلات في سلسلة التوريد أو إدارة الجودة. أما تأثيره ١٨ فيتطلب تعديلاً تكتيكياً أو إعادة توزيع للموارد لتحقيق النتائج المرجوة. ومثال على ذلك منظمة أعمال كانت تستهدف نمواً بنسبة 15% في الإيرادات وحقت فقط 8%.

2️⃣ فجوة السوق Market Gap فمن حيث المفهوم فهي تمثل الفجوة بين الحصة السوقية الحالية للمنظمة وبين الحصة المستهدفة أو المتوقعة بناءً على استراتيجيتها التنافسية. ومن حيث خصائصها ١٩ تُقاس بمؤشرات السوق مثل الحصة والتوسع الجغرافي أو الفئات المستهدفة. ٢٠ ترتبط بتحليل المنافسين والعملاء. أما من حيث الأسباب الشائعة ٢١ ضعف التسويق أو التوزيع. ٢٢ التسعير غير المناسب. ٢٣ دخول منافسين جدد. أما التأثير ٢٤ فتتطلب تطوير استراتيجيات تسويق ودخول أسواق جديدة أو تحسين التواجد الحالي. ومثال على



ذلك تخطيط منظمة مختصة بالإتصالات للوصول إلى 30% من السوق لكنها تسيطر على 18% فقط.

3 فجوة القدرات Capabilities Gap فمن حيث المفهوم فهي تمثل الفجوة بين القدرات التنظيمية الحالية (مهارات .. تكنولوجيا .. نظم) وتلك المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح. ومن حيث خصائصها .. غالباً غير مرئية بسهولة وتحتاج لتشخيص داخلي دقيق. .. ترتبط برأس المال البشري والتقني والثقافي، أما من حيث الأسباب الشائعة .. ضعف التسويق أو التوزيع، .. ضعف في تدريب الموظفين، .. التقادم التكنولوجي، .. الضعف في القيادة أو الحوكمة، أما التأثير فيستدعي استثماراً في الموارد البشرية والبنية التحتية التقنية، ومثال على ذلك سعي منظمة للتحويل الرقمي على الرغم من إفتقارها للكفاءات أو الأنظمة اللازمة.

4 فجوة الربحية Profitability Gap فمن حيث المفهوم فهي تمثل الفرق بين الربحية الفعلية والربحية المستهدفة ضمن الإطار الاستراتيجي. ومن حيث خصائصها .. ظهورها في الهوامش الربحية أو صافي الربح، .. تتأثر بعوامل خارجية (السوق .. التكلفة) وداخلية (كفاءة التشغيل)، أما من حيث الأسباب الشائعة .. إرتفاع التكاليف، .. التسعير غير الفعال، .. ضعف الكفاءة التشغيلية، أما التأثير فيستدعي تحليل التكلفة وهيكل التسعير وتحسين سلسلة القيمة، ومثال على ذلك إستهداف منظمة صناعية هامش ربح 20% لكنها تحقق 11% فقط.



٥ فجوة الابتكار Innovation Gap إذ تمثل من حيث المفهوم الفجوة بين مستوى الابتكار الحالي في المنظمة (المنتجات .. العمليات .. نماذج الأعمال) والمستوى المطلوب لمواكبة التغيرات السوقية والتنافسية. ومن حيث خصائصها الصعوبة في قياسها كمياً. ضعف الارتباط بثقافة الابتكار والبحث والتطوير. أما من حيث الأسباب الشائعة ضعف الاستثمار في البحث والتطوير. المقاومة الداخلية للتغيير. قلة الشركات الخارجية مع مراكز الابتكار. أما التأثير فينعكس على فقدان الميزة التنافسية أو فقدان ولاء الزبائن. ومثال على ذلك استمرار منظمة بالعمل بالتكنولوجيا القديمة فيما يتجه السوق نحو الحلول الرقمية المتقدمة.

٦ فجوة رضا الزبائن Customer Satisfaction Gap وتمثل من حيث المفهوم الفرق بين توقعات الزبائن بشأن المنتجات أو الخدمات وما تقدمه المنظمة فعلياً. ومن حيث خصائصها الظهور في مؤشرات مثل معدل الشكاوي أو معدل الإحتفاظ بالزبائن. أما من حيث الأسباب الشائعة فتتمثل بـ الضعف في جودة الخدمة. ضعف التواصل أو الدعم. عدم توافق العرض من إحتياجات الزبائن. أما التأثير فينعكس في فقدان الزبائن وتدني المبيعات وتآكل السمعة. ومثال على ذلك توقع الزبائن لخدمات فورية ولا يتلقاها إلا بعد أيام.

٧ فجوة الإستدامة Sustainability Gap ويتمثل مفهومها بالفجوة بين ممارسات المنظمة الفعلية في مجالات البيئة .. والمجتمع .. والحوكمة وبين المعايير أو التوقعات العالمية أو القطاعية. فمن حيث خصائصها فتتضمن زيادة أهميتها في التقارير المالية وغير المالية. تأثيرها على التقييم الإستثماري والإمتثال. أما من حيث الأسباب الشائعة فتتمثل بـ



كعدم إدماج مفاهيم الإستدامة في الاستراتيجية، كضعف الشفافية، وينعكس تأثيرها في فقدان ثقة المستثمرين والزبائن والجهات الرقابية، ومثال على ذلك إستخدام منظمة لمصادر طاقة غير مستدامة رغم تعهداتها بالحياد الكربوني، والجدول (8 - 1) يوضح خلاصة تصنيفية لأنواع الفجوات الاستراتيجية.

الجدول (8 - 1) أنواع الفجوات الاستراتيجية

الفجوة	مؤشر قياسها الرئيسي	مصدرها المحتمل	الإجراء المناسب
الأداء	مؤشرات الأداء KPIs	ضعف التنفيذ	تحسين العمليات
السوق	الحصة السوقية	التنافس أو ضعف التسويق	تطوير السوق أو المنتج
القدرات	التحليل الداخلي للموارد	النقص في الكفاءات أو التكنولوجيا	التدريب والإستثمار الاستراتيجي
الربحية	هوامش الربح	ارتفاع التكاليف	إعادة الهيكلة المالية
الابتكار	عدد براءات الإختراع	تدني الإستثمار في البحث والتطوير	دعم ثقافة الإبتكار
رضا الزبائن	تقييمات العملاء	ضعف الخدمة أو التواصل	تحسين تجربة الزبائن
الإستدامة	مؤشرات البيئة والمجتمع والحوكمة	ضعف الإمتثال والشفافية	صياغة خطة استراتيجية ترتبط بالبيئة والمجتمع والحوكمة



✧ خطوات تحليل الفجوات الاستراتيجية

في عالم الأعمال المتسارع .. لا بد أن تُدرك المنظمات بدقة المسافة الفاصلة بين وضعها الحالي وتطلعاتها المستقبلية .. ولأن الفجوات الاستراتيجية قد تتعلق بالأداء .. الموارد .. السوق .. أو التوجهات العامة .. فإن التعامل معها يتطلب خطوات منهجية التي تشكل إطاراً عملياً يساعد متخذي القرار على رسم خريطة إنتقالية بما يضمن فعالية التخطيط ونجاح التنفيذ .. لذلك تُحدد خطوات تحليل الفجوات الاستراتيجية بالتالي

1st الخطوة الأولى تحديد الوضع الاستراتيجي الحالي **الهادفة** إلى فهم مركز المنظمة .. وأين تقف الآن من حيث الأداء .. التوجه .. الموارد .. المكانة التنافسية. وتتضمن **الأنشطة** التالية **كـ** تحليل داخلي باستخدام مداخل مثل SWOT أو تحليل سلسلة القيمة. **كـ** قياس الأداء الفعلي مقابل مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs. **كـ** تقييم القدرات البشرية والتكنولوجية والمالية والهيكل التنظيمي. ومن **الأمثلة** على هذه الخطوة تحقيق منظمة مبيعات سنوية بمقدار 10 مليون دينار وبمعدل نمو 2%.

2nd الخطوة الثانية تحديد الوضع المستهدف أو الوضع المستقبلي المرغوب الوصول إليه **الهادفة** إلى رسم الصورة المستقبلية التي تطمح إليها المنظمة خلال فترة زمنية محددة. وتتضمن **الأنشطة** التالية **كـ** مراجعة رؤية ورسالة المنظمة. **كـ** تحديد الأهداف الاستراتيجية بعيدة ومتوسطة المدى. **كـ** وضع مقاييس كمية أو نوعية لما يجب تحقيقه. ومن **الأمثلة** على هذه الخطوة إستهداف المنظمة مبيعات سنوية بمقدار 15 مليون دينار ونمو 8% خلال الثلاث سنوات القادمة.



3rd الخطوة الثالثة قياس الفجوة الاستراتيجية **الهادفة** إلى تبيان الفرق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون. وتتضمن **الأنشطة** التالية **كـ** مقارنة كل مؤشر فعلي بنظيره المُستهدف، **كـ** تحديد نوع الفجوة، **كـ** تقييم مدى خطورة واتساع كل فجوة، ومن **الأمثلة** على هذه الخطوة تطبيقاً على المثالين السابقين فإن الفجوة في المبيعات = 15 مليون – 10 مليون = 5 مليون .. أما الفجوة في النمو = 8% – 2% = 6 نقاط مئوية.

4th الخطوة الرابعة تحليل أسباب الفجوة الاستراتيجية **الهادفة** إلى معرفة العوامل التي تسببت في وجود الفجوة، وتتضمن **الأنشطة** التالية **كـ** تحليل الأسباب الجذرية باستخدام 5 Whys أو Fishbone Diagram، **كـ** فحص بيئة العمل واستراتيجيات التسويق والكفاءة التشغيلية والقيادة والموارد، **كـ** تقييم دور العوامل الخارجية (الإقتصاد .. المنافسة .. التكنولوجيا إلخ)، ومن **الأمثلة** على هذه الخطوة ضعف التسويق الرقمي – نقص الكوادر المتخصصة – ضعف الابتكار في المنتجات.

5th الخطوة الخامسة تحديد أولويات الفجوات **الهادفة** إلى التركيز على الفجوات الأكثر تأثيراً وإلحاحاً، وتتضمن **الأنشطة** التالية **كـ** ترتيب الفجوات حسب الأثر الاستراتيجي أو المخاطر المرتبطة بها، **كـ** استخدام مصفوفات مثل مصفوفة الأهمية مقابل القابلية للمعالجة، ومن **الأمثلة** على هذه الخطوة فجوة الكفاءة الإنتاجية أكثر إلحاحاً من فجوة العلاقات العامة.

6th الخطوة السادسة وضع خطة لردم الفجوات **الهادفة** إلى صياغة إجراءات تنفيذية لردم كل فجوة، وتتضمن **الأنشطة** التالية **كـ** تحديد الأهداف قصيرة المدى المرتبطة بكل فجوة، **كـ** ربط كل هدف بمؤشرات قياس أداء واضحة، **كـ** تخصيص الموارد والمسؤوليات، والجدول



الزماني للتنفيذ. ومن **الأمثلة** على هذه الخطوة تعيين مدير تسويق رقمي .. تخصيص ميزانية تطوير المنتج .. التدريب الداخلي.

7th الخطوة السابعة التنفيذ والمتابعة الهادفة إلى تنفيذ خطة ردم الفجوات ومراقبة التقدم. وتتضمن **الأنشطة** التالية **ك** تنفيذ الإجراءات المخطط لها. **ك** مراقبة الأداء الدوري باستخدام مؤشرات المتابعة. **ك** تعديل الخطط حسب المستجدات أو نتائج التنفيذ. ومن **الأمثلة** على هذه الخطوة المراجعة الشهرية لتقدم حملات التسويق وتحويل الاستراتيجية إذا لزم الأمر.

8th الخطوة الثامنة التغذية العكسية والتعلم المؤسسي الهادفة إلى استخدام نتائج التحليل لتغذية التخطيط المستقبلي. وتتضمن **الأنشطة** التالية **ك** مراجعة مدى النجاح في تقليص الفجوات. **ك** توثيق الدروس المستفادة. **ك** تحسين آلية تحليل الفجوات في المستقبل.

ولتحديد حجم المخاطر في أي خطوة من الخطوات السابقة لتحليل الفجوات الاستراتيجية عادة ما تلجأ المنظمات إلى تطبيق العديد من الأدوات في ذلك التي من أبرزها

دئ أنموذج Y

الذي يتكون من تشكيلة متنوعة من مفردات من **WHO** .. ماذا **WHAT** .. كيف **HOW** .. لماذا **WHY** وكما هو موضح بالشكل (8 - 2). إذ أن أنموذج Y هو إختبار سريع للتعرف على الفجوات المحتملة .. حيث يستخدم هذا الأنموذج لغرض التعرف على المشاكل المحتملة .. علاوة على توجيه فريق التخطيط الاستراتيجي في المنظمة بخصوص المحاور التي تتطلب المزيد من الإستقصاء من أجل تقليص الفجوة المحتملة. فخلال مرحلة تطوير رسالة المنظمة



أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي .. يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بإستخدام هذا
النموذج لوصف مستقبله المنشود .. وأثناء عملية تحليل الفجوات يتم اللجوء إلى أنموذج Y
لكل منتج أو خدمة من منتجات أو خدمات المنظمة لكن من دون وجود أي سبب لإعادة التحقق
من مفردة لماذا WHY التي تمثل سبب وجود المنظمة.



الشكل (8 - 2)

أنموذج Y لتحليل الفجوة الاستراتيجية

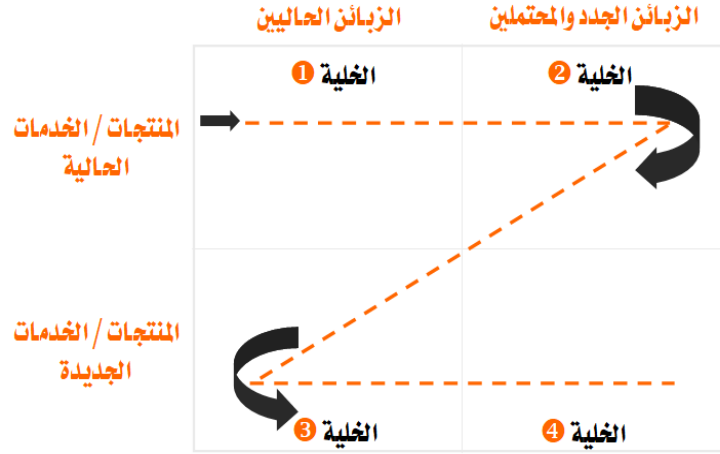
وبعد أن يتم إستكمال أنموذج Y لكل منتج أو خدمة من منتجات أو خدمات المنظمة يقوم
فريق التخطيط الاستراتيجي بمقارنة كل منتج أو خدمة من منتجات أو خدمات المنظمة قد
تم تطويرها خلال مرحلة صياغة الرسالة كإختبار لمدى بُعد كل منتج أو خدمة من منتجات
أو خدمات المنظمة عن بيان رسالتها .. بمعنى آخر حتى يتم تحديد التغير الحاصل في الأبعاد
الثلاثة لأنموذج Y .. فإن كان التغير في بعد واحد فقط يكون حجم المخاطرة قليل .. أما إذا
كان التغير في بعدين في آن واحد فإن حجم المخاطرة يكون كبير .. وفي حالة التغير في



الأبعاد الثالثة يكون حجم المخاطرة كبير جداً حتى لو كانت المنظمة تمتلك موارد واسعة للمعرفة في آن واحد بشأن العملاء الجدد والمنتجات الجديدة ونظام التسليم الجديد.

٢٢ أنموذج Z

هذا الأنموذج يحلل الفجوة الاستراتيجية المرتبطة بالزبائن ومنتجات المنظمة حيث يصنف الزبائن والمنتجات على أساس بعدين هما الحالي والجديد .. فطبقاً لهذا الأنموذج وكما هو موضح بالشكل (8 - 3) فهناك أربعة حالات من المخاطرة تنتج عن أنموذج Z .. ففي الخلية رقم واحد يكون التركيز منصب على بيع منتجات أو خدمات حالية أكثر إلى الزبائن الحاليين حيث أنه لا توجد مخاطرة كبيرة في هذا التوجه .. أما في الخلية رقم إثنان فتزداد المخاطرة حيث يكون التركيز فيها منصب على بيع منتجات أو خدمات حالية إلى زبائن جدد .. فيما يلاحظ أنه في الخلية رقم ثلاثة تكون درجة المخاطرة أعلى قليلاً حيث تشتمل على بيع منتجات أو خدمات جديدة إلى زبائن حاليين .. وأخيراً في الخلية رقم أربعة التي تعتبر الأكثر مخاطرة وتشتمل على بيع منتجات أو خدمات جديدة إلى زبائن جدد.



الشكل (8 - 3)

أنموذج Z لتحليل الفجوة الاستراتيجية المرتبطة بالزبائن ومنتجات المنظمة

فالمخاطرة التي تمكّن في تسليم منتجات أو خدمات جديدة إلى عملاء جدد تشكل أحد أسباب الفشل الكبير للمنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية .. ومن الجدير بالذكر أن هذا أنموذج Z يُمكن فريق التخطيط الاستراتيجي من فرز عوامل المخاطرة وإعطائهم فرصة مقارنة توجّه المنظمة نحو المخاطرة مع المكونات الفرعية المنشودة لخططها الاستراتيجية .. فمن أجل الدخول في استراتيجية ذات مخاطرة عالية يتطلب من المنظمة أن تمتلك نمط من الرغبة في خوض المخاطر وتوفّر الموارد الداعمة.

٢٢ موانع الدخول والخروج Entry / Exit Barriers

حيث تواجه المنظمات المختلفة درجات مختلفة من الصعوبة في المباشرة بعمل معين وتصفيته أو الخروج منه .. وبشكل نموذجي تُعرف هذه الأمور بموانع الدخول والخروج ..



ففي تحليل الفجوات لا بد من إيلاء الإهتمام بكل من موانع الدخول وموانع الخروج بهدف منع المنظمة من الوقوع في فخ الفرص التي تتميز بمتطلبات دخول محظورة أو التي يمكن أن يكون من الصعب التخلي عنها في حال عدم تلبيةها للتوقعات •• ففي عملية تحليل الفجوات الاستراتيجية •• يحتاج فريق التخطيط الاستراتيجي إلى فهم وتطبيق أنموذج موانع الدخول والخروج لأي خط عمل جديد وكذلك لأي خط عمل قائم هناك رغبة بتركه •• حيث أنه يمثل هذا التحليل يكون لدى فريق التخطيط الاستراتيجي إمكانية من تقييم المخاطر المحتملة التي تترتب على هذه الإجراءات وكذلك العائد المالي المحتمل.



✧ وسائل ردم الفجوات الاستراتيجية

تتعدد العوامل الحاسمة لنجاح ردم الفجوات إلا أن أبرزها يتمثل بـ **1** التحليل الدقيق وذلك بفهم أسباب الفجوة (سوقية .. تنظيمية .. مالية). **2** المرونة بإستعداد المنظمة لتعديل الاستراتيجية عند الحاجة. **3** التوافق الثقافي خاصة في حالات الاندماج أو التحالفات. **4** التفكير الإستباقي بتوقع ردود فعل المنافسين والتغيرات السوقية.

لذلك هنالك أربعة تكتيكات محددة لسد الفجوات بين الحالة القائمة للمنظمة وحالتها المنشودة .. حيث أنه من المفترض أخذ هذه التكتيكات بنظر الاعتبار عندما يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الفجوات التي يتعين ردمها وهذه التكتيكات هي **1** إطالة السقف الزمني لتحقيق الأهداف وهو مطلب ضروري في حالة إذا ما كان التوزيع الحالي للموارد مناسباً وكذلك إذا ما كان الأمر سيستغرق وقتاً لتحقيق الأهداف أطول مما قد خُطِّطَ له. **2** تقليل حجم أو نطاق الأهداف ويتم تطبيق هذا التكتيك عندما تكون الرؤية مناسبة لكن الأهداف المعدلة نوعاً ما أكثر قابلية على التحقيق وأنها أقل مخاطرة. **3** إعادة توزيع الموارد لتحقيق الأهداف حيث يعتبر هذا التكتيك ملائماً إذا ما كان بالإمكان تحقيق الأهداف فقط من خلال تعزيز الموارد الموجودة. **4** الحصول على موارد جديدة ويعتمد عليه عندما تكون هنالك ضرورة لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال المواهب أو المنتجات أو الأسواق أو رؤوس الأموال الجديدة. فهناك توجهين أساسيين لردم الفجوات الاستراتيجية .. **الأول** يهتم بالوسائل التي تركز على النمو وتستخدم عندما تسعى المنظمات إلى التوسع لتحقيق أهدافها. **الثاني** يرتبط بالتركيز على التراجع أو إعادة الهيكلة وتلجأ إليه المنظمات عندما تحتاج إلى



تقليص أنشطتها أو إعادة توجيه مواردها. والجدول (8 - 2) يلخص أبرز وسائل ردم الفجوات الاستراتيجية.

الجدول (8 - 2) وسائل ردم الفجوات الاستراتيجية

المضمون والمحتوى	وسائل ردم الفجوات الاستراتيجية
تطوير المنتجات أو الخدمات الحالية	التوسع الداخلي
دخول أسواق جديدة بنفس الخطوط الإنتاجية	
يتطلب موارد مالية وبشرية كافية	
دخول مجال جديد تماماً (مخاطر عالية)	
يكون أقل خطورة إذا كان مرتبطاً بالأعمال الحالية (مثل إضافة خدمات	البدء بأعمال جديدة
مالية لسلسلة تجارية)	الوسائل المركزة
شراء منافسين أو شركات مكملية لتسريع النمو	على النمو
مراعاة التوافق الثقافي بين المنظمين لتجنب الفشل	الإستحواذ أو الإندماج
التعاون مع منظمات أخرى (موردين .. منافسين .. زبائن) لتحقيق منفعة	التحالفات الاستراتيجية
مشتركة	
بيع أقسام أو منتجات غير مربحة	التخلي عن خطوط أعمال
تقليل الإستثمار في نشاط معتدل حتى إيقافه نهائياً	الوسائل المركزة
نقل الموارد (عمالة .. أصول) إلى مجالات أكثر نمواً	على التراجع أو
إصلاح العمليات الداخلية لتحسين الكفاءة	إعادة الهيكلة
تقليل التكاليف أو تغيير النموذج التشغيلي	إعادة الهيكلة



الباب الخامس

الوثيقة الاستراتيجية وأصحاب المصالح

تؤدي الوثيقة الاستراتيجية للمنظمات بما تتضمنه من رسالة **Mission** .. قيم **Values** .. رؤية **Vision** .. غايات **Goals** .. وأهداف **Objectives** دوراً محورياً في توجيه العلاقة مع أصحاب المصلحة **Stakeholders** .. إذ تُعد بمثابة الإطار المرجعي الذي يحدد هوية المنظمة واتجاهها المستقبلي .. حيث تكتسب هذه الوثيقة معناها العملي حين تُصاغ إستجابةً لإهتمامات وإحتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين مع ضمان توافقهم معها أو تقليص فجوات المعارضة. فالرؤية تلهم **Inspires** .. والرسالة تُعرّف الدور **Defines the Role** .. والقيم تُنظم السلوك **Regulate Behavior** .. بينما تعكس الغايات والأهداف إلتماً استراتيجياً بالمرجات **Strategic Commitment to Outcomes** التي يشارك أصحاب المصلحة في تشكيلها أو التأثير عليها حيث أن إشراكهم في مراحل إعداد الوثيقة الاستراتيجية يعزز الشرعية ويزيد من فرص النجاح .. كما أن فهم مواقفهم ضروري لترجمة الوثيقة من نصوص طموحة إلى واقع تنفيذي مشترك.

يقدم هذا الباب فهماً شاملاً للوثيقة الاستراتيجية وأصحاب المصالح من خلال فصلين أساسيين .. الأول يستعرض الوثيقة الاستراتيجية .. والثاني يوضح أصحاب المصالح.





الفصل التاسع

الوثيقة الاستراتيجية

نظرة عامة

تمثل الوثيقة الاستراتيجية للمنظمة المنظومة المترابطة التي تتكامل فيه رسالة المنظمة .. التي تجسّد السبب الجوهرى لوجودها والدور الذى تضطلع به فى بيئتها .. وتُعدّ القيم المبادئ الحاكمة التي تضبط السلوك المؤسسى وتوجه القرارات باتساق أخلاقى وثقافى .. فيما تمثل الرؤية الصورة المستقبلية الطموحة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .. أما الغايات فهي تعبيرات عامة عن النتائج طويلة المدى التي تُترجم الرؤية .. وتُدعمها الأهداف باعتبارها خطوات عملية ومحددة وقابلة للقياس تُسهم فى تحقيق تلك الغايات .. وبهذا الترابط تتكامل هذه العناصر لتُبنى عليها الخطة الاستراتيجية للمنظمة وتُشكل بوصلة استراتيجية تقود الأداء. والشكل (9 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالى.



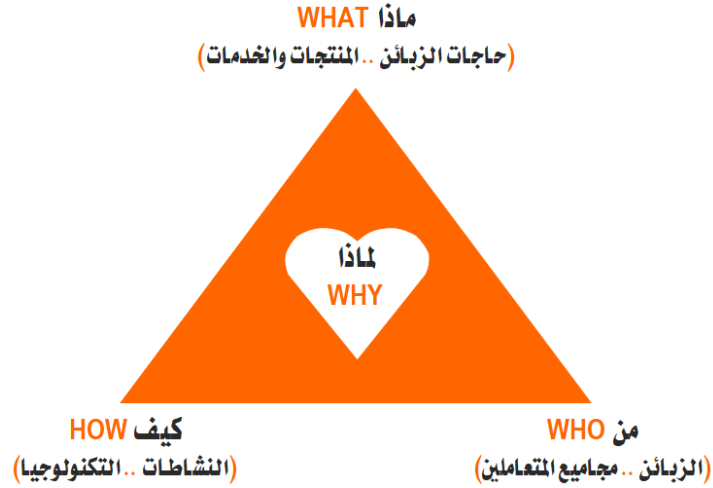
الشكل (9 - 1)

مكونات الفصل الحالى



رسالة المنظمة

تُعبّر رسالة المنظمة عن سبب .. مبرر .. مشروعية وجودها .. فهي تمثل الهدف المركزي الذي أنشئت من أجله .. حيث أنها تميز نشاطات وأعمال كل منظمة عن المنظمات الأخرى المشابهة لها في طبيعة عملها .. حيث تنبع أهمية رسالة المنظمة من خلال ① المساهمة بتحديد غايات المنظمة وأهدافها والمبادرات اللازمة لتحقيقها. ② تعريف كافة المتعاملين مع المنظمة بطبيعة وأساليب عملها. ③ تحسين فهم الموظفين لنشاطات وأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها. ④ بناء علاقة تشاركية بين العاملين والمنظمة لتوفير بيئة عمل آمنة. ⑤ المساهمة في الإستجابة المرنة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والسعي للتكيف معها. إذ أن تطوير بيان رسالة المنظمة يتطلب الإجابة على أربعة أسئلة أساسية كما يوضحها الشكل (9 - 2).



الشكل (9 - 2)

العناصر الأربعة لبيان رسالة المنظمة



1st العنصر – السؤال الأول (ماذا WHAT) الذي ينص على "ما الوظيفة التي تقوم بها المنظمة؟"

.. أي القيام بتحديد وتعريف الإحتياجات التي تحاول المنظمة تلبيتها إذ أنه من المهم جداً تفادي الوقوع بحالة قُصر النظر أو النظرة الأحادية في الإجابة على مثل هذا السؤال ..
فقُصر النظر أو النظرة الأحادية يدفع بالمنظمة إلى التعامل مع هذا السؤال من حيث المنتجات أو الخدمات الموفرة وليس من حيث الإحتياجات المطلوب تلبيتها. فالتفكير بماهية الإحتياجات التي تحاول المنظمة تلبيتها للزبائن يجب أن يجعلها أكثر تحسناً بالتعرّف الأولي الواضح على تلك الإحتياجات والمراقبة المستمرة لها .. إذ أن تغيير الإحتياجات من المحتمل أن يوجه المنظمة إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة لتلبية الإحتياجات الناشئة لدى زبائننا .. فالمنظمة الناجحة عادة ما تسعى إلى التعرّف على المنتجات والخدمات المطابقة للقيم والتي تلبي إحتياجات عموم متعاملينا فضلاً عن إحتوائها لهذه الإعتبارات في تطوير بيان رسالتها .. حيث أنه من بين القضايا المهمة في تطوير بيان الرسالة هي تحقيق حالة الإجماع حول مدى إتساع أو ضيق الإجابة على هذا السؤال.

2nd العنصر – السؤال الثاني (من WHO) الذي ينص على "إلى أي جهة تقوم المنظمة بهذه

الوظيفة؟" .. أي القيام بالتعرف على من هم الزبائن أو الأسواق التي تسعى المنظمة لتلبية طلباتهم وإحتياجاتهم فلا توجد هنالك منظمة بصرف النظر عن حجمها يمكن أن تلبي إحتياجات جميع الزبائن المحتملين .. وقليل جداً من المنظمات تكون بالحجم الذي يكفي لتلبية طلبات الجميع وذلك لأن لكل زبون إحتياجاته الخاصة لذلك هناك تفاوت كبير في الإحتياجات التي يتعين على المنظمات تلبيتها .. فتطوير بيان الرسالة يتطلب التعرف



الواضح على جزء معين من إجمالي قاعدة الزبائن التي تشكل السوق الرئيسي للمنظمة ..
وإن عملية تصنيف السوق المستهدف الفعلي والمحمّل يطلق عليها اسم تجزئة السوق ..
حيث توجد هنالك طرق عديدة يمكن من خلالها تجزئة السوق .. فربما ترتأي المنظمات
التعامل مع جزء صغير واحد من السوق .. وربما تقوم المنظمات بتطوير وحدات فرعية
للمركز على أجزاء سوق متنوعة .. فمن بين العناصر أو المقومات المهمة للنجاح في هذه
الساحة هو الوضوح حول تصنيف الزبائن الأساسيين وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم.

3rd العنصر – السؤال الثالث (كيف HOW) الذي ينص على "كيف تنفذ المنظمة هذه الوظيفة؟"

.. ويُعنى بالكيفية التي ستحاول بها المنظمة تحقيق أهدافها مثل تحديد التقنيات التي
ستستخدمها المنظمة في تلبية الإحتياجات التي يتم التعرف عليها في أسواق عملها.

4th العنصر – السؤال الرابع (لماذا WHY) الذي ينص على "ما هو سبب وجود المنظمة؟" .. أذ يظهر

هذا العنصر في مثلث العلاقة للعناصر الثلاث السابقة "ماذا .. من .. كيف" ليحتل المحور
المركزي لهذه العلاقة. فالسؤال عن سبب أداء المنظمة للوظائف التي تقوم بها كثيراً ما
يكون مهم .. فالعديد من المنظمات تشعر بأنها بحاجة إلى تضمين ثمة بيان بسيط حول
مبرر وجودها كجزء من بيان رسالتها .. إذ أن بيان السبب بكلمة "لماذا؟" يجعل من المنظمة
قادرة على وضع ما تقوم به في إطار مجتمعي وتوفير تركيز مهم وهادف جداً لنشاطاتها.

ومع ذلك فإن رغبة إدارة المنظمة تتجسد في تطوير رسالة فعالة تتسم بخصائص وسمات
متجددة تجعلها أكثر قرباً من واقع التطبيق الفعلي وهذه الخصائص تتمثل بـ ① الوضوح
Clarity أي من المفترض أن تكون رسالة المنظمة واضحة ومباشرة وسهلة الفهم من قبل جميع



أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها. ② موجهه بالغرض **Purpose - Driven** أي أن رسالة المنظمة تعكس السبب الجوهرى لوجودها وما تسعى لتحقيقه أو تقديمه. ③ التركيز على أصحاب المصلحة **Focus on Stakeholders** من خلال إلتزام المنظمة بالتركيز على الزبائن .. الموظفين .. المجتمع وتوضيح القيمة المقدمة لكل طرف. ④ تحديد نطاق العمل **Scope Definition** بإشارتها إلى مجال عمل المنظمة من حيث المنتجات أو الخدمات أو السوق أو الفئة المستهدفة دون أن تكون مُقيدة أو ضيقة. ⑤ محاذاتها مع القيم **Alignment with Values** أي من الضروري أن يكون هناك انسجام بين بيان رسالة المنظمة وقيمها التي تعكس المبادئ الأخلاقية والثقافية التي تحكم سلوكها. ⑥ تحمل الطابع الإلهامي **Inspiration** أي أن رسالة المنظمة تكون ملهمة للعاملين لأنها تعمل على ربط أعمالهم اليومية بهدف أكبر ومعنى أعمق. ⑦ الدائمة **Timelessness** أي أن بيان رسالة المنظمة يتمتع بقدر من الإستمرارية والثبات فهو لا يتغير بسهولة بتغير الأهداف أو الخطط قصيرة الأجل. ⑧ التمايز **Differentiation** فرسالة المنظمة توضح ما يميزها عن المنافسين وتبرز تفرداها في السوق أو في طريقة تقديم القيمة. والمثال أدناه يوضح حالة عملية لتحليل خصائص بيان رسالة المنظمة.

اسم المنظمة : شركة جوجل **Google**

بيان الرسالة : تنظيم المعلومات على مستوى العالم وجعلها متاحة ومفيدة للجميع

الخاصية	التحليل وفقاً للخاصية
الوضوح	الرسالة مكتوبة بلغة بسيطة وواضحة دون مصطلحات تقنية أو غموض
موجهه بالغرض	تحدد سبب وجود Google المتمثل بتنظيم المعلومات وتسهيل الوصول إليها
التركيز على أصحاب المصلحة	تشير إلى خدمة الجميع بوضوح أي أن المستخدم العالمى هو جوهر الرسالة
تحديد نطاق العمل	نطاق العمل هو المعلومات على مستوى العالم أي محتوى رقمي ومعرفي عالمي



محاذاتها مع القيم	تنسجم مع قيم Google وهي إتاحة المعرفة والشفافية والمساواة في الوصول
تحمل الطابع الإلهامي	الرسالة تحفز العاملين لأنها ترتبط بهدف كبير متمثل بتمكين العالم بالمعرفة
الدائمة	الرسالة مصاغة بصيغة شمولية ومستقبلية لا تتأثر بتغير المنتجات أو الأدوات
التمايز	تركز Google على تنظيم المعلومات عالمياً بما يميزها عن منافسين يقدمون خدمات محدودة أو محلية فقط



❖ قيم المنظمة

يُعبّر عن القيم **Values** بالمادة الوراثية **Deoxyribo Nucleic Acid - DNA** - للمنظمات التي تعطيها الشخصية المميزة والمختلفة عن المنظمات الأخرى .. التي تشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمات .. ومورداً يبنى خلال فترات زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة .. فهي تُبين المبادئ الأساسية التي تحكم عمل المنظمة .. وتُشكل مجموعة المبادئ السُمرمدية الخالدة التي تقود وتوجه المنظمة .. وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة التي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين.

تنبع أهمية قيم المنظمة من خلال ① إعطاء سعة في التفكير وتوجيه جهود المنظمة في المجالات المختلفة. ② تُحدد وتُعين نوع الأعمال التي تكون المنظمة أو لا تكون فيها. ③ ترسم توقعات المنظمة وتوصلها إلى الآخرين. ④ تعمل على إستقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءة في العمل. ⑤ تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة أعمال المنظمة وأنشطتها المختلفة. ⑥ تُحدد أولويات العمل الأساسية. ولأن القيم تؤدي دوراً في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك الموظفين .. فمن المفترض حيازتها لمجموعة من الخصائص المتمثلة بـ:

- ① أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل بحيث يتم الإلتزام بها من قبل الموظفين كافة.
- ② أن تكون متناسقة فكرياً وسلوكياً مع قيم الموظفين بالمنظمة.
- ③ أن تكون محدودة العدد .. وواضحة الهدف .. يمكن إدراكها بما تتضمنه من سلوك.
- ④ أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع.
- ⑤ أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وموظفيها.
- ⑥ أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.



لذلك .. فإن التحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في المنظمات ليس في كتابة منظومة من القيم النبيلة .. لكن في أن يجعلوها الدستور الذي يحكم جميع تصرفاتهم وسلوكياتهم وأدائهم اليومي .. إذ أن القائمة الشمولية للقيم تعتبر ثوابت .. وأدناه قائمة بالقيم التي تسعى كل منظمة لتطويرها وفق إعتباراتها وخصوصيتها وكما يلي:

📌 **الأخلاق Ethics** التي تتعلق بإتخاذ قرارات صحيحة وفق معايير الصواب والخطأ وتشمل النزاهة .. العدالة .. تجنب تضارب المصالح .. الشفافية في المعلومات .. والسلوك المسؤول تجاه جميع الأطراف ذات العلاقة.

📌 **الجودة Quality** التي لا تعتبر فقد إنتاج منتج جديد .. بل ثقافة تركز على التحسين المستمر ضمن الموارد المتاحة وإعتبار النوعية أولوية في جميع عمليات المنظمة.

📌 **السلامة Safety** وتعنى الإلتزام بحماية البيئة والعاملين .. فإذا كانت العمليات الإنتاجية تسبب ضرراً بيئياً فإن السلامة تصبح قيمة أساسية أما إن لم تكن كذلك فتعامل وفق القوانين فقط.

📌 **الإبتكار والمعرفة Innovation & Knowledge** ويعنيان بالجرأة على تجربة أفكار جديدة .. وتقبل المخاطر .. والإستثمار في التكنولوجيا كمصدر للتميز.

📌 **صورة المنظمة في قطاعها Image in Industry** فهل تسعى المنظمة لأن تكون بارزة وقيادية في قطاع أعمالها أم تروم أن تظل منخفضة الظهور .. وهذا القرار يؤثر على استراتيجيتها وتوجهها العام.



📌 **صورة المنظمة في المجتمع Image in Community** وتتعلم برغبة المنظمة في بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي وتعكس مدى إلتزامها بدورها المجتمعي والمواطنة المسؤولة .. وهو أمر يؤثر مباشرة على التسويق والسمعة.

📌 **المتعة والمرح Fun** فبعض المنظمات تركز على جعل بيئة العمل ممتعة ومحفزة خاصة في القطاعات التي تعتمد على الإبداع والخدمة مثل السياحة والترفيه .. وهذه القيمة تؤثر على جذب الموظفين والعملاء.

📌 **الإستجابة للعملاء Responsiveness to Customers** وتعني مدى إلتزام المنظمة بفهم وتلبية توقعات العملاء وذلك بالبداية بتلبية الإحتياجات الأساسية وقد تصل إلى تلبية الطموحات المستقبلية المتوقعة للعملاء.

📌 **الموارد البشرية Human Resources** وتؤكد على منظور المنظمة للموظفين كمورد قابل للإستبدال أم كأصل ثمين يجب تطويره والإحتفاظ به .. وهذا يؤثر على حجم الإستثمار في التدريب والإحتفاظ بالكوادر.

📌 **الربحية Profitability** وتؤكد على أهمية تحقيق الأرباح لبقاء المنظمة وإستمرارها .. حتى في المنظمات غير الربحية فإنها تحتاج إلى دخل يغطي نفقاتها على الأقل.

📌 **التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances** وتؤكد على أن التعاون مع منظمات أخرى يمكن أن يعزز القوة والموارد لكن هذا يتطلب التوازن بين الإستقلالية والمصلحة المشتركة فهي ليست مجرد علاقة تجارية بل إلتزام مشترك لتحقيق أهداف طويلة الأجل.

📌 **تنوع المنتجات - الخدمات Product - Service Diversity** وتتعلم بمدى رغبة المنظمة في التوسع في تقديم منتجات أو خدمات متعددة أو التركيز على مجال واحد محدد.



٥ تنوع الأسواق - العملاء Market - Customer Diversity وتؤكد على سعي المنظمة للوصول إلى

شرائح سوقية محددة فقط أم إلى أكبر عدد ممكن من الأسواق والعملاء محلياً ودولياً.

٥ المنتجات المعيارية - حسب الطلب Standard - Customized Products وتعني بأن هناك منظمات

تركز على منتجات موحدة بينما أخرى توفر حلولاً مصممة خصيصاً للعملاء .. وقد تختار بعض المنظمات الموازنة بين الخيارين حسب الحاجة.

٥ التوسع Expansion الذي يشمل النمو في الحجم .. المنتجات .. أو الأسواق ويمكن أن يتم ذلك

من خلال تطوير داخلي طويل الأمد أو من خلال شراكات واكتساب خارجي أسرع وأقل تكلفة.

٥ الهيكل التنظيمي Organizational Structure وتعني بأن هناك منظمات تفضل اللامركزية

بحيث تكون هناك حرية للوحدات باتخاذ قراراتها .. بينما تفضل أخرى المركزية لضبط الجودة والإتساق .. فالقرار يعتمد على طبيعة العمل وأهدافه.

٥ التركيز الجغرافي Geographic Concentration وتؤكد بأنه هل تفضل المنظمة التركيز في منطقة

معينة أم الإنتشار على نطاق محلي .. إقليمي .. أو دولي؟ هذا القرار يؤثر على عملياتها واستراتيجياتها التسويقية.

٥ البيئة Environment وتبين مدى إلتزام المنظمة بحماية البيئة .. فقد تكون البيئة ذات أولوية

قصوى في الصناعات المؤثرة بيئياً .. أو مجرد إلتزام ثانوي بالقوانين في صناعات أخرى.

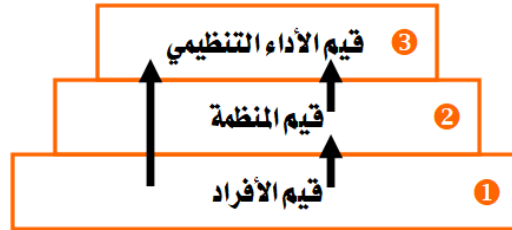
لقد قسمت القيم في إطار ارتباطها بالسلوك إلى ثلاثة مجموعات هي ① مجموعة القيم

الفردية المرتبطة بالأفراد و——لوحياتهم. ② مجموعة القيم التنظيمية وترتبط بعمل

المجموعات وتنظيمها وأدائها بأفضل الصيغ. ③ مجموعة القيم المثالية المرتبطة بالقيم



التنظيمية التي تنعكس على أداء تنظيمي عالي جداً من خلال عمل الفرق والإدارات المختلفة للمنظمة. والشكل (9 - 3) يوضح الفكرة أعلاه.



الشكل (9 - 3)

تقسيم القيم في إطار ارتباطها بالسلوك



✖ رؤية المنظمة

ينطبق مفهوم الرؤية **Vision** على نوعين من النشاط يقوم كل منهما على أساس معالجة المعلومات .. فالرؤية كإدراك **Perception** تعطي إنطباعاً معيناً عن الموقف الراهن أي بمعنى أنها إدراك لنوع البيئة التي تطمح الإدارة أو المنظمة إلى تكوينها ضمن سقف زمني واسع لغرض تفعيل هذا الإدراك. ويمكن أن تمثل الرؤية حالة تنبؤ **Prediction** لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية وتعكس ما تطمح المنظمة أن تكون عليه .. تحققه .. توجده .. لذلك تعتبر عملية إكتشاف ما هو موجود من الصور في العالم والمكان الذي يكمن فيه ذلك الموجود والذي تتولد فيه صورة معينة عن طريق تحليل كل عنصر أو مكون من مكونات تلك الصور المختلفة .. وبسياق مختصر فالرؤية تبين ① إلى أين تتجه المنظمة؟، ② ما هي الهيئة التي ستكون عليها المنظمة بالمستقبل؟، لذلك تتضح أهمية الرؤية للمنظمة من خلال:

- ① تُسهل من التكامل والتفاعل بين مختلف أنشطة المنظمة ومستوياتها الإدارية وعامليها.
- ② تلبي تطلعات عملاء المنظمة وتعزز منظورهم الإيجابي إتجاهها.
- ③ توضيح إتجاه التغيير المطلوب والحث على تنفيذه سواء في ثقافة المنظمة ونماذج أعمالها.
- ④ تُشجع موظفي المنظمة وتحفزهم لتبني الإجراءات والأفعال الصحيحة.
- ⑤ تمكن المنظمة من تحييد ومجابهة حالات الفشل.

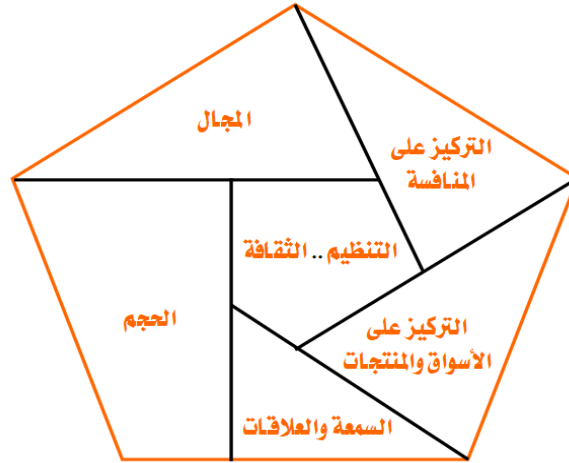
إن رؤية المنظمة الفعالة تتوفر فيها مجموعة خصائص تعكس جودة الرؤية .. وهذه الخصائص تتمثل بـ ① **الخيالية Imaginable** أي الصورة التي يمكن تخيل الهيئة المستقبلية من خلالها. ② **الاجاذبية Desirable** أي خلاصة تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم. ③ **التركيز Focused** أي واضحة يمكن تركيز الجهود



والموارد نحوها وإتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد. **4** المرونة **Flexible** أي إتصافها بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح بإستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات إستخدامها عند الحاجة لبدائل. **5** العملية **Feasible** أي ممكنة التحقق وبغض النظر عن واقعيته — من منظور الأوضاع الراهنة — فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل وإستنهاض فئات المتعاملين للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد. **6** الإعلامية وقابلية الإيصال **Communicable** أي أنها تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من المتعاملين والتواصل من خلالها معهم.

أن كون رؤية المنظمة تعطي منظوراً مستقبلياً فهي لا تهمل الحالة الحاضرة التي توجد فيها المنظمة .. فالحديث عن العناصر والمكونات الأساسية للرؤية بصورة منفردة لا يعنى أنها في الواقع العملي غير مؤطرة بمنظور واحد يجعل منها منسجمة ومتناغمة وهي تركز على الحالة المستقبلية المراد بلوغها .. لذلك تتضمن الرؤية مجموعة أبعاد تركز من خلالها على مضمون وسياق عمل المنظمة. والشكل (9 - 4) يوضح أبعاد ومكونات رؤية المنظمة.

1st المجال Scope .. وهذه الخاصية تعطي مزيج الأعمال الذي إختارته المنظمة وتتابع تقدمها فيه .. حيث أن مجال الأعمال يؤطر التوجهات الاستراتيجية للمنظمة سواء من خلال إقتطاع مجالات للإبتعاد عنها أو تأشير مجالات للدخول إليها بالإستناد إلى إعتبارات الإضافة النوعية والقيمة التي تستطيع هذه الأعمال أن تقدمها للمنظمة ككل وتصبح بالتالي تأريخاً وارثاً تتعامل معه المنظمة بشفافية ومرونة.



الشكل (9 - 4)

أبعاد ومكونات رؤية المنظمة

2nd الحجم Scale .. فوصف الحجم المستقبلي للأعمال ليس بالأمر السهل خاصة إذا ما كان معلوماً أن النمو لا يمثل هدفاً صحيحاً وضرورياً في جميع الحالات رغم أنه يعتبر مؤشراً حيوياً في عالم الأعمال .. فكون الحجم بعداً مهماً في رؤية المنظمة يعنى مؤشراً ذو علاقة بباقي مكونات الرؤية خاصة وهو يرتبط بالاستراتيجية .. واختيار حقيبة الأعمال .. ونوع التنظيم .. وأساليب الإدارة وغيرها.

3rd التركيز على الأسواق والمنتجات Products and Markets Focus .. فبعد أن يكون مجال النشاط قد حدد .. فإن الضرورة تقتضي اختيار خطوط المنتجات والأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية المنظمة الأخرى .. فالقيم الأساسية للمنظمة قد تستبعد إدخال تعاملها بمنتجات تجد أنها في تعارض مع هذه القيم.



4th التركيز التنافسي Competitive Focus .. ويجب على سؤال كيف ستتنافس المنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً .. فبعض المنظمات تشكل التكنولوجيا البعد التنافسي الأساس لها .. حيث أن إختيار رؤية واضحة بهذا الصدد ستعكس بأثار إيجابية على مختلف القرارات في المنظمة وتشكل القوى الموجهه للعمل فيها.

5th السمعة والعلاقات Image and Relationship .. وهذه ترتبط بفلسفة المنظمة التي تعطى ديناميكية ضرورية وأساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس.

6th التنظيم والثقافة Organizing and Culture .. إذ أن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضاً وثقافة المنظمة التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى واقع.



✦ غايات المنظمة الاستراتيجية

تُعد الغايات الاستراتيجية **Strategic Goals** أداة رئيسية لتوجيه المنظمة نحو المستقبل .. وهي تتطلب فهماً عميقاً للرؤية والرسالة والبيئة المحيطة .. حيث أن فعاليتها ترتبط بمدى قدرتها على الإلهام .. والتحفيز .. والتوجيه .. والتقييم .. كما أن وضع غايات استراتيجية واضحة ومحددة وواقعية تعد من أولى مهام القيادة العليا .. ومن أهم مؤشرات النجاح في عالم الأعمال المعاصر .. إذ أن نجاح المنظمات لا يكمن في التركيز على نوع واحد من الغايات .. بل في بناء محفظة متوازنة تشمل جميع الأنواع بنسب متفاوتة حسب الأولويات .. والمرحلة التنموية .. فغايات النمو لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن الكفاءة التشغيلية .. والإبتكار لا يُثمر دون بيئة عمل محفزة .. والإستدامة لا تكتمل دون حوكمة فاعلة .. لذلك فالغايات الاستراتيجية تُشكل نظاماً متكاملًا يوجّه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها بشكل شامل ومتوازن.

تُعبّر الغايات الاستراتيجية عن النتائج الكبرى .. والطموحات بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .. فهي نوع من أنواع الأهداف الشمولية تُرسم على مستوى الإدارة العليا .. وتحدد المسارات الكبرى للعمل التنظيمي .. وتُبنى على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية .. فمن خلالها تُوجّه كافة الجهود التنظيمية .. وتُرسم السياسات .. وتُوزّع الموارد .. فهي بمثابة البوصلة التي تهدي المنظمة نحو المستقبل المنشود .. وتحدد الإتجاهات الكبرى التي تنسجم مع رؤيتها ورسالتها وهويتها المؤسسية .. كما أنها أداة للربط بين الواقع الحالي والمستقبل المرغوب .. وتعكس مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة أعمالها.

وبصدد علاقتها بعملية التخطيط الاستراتيجي .. فإن الغايات الاستراتيجية تُعد محوراً مركزياً في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث تنبثق من رؤية المنظمة ورسالتها ..



ويُشتق منها الأهداف الاستراتيجية* **Strategic Objectives** لتأطير السياسات والخطط ..
لتتحول إلى برامج ومبادرات تنفيذية تقودها المستهدفات** **Targets**. والشكل (9 - 5) يوضح
علاقة الغايات الاستراتيجية ببعض مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي.



الشكل (9 - 5)

علاقة الغايات الاستراتيجية ببعض مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي

* نتائج رئيسية محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها دعماً الغايات الاستراتيجية وتمثل ترجمة كمية أو نوعية لها وتكون غالباً متوسطة إلى طويلة المدى .. وعادة ما تستخدم في الخطط الاستراتيجية

** مستويات محددة ودقيقة للنتائج المرغوب تحقيقها وأكثر تفصيلاً وارتباطاً بالزمن والقياس وتشتق من الأهداف الاستراتيجية لضمان تتبع التقدم المرحلي .. وعادة ما تستخدم في الخطط التنفيذية ولوحات قياس الأداء



ويمكن توضيح العلاقة بشكل أدق ما بين الغايات الاستراتيجية .. والأهداف

الاستراتيجية .. والمستهدفات بالمثالي التالي:

الغاية الاستراتيجية: تحقيق الريادة في السوق المحلي.

الهدف الاستراتيجي: زيادة الحصة السوقية إلى 15% خلال الثلاث سنوات القادمة.

الهدف المُستهدف للسنة الأولى: الوصول إلى 5% حصة سوقية بحلول نهاية عام 2026.

إن وجود غايات استراتيجية واضحة ومحددة لا يقتصر على التعبير عن طموحات المنظمة فحسب .. بل يسهم أيضاً في ترجمة هذه الطموحات إلى مسارات عمل واقعية .. وفيما يلي تحليل مفصل لأبرز جوانب الأهمية التي توفرها الغايات الاستراتيجية وكما يلي:

1st غايات النمو والتوسع Growth and Expansion Goals .. وتهدف إلى توسيع حجم المنظمة وزيادة نطاق أعمالها سواء من خلال الدخول إلى أسواق جديدة .. أو زيادة الحصة السوقية .. أو تنويع المنتجات والخدمات. وتعكس هذه الغايات رغبة المنظمة في تعزيز وجودها التنافسي على المدى الطويل .. ومن الأمثلة عليها إطلاق 5 فروع جديدة في مدن رئيسية خلال السنوات القادمة .. أما عن أهمية هذا النوع من الغايات الاستراتيجية فتبرز في تعزيز مكانة المنظمة السوقية .. ودعم استمرارية النمو في ظل المنافسة.

2nd غايات الكفاءة والفعالية التشغيلية Operational Efficiency and Effectiveness Goals .. وتركز على تحسين الأداء الداخلي من حيث خفض التكاليف .. وتسريع العمليات .. وتقليل الهدر .. وتعزيز الجودة .. وهذه الغايات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة .. والهندسة الإدارية .. والتحسين المستمر .. ومن الأمثلة عليها خفض التكاليف التشغيلية خلال عامين .. أما عن أهمية هذا النوع من الغايات الاستراتيجية فتبرز من خلال زيادة



القدرة التنافسية من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الكفاءة .. والمساهمة في تحسين ربحية المنظمة دون الحاجة للنمو الخارجي.

3rd غايات الابتكار والتطوير Innovation and Development Goals .. التي من خلالها تسعى المنظمات تعزيز قدراتها على الابتكار والتجديد المستمر في المنتجات والخدمات والعمليات أو نماذج الأعمال .. فهي غايات ترتبط ارتباطاً مباشراً ببقاء المنظمة في الأسواق الديناميكية .. ومن الأمثلة عليها تطبيق تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في العمليات خلال عامين .. أما عن أهمية هذا النوع من الغايات الاستراتيجية فتبرز في تمكين المنظمة من مواكبة التطورات التكنولوجية .. وإيجاد فرصاً سوقية جديدة وتعزيز تميز العلامة التجارية.

4th غايات الإستدامة والمسؤولية الاجتماعية Sustainability and Social Responsibility Goals وتتمحور حول إلزام المنظمة تجاه البيئة والمجتمع والأجيال القادمة في إطار ما يُعرف بمفهوم المواطنة المؤسسية أو الإستدامة الشاملة .. ومن الأمثلة عليها دعم المشاريع المجتمعية النسوية للأعوام الثلاثة القادمة .. أما عن أهمية غايات الإستدامة والمسؤولية الاجتماعية فتتمثل بضمان قبولاً اجتماعياً طويل الأمد .. وتعزيز السمعة المؤسسية .. والإسهام في الإمتثال للمعايير الأخلاقية والتنظيمية.

5th غايات الموارد البشرية والتنمية التنظيمية Human Resources and Organizational Development Goals .. وتركز على تطوير الكفاءات البشرية وبناء ثقافة مؤسسية فعالة وتحسين بيئة العمل ما ينعكس على الأداء المؤسسي والابتكار .. ومن الأمثلة عليها تدريب الموظفين على المهارات الرقمية .. أما عن أهميتها فتتمثل بتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي .. والمساهمة في خلق منظمة تعليمية قادرة على التكيف .. وخفض معدلات الدوران الوظيفي.



6th غايات التميز المؤسسي والجودة Institutional Excellence and Quality Goals .. وتركز على الوصول إلى مستويات مرجعية من التميز في الأداء وفق نماذج عالمية مثل أنموذج التميز الأوروبي EFQM أو جائزة بالدريج الأمريكية للجودة MBNQA .. ومن الأمثلة عليها تحقيق مستويات أداء تتماشى مع التميز الأوروبي .. أما عن أهميتها فتتمثل بدعم الصورة المؤسسية كمؤسسة رائدة .. وتشكيل إطاراً لتحسين العمليات والنتائج .. وضمان التناسق والإحترافية في الخدمات المقدمة.

7th غايات الريادة السوقية والعلامة التجارية Market Entrepreneurship and Trademark Goals .. التي تسعى إلى وضع المنظمة في موقع ريادي من حيث السمعة والتأثير والإنتشار أو الحصة السوقية وغالباً ما ترتبط بعلامة تجارية قوية .. ومن الأمثلة عليها أن تصبح العلامة التجارية الأولى في السوق المحلي .. أما عن أهميتها فتتمثل بزيادة ولاء العملاء والعوائد .. وترفع من القيمة السوقية للمنظمة.

8th غايات الحوكمة والإمتثال Governance and Compliance Goals .. وتتمثل ببناء أنظمة حوكمة رشيدة وضمان إلتزام المنظمة بالضوابط الأخلاقية والقانونية وتُعتبر مهمة بشكل خاص في القطاعات المالية والتشريعية والصحية .. ومن الأمثلة عليها تعزيز الشفافية في التقارير المالية وفق المعايير الدولية .. أما عن أهميتها فتتمثل بمنح ثقة للمستثمرين وأصحاب المصالح .. وتدنية المخاطر القانونية والتنظيمية .. وتعزيز الإستدامة في البيئة القانونية والمالية المعاصرة.



أهداف المنظمة الاستراتيجية

تمثل الأهداف الاستراتيجية **Strategic Objectives** سلسلة مترابطة من الرغبات المراد الوصول إليها بدءاً بالمستوى التخطيطي العام وصولاً إلى المستويات الأكثر تفصيلاً وتحديدًا .. فهي تحدد ما الذي تريد المنظمة تحقيقه؟ .. لذلك فهي أهدافاً معبراً عنها بمستويات محددة وقابلة للقياس بهدف تحقيق الاستراتيجية .. وتنبثق من العملية التخطيطية والتشغيلية وتمثل دليلاً إرشادياً للنتائج المطلوب تحقيقها في مستويات زمنية محددة، وعادة ما تسمى بالأهداف الأكثر ذكاءً **Smarter Objectives** وخصائص هذه الأهداف ما يلي:

محددة (S) Specific	بمعنى ←	الإنجازات المحددة والمروية ومستوى دقتها وصولاً لسهولة فهمها وإعطائها إتجاهاً واضحاً
قابلة للقياس (M) Measurable	بمعنى ←	تحديد آليات وطرائق القياس
جريئة (A) Audacious	بمعنى ←	قدرتها على إحداث تغيير جوهري كونها تُشكل تحدياً لكل من الأفراد والفرق والمنظمة
مكتوبة النتائج (R) Written for Results	بمعنى ←	شمول كل هدف وتحديد بنتيجه تروم المنظمة الوصول إليها وتحقيقها
محددة بوقت (T) Time Bound	بمعنى ←	تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز كل هدف محدد
الشمول (E) Encompassing	بمعنى ←	شمول كل هدف نشاطاً معيناً مرتبطاً بالهدف الشمولي على مستوى المنظمة
إمكانية مراجعتها (R) Reviewed	بمعنى ←	تقييم ومراجعة الأهداف المحددة للتأكد من ملاءمتها والتقدم الحاصل في النتائج النهائية



وتتبع أهمية الأهداف الاستراتيجية من خلال ما يلي ¹ تصف المستقبل المرغوب للمنظمة. ² تُوفر أساساً للعملية التخطيطية في المنظمة. ³ تكشف عن الأولويات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ⁴ تساعد في تخصيص الموارد وفقاً لأولويات عمل المنظمة. ⁵ أداة إتصال فعالة بين الإدارات والأقسام والشعب والأفــــراد. ⁶ المساعدة في تنظيم وتنسيق ومراقبة الأنشطة.



الفصل العاشر

أصحاب المصلحة

نظرة عامة

يُمثل أصحاب المصلحة Stakeholder أو المتعاملين مكوناً محورياً من مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي .. إذ أن فهم مصالح وتوقعات الأطراف المختلفة يساهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتعزيز فرص نجاح التنفيذ .. ففي ظل تعقد البيئات التنظيمية وتداخل المصالح بات من الضروري دمج تحليل أصحاب المصلحة ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان أن تكون القرارات مستندة إلى رؤية شاملة تعكس التوازن بين المصالح المختلفة .. فمن خلال تحليل أصحاب المصلحة يمكن للمنظمات التنبؤ بالفرص والمخاطر وتحقيق التوازن بين المصالح المتنوعة ما يعزز من شرعيتها ومكانتها في بيئتها الداخلية والخارجية. والشكل (10 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



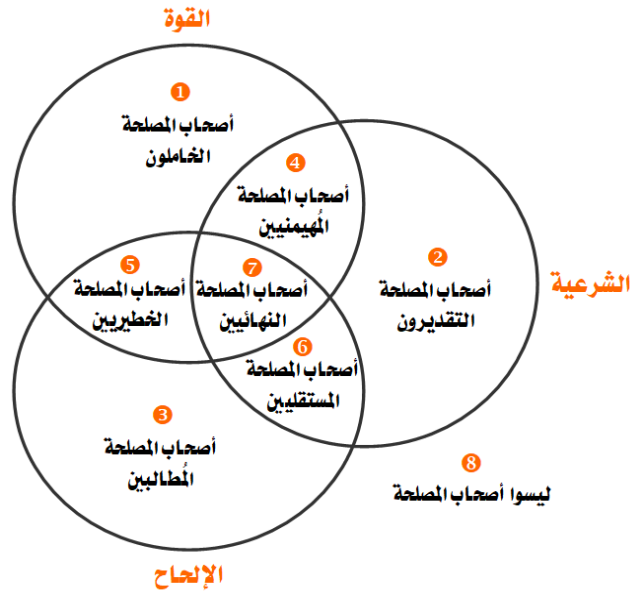
الشكل (10 - 1)
مكونات الفصل الحالي



✳️ الإطار المفاهيمي لأصحاب المصلحة

شهد مفهوم أصحاب المصلحة تطوراً ملحوظاً منذ ظهوره .. حيث توسع من التركيز على أصحاب المصلحة الأساسيين فقط إلى الاعتراف بأهمية أصحاب المصلحة المتعددين وتأثيرهم على نجاح المنظمات .. كما أصبح التعامل معهم ليس فقط ضرورة قانونية وأخلاقية بل استراتيجية حيوية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لذلك إعتبر مفهوم أصحاب المصلحة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والاستراتيجية .. إذ تم تحديد مفهوم أصحاب المصلحة لأول مرة من قبل Freeman عام 1984 ليشير إلى الأشخاص أو الجماعات التي تؤثر على المنظمة أو تتأثر بها .. وهذا التعريف يتضمن الأفراد والمؤسسات الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة.

يُصنف أصحاب المصلحة إلى عدة فئات بناءً على علاقتهم بالمنظمة إلى نوعين .. **الأول** أصحاب المصلحة الداخليين وهم الذين ينتمون مباشرة للمنظمة مثل الموظفين .. والمستثمرون. **الثاني** أصحاب المصلحة الخارجيين ويشملون الأطراف التي تقع خارج المنظمة لكنها تؤثر فيها أو تتأثر بها مثل العملاء .. والموردين .. والشركاء .. والمنافسون .. والمجتمع. إذ تختلف أهمية أصحاب المصلحة وتأثيرهم حسب درجة قوتهم **Power** التي تعكس قدرتهم على التأثير في المنظمة .. وإلحاحهم **Urgency** التي تمثل مدى الحاجة الماسة لمعالجة مصالحهم .. وشرعيتهم **Legitimacy** وتبين مدى قانونية أو اجتماعية العلاقة بين أصحاب المصلحة والمنظمة تبعاً للأنموذج المقترح من Mitchell, Agle and Wood عام 1997 والشكل (10 - 2) يوضح الفئات النوعية لأصحاب المصلحة .. حيث أن هذا التصنيف يتيح للمديرين فهم أي من أصحاب المصلحة الذين يجب إعطاؤهم الأولوية في التخطيط واتخاذ القرار.



الشكل (10 - 2)

الفئات النوعية لأصحاب المصلحة

حيث أن:

① أصحاب المصلحة الخاملون **Dormant Stakeholder** .. وهم الفئة التي تمتلك نفوذاً - **القوة** - ويمكن أن تستخدمه ضد المنظمة مثل المال أو النفوذ القانوني أو السياسي .. إلا إنها لا تستخدمه حالياً بسبب غياب الإلحاح أو المشروعية .. لذلك فهي لا تشكل تهديداً مباشراً في اللحظة الحالية لكنها قد تتحول إلى فئة أكثر تأثيراً لاحقاً إذا اكتسبت صفة جديدة .. ومن الأمثلة على هذه الفئة المساهم الكبير في ملكية المنظمة الذي لا يشارك في الاجتماعات أو لا يبدى اهتماماً مؤقتاً.

② أصحاب المصلحة التقديرون **Discretionary Stakeholder** .. ويمثلون فئة الأشخاص أو الجهات المستحقين الاحترام والتقدير لأنهم ذوي أهداف مشروعة - **الشرعية** - لكنهم لا يملكون



وسائل الضغط أو أسباب عاجلة للمطالبة .. أي أنهم فئة لديهم شرعية فقط وغالباً ما تُعاملهم المنظمات ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية .. ومن الأمثلة على هذه الفئة السكان المحليون الغير معترضون ولكنهم جزء من المجتمع المحيط بالمنظمة.

③ أصحاب المصلحة المطالبون **Demanding Stakeholders** .. ويمثلون الفئة التي تظهر مطالب عاجلة - **الإلحاح** - ولكنهم يفتقرون للمبررات الأخلاقية أو القانونية علاوة على عدم إمتلاكهم لوسائل الضغط على المنظمة لذا فغالباً ما يتم النظر إليهم على أنهم مصدر مؤقت وليسوا تهديداً حقيقياً .. ومن الأمثلة على هذه الفئة العملاء الغير راضيين ويشكون دون أساس واضح.

④ أصحاب المصلحة المهيمنون **Dominant Stakeholders** .. ويمثلون الفئة التي لديها نفوذ حقيقي - **القوة** - وحق مشروع في التأثير - **الشرعية** - مثل مجلس الإدارة أو المالكين لكن غياب الإلحاح يجعلهم غير نشطين في الوقت الحالي ويعتبرون من الجهات الأساسية في المنظمة ويمتلكون القدرة على التدخل متى شاءوا .. ومن الأمثلة على هذه الفئة المساهمون الكبار الملتزمون أو الجهات التنظيمية التي لديها سلطة رقابية لكن لم تتدخل بعد.

⑤ أصحاب المصلحة الخطيرون **Dangerous Stakeholders** .. ويمثلون الفئة التي تُشكل تهديداً مباشراً لأنهم يمتلكون النفوذ المالي أو السياسي - **القوة** - ويطالبون بتصرف سريع - **الإلحاح** - لكن مطالبهم غير مشروعة أو غير أخلاقية بما يؤدي للجوئهم لأساليب غير قانونية للضغط .. ومن الأمثلة على هذه الفئة الموظف الغاضب الذي يقوم بتسريب معلومات سرية عن المنظمة.

⑥ أصحاب المصلحة المستقلون **Dependent Stakeholder** .. ويمثلون الفئة التي لديها مطالب مشروعة - **الشرعية** - وعاجلة - **الإلحاح** - لكنهم لا يستطيعون فرضها بأنفسهم لذلك



يعتمدون على دعم أطراف أخرى كالمنظمات الحقوقية .. حيث تستدعي حالتهم الإستجابة الأخلاقية من قبل المنظمة وإلا فإن الوضع قد يتدهور .. ومن الأمثلة على هذه الفئة الموظفون في منظمة ما تعرضوا للتمييز لكن لا يملكون أدوات الضغط.

7 أصحاب المصلحة النهائيون **Definitive Stakeholders** .. ويمثلون الفئة الأهم والأكثر تأثيراً ويجب على المنظمة الاستجابة لهم بشكل فوري .. فهم يجمعون بين الحق المشروع - **الشرعية** - والقدرة على الضغط - **القوة** - والمطالبة بالحلول السريعة - **الإلحاح** - لذلك يُشكلون مركز الاهتمام في إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة .. ومن الأمثلة على هذه الفئة المساهمون الرئيسيون عند مطالبتهم بتغيير فوري في الإدارة.



أهمية تحليل أصحاب المصلحة

- يمثل تحليل أصحاب المصلحة أداة استراتيجية هامة تمكن المنظمات من فهم البيئة التي تعمل فيها بشكل أفضل .. وتحديد الأطراف التي يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على تحقيق أهدافها .. لذلك فإن تحليل أصحاب المصلحة يمكن المنظمة من:
- 1 تحسين صناعة القرارات .. عبر إستيعاب وجهات نظر مختلفة وتقليل المخاطر الناتجة عن تجاهل مصالح مهمة.
 - 2 تعزيز الدعم والشرعية .. عبر بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ما يزيد من قبول ودعم الخطط الاستراتيجية.
 - 3 زيادة القدرة التنافسية .. عن طريق فهم توقعات العملاء والشركاء ما يؤدي إلى تطوير استراتيجيات تتماشى مع إحتياجات السوق.
 - 4 توقع ومعالجة النزاعات .. عبر التعرف المبكر على مصادر التوتر الممكنة والتعامل معها بفعالية.



✖ نظرية أصحاب المصلحة

ظهرت نظرية أصحاب المصلحة في بداية الثمانينيات على يد **Freeman** وتحديدًا عام 1984 الذي اعتبر أن المنظمات لا يمكن أن تركز فقط على المستثمرين كمالكين فقط .. بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف التي تؤثر فيها وتتأثر بها .. إذ وُضعت هذه النظرية كبديل للنموذج التقليدي في الإدارة الذي يركز فقط على تعظيم أرباح المستثمرين .. في حين أن نظرية أصحاب المصلحة توسع دائرة الإهتمام لتشمل الموظفين .. والعملاء .. والموردين .. والشركاء .. والمنافسون .. والمجتمع .. وهذا التحول يعكس رؤية أكثر شمولية وتأثيراً فهو يساعد المنظمات على بناء علاقات طويلة الأمد ومستقرة مع بيئتها الداخلية والخارجية .. فنجاح المنظمة وإستدامتها يعتمدان على قدرتها على إدارة علاقاتها مع أصحاب المصلحة المتعددين. واتساقاً فنظرية أصحاب المصلحة تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل بـ:

✎ **المنظمة عبارة عن شبكة من العلاقات ..** فالمنظمات ليست كيانات إقتصادية فقط تهدف لتحقيق الربح بل هي شبكة من العلاقات بين الأطراف المختلفة التي تتأثر أو تؤثر في عملها.

✎ **الغاية ليست الربح فقط بل توليد القيمة لجميع الأطراف ..** فنظرية أصحاب المصلحة ترفض الفكرة التقليدية التي تؤكد على أن الغرض الوحيد من المنظمة هو تعظيم أرباح المستثمرين بل تؤكد بدلاً من ذلك بأن المنظمات مطلوب منها أن تقوم بتوليد قيمة مشتركة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين سواء كانت مالية أو إجتماعية أو بيئية.



✍ **المسؤولية الأخلاقية تجاه جميع فئات أصحاب المصلحة ..** حيث أن نظرية أصحاب المصلحة تدمج الأخلاق في الاستراتيجية فلا يمكن تجاهل الآثار الاجتماعية والبيئية والإنسانية للقرارات الإدارية علاوة على ذلك فإن المنظمة مطلوب منها مراعاة مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة وليس فقط قانونية.

✍ **التفاعل المستمر والشامل مع أصحاب المصلحة ..** وذلك بتبني إدارة المنظمة أسلوباً تشاركياً في التواصل واتخاذ القرار مع الأطراف المتأثرة بحيث يُنظر إلى أصحاب المصلحة كشركاء حقيقيين في صنع السياسات واتجاهات المنظمة وليس كمجرد جهات خارجية.

✍ **التنوع في أصحاب المصلحة وتباين مصالحهم ..** فأصحاب المصلحة لديهم أهداف ومصالح متباينة وقد تكون متعارضة أحياناً لذا ينبغي للإدارة ممارسة نوع من التوازن الاستراتيجي والأخلاقي عند إدارة هذه المصالح المتنوعة.

✍ **الرؤية بعيد المدى والإستدامة ..** فنظرية أصحاب المصلحة تشجع على التفكير بعيد المدى من خلال بناء علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة فالفكرة هي أن المنظمات التي تبني الثقة والإحترام والتعاون ستحقق أداءً أفضل على المدى الطويل.

✍ **الإعتراف بالسلطة التفاوضية لكل فئة ..** إذ يجب الإعتراف بأن لكل فئة من أصحاب المصلحة درجة من النفوذ أو التأثير على المنظمة ويفترض التعامل معهم بناءً على هذه السلطة فكل فئة تتغير بحسب الزمان والسياسات.

وفي السياق الاستراتيجي تؤكد النظرية على أهمية دمج أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار مما يزيد من قبول القرارات ويعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات كما أن الإهتمام المتوازن بمصالح أصحاب المصلحة يساهم في تقليل النزاعات ورفع مستوى الثقة والإلتزام المؤسسي.



✧ مراحل تحليل أصحاب المصلحة

تُعد مراحل تحليل أصحاب المصلحة خطوة أساسية لتحقيق فهم واضح وشامل لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة مما يسهل دمجهم بشكل فعال في التخطيط الاستراتيجي وتتضمن هذه المراحل ما يلي:

① **تحديد أصحاب المصلحة ..** في هذه المرحلة يتم التعرف على جميع الأفراد أو الجماعات التي لها علاقة بالمنظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ويشمل ذلك على الإدارة العليا .. والموظفين .. والمستثمرون .. والعملاء .. والموردين .. والشركاء .. والمنافسون .. والمجتمع .. والجهات الحكومية.

② **تصنيف أصحاب المصلحة ..** وهنا يتم تصنيف أصحاب المصلحة إستناداً إلى مجموعة من المعايير مثل مستوى إهتمامهم بقضايا المنظمة وطبيعة العلاقة معهم إيجابية أم سلبية وقدرتهم على التأثير في نتائج التخطيط والتنفيذ.

③ **تحليل القوة والتأثير والإهتمام ..** وذلك باستخدام العديد من النماذج التي من أبرزها مصفوفة القوة – الإهتمام **Power – Interest Matrix** حيث يتم تقييم مكانة كل طرف من حيث مدى تأثيره وإهتمامه بقضايا المنظمة ما يساعد في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد.

④ **تقييم مواقف واحتياجات أصحاب المصلحة ..** أي فهم مواقفهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم بما يمكن المنظمة من تطوير استراتيجيات تعامل مناسبة سواء من خلال إشراكهم بشكل مباشر أو توجيه الاتصالات بشكل فعال.



5 تصميم استراتيجيات التعامل .. فبناءً على التحليل يتم تطوير استراتيجيات لإدارة العلاقة مع كل فئة من أصحاب المصلحة مثل إشراكهم في إتخاذ القرار وتوجيه حملات توعية والتعامل مع المخاوف والنزاعات وبناء شراكات استراتيجية.

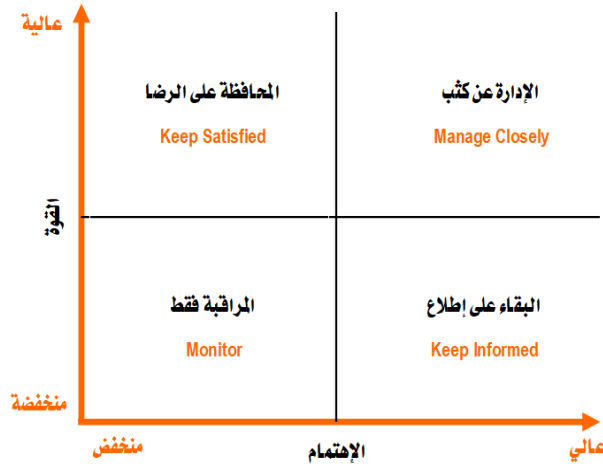


✦ أدوات تحليل أصحاب المصلحة

تستخدم المنظمات العديد من الأدوات والمنهجيات التي تساعد في تحليل أصحاب المصلحة بفعالية من أبرزها:

1st مصفوفة القوة - الإهتمام Power - Interest Matrix

التي تمثل إطار تحليلي يستخدم لتصنيف أصحاب المصلحة تبعاً لمحورين أساسيين **المحور الأول** درجة القوة **Power** الذي يعكس قدرتهم في التأثير على المشروع أو الاستراتيجية أو المنظمة .. **المحور الثاني** درجة الإهتمام **Interest** الذي يمثل مدى تآثر أصحاب المصلحة بنتائج المشروع أو القرارات الاستراتيجية أو رغبتهم في المتابعة والتدخل. فالهدف من إستخدام هذه المصفوفة يتمثل بتحديد كيفية إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال وتحديد أولويات الإتصال والتفاعل معهم وإتخاذ قرارات استراتيجية حول كيفية كسب الدعم وتقليل المقاومة وترشيد الموارد عبر التركيز على الجهات الأكثر أهمية. والشكل (10 - 3) يوضح أبعاد وخلايا مصفوفة القوة - الإهتمام.



الشكل (10 - 3)

أبعاد وخلايا مصفوفة القوة - الإهتمام

حيث أن مصفوفة القوة - الإهتمام تُمكن من تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى

قوتهم ودرجة اهتمامهم أو انخراطهم في قضايا المنظمة إلى أربعة مجموعات رئيسية هي:

① عالي القوة - عالي الإهتمام (الإدارة عن كثب *Manage Closely*) وهنا يمتلك فئة أصحاب المصلحة قوة عالية وإهتمام عالي بحيث يجب إدارة هذه الفئة عن كثب وإشراكهم بشكل مباشر في العملية التخطيطية واتخاذ القرارات وإشعارهم بأن صوتهم مسموع علاوة على بناء الثقة والشفافية معهم .. ومن الأمثلة على هذه الفئة الممولين الأساسيين والإدارة العليا للمنظمة والجهات الحكومية الرقابية.

② عالي القوة - منخفض الإهتمام (المحافظة على الرضا *Keep Satisfied*) وهنا فإن فئة أصحاب المصلحة لديهم قوة عالية وإهتمام منخفض ومن المفترض أبقائهم راضين ولكن دون إغراقهم



بالتفاصيل ومنحهم إشعارات دورية بالمستجدات علاوة على تجنب إثارة قلقهم أو إحساسهم بالتجاهل .. ومن الأمثلة على هذه الفئة بعض حملة الأسهم والجهات الممولة غير التشغيلية.

③ منخفض القوة – عالي الاهتمام (البقاء على اطلاع **Keep Informed**) وهنا فإن فئة أصحاب لديهم قوة منخفضة واهتمام عالي ومن المفترض مراقبتهم وأبقاؤهم على اطلاع مستمر من خلال الحفاظ على تدفق المعلومات إليهم ومنحهم مساحة للمشاركة بالرأي بما يمكن أن يؤدي لتحولهم إلى داعمين فعالين .. ومن الأمثلة على هذه الفئة المستفيدون من الخدمة والعملاء الرئيسيون.

④ منخفض القوة – منخفض الاهتمام (المراقبة فقط **Monitor**) وهنا فإن فئة أصحاب لديهم قوة منخفضة واهتمام منخفض ومن المفترض مراقبتهم بحد أدنى من الجهد بشكل دوري فلا حاجة للتفاعل المستمر ووجود جاهزية للتفاعل في حال تغيرت مكانتهم .. ومن الأمثلة على هذه عامة المجتمع ووسائل الإعلان الغير نشطة.

2nd خريطة الشبكة التأثيرية Influence Network Mapping

أداة استراتيجية متقدمة تستخدم لفهم وتقييم العلاقات الديناميكية بين أصحاب المصلحة ومدى تأثيرهم المتبادل داخل النظام أو المشروع أو المنظمة ما يساعد في فهم كيفية تحرك القوى داخل البيئة التنظيمية وكيفية استثمار هذه العلاقات في دعم أو مقاومة الاستراتيجيات .. أي أنها أسلوب بصري وتحليلي يُستخدم لتحديد العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين أصحاب المصلحة وتوضيح أنماط التأثير بينهم .. ومن خلال هذا التحليل يُظهر من يؤثر على من؟ وبأي قوة؟ ومن هم المؤثرون الخفيون؟. فالهدف من استخدام خريطة الشبكة التأثيرية يتمثل في تحديد أصحاب النفوذ الحقيقيين بغض النظر عن مناصبهم الرسمية وفهم



شبكة العلاقات الداخلية والخارجية وتحليل قنوات التأثير الرسمية وغير الرسمية وكشف مراكز النفوذ المركزية ودعم صناعة القرار الاستراتيجي بناء على النفوذ وليس فقط الهيكل الإداري. وتتجلى أنواع التأثير التي يمكن تحليلها كما هي موضحة بالجدول (10 - 1).

الجدول (10 - 1) أنواع التأثير المحتملة تبعاً لخريطة الشبكة التأثيرية

ت	نوع التأثير	وصف التأثير
①	التأثير الرسمي	ناتج عن المنصب الإداري أو السلطة القانونية
②	التأثير غير الرسمي	ناتج عن الشخصية والخبرة والعلاقات أو الكاريزما
③	التأثير الإيجابي	يدعم المشروع أو يدفع بالتغيير الإيجابي
④	التأثير السلبي	يعوق التغيير أو يثير المعارضة

3rd مصفوفة التأثير - الدعم Impact - Support Matrix

تمثل إطار تحليلي يستخدم لتصنيف أصحاب المصلحة تبعاً لبعدين أساسيين **البعد الأول** التأثير **Impact** الذي يعكس مدى قدرة صاحب المصلحة على التأثير في نجاح الاستراتيجية أو فشلها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .. **البعد الثاني** الدعم **Support** الذي يمثل مدى دعم صاحب المصلحة للمشروع أو الاستراتيجية أو المبادرة فهل هو مؤيد أو محايد أو معارض. فالهدف من استخدام مصفوفة التأثير - الدعم بشكل عام هو مساعدة صناع القرار في توجيه الجهود الإتصالية والتحالفية بشكل ذكي لضمان الدعم المطلوب وتخفيف مقاومة أصحاب النفوذ .. وتحديد الجهات ذات التأثير العالي والتي يجب تحييد معارضتها أو كسب تأييدها .. وتوجيه استراتيجية الإتصال والمشاركة حسب درجة الدعم والتأثير .. وتحديد أولويات إدارة أصحاب المصلحة ضمن الموارد المحدودة .. وفهم التحالفات والتهديدات المحتملة .. ودعم صناعة القرار الاستراتيجي والسياسي. والشكل (10 - 4) يوضح أبعاد وخلايا مصفوفة التأثير - الدعم.



الشكل (10 - 4)

أبعاد وخلايا مصفوفة التأثير - الدعم

حيث أن مصفوفة التأثير - الدعم تُمكن من تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى

تأثيرهم ودرجة دعمهم في قضايا المنظمة إلى أربعة مجموعات رئيسية هي:

① مرتفع التأثير - مرتفع الدعم (حليف استراتيجي Strategic Ally) وهنا يمتلك فئة أصحاب المصلحة تأثير كبير ولديهم دعم مرتفع أيضاً وما هو مطلوب من المنظمة في هذه الحالة إشراكهم بشكل وثيق في التخطيط والتنفيذ ومنحهم أدواراً محورية والإعتماد عليهم كمروجين ومصدر دعم داخلي وخارجي.

② مرتفع التأثير - منخفض الدعم (معارض رئيسي Key Opponent) وهنا يمتلك فئة أصحاب المصلحة تأثير كبير إلا أن دعمهم منخفض وما هو مطلوب من المنظمة في هذه الحالة محاولة فهم دوافع المعارضة وتطوير استراتيجيات تفاوض وإقناعهم ومراقبتهم عن كثب لتقليل قدرتهم على التأثير السلبي ومحاولة تحييدهم أو تفكيك نفوذهم.



③ منخفض التأثير – مرتفع الدعم (حليف سلبي **Passive Ally**) وهنا يمتلك فئة أصحاب المصلحة تأثير منخفض إلا أن دعمهم مرتفع وما هو مطلوب من المنظمة في هذه الحالة تعزيز ارتباط أصحاب المصلحة بالمشروع وإشراكهم في الأنشطة الترويجية ومحاولة تمكينهم من لعب أدوار أكبر أو توسيع تأثيرهم.

④ منخفض التأثير – منخفض الدعم (معارض غير مؤثر **Minor Opponent**) وهنا يمتلك فئة أصحاب المصلحة تأثير منخفض ودعم منخفض وما هو مطلوب من المنظمة في هذه الحالة مراقبتهم دون إنفاق موارد مفرطة والتعامل معهم بالحسنى لتجنب تصعيد الموقف وعدم منحهم فرصة للتأثير السلبي على الآخرين.

4th تحليل الإحتياجات والإهتمامات **Needs and Interests Analysis**

ويمثل عملية تحليلية تهدف إلى فهم ما الذي يريده أصحاب المصلحة - **الإحتياجات** - وما الذي يهمهم فعلياً - **الإهتمامات** - وذلك من أجل صياغة سياسات واستراتيجيات تستجيب لتلك الإهتمامات بطريقة تُعزز الدعم وتُخفف المعارضة أو على الأقل تديرها بشكل فعال. فوجه المقارنة بين الإهتمامات والإحتياجات يوضحها الجدول (10 - 2).



الجدول (10 - 2) المقارنة بين الإهتمامات والإحتياجات

العنصر	الإحتياجات Needs	الإهتمامات Interests
التعريف	المتطلبات الضرورية لتحقيق أهداف أصحاب المصلحة	القيم والدوافع والتوجهات التي تهم أصحاب المصلحة
الأمثلة	التمويل .. والموارد .. والبيانات .. والوقت .. والحماية	الإستقرار .. والسمعة .. والنفوذ .. والعدالة
الطابع	عملي .. ملموس .. تشغيلي	شخصي .. عاطفي .. استراتيجي
قابلية التفاوض	في الغالب غير قابلة للتفاوض	غالباً ما يمكن التفاوض بشأنها

فالأهداف الرئيسة لتحليل الإحتياجات والإهتمامات تتمثل بـ ① تحديد الدوافع الحقيقية وراء موقف أصحاب المصلحة وليس فقط مطالبهم الظاهرة. ② فهم الأسباب العميقة للرفض أو الدعم. ③ بناء استراتيجيات تفاوض وتواصل فعالة. ④ تصميم تدخلات تراعي توازن المصالح. ⑤ تخفيف الصراعات من خلال معالجة الإحتياجات المشتركة.

وحتى تتمكن المنظمات من تحليل إحتياجات وإهتمامات أصحاب المصلحة فيطلب الأمر إتباع الخطوات التالية ① تحديد أصحاب المصلحة .. أي تحديد الجهات المؤثرة والمتأثرة بالمبادرة أو الخطة. ② جمع البيانات .. وذلك من خلال مجموعة من الأدوات مثل المقابلات الفردية وورش العمل الحوارية والملاحظة المباشرة وتحليل الوثائق والإستبيانات النوعية. ③ تحليل كل فئة من أصحاب المصلحة بشكل منفصل .. وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بكل من الإحتياجات والإهتمامات كل على حدى وكما هو موضح بالجدول (10 - 3).



الجدول (10 - 3) المقارنة بين الإحتياجات والإهتمامات

العنصر	الأسئلة
الإحتياجات	✍ ما الذي يتطلبونه فعلياً ليكونوا مؤيدين؟
	✍ ما هي الموارد أو الظروف التي يحتاجونها؟
الإهتمامات	✍ ما الذي يشغلهم أو يقلقهم؟
	✍ ما الذي يسعون لحمايته؟
	✍ ما هي أولوياتهم؟

4. تصنيف الإحتياجات والإهتمامات .. وذلك من حيث كونها جوهريّة - هامشية .. آنية - طويلة الأجل .. فردية - جماعية. 5. تحليل التداخل والتعارض .. وذلك من خلال تحديد المجالات المشتركة (فرص التحالف) وتحديد المجالات المتعارضة (مواطن الصراع) وإقتراح حلول وسط تحقق التوازن. والجدول (10 - 4) يعطي توضيحاً لإحتياجات وإهتمامات فئات أصحاب المصلحة.



الجدول (10 - 4) إحتياجات وإهتمامات فئات أصحاب المصلحة

فئة أصحاب المصلحة	الإحتياجات	الإهتمامات	الموقف المحتمل	استراتيجية الإدارة
الموظفون	التدريب وعقود العمل المستقرة وتحسين ظروف العمل	الأمان الوظيفي والعدالة والتقدير	داعم مشروط	المشاركة والإستماع وتحسين بيئة العمل
المستثمرون	التقارير المالية الواضحة وخطط نمو وحوكمة رشيدة	العائد المالي والشفافية وتقليل المخاطر	داعم حذر	التواصل الإستثماري وبناء الثقة
العملاء	المنتجات الموثوقة وخدمة العملاء المتميزة ووضوح المعلومات	الجودة والسعر وتجربة المستخدم والثقة	داعم عند الرضا	تحسين الخدمة والإستماع للشكاوى وبناء ولاء العملاء
الموردون	المدفوعات المنتظمة والإتفاقيات الواضحة والتواصل الفعال	الإستقرار التجاري والإلتزام ووضوح العقود	داعم مشروط	بناء علاقات طويلة الأمد والشفافية وتحسين العمليات اللوجستية
الشركاء	الإتفاقيات الواضحة والدعم التشغيلي والشراكة طويلة الأمد	المنفعة المتبادلة والتناقص الاستراتيجي والتفاهم	داعم عند تحقيق المصالح	التعاون المستمر والتنسيق وتقاسم الموارد
المنافسون	معلومات السوق والمزايا التنافسية ومراقبة الأداء	الحصة السوقية والسمعة والإبتكار	منافس أو مراقب	المراقبة تنافسية وتعزيز التمايز والإستجابة المرنة
المجتمع	المرافق والمياه النظيفة وفرص التوظيف والمبادرات التنموية	الصحة والبيئة والخدمات والأثر الاجتماعي	متردد	التواصل الاجتماعي ومبادرات المسؤولية الاجتماعية
الجهات الحكومية	الوثائق القانونية والإلتزام التنظيمي والتقارير الدورية	الإلتزام بالقوانين والإستقرار المؤسسي والشفافية	محايد/مراقب	الإمتثال والتواصل الرسمي وتلبية المتطلبات القانونية
الجهات المانحة	التقارير الدقيقة ودلائل الأثر والإتصال المستمر والشراكة الاستراتيجية	الشفافية والنتائج والسمعة وإستدامة التأثير	داعم قوي	تزويد بالمعلومات والمشاركة الاستراتيجية والتقارير الشاملة





الباب السادس

الخطة الاستراتيجية وسيناريو الوصف الاستراتيجي

لا يكمن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات فقط في صياغة الخطة الاستراتيجية **Strategic Plan** وإنما بالقدرة على تحويلها إلى ممارسات عملية قابلة للتنفيذ والقياس بحيث تتجسد في أنشطة يومية وبرامج تشغيلية واضحة .. لذلك تأتي أهمية سيناريو الوصف الاستراتيجي* الذي يشكل أداة لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خريطة شاملة ومتراصة عبر تجزئة الخطة الاستراتيجية إلى منظومة من العناصر المترابطة تعرض من خلال خارطة مسار استراتيجي .. فالجمع بين الخطة الاستراتيجية والخارطة الاستراتيجية **Strategic Maps** يضمن للمنظمات الانتقال من مرحلة التخطيط النظري إلى مرحلة التطبيق العملي ويعزز من قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والنتائج .. لذلك تمثل الخارطة

* ليس أداة للتنظيم والتجزئة فقط بل إطاراً ديناميكياً يربط بين الطموحات العليا للمنظمة والأنشطة التشغيلية اليومية يساهم في تعزيز التواصل الداخلي وبناء لغة استراتيجية مشتركة بين جميع المستويات الإدارية



الاستراتيجية الوجه العملي للخطة الاستراتيجية فهي التي تمنحها القدرة على الحياة والحركة وتجعلها أداة ديناميكية للتوجيه والتقييم والتعلم المستمر .. فالخطة الاستراتيجية من دون خارطة استراتيجية قد تبقى حبيسة الوثائق .. فالخارطة الاستراتيجية هي التي تترجمها إلى واقع ملموس يعيشه جميع أفراد المنظمة ويسهمون فيه. يقدم هذا الباب فهماً شاملاً للخطة الاستراتيجية وسيناريو الوصف الاستراتيجي من خلال فصلين أساسيين .. **الأول** يستعرض الخطة الاستراتيجية .. **والثاني** الخارطة الاستراتيجية لخطة المنظمة.



الفصل الحادي عشر الخطة الاستراتيجية

نظرة عامة

تُعَدّ الخطة الاستراتيجية الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات في توجيه مسارها المستقبلي .. إذ تمثل خارطة طريق شاملة تحدد وثيقة المنظمة الاستراتيجية .. والآليات الكفيلة بتحقيقها. فالمنظمات بدون خطة واضحة غالباً ما تواجه ضبابية وتفتقر إلى القدرة على استثمار مواردها بشكل فعال لمواجهة التحديات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة .. لذلك فالخطة الاستراتيجية تمثل عملية متكاملة تجمع بين التفكير العميق والتحليل الدقيق وصياغة الأهداف وتوظيف الإمكانيات .. فهي أداة لتحقيق التوازن بين الطموح والواقع وبين ما هو متاح وما هو ممكن مما يجعلها حجر الزاوية في نجاح وإستدامة أي منظمة. والشكل (11 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



الشكل (11 - 1)
مكونات الفصل الحالي



✧ المرتكزات الفكرية للخطة الاستراتيجية

لا تُعنى الخطة الاستراتيجية فقط برسم الأهداف بل تتجاوز ذلك إلى تحديد المسارات التنفيذية .. وتوزيع الموارد .. وتوجيه الجهود نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .. فهي أكثر من مجرد وثيقة إدارية .. إذ تمثل إنعكاس للفكر المؤسسي المنظم علاوة على تجسيدها للرؤية المستقبلية للمنظمة في أطر عملية قابلة للتطبيق.

ومن الناحية الفلسفية .. يُنظر إلى الخطة الاستراتيجية على أنها محاولة منظمة لإضفاء النظام على المستقبل الغامض .. حيث تتحول الطموحات والرؤى إلى أفعال محددة .. والإحتمالات المجهولة إلى مسارات قابلة للتخطيط .. فهي أداة معرفية تسعى إلى دمج بعدي الزمن والحركة .. فالمنظمة ليست مجرد كيانات موجودة في اللحظة الراهنة بل كائنات تسعى إلى التطور والتحول وفق سياق مستقبلي مدروس.

أما من الناحية العملية .. فتمثل الخطة الاستراتيجية أهمية كبرى في تحديد الغايات والأولويات وتوزيع الموارد بشكل متوازن بحيث يتم توجيه جميع الجهود نحو تحقيق رؤية مشتركة .. فهي تخلق لغة مشتركة بين الإدارة العليا والفرق التنفيذية وتعمل كجسر بين التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار الفعلي. لذلك تُعد الخطة الاستراتيجية وسيلة فاعلة لتعزيز التوافق الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية إذ تسهم في بناء لغة مشتركة بين أصحاب القرار والعاملين وتساعد على إشراك أصحاب المصلحة في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة كما أنها توفر إطاراً يسمح بقياس الأداء وتقييم مدى تحقيق الأهداف مما يعزز من الشفافية والمساءلة التنظيمية.



وفي النهاية يمكن القول إن الخطة الاستراتيجية تمثل الوعي الموجه للمستقبل فهي تحدد المسارات وتوضح الاختيارات الممكنة وتربط بين الرؤية والفعل وبين الطموح والواقع وبين المعرفة والإدارة فهي أداة لا غنى عنها لأي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح المستدام في بيئة ديناميكية ومعقدة تجعل من المستقبل مفهوماً يمكن العمل على تشكيله وليس مجرد إنتظار ما سيأتي.

تكمن أهمية الخطة الاستراتيجية في قدرتها على توحيد الجهود وتحقيق الاتساق الداخلي فهي تربط بين أهداف قصيرة المدى وطموحات طويلة المدى وتوازن بين النتائج المالية وغير المالية وبين القوى الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء .. كما أنها تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية سواء كانت إقتصادية أو تقنية أو إجتماعية أو سياسية عبر آليات المراجعة الدورية والتقييم المستمر .. وهذا ما يجعلها أداة ديناميكية تتسم بالمرونة في التطبيق مع الحفاظ على ثبات التوجهات الأساسية.

تمثل الأبعاد الرئيسية للخطة الاستراتيجية الركائز التي تقوم عليها عملية التخطيط .. إذ تحدد نطاقها .. وعمقها .. واتجاهها نحو المستقبل .. فمن خلال هذه الأبعاد تتحول الخطة الاستراتيجية من مجرد وثيقة نظرية إلى إطار متكامل يوازن بين الرؤية والطموح والموارد والإمكانات .. وتمثل الأبعاد الأساسية للخطة الاستراتيجية بـ:

① البعد الرؤيوي Visionary ويمثل الغاية العليا والطموح المستقبلي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه .. ويحدد صورة مرغوبة للمستقبل ويعطي معنى لإتجاه الخطة .. كما أنه يضمن أن تكون الاستراتيجية موجهة بالهدف الكبير وليس فقط بالأنشطة الجزئية.

② البعد الموجه بالرسالة Mission - Oriented ويوضح المهمة الأساسية للمنظمة ورسالتها في المجتمع أو السوق بحيث يربط بين أنشطة المنظمة وإحتياجات أصحاب المصلحة .. كما أنه



يساعد على تحديد نطاق العمل (مجال النشاط .. طبيعة الخدمات/المنتجات .. الفئات المستهدفة).

③ البعد القيمي Values الذي يمثل الإطار الأخلاقي والثقافي الذي يُوجّه التنفيذ الاستراتيجي ويعكس مبادئ المنظمة وسلوكياتها الجوهرية بحيث يضمن عدم انفصال الاستراتيجية عن هوية المنظمة وثقافتها.

④ البعد التحليلي Analytical ويقوم على دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ويُعتبر الأساس العلمي لإتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة .. وعادة ما يستخدم العديد من الأدوات لتشخيص الواقع مثل تحليل SWOT و PESTEL.

⑤ البعد التشغيلي Operational وفيه يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وبرامج ومشروعات قابلة للتنفيذ .. علاوة على تحديد المسؤوليات والجداول الزمنية والموارد المطلوبة ليضمن الانتقال من ما الذي تسعى المنظمة لتحقيقه؟ إلى كيف تحقق المنظمة ذلك؟.

⑤ البعد التقييمي والرقابي Evaluation and Control الذي فيه يتم التركيز على قياس الأداء وضبط التنفيذ ومراجعة التقدم نحو الأهداف باستخدام مؤشرات كمية ونوعية بهدف قياس النجاح وهو ما يؤدي إلى توفير تغذية عكسية Feedback لإجراء التعديلات المستمرة وضمان ديناميكية الخطة.

⑥ البعد التكيفي والموجه نحو المستقبل Adaptive and Future - Oriented الذي يعكس قدرة خطة المنظمة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة بإدماج أدوات إستشراف المستقبل والسيناريوهات بما يضمن إستدامة الخطة الاستراتيجية وصمودها أمام التقلبات.



✧ خصائص الخطة الاستراتيجية

تتميز الخطة الاستراتيجية عن غيرها من الخطط بمجموعة من الخصائص التي تضي عليها الطابع الاستراتيجي وتجعلها أداة مختلفة من حيث الشمولية والبعد المستقبلي والمرونة والتكامل .. فمن دون هذه الخصائص تفقد الخطة الاستراتيجية قيمتها وتتحول إلى مجرد وثيقة شكلية لا تمتلك القدرة على إحداث الأثر المطلوب في مسيرة المنظمة .. وفيما يلي عرض تفصيلي لأبرز خصائص الخطة الاستراتيجية

1st الشمولية والتكامل .. فمن أبرز خصائص الخطة الاستراتيجية أنها شاملة لجميع أنشطة المنظمة ووظائفها ولا تقتصر على قطاع أو وحدة معينة .. فالخطة تتناول المحاور المالية والتسويقية والتشغيلية والإدارية والموارد البشرية بحيث يتم النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة .. إذ تمنح الشمولية الخطة الاستراتيجية قوة وعمقاً بينما يضمن التكامل والإنسجام بين مختلف مكونات المنظمة وهو ما يساعد على تجنب التشتت والتناقض بين الوحدات المختلفة وكمثال على ذلك لا يمكن وضع خطة تسويقية طموحة تستهدف زيادة الحصة السوقية دون أن ترافقها خطط إنتاجية تلبي حجم الطلب المتوقع.

2nd الطابع المستقبلي .. أي أن الخطة الاستراتيجية بطبيعتها مستقبلية فهي لا تركز على الحاضر فقط بل تسعى إلى إشراف المستقبل ورسم صورة واضحة له .. حيث أن الطابع المستقبلي يحول الخطة من مجرد أداة تشغيلية إلى أداة استباقية تمكن المنظمة من خلق فرص جديدة بدل الإكتفاء برد الفعل وهذا يُمكن المنظمة من الإستعداد للتغيرات في بيئتها الخارجية مثل التحولات الاقتصادية أو التكنولوجية أو التشريعية.



3rd الواقعية والمرونة .. فالخطة الاستراتيجية الناجحة تقوم على التوازن بين الواقعية في الأهداف وبين المرونة في آليات التنفيذ .. فالواقعية تعني أن الأهداف تُبنى على تحليل علمي للموارد والقدرات الداخلية والبيئة الخارجية فلا تكون مثالية أو بعيدة المنال .. أما المرونة فتعني القدرة على تعديل الأهداف أو الوسائل عند حدوث تغيرات جوهرية .. لذلك تمنع الواقعية الإحباط الناتج عن أهداف غير قابلة للتحقق بينما تمنح المرونة القدرة على البقاء والاستمرار .. وكمثال على ذلك اضطرت العديد من الجامعات والمنظمات إلى تعديل خططها الاستراتيجية لتتوافق مع التعليم والعمل عن بُعد خلال جائحة COVID-19 .. أي أنه لم يتم التخلي عن الرؤية طويلة المدى ولكن جرى تكيف الوسائل.

4th القابلية للقياس والتقييم .. فأحد أهم خصائص الخطة الاستراتيجية أن تكون أهدافها قابلة للقياس بحيث يمكن تقييم مدى التقدم نحو تحقيقها .. فبدون مؤشرات قياس تصبح الخطة مجرد طموحات عامة يصعب متابعة تنفيذها .. حيث أن قابلية القياس تجعل الخطة أداة عملية خاضعة للمراجعة والرقابة المستمرة.

5th الترابط الداخلي والتكامل بين المستويات .. فالخطة الاستراتيجية تتميز بأنها مترابطة على مستوى جميع مستويات المنظمة حيث يضمن هذا الترابط والتكامل أن لا تعمل كل وحدة تنظيمية بمعزل عن الأخرى .. وكمثال على ذلك إذا وضعت الإدارة العليا هدفاً استراتيجياً بدخول سوق جديد يجب أن تنعكس ذلك على خطط التسويق والإنتاج والموارد البشرية.

6th الطابع العملي والتطبيقي .. فالخطة الاستراتيجية ليست وثيقة نظرية فحسب بل هي أداة عملية تهدف إلى التنفيذ على أرض الواقع .. فالعديد من المنظمات تفشل لأن خططها تظل على الورق دون تطبيق.



7th الديناميكية والتكيف مع المتغيرات .. أي أن الخطة الاستراتيجية ديناميكية قابلة للتعديل وفقاً للمتغيرات البيئية والداخلية .. فالديناميكية تمنح الخطة صفة الإستدامة لأنها لا تتوقف عند صياغة أولية بل تتطور باستمرار مع مرور الزمن .. ففي عالم الأعمال المعاصر تكون التغيرات متسارعة جداً وأن أي خطة جامدة ستفقد قيمتها بسرعة.

8th المشاركة والتوافق الجماعي .. فالخطة الاستراتيجية تُبنى على المشاركة .. أي إشراك مختلف أصحاب المصلحة .. فهذه المشاركة تعزز الإلتزام والولاء وتجعل الخطة واقعية لأنها تعكس وجهات نظر متعددة.



✧ ديناميكيات صياغة الخطة الاستراتيجية

تمثل ديناميكيات صياغة الخطة الاستراتيجية التحدي الأكبر لإدارات المنظمات إذ يجب عليها تحقيق توازن دقيق بين الطموحات الكبيرة والموارد المحدودة.. فالتوازن بين الطموح والموارد هو جوهر نجاح أي استراتيجية طويلة المدى وهو ما يميز المنظمات القادرة على تحقيق إستدامة وتفوق تنافسي.. حيث أن التحديات المرتبطة بالتوازن تشمل محدودية الموارد والتغيرات البيئية ومقاومة التغيير وصعوبة قياس الأداء والتضارب بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى. ولتجاوز هذه التحديات يمكن إستخدام ما يلي ① تحليل SWOT للمساعدة على وضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق. ② بطاقة التقييم المتوازن **Balanced Scorecard** لربط الأهداف المالية وغير المالية وتوزيع الموارد بشكل متكامل بما يعزز الاتساق بين الطموحات والإمكانات. ③ تحليل السيناريوهات والإستشراف المستقبلي لتقييم مرونة الأهداف وقدرتها على التكيف مع المتغيرات. ④ تقييم الموارد والقدرات بإعتماد وجهة النظر المستندة إلى الموارد **Resource Based View** لتحديد الإمكانيات الجوهرية للمنظمة وضمان إستخدامها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف الطويلة المدى.

وبإستخدام ما سبق بشكل متكامل يمكن للمنظمات تحقيق التوازن بين الطموحات الكبيرة والموارد المتاحة بطريقة علمية ومرنة ما يزيد من إحتمالية نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ولفهم ديناميكيات صياغة الخطة الاستراتيجية يتطلب الأمر التعرف على ما يلي

① العلاقة بين الرؤية والخطة الاستراتيجية.. فأى خطة استراتيجية تنطلق من رؤية مستقبلية واضحة تحدد الطموحات الكبرى للمنظمة وهذه الرؤية تُترجم إلى أهداف طويلة المدى وهنا فإن التحديد يكمن في أن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتحقق ضمن الإمكانيات



المتاحة. لذلك فديناميكيات صياغة الخطة الاستراتيجية تتطلب قدرة الإدارة على تحويل

الطموحات الكبيرة إلى أهداف محددة دون المبالغة في التوقعات أو التقليل من الطموح.

② تحليل البيئة كقاعدة لصياغة الأهداف .. حيث أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يعتبر مرحلة محورية في صياغة الخطة الاستراتيجية لأنه يربط الرؤية المستقبلية بالواقع الحالي للمنظمة. فالبيئة الداخلية تُحدد الإمكانيات الفعلية المتاحة بينما تحدد البيئة الخارجية الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة فمن خلال تحليل البيئة يمكن تحديد ما هو ممكن وما الطموح الممكن تحقيقه وبالتالي وضع أهداف طويلة المدى متوازنة.

③ وضع الأهداف طويلة المدى .. فبناءً على التحليل البيئي يتم وضع الأهداف طويلة المدى باستخدام معايير SMART حيث تصبح الأهداف محددة Specific وقابلة للقياس Measurable وقابلة للتحقق Achievable وواقعية Realistic ومحددة زمنياً Time Specific وهذا يضمن تحويل الطموحات الكبيرة إلى نتائج ملموسة يمكن قياسها ومن ثم يتم توزيع الأهداف عبر منظورات بطاقة التقييم المتوازن المالي .. والعملاء .. والعمليات الداخلية .. والتعلم والنمو بحيث أن هذا التوزيع يساعد على ضمان أن تكون الأهداف متوازنة بحيث لا يُهمل أي جانب من جوانب الأداء ويصبح كل هدف مرتبطاً بالآخر ضمن سلسلة من العلاقات السببية المنطقية.

④ المواءمة بين الإمكانيات والغايات .. التي تتمثل بالفجوة المستمرة بين ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه وما تسمح به مواردها المتاحة .. فغالباً ما تصطدم الطموحات بحدود الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية مما يفرض على الإدارة ممارسة المفاضلة بين الأهداف وترتيب الأولويات .. علاوة على أن التغيرات البيئية المتسارعة قد تُضعف من صلاحية هذه المواءمة وتجعلها مؤقتة الأمر الذي يستدعي إعادة ضبط مستمرة .. وإلى جانب ذلك يشكل البعد البشري والثقافي



تحدياً جوهرياً إذ قد تتوافر الموارد المادية لكن تغيب القدرة على التكيف أو الإلتزام التنظيمي وهكذا فإن جوهر التحدي يكمن في إيجاد توازن ديناميكي يحافظ على واقعية الخطة من جهة ويضمن طموحها وقدرتها على الدفع نحو النمو من جهة أخرى.



✧ نشر وإيصال الخطة الاستراتيجية

يمثل نشر الخطة الاستراتيجية وإيصالها عملية تعبوية مُنظمة .. تُحوّل الاستراتيجية من وثيقة إلى حركة مؤسسية لتبدأ بتصميم سردية واضحة تقيم جسوراً بين الرؤية والفعل .. وتُفصّل الرسائل بحسب الجمهور مع الحفاظ على وحدة المعنى .. وتبني منظومة قنوات متوازنة .. وتقيس الفهم والإلتزام والسلوك والأثر .. فالفرق بين خطة تُقرأ وخطة تُعاش هو كيفية نشرها وإيصالها إلى كافة فئات المتعاملين مع المنظمة .. فالفلسفة الرئيسية من نشر الخطة الاستراتيجية تعكس سبب إعلان الاستراتيجية وكيفية بناء سرديتها من خلال ❶ **تحويل المعنى إلى فعل** فالخطة الاستراتيجية ليست مجرد نص أو وثيقة جامدة بل هي نظام متكامل يربط بين الرؤية والواقع عبر إفتراضات للعلاقات السببية (علاقات السبب والنتيجة) وإذا ما كان المعنى كذلك وظل حكرًا على القلة من صانعي القرارات فسيؤدي ذلك إلى بقاء التصورات الذهنية أسيرة ولا تتحول إلى ممارسة وهذا ما يؤشر أهمية نشر وإيصال الخطة الاستراتيجية على نطاق واسع حيث يصبح الفهم مشتركاً بين جميع أفراد المنظمة .. وبهذا الانتقال يتحول المعنى من ملكية نخبوية إلى رأس مال معرّف جماعي يوجه الأفعال اليومية ويوحد الجهود نحو غاية مشتركة. ❷ **إتساق الجهود** فمن دون تواصل متقن تتوالد استراتيجيات صغرى متنافسة على مستوى الوحدات فالنشر المنهجي يُولد خط رؤية لكل موظف يربط عمله اليومي بالغاية العليا. ❸ **تقليل فجوة التنفيذ** فالتواصل الجدي يسبق التنفيذ ويواكبه فهو يبين لماذا **(الغرض)** أي من الذي نريد تحقيقه .. ولماذا الآن **(الإستعجال)** .. وكيف بمعنى المسارات والآليات والموارد التي ستُستخدم لترجمة الرؤية إلى أفعال ملموسة .. والمسؤول الذي يعكس البعد الحوكمي ويوزع الأدوار بوضوح ما يمنع تضارب المسؤوليات ويعزز



المساءلة. ④ **بناء الشرعية والثقة** فالشفافية تُولد التفويض الإجتماعي داخل المنظمة ومع أصحاب المصلحة الخارجيين، ⑤ **تعزيز التعلم المؤسسي** فمن خلال النظر إلى التواصل كعملية ثنائية الاتجاه فإن عملية التنفيذ تتحول إلى دورة تعلم مستمرة (الفرضية ← التجربة ← التغذية العكسية ← ضبط المسار).

إن نشر وإيصال الخطة الاستراتيجية وتحويلها من مفهوم تجريدي إلى قصة تغيير لها أبطال (الفرق) وعقبات وخطط تكتيكية ومقاييس نجاح يتطلب إطاراً عملياً لصياغة قصة سردية يتضمن ① من - إلى **From – To** أي إيضاح مركز المنظمة وموقعها في الوقت الحالي .. ما الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه .. ما القيود التي يفترض على المنظمة تجاوزها. ② المبرر الاستراتيجي **Why** أي سبب هذه الخيارات في الوقت الحالي .. علاوة على تحديد الأدلة والتحليلات التي تدعم الخيارات السابقة. ③ المسارات **How** التي تتضمن المحاور والسمات الاستراتيجية علاوة على المبادرات ومعالم الطريق **Milestones**. ④ القيمة المقترحة **Value Proposition** التي توضح ما الذي سيحصل عليه الزبائن والمستفيدون وما القيمة المتحققة للمنظمة جراء ذلك. ⑤ معايير النجاح **Success** التي تتضمن مجموعة المؤشرات القابلة للقياس وروابطها ببطاقة التقييم المتوازن. ⑥ الدور الفردي **My Line of Sight** ويؤكد على الفائدة للموظفين علاوة على أدوارهم في الأيام القادمة.

يتطلب التواصل الفعال أولاً بتحديد شرائح جمهور المتعاملين المستهدف وصياغة رسالة مفصلة لكل شريحة مع الحفاظ على رسالة مركزية ثابتة .. بإختصار معرفة لمن تُوصل المنظمة وما الذي توصله وكما يلي



- 1st القيادة العليا .. خطاب رؤية ومسؤولية** وذلك بصياغة رسائل تركز على الاختيارات والتنازلات الواعية والمخاطر المقبولة.
- 2nd القيادة الوسطى من المشرفين ومديري الوحدات .. أدوات وقوالب وصلاحيات** وذلك بصياغة رسائل تركز على تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية ومؤشرات قياس وأدوار واضحة ضمن إطار الحوكمة.
- 3rd الخطوط الأمامية والفرق الفنية .. البساطة والأمثلة والدعم** وذلك بصياغة رسائل تركز على التغيرات في الأعمال اليومية والمهارات المطلوبة ومؤشرات قياس النجاح.
- 4th الشركاء والموردين .. الوضوح المتبادل والالتزامات** عبر تحديد توقعات الخدمة ومعايير الجودة والجدول الزمنية وقنوات التصعيد.
- 5th الهيئات الرقابية والمجتمع والعملاء .. المصداقية والمساءلة** عبر بيان القيمة العامة ومؤشرات الأثر والشفافية والتقدم.
- ولبناء منظومة تواصل متوازنة (قنوات وأدوات نشر الخطة الاستراتيجية) يتطلب الأمر مزيج قنوات متزامنة وغير متزامنة .. رسمية وغير رسمية حيث أن الفكرة الكلية هنا أن هذه الأدوات ليست متفرقة بل تعمل معاً لخلق نظام بيئي للتواصل الاستراتيجي يجعل الخطة واضحة وحيّة ومتداولة على كل المستويات وكما يلي ❶ الإطلاق القيادي أو ما يُعرف بـ **Town Hall** أي الأسلوب الذي يتبعه القائد أو الإدارة العليا لإطلاق الخطة الاستراتيجية أو أي مبادرة كبيرة .. وتبدأ عادةً بخطاب مؤسس للسرد أي خطاب يقدمه القائد ليضع الإطار العام للرؤية ويشرح القصة التي تربط الأهداف والتحديات بالحلول والطموحات (بناء سردية استراتيجية مقنعة) وبعد الخطاب تُخصص جلسة أسئلة وأجوبة حقيقية مع الموظفين حيث



يتم منحهم مساحة للتعبير عن إستفساراتهم ومخاوفهم مباشرة مع إجابات واضحة وشفافة من القيادة. ② الخرائط الاستراتيجية بصيغة بصرية التي لا تعتبر مجرد مخططات بل هي أداة بصرية تساعد على تحويل الخطة الاستراتيجية إلى صورة مفهومة يمكن للجميع قراءتها .. لذلك غالباً ما يتم إنتاجها بصيغ متعددة لتناسب مستويات مختلفة من الجمهور داخل المنظمة (نسخة عامة مبسطة للعاملين وأخرى تفصيلية للإدارات ووحدات الأعمال ولوحات داخلية تعرض في المكاتب وقاعات الاجتماعات علاوة على الإصدارات الرقمية التفاعلية) .. وبهذا الشكل تتحول الخطة الاستراتيجية إلى لغة بصرية مشتركة تساعد على التوحيد والتواصل المستمر بين مختلف المستويات في المنظمة. ③ دليل الاستراتيجية Strategy Book الذي يعتبر وثيقة موجزة لا تتجاوز 10 - 12 صفحة لكنها مركزة جداً وتحتوي على أهم عناصر الخطة الاستراتيجية بهدف أن يكون المرجع الأساسي الموحد لجميع العاملين بحيث يمكن العودة إليه بسهولة دون الحاجة للوثائق التفصيلية الكبيرة. ④ لوحة المعلومات Dashboards التي تمثل أنظمة تفاعلية رقمية تعرض مؤشرات الأداء الرئيسة* KPIs – Key Performance Indicators – والأهداف والنتائج الرئيسة** OKRs – Objectives and Key Results – بشكل محدث دورياً وغالباً تكون مرتبطة بمنظورات بطاقة التقييم المتوازن (المالي .. العملاء .. وعمليات الأعمال الداخلية .. والتعلم والنمو) ووظيفتها جعل الأداء شفافاً ومرئياً للجميع بحيث يدرك كل طرف مكانه

* مقاييس كمية أو نوعية تُستخدم لتقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية وتمكن من متابعة الأداء واتخاذ القرارات التحسينية

** إطار لإدارة الأداء يحدد الأهداف الطموحة التي تسعى المنظمة لتحقيقها ويربطها بنتائج قابلة للقياس تُظهر مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف



في الخطة ومستوى التقدم المحقق. ٥ جلسات تمكين الإدارة الوسطى عبر ورش عملية مصممة خصيصاً للمديرين في الإدارة الوسطى لمساعدتهم على ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومهام يومية. ٦ التعلم الدقيق **Microlearning** الذي يمثل محتوى تعليمي قصير جداً لمعالجة موضوعاً محدداً مثل شرح هدف استراتيجي بعينه أو توضيح مؤشر أداء أو شرح إجراء تنفيذي وهذه الطريقة تزيد من سهولة الإستيعاب والإنتشار خصوصاً في بيئات العمل السريعة. ٧ القنوات الرقمية الداخلية وتمثل مساحات تواصل داخلية تُخصص لقضايا الخطة مثل قنوات موضوعية حسب كل هدف استراتيجي أو بنك أسئلة وإجابات أو تحديثات أسبوعية قصيرة بما يضمن إستمرارية الحوار حول الخطة بدلاً من أن تكون حدثاً يُطلق مرة واحدة ثم يُنسى. ٨ شبكة سفراء الاستراتيجية **Strategy Ambassadors Network** التي تمثل مجموعة من الموظفين المؤثرين داخل الوحدات والإدارات يتم إختيارهم وتدريبهم على الرسائل الأساسية للخطة الاستراتيجية ومهمتهم نشر هذه الرسائل أفقياً بين الزملاء والإصغاء لملاحظاتهم وجمع التغذية العكسية لتغذية عملية المراجعة والتحسين فهم بمثابة جسر إجتماعي وحلقة وصل استراتيجي يعزز القبول الداخلي للخطة الاستراتيجية. ٩ حزم تواصل جاهزة **Comms Kits** وتمثل أدوات جاهزة ومتكاملة للتواصل مثل شرائح **PowerPoint** للعرض والنصوص المقترحة للرسائل البريدية وهذه الحزم تجعل المديرين قادرين على إيصال الخطة الاستراتيجية بطريقة موحدة وسهلة دون الحاجة لإعادة صياغة المحتوى من الصفر.

* مجموعة من الموظفين المدربين خصيصاً لنقل وفهم أهداف واستراتيجيات المنظمة داخل فرقهم والمساعدة في تطبيق الخطة وجمع التغذية الراجعة لتحسين التنفيذ



تتلخص مراحل نشر الخطة الاستراتيجية بالخطوات أدناه

1st المرحلة الأولى .. التحضير وتتطلب من أربعة إلى ستة أسابيع بحيث تبدأ بتحليل أصحاب المصلحة وفق قوتهم وإهتمامهم وتحديد الرسائل المحورية التي ستبنى عليها عملية التواصل كما يتم تصميم تقويم إتصالات متكامل ينسق توقيت الرسائل والأنشطة .. وفي هذه الفترة تُجهز الخرائط الاستراتيجية والمواد البصرية وتُنشأ لوحة مؤشرات أولية لمتابعة الأداء إلى جانب تدريب المتحدثين الرئيسيين لضمان اتساق الرسائل ووضوحها عند عرضها.

2nd المرحلة الثانية .. الإطلاق وتتمثل في فعالية إطلاق قيادي رسمي يتم خلالها تقديم الخطة للجمهور الداخلي ونشر الدليل الاستراتيجي المختصر وفتح القنوات الرقمية للتواصل المستمر وإعلان شبكة سفراء الاستراتيجية ويُجرى قياس الوصول الأولي من خلال متابعة الحضور وعدد القراءات والمشاهدات لضمان وصول الرسائل إلى جميع الفئات المستهدفة.

3rd المرحلة الثالثة .. التمكين وتتطلب من واحد إلى ثمانية أسابيع ويتم تنفيذ ورش عمل للوحدات والإدارات لترجمة الأهداف العليا إلى أهداف فرعية قابلة للتطبيق على مستوى الوحدات والأفراد وصياغة مؤشرات أداء فرعية دقيقة كما يتم إطلاق وحدات التعلم الدقيق وجدولة نبضات تواصل أسبوعية للحفاظ على التركيز والاندماج في تنفيذ الخطة.

4th المرحلة الرابعة .. التوطين وتتطلب من تسعة إلى عشرون اسبوع بحيث إعتماـد الخرائط الاستراتيجية المتوافقة مع الخريطة الأم للمنظمة وربط الأفراد بأهداف ربع سنوية واضحة علاوة على بداية دورات مراجعة قصيرة سواء شهرية أو ربع سنوية لمتابعة التقدم وتقييم تنفيذ الأهداف على مستوى الوحدات المختلفة.



5th المرحلة الخامسة .. المراجعة والتحسين المستمر بحيث تستمر هذه المرحلة بشكل دائم من خلال جمع وتحليل التغذية العكسية وضبط الرسائل وقنوات التواصل وفق الحاجة وتحديث لوحة المعلومات بانتظام علاوة على تسليط الضوء على الإنجازات السريعة لتعزيز الحافز والالتزام بين جميع أعضاء المنظمة.

وللتحقق من فعالية إيصال الخطة الاستراتيجية فهناك أربعة مستويات قياس

تصاعدية هي

- ① الوصول Reach ممثلاً بنسب الحضور والمشاهدات وفتح الرسائل والوقت على الصفحة.
- ② الفهم Understanding ممثلاً بالإختبارات القصيرة وإستطلاعات الإستيعاب وتحليل أسئلة الموظفين.
- ③ الإقتناع / الإلتزام Buy - In ممثلاً بمؤشرات الثقة والرغبة بالمشاركة ونسبة تبني الأدوات.
- ④ السلوك والأثر Behavior & Impact ممثلاً بتغيير ممارسات العمل وتحسين مؤشرات الأداء الرئيسة ذات العلاقة.



✖ مداخل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يُنظر إلى تنفيذ الخطة الاستراتيجية على أنه الإختبار الحقيقي لقدرة المنظمة على تحويل الرؤى والتطلعات إلى واقع ملموس .. فبينما تُرسم الخطة الاستراتيجية بعناية في أروقة التفكير والتحليل يبقى التحدي الأكبر في إختيار المدخل الأنسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .. بحيث أن المدخل يحدد مسار العمل ويظهر مدى إنسجام الطموحات مع الموارد والبيئة .. فمداخل التنفيذ ليست مجرد أساليب إجرائية بل إنعكاس لفلسفة المنظمة في التعاطي مع التغيير وضبط الإيقاع بين الثابت والمتغير والمواءمة بين المدى الطويل والمتطلبات اليومية .. فمن خلال هذه المداخل يتضح كيف يمكن أن تتحول الخطة الاستراتيجية من نص يُقرأ إلى طاقة تُحرّك الأفراد والموارد ضمن نسق منظم يوازن بين الإنضباط والمرونة وبين الابتكار والإلتزام وبهذا المعنى فإن مداخل تنفيذ الخطة الاستراتيجية تمثل الجسر الذي يصل بين عالم الأفكار وبين عالم الأفعال .. ويمكن تحديد أبرز مداخل تنفيذ الخطة الاستراتيجية بما يلي

❶ **مدخل الأهداف Objectives Approach** .. ويعتمد على ترجمة رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف محددة وقابلة للقياس مع صياغة أولويات واضحة وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية وتوزيع المسؤوليات لضمان متابعة التقدم حيث يُعد هذا المدخل مناسباً للمنظمات التي تسعى إلى الوضوح والدقة في الأداء ويركز على الإلتزام بالمعايير الكمية كأساس للنجاح.

❷ **مدخل البرامج والمشروعات Programs & Projects Approach** .. الذي يُمكن من إجراء متابعة دقيقة ويجعل التنفيذ أكثر واقعية وعملية حيث تتحول الرؤية إلى أنشطة ملموسة على الأرض .. وفيه يتم تجزئة الخطة الاستراتيجية إلى برامج ومبادرات محددة ثم إلى مشروعات قابلة



للتنفيذ عملياً بحيث يتم ربط كل مشروع بأحد الأهداف الاستراتيجية العليا مع تحديد الموارد المطلوبة والجداول الزمنية للتنفيذ.

③ **مدخل إدارة التغيير Change Management Approach** .. ويركز على البعد السلوكي والثقافي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال إعداد بيئة تنظيمية متقلبة للتغيير حيث يتم فيه دمج عناصر القيادة والتحفيز والتواصل الداخلي للتغلب على مقاومة التغيير وضمان الالتزام الجماعي فهذا المدخل يُعد مناسباً عند الحاجة إلى تحول جذري في الثقافة أو العمليات التنظيمية.

④ **مدخل إدارة الأداء Performance Management Approach** .. الذي يعمل على ربط التنفيذ الاستراتيجي بأنظمة تقييم الأداء على مستويات مختلفة سواء للأفراد أو الفرق أو الوحدات حيث يتم قياس الأداء وفق مؤشرات محددة مع ربط الحوافز بتحقيق الأهداف ما يضمن ارتباط الخطة الاستراتيجية بالمساءلة والتحفيز المباشر ويعزز الالتزام بالنتائج المنشودة.

⑤ **المدخل المستند على الموارد Resource - Based Approach** .. الذي ينطلق من فكرة أن نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية يعتمد على الإستغلال الفعال للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية حيث يركز على بناء الكفايات الجوهرية وتوظيفها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ويعتبر هذا المدخل مناسباً للمنظمات التي تواجه قيوداً في الموارد وتحتاج إلى توجيه دقيق لضمان استخدام إمكاناتها بأقصى فعالية.

⑥ **مدخل بطاقة التقييم المتوازن Balanced Scorecard Approach** .. الذي يُعد المدخل الأكثر شمولية إذ يترجم الخطة الاستراتيجية إلى خارطة ضمن المنظورات الأربعة الرئيسة لبطاقة التقييم المتوازن (المنظور المالي .. منظور العملاء .. منظور عمليات الأعمال الداخلية .. منظور التعلم



والنمو) بما يسهم في ربط الأهداف العليا بالأنشطة اليومية ويضمن متابعة متوازنة بين النتائج المالية وغير المالية ويعزز التوافق الداخلي ويزيد القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.



الفصل الثاني عشر

تطوير الخارطة الاستراتيجية

نظرة عامة

تُعَدّ الخارطة الاستراتيجية Strategy Map من أبرز الأدوات الإدارية المعاصرة التي جسّدت الانتقال من مجرد صياغة الخطة الاستراتيجية إلى تحويلها للغة بصرية مترابطة تسهّل الفهم والتطبيق .. فهي ليست بديلاً عن الخطة الاستراتيجية بل تطوير نوعي لها .. إذ تُبنى على أسسها وتستمد مضمونها من رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة .. ومن خلال هذه الخارطة الاستراتيجية تصبح الخطة الاستراتيجية أكثر وضوحاً إذ تتحول من وثيقة مكتوبة ذات طبيعة نظرية إلى إطار بصري يوضح العلاقات السببية بين الأهداف عبر مستويات المنظمة المختلفة، والشكل (12 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



الشكل (12 - 1)

مكونات الفصل الحالي



✧ ماهية الخارطة الاستراتيجية

مثلت فكرة الخارطة الاستراتيجية* القائمة على خطة المنظمة الاستراتيجية نقلة نوعية في الفكر الإداري الاستراتيجي .. حيث تتجسد الرؤية المستقبلية في صورة عملية واضحة قابلة للتواصل والتنفيذ .. فهي ليست مجرد رسم توضيحي بل أداة فلسفية وتنظيمية عميقة المعنى تمنح المنظمة القدرة على تحويل استراتيجيتها من كلمات على الورق إلى واقع ملموس يُبنى خطوة بخطوة .. فالخارطة الاستراتيجية تُبرز فلسفة أساسية في الإدارة المعاصرة وهي أن النجاح الاستراتيجي لا يتحقق من خلال التركيز على النتائج النهائية فقط بل من خلال الإستثمار في العوامل التي تقود إلى هذه النتائج.

الخارطة الاستراتيجية هي إمتداد عضوي للخطة الاستراتيجية ووسيلة أساسية لضمان فاعليتها .. فهي تُحوّل الخطة الاستراتيجية من نصوص معقدة إلى خريطة واضحة المعالم تُظهر المسارات السببية التي تربط بين الأهداف المختلفة وتمنح المنظمة لغة مشتركة للتواصل الداخلي والخارجي .. وتضمن التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية وتُسهّم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والتكامل. ولكون الخطة الاستراتيجية بطبيعتها وثيقة شاملة تحتوي على الرؤية والرسالة والقيم والأهداف لكنها قد تبقى معقدة أو بعيدة عن الإدراك العملي لجميع العاملين .. فإن الخارطة الاستراتيجية تأتي لتُبسّط الخطة الاستراتيجية

* الفكرة المُبتكرة من العالمين الأمريكيين Robert S. Kaplan and David P. Norton والذين اشتهروا بابتكار بطاقة التقييم المتوازن Balanced Scorecard

والخارطة الاستراتيجية لإدارة الأداء وترجمة الاستراتيجية إلى ممارسات عملية



وتعبد عرضها بلغة يمكن فهمها على جميع المستويات التنظيمية .. فعلى سبيل المثال فهي تُبين كيف أن تطوير وتدريب الموظفين علاوة على الإستثمار في التكنولوجيا يؤدي إلى تحسين العمليات والأنشطة الداخلية في المنظمة ما يقود إلى تحقيق مستويات رضا للعملاء لينعكس في نهاية الأمر على الأداء المالي للمنظمة .. وهذا التسلسل السببي جعل من الخارطة الاستراتيجية بمثابة الجسر بين عمليتي التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

وبهذا السياق فإن الخارطة الاستراتيجية ليست مجرد مخطط رسومي وإنما أداة فكرية وتنظيمية تسعى إلى تحقيق الإتساق الداخلي .. وبناء رؤية مشتركة .. وتحويل الخطة الاستراتيجية إلى أداة للتواصل والمساءلة داخل المنظمة .. فهي تمثل لغة بصرية تنقل الخطة الاستراتيجية من مستوى النخبة الإدارية إلى مستوى الممارسة اليومية.

تمثل الخارطة الاستراتيجية إحدى الركائز الأساسية في نجاح الخطة الاستراتيجية للمنظمة وذلك لأنها ① تحول الاستراتيجية إلى لغة مشتركة فهي تترجم رؤية المنظمة إلى لغة مبسطة يفهمها جميع الموظفين وهو ما يحقق التوافق الاستراتيجي حيث يدرك كل فرد عامل في المنظمة كيف تسهم أعماله اليومية في تحقيق الأهداف. ② توضيح العلاقات السببية فأهمية الخارطة الاستراتيجية تكمن في إظهار كيف ترتبط مكونات الخطة الاستراتيجية ببعضها وهو ما يجعلها أداة لفهم المنطق الداخلي للاستراتيجية بدلاً من الإكتفاء بقائمة أهداف متفرقة. ③ أداة للتواصل الداخلي والخارجي وذلك كونها تساعد في توضيح الاستراتيجية لأصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها وهو ما يعزز الشفافية ويمنح مصداقية أكبر للمنظمة. ④ تعزيز المتابعة والرقابة فمن خلال إرتباط الخارطة الاستراتيجية بمؤشرات أداء رئيسية تصبح أداة عملية للمتابعة والتقييم المستمر فهي لا تكتفي بتحديد الأهداف بل



تربطها بوسائل القياس ما يجعل عملية المراجعة أكثر وضوحاً وفعالية. ⁵ بناء رؤية مستقبلية متكاملة إذ أن الخارطة الاستراتيجية تبرز بأن النجاح الاستراتيجي لا يتحقق فقط من خلال النتائج المالية وإنما من خلال عناصر غير مالية تُشكّل محركات النجاح المستقبلي وهذا التوازن بين النتائج والمحركات يشكل قيمة مضافة لا توفرها الخطة الاستراتيجية النصية التقليدية. إن أسباب الحاجة إلى وجود الخارطة الاستراتيجية يبرز نتيجة ¹ التعقيد المتزايد في بيئة الأعمال. ² الفجوة بين التخطيط والتنفيذ. ³ الحاجة إلى التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية. ⁴ إشراك العاملين وأصحاب المصلحة. ⁵ الحاجة إلى التبسيط والوضوح.



✧ مبادئ الخارطة الاستراتيجية وعلاقاتها

تستند الخارطة الاستراتيجية إلى مجموعة مبادئ يمكن توضيحها على النحو الآتي

① الخطة الاستراتيجية تعمل على بناء التوازن بين القوى المتناقضة للأهداف المالية قصيرة الأمد فيما يتعلق بخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية والأهداف بعيدة الأمد لنمو الأرباح والعائدات.

② تعتمد الخطة الاستراتيجية على القيمة المقترحة للزبائن لأن إرضائهم هو مصدر توليد القيمة المستدامة.

③ يتم توليد القيمة من خلال أنشطة إدارة العمليات .. فالخارطة الاستراتيجية تصف ما تأمل المنظمة في تحقيقه وبمعنى آخر المواضيع الاستراتيجية.

④ تتكون الخطة الاستراتيجية من مواضيع مترامنة وتكميلية أو مجموعة من العمليات التي تحقق الفائدة في مراحل زمنية مختلفة.

⑤ تحدد المحاذاة الاستراتيجية قيمة الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري .. ورأس المال المعلوماتي .. ورأس المال التنظيمي).

في الخارطة الاستراتيجية توصف خطة المنظمة الاستراتيجية بأنها مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي يمكن اختبارها وتعديلها .. لذلك فإنه يمكن تحديد العلاقات في الخارطة الاستراتيجية بما يلي ① العلاقات السببية بين الأهداف إذ تُظهر الخارطة كيف يؤدي تحقيق هدف في أحد المنظورات الأربعة إلى تحقيق أهداف في منظور آخر. ② العلاقات بين المنظورات الأربعة حيث يتبين بأن منظور التعلم والنمو يمثل القاعدة الأساسية في الخارطة الاستراتيجية ويشمل على المهارات والقدرات والموارد والتكنولوجيا اللازمة للخطة الاستراتيجية



.. ويعكس منظور عمليات الأعمال الداخلية كيفية إستخدام المهارات والقدرات والموارد والتكنولوجيا لتحسين الإجراءات والعمليات اللازمة لخطّة المنظمة الاستراتيجية .. فيما يوضح منظور العملاء كيفية تأثير تلك الإجراءات والعمليات على رضا العملاء والسمعة السوقية .. وأخيراً يمثل المنظور المالي الهدف النهائي لنجاح الخطّة الاستراتيجية للمنظمة بانعكاس ذلك بالأرباح والنمو المالي. ³ العلاقات مع الخطّة الاستراتيجية حيث تمثل الخارطة الاستراتيجية أداة لترجمة أهداف الخطّة الاستراتيجية إلى صورة عملية ومترابطة. ⁴ العلاقات مع مؤشرات الأداء إذ أن كل هدف على الخارطة الاستراتيجية يرتبط بمؤشر قياس ما يجعل العلاقة بين التخطيط والتنفيذ واضحة ويمكن عبر هذه العلاقات متابعة الأداء والتأكد من أن كل خطوة تسهم فعلياً في تحقيق النتائج الاستراتيجية النهائية.



✧ مداخل تطوير الخارطة الاستراتيجية

هناك مدخلان لتطوير الخارطة الاستراتيجية بشكل فعال مع فرق القيادة التنفيذية

أو الفريق الاستراتيجي .. حيث أن لكل مدخل خطواته وكما يلي:

✧ مدخل متلازمة القش Straw Dog الذي يجعل تطوير الخارطة الاستراتيجية عملية ديناميكية وتشاركية .. حيث تبدأ بفكرة أولية ضعيفة عمداً .. ثم تتحسن تدريجياً من خلال النقد البناء والمراجعة المتكررة لتصبح خارطة قوية وقابلة للتطبيق. إذ أن الفوائد من تطبيق هذا المدخل تتمثل في ✧ تحفيز النقد البناء والمشاركة الجماعية بدلاً من تقديم خارطة مكتملة قد تواجه رفضاً أو تجاهلاً. ✧ إكتشاف نقاط الضعف مبكراً قبل استثمار الوقت والموارد في نسخة نهائية. ✧ تحسين جودة الخارطة الاستراتيجية بفضل الملاحظات المستمرة من أصحاب الخبرة. ✧ تعزيز الإلتزام الداخلي حيث يشعر الفريق أن لهم دور في صياغة الخطة الاستراتيجية وليس مجرد تنفيذها. والشكل (12 - 2) يوضح خطوات مدخل متلازمة القش.

✧ الخطوة الأولى إعداد نسخة أولية من الخارطة الاستراتيجية

وفيها يتم صياغة أهداف استراتيجية ترتبط بالمحاور المالية .. والزبائن .. والعمليات

الداخلية .. والتعلم والنمو دون الدخول في التفاصيل الكاملة بهدف تقديم نموذج قابل للنقد

وليس نسخة مثالية نهائية.



👉 الخطوة الثانية تحديد الروابط السببية الأساسية

وفيها يتم رسم العلاقات الأساسية بين الاهداف مثل كيف يؤدي تحسين مهارات الموظفين إلى تحسين العمليات الداخلية التي بدورها تؤثر على رضا الزبائن وبالتالي الأداء المالي مع عدم القلق بشأن التفاصيل الدقيقة والإكتفاء بالتركيز على الهيكل العام.

👉 الخطوة الثالثة عرض النسخة على فريق متعدد المستويات

وهنا يتم مشاركة النسخة الأولية مع ذوي العلاقة من القيادة العليا .. ومديري الأقسام .. والمستشارين الاستراتيجيين بهدف جمع ردود الفعل .. والملاحظات .. ومقترحات تحسين الخارطة الاستراتيجية.



الشكل (12 - 2)

خطوات تطبيق مدخل متلازمة القش



✋ الخطوة الرابعة جمع النقد والتحليل البناء

وفيها يتم الطلب من المشاركين تحديد نقاط القوة والضعف .. وفرص للتحسين .. وأي أهداف أو روابط مفقودة بهدف تحفيز التفكير النقدي والتفاعل الإبداعي والكشف عن أي مشاكل مبكرة في تصميم الخارطة الاستراتيجية.

✋ الخطوة الخامسة تحديث النسخة تدريجياً

فبناءً على الملاحظات والمقترحات يتم تحسين الأهداف .. والروابط السببية .. وإضافة مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة بهدف الوصول إلى نسخة أكثر إكتمالاً وواقعية.

✋ الخطوة السادسة اعتماد النسخة النهائية

وفيها وبعد عدة جولات من النقد والتحسين تصبح الخارطة الاستراتيجية جاهزة للإستخدام الرسمي والتنفيذ وهذه النسخة تكون أقوى وأكثر قبولاً لدى جميع أصحاب المصلحة لأنها نشأت من مراجعة جماعية وبناء نقدي.

✋ مدخل العصف الذهني **Brainstorming** الذي يمكن إعتباره أداة تفاعلية جماعية تتيح توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار والروابط الاستراتيجية قبل صياغة النسخة النهائية .. إذ تتمثل فوائده بـ ✋ إثراء الخطة الاستراتيجية بأفكار إبداعية ومتنوعة، ✋ إشراك الموظفين مما يزيد من الإلتزام والقبول للتنفيذ، ✋ إكتشاف زوايا جديدة للتطوير لم تكن لتظهر عبر التحليل الفردي فقط، ✋ تعزيز ثقافة المشاركة والإبتكار داخل المنظمة، وفيما يلي خطوات هذا المدخل

✋ الخطوة الأولى تحديد الهدف من الجلسة

أي توضيح أن الغاية هي إبتكار وصياغة الأفكار الأولية للأهداف والعلاقات السببية التي ستكوّن الخارطة الاستراتيجية.



✋ الخطوة الثانية تجميع فريق عمل متنوع

أي إشراك أعضاء من مستويات إدارية مختلفة وهذا التنوع يساعد على إثراء الأفكار وتجنب الرؤية الأحادية.

✋ الخطوة الثالثة طرح مجموعة من الأسئلة المحفزة

وهذه الأسئلة عادة ما تعكس الأهداف المالية الأساسية التي ترغب المنظمة تحقيقها .. وكيف يمكن للمنظمة أن تعزز قيمة زبائنهم .. وما هي العمليات الداخلية التي تحتاج المنظمة إلى تحسينها .. وما القدرات المطلوب تدعيمها لدعم العمليات الداخلية للمنظمة.

✋ الخطوة الرابعة توليد الأفكار بلا قيود

وذلك بتشجيع كل فرد على طرح أي فكرة دون تقييم فوري ومن ثم تدوين جميع الأفكار على لوح أو برنامج تفاعلي.

✋ الخطوة الخامسة تنظيم وتصنيف الأفكار

وفيها يتم تصنيف الأفكار ضمن أبعاد الخارطة الاستراتيجية بحيث يتم دمج الأفكار المتشابهة وتوضيح العلاقات المحتملة بينها.

✋ الخطوة السادسة تحليل الروابط السببية

وفيها يُطلب من الفريق تحديد كيف تؤثر الأفكار في بعضها ومن ثم يتم رسم الروابط كبنية أولية للخارطة.

✋ الخطوة السابعة مراجعة وتطوير المسودة

وهنا تُقدم النسخة الأولية الناتجة عن العصف الذهني إلى جلسة أخرى لمزيد من النقد والتحسين بحيث يتم دمج الأفكار الجديدة مع التحليل السببي لتكوين نسخة أكثر نضجاً.



الخطوة الثامنة إعتناء الخارطة الاستراتيجية بشكلها النهائي

وهنا وبعد عدة جولات من العصف الذهني والمراجعة يتم إعتناء النسخة النهائية

لتكون المرجع الرسمي للاستراتيجية.



✶ بناء الخارطة الاستراتيجية

تعددت دوافع الحاجة إلى الخارطة الاستراتيجية وهذه الدوافع هي ① تعقيد البيئة التنظيمية .. ففي ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة في الأسواق تحتاج المنظمات إلى أداة تساعد على تحديد الأولويات وترتيب الأنشطة بطريقة متسقة. ② ربط الأهداف قصيرة المدى بالأهداف بعيدة المدى .. إذ تساعد الخارطة الاستراتيجية على توضيح كيفية مساهمة الأنشطة اليومية في تحقيق الرؤية المستقبلية على المدى الطويل. ③ تعزيز الشفافية والمساءلة .. فمن خلال تحديد المسؤوليات وربطها بالأهداف يمكن تقييم الأداء بدقة ومحاسبة الأقسام والأفراد على النتائج. ④ تحفيز الابتكار والتحسين المستمر .. فمن خلال عرض الأهداف والعمليات بشكل متكامل تشجع الخارطة الاستراتيجية على البحث عن طرق مبتكرة لتحسين الأداء وتقديم القيمة للعملاء.

ولبناء خارطة استراتيجية فعالة من المفترض الالتزام بعدة مبادئ أساسية تتمثل في:

✶ الترابط السببي بين الأهداف فمن المفترض أن تظهر الخارطة الاستراتيجية كيف تساهم أهداف التعلم والنمو في تحسين العمليات الداخلية التي تؤثر بدورها على رضا الزبائن وبالتالي على الأداء المالي.

✶ الوضوح والبساطة فعلى الرغم من تعقد الخطة الاستراتيجية فمن المفترض أن تكون الخارطة الاستراتيجية سهلة الفهم لجميع أصحاب المصلحة.

✶ التركيز على القيمة المضافة حيث أن لكل هدف على الخارطة الاستراتيجية مساهمة في خلق قيمة ملموسة للمنظمة أو زبائننا.



✧ المرونة والتكيف فمن المفترض أن تكون الخارطة الاستراتيجية قابلة للتعديل لمواكبة

التغيرات الداخلية والخارجية.

✧ الربط بالقياس والمراقبة فلكل هدف من المفترض تحديد مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس

لتقييم التقدم نحو تحقيقه.

يتطلب بناء الخارطة الاستراتيجية عملية منهجية يمكن تلخيصها في عدة مراحل

رئيسية .. وهذه المراحل تتمثل بـ:

1st توضيح الرؤية والرسالة .. وهذه الخطوة تعتبر الأساس الذي تبنى عليها الخارطة

الاستراتيجية حيث أنه من الضروري أن تكون الرؤية واضحة وملهمة وقابلة للترجمة إلى أهداف

عملية علاوة على قيام فريق القيادة بالتأكد من أن الرؤية والرسالة متسقة مع الثقافة

التنظيمية ومع توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.

2nd تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل محور .. التي يجب أن تكون ذكية وتتمتع بمجموعة

الخصائص المحددة والقابلية للقياس والقابلية للتحقق والإرتباط بالواقع والمحددة زمنياً على

أن يتم إيضاح مؤشرات الأداء الرئيسية لكل هدف لتصبح الخارطة الاستراتيجية أداة قابلة

للقياس والمتابعة.

3rd تحليل الروابط السببية والعلاقات بين الأهداف .. التي تعتبر القلب الحقيقي للخارطة

الاستراتيجية فهي توضح كيف يمكن لكل هدف أن يدعم هدفاً آخر عبر العلاقات السببية

علاوة على ضرورة عدم إهمال أية روابط سواء غير مباشرة أو طويلة الأجل.



4th تصميم الخارطة بصرياً بطريقة تفاعلية .. بهدف جعلها سهلة القراءة والفهم لجميع المستويات الإدارية والموظفين فالخارطة الاستراتيجية لا تهدف فقط للعرض بل لتصبح أداة عمل عملية تُستخدم في الاجتماعات ومراجعة الأداء.

5th مراجعة وتقييم الخارطة مع جميع أصحاب المصلحة .. وهذه المرحلة تهدف إلى ضمان دقة وواقعية الخارطة الاستراتيجية والتحقق من أن كل هدف وكل رابط سببي يمكن تنفيذه في الواقع وهذا يتطلب إجراء جلسات مراجعة تشمل القيادة العليا ومديري الأقسام والمستشارين الاستراتيجيين للتأكد من أن الخارطة الاستراتيجية متكاملة ومقبولة داخلياً.

6th إيصال الخارطة الاستراتيجية وتطبيقها عبر المنظمة .. وذلك بنشرها وتوضيحها على مستوى المنظمة بالكامل لتصبح خارطة طريق موحدة للتوجه الاستراتيجي علاوة على أنه خلال هذه المرحلة يتم الربط بين الأداء الفردي والجماعي وبين مؤشرات الأداء الرئيسية للمساعدة في تعزيز ثقافة المساءلة والالتزام.

7th المراجعة الدورية والتحديث المستمر للخارطة الاستراتيجية .. وذلك بجعل الخارطة الاستراتيجية ديناميكية وقابلة للتكيف وهو ما يضمن استمرار الخارطة الاستراتيجية في كونها أداة فعالة لتحقيق القيمة وليس مجرد وثيقة جامدة.



✧ طرائق تصميم الخارطة الاستراتيجية

صُنفت طرائق تصميم الخرائط الاستراتيجية إلى عدة طرائق هي

1st الطريقة الأولى .. من أعلى إلى أسفل Top - Down (المدفوعة بالرؤية Vision - Driven) وفيها تنطلق

عملية تصميم الخارطة الاستراتيجية من الرؤية والرسالة التي تحدد الغاية الكبرى للمنظمة ثم يتم بعد ذلك ترجمة هذه الرؤية إلى غايات استراتيجية ليتم ترجمتها إلى أهداف موزعة على المحاور المالية .. والعملاء .. والعمليات الداخلية .. والتعلم والنمو حيث أن العلاقة السببية هنا تبدأ من المستقبل المرغوب وتتمرّ بإنعكاساته على الأنشطة التشغيلية اليومية، وهذه الطريقة تناسب المنظمات التي تتمتع بقيادة واضحة تعرف جيداً أين تريد أن تصل لكنها بحاجة إلى أداة منهجية لترجمة هذه الطموحات إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ. ومن أبرز نقاط قوة هذه الطريقة أنها تضمن أعلى مستوى من التكامل بين الرؤية والعمليات وتعزز التوافق الاستراتيجي لأن جميع الأقسام تعمل وفق بوصلة موحدة، أما عن ضعفها فقد تكون هذه الطريقة بعيدة عن الواقع التشغيلي إذا كانت الرؤية طموحة بشكل مبالغ فيه أو لا تعكس الإمكانيات المتاحة .. كما يمكن أن يواجه مقاومة من الموظفين إذا شعروا بانفصال بين الأهداف العليا وقدراتهم اليومية.

2nd الطريقة الثانية .. من أسفل إلى أعلى Bottom – Up (المدفوعة بالقدرات Capability - Driven) وتبدأ

من تحليل القدرات الحالية للمنظمة وتحديد محاور قوة هذه القدرات ثم تجميعها وصياغتها في أهداف استراتيجية فهي تتعامل مع الواقع التشغيلي باعتباره نقطة إنطلاق وليس نقطة وصول. وهذه الطريقة تناسب المنظمات الناشئة أو تلك التي تمر بمرحلة حيث يكون الاعتماد على الإمكانيات الحالية أكثر واقعية من محاولة فرض رؤية مستقبلية بعيدة المدى. ومن أبرز



نقاط قوة هذه الطريقة أنها تضمن إرتباط الأهداف بالقدرات الفعلية ما يعزز قابلية التنفيذ ويحد من المخاطر. أما عن ضعفها فقد تؤدي هذه الطريقة إلى غياب الطموح أو الإكتفاء بما هو متاح وبالتالي إضعاف القدرة على المنافسة في المدى الطويل.

3rd الطريقة الثالثة .. المواضيع الاستراتيجية Strategic Themes ومنطق توليد القيمة Value Creation

Logic - وفيها تُبنى الخارطة حول عدد محدود من الموضوعات الاستراتيجية مثل الابتكار والتميز التشغيلي والقرب من العملاء بحيث يتم تحديد كيف يخلق كل موضوع منطقاً خاصاً لتوليد القيمة ومن ثم ترجمة هذا المنطق إلى أهداف مترابطة عبر مختلف المحاور المالية .. والعملاء .. والعمليات الداخلية .. والتعلم والنمو. وهذه الطريقة تناسب المنظمات متنوعة النشاط أو التي تسعى إلى تحقيق أكثر من مسار نمو بالتوازي. ومن أبرز نقاط قوة هذه الطريقة أنها توفر تركيزاً استراتيجياً واضحاً على مصادر التميز التنافسي علاوة على منعها تشتيت الجهود عبر أهداف غير متجانسة. أما عن ضعفها فتتطلب قدراً عالياً من الأولويات والقدرة على الاختيار بين الموضوعات وإلا ستصبح خارطة معقدة ومليئة بالتناقضات.

4th الطريقة الرابعة .. المقارنة المرجعية Benchmarking وتكرار أفضل الممارسات Best Practice

Replication وتقوم على دراسة خرائط استراتيجية موجودة في منظمات أخرى أو على أساس مؤشرات مقارنة مرجعية يتم إعتماها كأنموذج أولي يتم تخصيصه حسب طبيعة المنظمة وسياقها. وهذه الطريقة شائعة في المنظمات قليلة الخبرة في التخطيط الاستراتيجي أو في القطاعات التي تتسم بوضوح الممارسات المثلى. ومن أبرز نقاط قوة هذه الطريقة أنها تُقلل من المخاطر وتختصر الوقت بحيث يتم الإستناد إلى تجارب ناجحة مثبتة. أما عن ضعفها فقد



تفقد المنظمة تفرداها الاستراتيجي إذا إكتفت بالنسخ دون تطوير مما يجعلها نسخة مكررة من منافسيها.

5th الطريقة الخامسة .. التحليلية Analytical والمدفوعة بالبيانات Data-Driven وتقوم على الإستفادة من البيانات والتحليلات المتقدمة مثل تحليل العمليات .. وبيانات العملاء .. والذكاء الاصطناعي .. والنمذجة الإحصائية للكشف عن أنماط تُظهر ما هي محركات القيمة الفعلية بحيث يتم بناء خارطة الاستراتيجية على هذه الرؤى المستندة إلى الأدلة بدلاً من الإفتراضات فقط. وهذه الطريقة فعالة في المنظمات التي تملك بنية تحتية رقمية قوية وتعمل في بيئات تنافسية معقدة تتغير بسرعة. ومن أبرز نقاط قوة هذه الطريقة أنها تُقدم أساساً موضوعياً وموثقاً لبناء الأهداف والعلاقات السببية وتقليل الإعتدال على الإنطباعات الشخصية. أما عن ضعفها فقد تغفل الأبعاد النوعية مثل الثقافة التنظيمية أو الولاء أو المعنويات علاوة على الإفراط في الإعتدال على التحليل الكمي الذي قد يقود إلى تعقيد مفرط يصعب توصيله بصرياً في خارطة واحدة.





الباب السابع

بناء المبادرات والتنفيذ الاستراتيجي

يمثل بناء المبادرات والتنفيذ الاستراتيجي المرحلة الأكثر حساسية في دورة عملية التخطيط الاستراتيجي .. إذ تنبثق منها الممارسة العملية التي تختبر صلاحية الرؤى والخطط الموضوعة .. فبينما توفر الخطة الاستراتيجية الإطار العام للتوجهات المستقبلية .. فإن المبادرات والتكتيكات تمثل الجسر العملي الذي يربط بين الطموح والرؤية من جهة .. والنتائج الملموسة على أرض الواقع من جهة أخرى .. فبدون مبادرات وتكتيكات مدروسة وتنفيذ محكم تبقى الخطة الاستراتيجية في حيز التنظير المجرد فاقدة لفاعليتها وقدرتها على التأثير .. فالقيمة الجوهرية التي يسعى هذا الباب إلى إبرازها تتمثل في أن النجاح الاستراتيجي لا يتحقق بمجرد وضوح الرؤية بل بقدررة المنظمة على تحويلها إلى مبادرات وتكتيكات مؤثرة وتنفيذها عبر آليات عملية تضمن الإستدامة وتحقيق الميزة التنافسية.

يقدم هذا الباب فهماً شاملاً لبناء المبادرات والتنفيذ الاستراتيجي من خلال فصلين أساسيين .. الأول يستعرض المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية .. والثاني يوضح التنفيذ الاستراتيجي.





الفصل الثالث عشر

المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية

نظرة عامة

تُعد المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية **Strategic Initiatives and Tactics** ركيزة أساسية من ركائز عملية التخطيط الاستراتيجي .. إذ تمثلان الحلقة الحيوية بين مرحلة تطوير الخطة ومرحلة تحويلها إلى ممارسات عملية، فبينما تُعبّر الخطة الاستراتيجية عن الرؤية المستقبلية للمنظمة تأتي المبادرات لتجسيد تلك الرؤية في شكل مشروعات وبرامج وتظهر التكتيكات باعتبارها الإجراءات قصيرة إلى متوسطة الأمد التي تضمن تحقيق النتائج .. ففهم العلاقة التفاعلية وسط هذا السياق يوضح بأن المبادرات تغدو بمثابة المحركات الكبرى للتغيير فيما تمثل التكتيكات الأدوات التنفيذية الدقيقة التي تضبط إيقاع التغيير وتُبقي المنظمة في مسارها الصحيح، والشكل (13 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



الشكل (13 - 1)
مكونات الفصل الحالي



✧ أسس المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية

بسياق نظري تناولت المدارس الفكرية المختلفة المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية من عدة زوايا .. إذ بينت **المدرسة الكلاسيكية** بأن المبادرات هي تطبيق حري في المخطط الموضوع مسبقاً وأن التكتيكات ما هي إلا إجراءات لتقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ .. أما **المدرسة التطورية** فقد اعتبرت أن المبادرات تتشكل عبر التجربة والخطأ والتكيف مع البيئة وأن التكتيكات أداة للبقاء ضمن التغيرات .. وأخيراً ركزت **المدرسة المعاصرة** على اعتبار المبادرات عمليات ديناميكية تستند إلى الابتكار فيما تتطلب التكتيكات المرونة والقدرة على التعديل السريع.

وبسياق عملي تشير المبادرة الاستراتيجية **Strategic Initiative** إلى البرنامج أو المشروع المحدد والمصمم لدعم تحقيق هدف استراتيجي معين .. إذ تُعتبر الجسر الذي يصل بين التخطيط والتنفيذ .. فهي غالباً ما تحمل بعداً تحويلياً حيث تسعى إلى إحداث تغيير جوهري في المنظمة أو في السوق الذي تعمل فيه (**مِثَالٌ**: مبادرة التوسع في سوق جديد أو إطلاق منتج مبتكر أو اعتماد أنموذج أعمال رقمي). أما التكتيك الاستراتيجي **Strategic Tactic** فيمثل مجموعة الإجراءات والوسائل العملية التي تُتخذ لتحقيق المبادرات فهي تمثل المستوى الأدنى في سلسلة صنع القرار الاستراتيجي .. فالتكتيك عادةً ما يكون قصير المدى وأكثر ارتباطاً بالتنفيذ المباشر مثل أساليب التسويق وتسعير المنتجات أو تحسين سلسلة التوريد (**مِثَالٌ**: اعتماد شركة **Apple** تكتيكاً



تسويقياً يعتمد على التشويش * Marketing Tactic Based on Confusion قبل الإطلاق ما يعزز الطلب على منتجاتها فور طرحها).

مما سبق يمكن القول بأن المبادرة هي الوجهة Destination وتحدد النتيجة المرجوة بماذا What تريد المنظمة إنجازه .. أما التكتيك فيمثل مسار الوصول إلى المبادرة Path to Reach it عبر تحديد كيف How ستُنفذ المبادرة. لذلك ① فالمبادرة أوسع نطاقاً وأطول أمداً بينما التكتيك محدود النطاق ومرتبطة بمرحلة أو نشاط محدد. ② المبادرة غالباً ما ترتبط بمستوى الإدارة العليا في حين يمكن للتكتيك أن يُصاغ ويُدار على المستويات الوظيفية أو التشغيلية. ③ المبادرة تهدف إلى توليد قيمة استراتيجية أما التكتيك فيسعى إلى تعظيم الكفاءة التشغيلية. (مِثَالٌ شَمُولِيٌّ: تجسيد شركة Tesla لمبادرة استراتيجية كبرى للتحويل نحو الطاقة النظيفة والمركبات الكهربائية وقد شملت تكتيكاتها على إنشاء محطات شحن فائقة السرعة والتوسع في إنتاج البطاريات لتتكامل المبادرة والتكتيكات بجعل الشركة رائدة في مجال السيارات الكهربائية).

هناك أربعة خطوات أساسية تقود إلى وضع المبادرات تتمثل بـ ① القيام بجرد كافة المبادرات الاستراتيجية الحالية في المنظمة. ② القيام بعمل مخطط بتلك المبادرات الاستراتيجية ومواءمتها لأهداف المنظمة. ③ القيام بإزالة المبادرات غير الاستراتيجية ووضع مبادرات بديلة تنسجم بطابع استراتيجي. ④ اختيار المبادرات الاستراتيجية الملائمة لطبيعة الأهداف المحددة.

* أسلوب تسويقي يهدف إلى خلق حالة من الغموض أو الالتباس لدى المستهلك بشأن المنتج أو الخدمة أو العلامة التجارية بحيث يؤدي ذلك إلى جذب الانتباه وزيادة الفضول أو دفع المستهلك للتفاعل مع الرسالة التسويقية بغرض استكشاف المزيد أو اتخاذ قرار الشراء



فالمبادرات الاستراتيجية الأكثر ملائمة هي تلك التي تكون ❶ قابلة للتنفيذ من حيث إمكانية تمويلها وتوفير بقية الموارد اللازمة لها. ❷ قابلة للقياس خلال المراحل المختلفة لإنجاز الغاية المحددة. ❸ منسجمة مع الغاية المحددة ودورها الواضح بالإسهام بتحقيقها. ❹ سهلة بتحديد المسؤولية الرئيسية عن تحقيقها. ❺ بحاجة لإستثمار جهود قادة معينين وفرق عمل منتظمة.



✧ تصميم المبادرات الاستراتيجية

يمثل تصميم المبادرات الاستراتيجية خطوة محورية في دورة عملية التخطيط الاستراتيجي .. وهذا التصميم يوضح كيفية ترجمة الأهداف إلى مسارات عملية قابلة للتنفيذ .. فالمبادرات الاستراتيجية ذات التصميم الجيد والدقيق لا تقتصر على كونها مشروعات محددة بل تمثل أداة للتغيير وتوليد القيمة على المدى الطويل. إذ يمكن للمنظمات إتباع أكثر من مدخل لتطوير مبادراتها الاستراتيجية .. وهذه المداخل تتلخص في

1st المدخل التصاعدي Bottom - Up Approach .. وفيه يتم تطوير المبادرات وإقترحها من المستوى التشغيلي داخل المنظمة .. أي من الموظفين الميدانيين أو الوحدات التنفيذية القريبة من العمليات اليومية، **فالتابع المميز** لهذا المدخل أنه يركز على الواقعية كونه يعكس إحتياجات السوق الفعلية والتحديات المباشرة التي يواجهها العاملون. ومن ناحية **عنصر القوة** الذي يتصف به هذا المدخل أنه يسمح بتوليد حلول عملية نابعة من الواقع العملي ويعزز شعور الإنتماء والمشاركة لدى الموظفين. أما **محدودية** هذا المدخل فتتمثل بأنه أحياناً قد يؤدي إلى غياب التوافق مع رؤية المنظمة المستقبلية أو أهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى إذا لم يتم تنسيقه بشكل جيد.

2nd المدخل التنازلي Top - Down Approach .. الذي يبدأ من الإدارة العليا التي تقوم بتطوير المبادرات الاستراتيجية مستندة إلى رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. **فالتابع المميز** لهذا المدخل أنه يضمن أن كل المبادرات الاستراتيجية تصب في إتجاه استراتيجي واضح ومتناسك. ومن ناحية **عنصر القوة** الذي يتصف به هذا المدخل أنه يوفر وضوحاً في المسار ويعزز الانضباط التنظيمي حيث تعمل كل الوحدات نحو غاية واحدة. أما **محدودية** هذا المدخل فتتمثل بأنه



قد يواجه مقاومة على المستوى التنفيذي إذا ما بدت المبادرات الاستراتيجية بعيدة عن
الإمكانات أو لا تعكس التحديات الواقعية.

3rd المدخل المختلط Mixed Approach .. الذي يجمع بين رؤية الإدارة العليا ومبادرات المستويات
التنفيذية بحيث يكون هناك حوار مستمر بين المستويين. **فالتابع المميز** لهذا المدخل أنه يؤدي
لإحداث توازن بين الطموح الاستراتيجي والواقعية التشغيلية، ومن ناحية **عنصر القوة** فهو يعزز
الإنسجام بين مستويات المنظمة ويتيح مساحة للإبداع مع المحافظة على وضوح الرؤية. أما
المحدودية هذا المدخل فتتمثل بأنه يتطلب تنسيقاً عالياً وحواراً مستمراً.

مما سبق يلاحظ بأن المدخل التصاعدي يبدأ من الواقع .. أما المدخل التنازلي فينطلق
من الطموح .. فيما يحاول المدخل المختلط التوفيق بين المدخل التصاعدي والتنازلي لبناء
مساراً أكثر إتزاناً، والجدول (13 - 1) يوضح الاختلافات بين المداخل الثلاثة لتصميم المبادرات
الاستراتيجية.

الجدول (13 - 1) الاختلافات بين مداخل تصميم المبادرات الاستراتيجية

عامل المقارنة	المدخل التصاعدي	المدخل التنازلي	المدخل المختلط
مصدر المبادرة	الوحدات التشغيلية والموظفون الميدانيون	الإدارة العليا	الإدارة العليا + الوحدات التشغيلية
التابع المميز	يعكس الاحتياجات الواقعية والعملية	يضمن التماسك مع الرؤية الكبرى	يوازن بين الطموح والواقعية
القوة	حلول عملية ومشاركة الموظفين	وضوح المسار واتساق استراتيجي	إنسجام بين المستويات وإبداع + رؤية
المحدودية	قد يفتقر للتوافق مع الرؤية	قد يواجه مقاومة في التنفيذ	يتطلب تنسيقاً عالياً وحواراً مستمراً
الانتشار	أقل شيوعاً في المنظمات الكبرى	شائع تقليدياً	الأكثر شيوعاً لأنه يجمع بين المزايا ويقلل من عيوب كل من التصاعدي والتنازلي



تمر المبادرات الاستراتيجية بخمس مراحل متسلسلة تكرارية فكل مرحلة تُؤدّ مخرجات وفرضيات تُغذي التالية ومع المراقبة تُعاد بعض المراحل لإجراء تصحيحات وهذه المراحل هي ①

مرحلة التصور Visualization Stage التي تتضمن صياغة الفكرة وتبريرها من حيث تحديد الفرصة وجمع الأدلة الأولية وصياغة حالة العمل مع إفتراضات ومخرجات متوقعة .. علاوة على المخرجات المتكونة من بيان الحاجة وأصحاب المصلحة الرئيسيون ومؤشرات النجاح المقترحة ..

علماً بأن هذه المرحلة يكمن فيها خطر أساسي يتمثل بغموض الفكرة أو ضعف الأدلة أحياناً.

② **مرحلة التخطيط Planning Stage** التي تتضمن ترجمة التصور إلى خطة عملية من حيث تحديد الأهداف والنطاق والموارد والجدول الزمني والميزانيات ومؤشرات قياس الأداء والمخاطر المحتملة .. علاوة على المخرجات المتكونة من مخطط المشروع وسجل المخاطر والخطوط الأساسية للقياس ..

علماً بأن هذه المرحلة يكمن فيها تحديات أساسية تتمثل بالتقديرات المثالية. ③

مرحلة التنفيذ Implementation Stage التي تتضمن تحويل الخطة إلى أنشطة فعلية من حيث تعبئة الموارد وإدارة التغيير وتنفيذ تجارب ثم التوسع والتواصل المستمر مع الأطراف .. علاوة على المخرجات المتكونة من منتجات وخدمات ملموسة وتقارير تقدم دورية ..

علماً بأن هذه المرحلة يكمن فيها خطر أساسي يتمثل بإنحراف النطاق أو القيود التنفيذية. ④ **مرحلة المراقبة والتقييم Monitoring and Evaluating Stage** التي تتضمن قياس الأداء مقابل المؤشرات واختبار الفرضيات واستخدام مؤشرات قيادية ولاحقة لتحديد الانحرافات .. علاوة على المخرجات المتكونة من لوحات قياس وتحليل الأسباب الجذرية وتوصيات تصحيحية ..

علماً بأن هذه المرحلة يكمن فيها خطر أساسي يتمثل بإعتماد مؤشرات غير مناسبة أو تأخر التغذية العكسية. ⑤ **مرحلة الإغلاق أو التطوير Closure or Development Stage** التي تتضمن إما إغلاق رسمي مع تقرير إنهاء



وتثبيت النتائج أو إعادة تطوير المبادرة بناءً على الدروس والبيانات لمرحلة لاحقة أو للتوسع ..
علاوة على المخرجات المتكونة من التقرير النهائي والانتقال إلى التشغيل الإعتيادي أو خطة
تطوير جديدة .. علماً بأن هذه المرحلة يكمن فيها خطر أساسي يتمثل بعدم تثبيت الفوائد أو
الإغلاق المبكر.

ومن أجل ضمان فاعلية المبادرات الاستراتيجية يتطلب الأمر أن تستوفي مجموعة من
المعايير هي **Relevance** الملاءمة بأن تكون المبادرات الاستراتيجية مرتبطة بشكل مباشر
بالأهداف الاستراتيجية، **Measurability** القابلية للقياس بوجود مؤشرات أداء رئيسية محددة
لكل المبادرات الاستراتيجية، **Value Creation** توليد قيمة وذلك بمساهمة المبادرات
الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية أو تعزيز الكفاءة، **Feasibility** الجدوى أي أن تكون
المبادرات الاستراتيجية قابلة للتنفيذ ضمن الموارد المتاحة، **Sustainability** الإستدامة بأن
تحقق المبادرات الاستراتيجية أثراً طويلاً لا مجرد نتائج وقتية.



✧ التكتيكات الاستراتيجية وآليات التنفيذ

تُشير التكتيكات الاستراتيجية إلى الوسائل العملية والإجراءات التفصيلية التي تُترجم المبادرات الاستراتيجية إلى خطوات ملموسة .. فالتكتيكات الاستراتيجية تقوم بضبط المسارات اليومية للمنظمة بما يضمن أن تتحول رؤية المنظمة إلى أنشطة يمكن متابعتها وقياسها .. لذلك فالتكتيكات الاستراتيجية تعتبر لغة التنفيذ التي تتحدث بها الاستراتيجية. إذ تتميز التكتيكات الاستراتيجية بجموعة خصائص هي ① قصيرة إلى متوسطة المدى حيث أنها تُركز على فترة زمنية محدودة، ② القابلية للتعديل إذ يمكن تغييرها بسرعة للتكيف مع الظروف المتغيرة، ③ وظيفة الطابع كونها ترتبط بوحدة محددة مثل التسويق أو الإمداد أو الموارد البشرية، ④ مرتبطة بالموارد بحيث أنها تتطلب معرفة دقيقة بتوزيع الموارد والإمكانات المتاحة. تُصنف التكتيكات الاستراتيجية وفقاً لطبيعتها ومجالاتها إلى ما يلي

- 1st التكتيكات القيادية .. وتتضمن أساليب التواصل والتحفيز وبناء ثقافة تنظيمية داعمة (مِثَالٌ: تبني القيادة لأسلوب التواصل المفتوح لتعزيز الإنتماء والإبتكار).
- 2nd التكتيكات التنافسية .. وتوضح كيفية مواجهة المنافسين في السوق سواء عبر التخفيضات السعرية أو الإبتكار السريع (مِثَالٌ: إستخدام ميزة المُتحرّك الأول First-Mover Advantage لإطلاق منتجات جديدة قبل الآخرين).
- 3rd التكتيكات التسويقية .. وتوضح الحملات الدعائية واستراتيجيات تسعير وإدارة تجربة العملاء (مِثَالٌ: استراتيجية Amazon في تخصيص العروض للعملاء عبر الذكاء الاصطناعي).
- 4th التكتيكات المالية .. وتوضح إدارة التكاليف وتنويع مصادر التمويل وسياسات التوزيع (مِثَالٌ: إعادة هيكلة الديون كتكتيك لضمان السيولة في أوقات الأزمات).



5th التكتيكات التشغيلية .. وتوضح تحسين سلاسل التوريد ورفع كفاءة العمليات الداخلية والأتمتة (مِثَالٌ: تطبيق **Lean Management** في شركات التصنيع لتقليل الهدر وزيادة الجودة). ولتنفيذ التكتيكات الاستراتيجية بشكل فعال فمن المفترض أن تعكس نظام متكامل ليس مجرد تنفيذ أنشطة بل إدارة تآزرية بين تخطيط واضح وموارد كافية ورقابة ذكية وتواصل فعال وقدرة على التعلم والتكيف وكما يلي ① التخطيط الدقيق من خلال تحديد الأنشطة والجداول الزمنية والمسؤوليات، ② تخصيص الموارد من خلال ضمان توفر الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة، ③ المتابعة والرقابة باستخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدم، ④ التواصل الداخلي بنشر الوعي بين الموظفين حول أهداف التكتيك وأدوارهم فيه، ⑤ التكيف المستمر بمراجعة التكتيكات بشكل دوري وتعديلها عند الحاجة واختبار الفرضيات بتجارب صغيرة.



✧ تحديات المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية

تواجه المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية تحديات معقدة تنبع من فجوة التوازن بين الطموحات والقدرات الواقعية للمنظمة .. فهي غالباً ما تصطدم بعقبات تتعلق بمواءمة الموارد وضبابية الأهداف ومقاومة التغيير ما يجعل نجاحها مرهوناً بقدرة المنظمة على التخطيط المرن والتنفيذ المتكيف ويمكن إجمال هذه التحديات بـ

1st التحديات الداخلية وتتضمن **1** الثقافة التنظيمية التي قد تكون عاملاً محفزاً أو عائقاً أمام تنفيذ المبادرات .. فالثقافات التي تُعظم من قيم الابتكار والتجريب تدعم المبادرات الجديدة .. بينما الثقافات الجامدة تُعزز المقاومة للتغيير (**مثال**: المنظمات التي تُركز على البيروقراطية والإلتزام الصارم بالإجراءات قد تعرقل أي مبادرة إبداعية). **2** الموارد والإمكانات لأي كان نوع المبادرات فإنها تحتاج إلى موارد مالية وبشرية وتقنية .. وفي حال غيابها أو سوء توزيعها تظهر فجوات في التنفيذ فالعديد من المنظمات تضع مبادرات طموحة لكنها تفشل بسبب محدودية الموارد أو غياب الكفاءات القادرة على إدارتها. **3** الهياكل التنظيمية .. فالبنية التنظيمية الصارمة تُبطئ الإستجابة للتغييرات بينما الهياكل المرنة تُسهل تصميم وتطبيق التكتيكات كما أن الهياكل الهرمية المعقدة قد تؤدي إلى تضارب في الصلاحيات وتأخير في إتخاذ القرارات. **4** نقص المعلومات .. فغياب أنظمة معلومات استراتيجية يحول دون القدرة على رصد البيئة الداخلية والخارجية بدقة ما يؤدي إلى مبادرات مبنية على إفتراضات غير واقعية.

2nd التحديات الخارجية وتتضمن **1** حدة المنافسة فالأسواق شديدة التنافسية تُجبر المنظمات على تعديل مبادراتها أو تغيير تكتيكاتها بسرعة .. فالمنافسون قد يقلدون التكتيكات الناجحة أو يقدمون بدائل أكثر جذباً ما يُفقد المبادرة زخمها. **2** التغيرات التكنولوجية فالإبتكارات



السريعة تجعل بعض المبادرات غير صالحة خلال فترة وجيزة (مِثَالٌ: منظمات البيع بالتجزئة التي إعتمدت مبادرات البيع التقليدية واجهت تحديات مع التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية).³ العوامل الجيوسياسية والإقتصادية فالأزمات الإقتصادية أو التوترات السياسية تؤثر مباشرة في القدرة على تنفيذ المبادرات (مِثَالٌ: التوترات التجارية بين الولايات المتحدة والصين دفعت العديد من المنظمات إلى تعديل مبادراتها المتعلقة بسلاسل التوريد).⁴ التغيرات الإجتماعية والبيئية فزيادة وعي المستهلكين بقضايا الإستدامة والعدالة الإجتماعية أجبرت المنظمات على إعادة النظر في تكتيكاتها إذ أن المبادرات التي تتجاهل هذه التحولات قد تواجه إنتقادات حادة أو فقدان ثقة الجمهور.



✧ معوقات المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية

تُعد معوقات المبادرات والتكتيكات الاستراتيجية نتاجاً لتداخل عوامل تنظيمية وبشرية وتقنية تحدّ من فاعليتها ٠٠. إذ قد تعرقلها قيود الموارد وضعف التنسيق وغموض الرؤية التي ينتج عنها مجموعة من الفجوات والمخاطر الاستراتيجية منها ① فجوة المحاذاة **Alignment Gap** وتحدث حينما تنطبق المبادرات بمعزل عن رؤية المنظمة المستقبلية أو أهدافها الاستراتيجية فيتحقق إنجاز تكتيكي قصير المدى لكنه يفتقر إلى القيمة الاستراتيجية الشاملة ما يسبب هدراً للموارد وتشتيتاً للجهود. ② فجوة التنفيذ **Execution Gap** فرغم وجود خطط محكمة ومبادرات مدروسة قد تفشل المنظمة في تحويلها إلى واقع بسبب ضعف القدرات التشغيلية أو غياب المتابعة أو مقاومة التغيير ما يجعل الفجوة بين "ما حُطّط" و"ما نُفّذ" واسعة. ③ المخاطر المالية **Financial Risks** المتمثلة في إستنزاف الميزانيات عبر مبادرات لا تحقق عائداً ملموساً أو تتطلب إستثمارات تفوق قدرة المنظمة ما يؤدي إلى ضغط على السيولة وتقليص فرص الإستثمار في أولويات أخرى. ④ مخاطر السمعة **Reputational Risk** حيث أن فشل المبادرات خاصة إذا كان علنياً أو واسع الإنتشار قد يقوض ثقة الزبائن والمساهمين بما يؤثر سلباً على صورة العلامة التجارية ما يجعل إستعادة المصداقية أصعب من تعويض الخسائر المالية.

إن هذه المخاطر والفجوات تستدعي ضرورة وجود آليات متكاملة للتغلب عليها وضمان إستدامة التنفيذ وأبرز هذه الآليات تتمثل في:

- ① إدارة التغيير وذلك من خلال تطبيق نماذج التغيير المتعددة التي تركز على بناء شعور بالإلحاح وتشكيل تحالف قيادي وتعزيز المكاسب السريعة.
- ② الحوكمة الاستراتيجية وذلك بوضع لجان رئيسية ولجان فرعية لمراقبة المبادرات بما يضمن الشفافية وتعزيز المساءلة.



- 3 الرقمنة والتحول الرقمي وذلك باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وأنظمة تخطيط الموارد لتقليل فجوات المعلومات وتحسين سرعة الإستجابة.
- 4 التعلم التنظيمي بتحويل الفشل إلى فرصة للتعلم عبر مراجعة مستمرة للمبادرات والتكتيكات وإعادة تصميمها بما يتوافق مع المستجدات.



الفصل الرابع عشر التنفيذ الاستراتيجي

نظرة عامة

يُمثل التنفيذ الاستراتيجي **Strategic Execution** البوابة الحقيقية التي تعبر من خلالها المنظمات من عالم التصورات المجردة إلى فضاء الفعل والنتائج .. فإذا كان تطوير الخطة الاستراتيجية يحدد الإتجاه العام ويضع الغايات .. فإن التنفيذ الاستراتيجي هو الأداة التي تجعل تلك الغايات واقعاً ملموساً .. لذلك يُنظر إلى التنفيذ الاستراتيجي على أنه عملية أكثر تعقيداً وعمقاً من مجرد تنفيذ الاستراتيجية **Strategy Implementation** لأنه لا يقتصر على إنجاز الأنشطة المدرجة بل يدمج في جوهره أبعاداً قيادية وثقافية وتعلمية تُبقي المنظمة في حالة يقظة وإستعداد دائم للتكيف، والشكل (14 - 1) يوضح مكونات ومضامين الفصل الحالي.



الشكل (14 - 1)
مكونات الفصل الحالي



✳️ الإطار المفاهيمي للتنفيذ الاستراتيجي

غدا التنفيذ الاستراتيجي ليس مجرد فعل إداري بل ممارسة فلسفية تعكس قدرة المنظمة على تحويل المعنى إلى فعل وعلى تحويل الرؤية إلى نظام معرفي مشترك يُترجم إلى قرارات يومية .. فعند التأمل في طبيعة عملية التخطيط الاستراتيجي يلاحظ أنها ليست مجرد ممارسة لصياغة الخطط وتوزيع الموارد .. بل هي عملية معرفية وثقافية في جوهرها .. فتحديد أو بيان كلاً من رؤية ورسالة المنظمة بشكل واضح وصريح يؤدي إلى أفقاً معنوياً يحدد معنى الوجود التنظيمي * **Organizational Presence** .. غير أن هذا المعنى يبقى معلقاً في فضاء التصورات ما لم يُترجم إلى أفعال ملموسة .. وهنا يتجسد دور التنفيذ الاستراتيجي بتحويل المعنى إلى فعل .. فالتنفيذ الاستراتيجي لا يعني ببساطة إنجاز الأنشطة المخطط لها بل يتضمن آلية مستمرة لإدارة التغيير والتعلم وضبط المسارات بما يضمن بقاء المنظمة على صلة دائمة مع بيئتها المتغيرة.

يخلط الكثير بين مصطلحي تنفيذ الاستراتيجية **Strategy Implementation** والتنفيذ الاستراتيجي **Strategic Execution** إلا أن التمييز بينهما ضروري لفهم العمق الحقيقي لموضوع التنفيذ الاستراتيجي .. **فالتنفيذ الاستراتيجي** يشير إلى مجموعة الأنشطة والخطوات العملية والتطبيقية الحرفية للخطة الموضوعية من توزيع الموارد وإطلاق المشروعات ومتابعة المؤشرات وفق ما تم تحديده مسبقاً .. أما **التنفيذ الاستراتيجي** فيوضح الطريقة التي يُدار بها تنفيذ الاستراتيجية أي مدى وعي القادة والموظفين بالمعنى الكامن وراء الأهداف ومدى قدرة المنظمة

* درجة أو مستوى ظهور وتأثير المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية سواء من خلال هيكلها وثقافتها وشبكات أو سمعتها في السوق



على التكيف للتغيرات البيئية وإعادة ضبط مسارها أثناء تنفيذ الاستراتيجية .. لذلك فإن تنفيذ الاستراتيجية هو ما الذي تفعله المنظمة What does the Organization do أي ما الإجراءات التي ستتخذها المنظمة What actions Organization are Undertaken .. بينما يعكس التنفيذ الاستراتيجي كيف تقوم المنظمة بفعل ذلك How does the Organization do this أي كيف ستُنفذ المنظمة الإجراءات How will the Organization Carried out the Procedures بطريقة تحافظ على الرؤية والاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية. (مثال: شركة تقنية تطلق منتجاً جديداً حيث أن تنفيذ الاستراتيجية يتضمن تطوير المنتج خلال ستة أشهر. تخصيص ميزانية قدرها 2 مليون دولار للحملة التسويقية. التوسع في ثلاث أسواق إقليمية جديدة .. أما التنفيذ الاستراتيجي فيشمل على إدارة عملية التطوير بأسلوب رشيق لضمان سرعة التكيف مع ملاحظات الزبائن. تصميم الحملة التسويقية باستخدام التسويق الموجه بالبيانات* Data - Driven Marketing. اختيار الأسواق بعناية وفق تحليل تنافسي معمق مع خطة دخول تدريجية تقلل المخاطر).

لذلك يُفهم التنفيذ الاستراتيجي اليوم بوصفه عملية تعلم مستمرة أكثر منه مجرد تنفيذ جامد .. حيث أن فلسفة التنفيذ الاستراتيجي تقوم على ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في ① البعد السببي فكل استثمار في القدرات (التدريب والتكنولوجيا والبنية التحتية) من المفترض أن يقود إلى نتائج ملموسة للزبائن ثم إلى قيمة مالية للمنظمة.

* نهج تسويقي يعتمد على جمع وتحليل البيانات الخاصة بالعملاء والسوق والسلوكيات الشرائية من أجل اتخاذ قرارات تسويقية أكثر دقة وفعالية أي الانتقال من القرارات التسويقية المبنية على الحدس والتجربة إلى قرارات مبنية على أدلة كمية ونوعية مستمدة من البيانات



2 البعد المعنوى فالخطة ليست مجرد وثيقة تقنية بل هي نظام يتطلب إشراك جميع الموظفين فيه حتى لا يبقى حكراً على النخبة.

3 البعد التكيفي فالتنفيذ لا يسير في خط مستقيم بل يتطلب مراجعة مستمرة للمسارات وتعديلها إستجابة للتحويلات في البيئة الداخلية والخارجية.

من هنا فإن فجوة التنفيذ الاستراتيجي هي الحلقة الأضعف في كثير من المنظمات حيث يمكن لخطة استراتيجية متقنة أن تفشل إذا عجزت المنظمة عن خلق بيئة تنظيمية قادرة على ترجمتها إلى أفعال وهذا ما يعطي أهمية التنفيذ الاستراتيجي باعتباره ممارسة واعية تُدار بمنطق إستباقي يوازن بين الطموحات والموارد ويؤسس لآليات متابعة دقيقة ويضمن إشراك مختلف المستويات التنظيمية في صناعة المعنى فهو ليس مجرد مرحلة لاحقة لتطوير الخطة الاستراتيجية بل نظام ديناميكي يتفاعل معها ويعيد تطويرها أثناء التطبيق ويعيد ضبط المسارات من خلال التغذية العكسية المستمرة.



✧ مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي

يمثل التنفيذ الاستراتيجي منظومة متشابكة تتطلب مرتكزات أو دعائم ثابتة تضمن لها الإستمرارية والفاعلية .. وهذه المرتكزات أو الدعائم ليست عناصر منفصلة بل هي مكونات متكاملة تتفاعل معاً لتُشكّل البيئة التي تحتضن الخطة الاستراتيجية وتمنحها الحياة .. فإذا غاب أحدها أو ضعف تأثيره تصبح العملية الاستراتيجية برمتها عرضة للخلل أو الفشل. إذ تتمثل هذه المرتكزات بما يلي:

1st القيادة (صناعة المعنى وبث الالتزام) .. إذ تأتي القيادة في صدارة المرتكزات .. فلا يمكن لأي خطة استراتيجية مهما بلغت دقتها أن تنجح دون قيادة قادرة على تحويلها إلى إلتزام جماعي .. فالقائد الاستراتيجي لا يكتفي بإعلان الأهداف الاستراتيجية بل يعمل على صياغة سردية مقنعة توضح لماذا تسعى المنظمة إلى هذه الأهداف الاستراتيجية .. وما الذي يميزها عن غيرها .. وكيف يمكن لكل فرد أن يكون جزءاً من الرحلة .. فالقيادة هنا تتجاوز دورها الإداري إلى دور صناعة المعنى فالخطة تُقدّم على أنها رؤية مشتركة وليست أوامر مفروضة .. لذلك يرتبط نجاح التنفيذ الاستراتيجي بمدى قدرة القيادة على موازنة الصرامة في المتابعة مع المرونة في تعديل المسارات.

2nd الثقافة التنظيمية (التربة التي تحتضن التنفيذ الاستراتيجي) .. فالثقافة التنظيمية للمنظمة تعتبر البيئة الحاضنة التي تحدد كيف يستجيب الأفراد العاملون للخطة الاستراتيجية .. حيث أن الثقافة التنظيمية القائمة على الإنفتاح والشفافية والعمل الجماعي تعزز التنفيذ الاستراتيجي على عكس الثقافة التي يسودها الخوف أو مقاومة التغيير فإنها تشلّ حركة التنفيذ الاستراتيجي.



3rd الموارد (وقود الخطة الاستراتيجية ومحركها) .. فلا يمكن لأي خطة استراتيجية أن تتحول إلى واقع دون موارد كافية وموجهة بحكمة .. فلا تقتصر الموارد على الموارد المالية بتوفير الميزانيات اللازمة للمشروعات والمبادرات بل تشمل على ① الموارد البشرية بإعداد فرق عمل مؤهلة ومتحمسة عبر التدريب والتحفيز، ② الموارد التقنية باستخدام الأنظمة الرقمية ولوحات المؤشرات لتتبع التنفيذ، ③ الموارد الزمنية بإدارة الوقت بدقة وتوزيع الجهود وفق أولويات الخطة الاستراتيجية، فالتحدي الأساسي يكمن في الموازنة بين حجم الطموحات وحدود الموارد المتاحة وهو ما يتطلب قرارات قيادية حكيمة تحدد ما يُنفَّذ وما يُؤجَّل أو يُلغى.

4th الهياكل والحوكمة (ضمان الإنسجام والمساءلة) .. فالخطة الاستراتيجية تتطلب آليات تنظيمية تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مسؤوليات محددة .. فالهياكل التنظيمية تحدد خطوط السلطة والتواصل وتمنع التداخل أو تضارب الأدوار كما أن نظم الحوكمة تضع معايير واضحة للمساءلة (المسؤولية عن ماذا؟ .. من المسؤول؟ .. وكيف يتم تقييم الأداء؟).

إن القوة الحقيقية للتنفيذ الاستراتيجي لا تأتي من توافر المراكز السابقة منفصلة بل من الضروري تكاملها فالقيادة تصنع المعنى .. والثقافة التنظيمية تُحوِّل المعنى إلى سلوك يوم .. والموارد توفر الوقود للتحرك .. والهيكل والحوكمة تنظِّم وتضبط الإيقاع .. فعندما تعمل هذه المراكز معاً بتناغم يتحول التنفيذ من عملية ميكانيكية إلى مسار حيوي قادر على التكيف مع التغيرات وتحقيق النتائج المرجوة.



✳ مداخل التنفيذ الاستراتيجي

يعتمد التنفيذ الاستراتيجي على مجموعة من المداخل التي تعكس فلسفات تنظيمية وسلوكية مختلفة في التعامل مع الموارد والقيادات والأفراد .. فاختلاف المداخل لا تمثل بدائل متناقضة بقدر ما تعكس خيارات استراتيجية يمكن للمنظمات أن تستفيد منها بشكل تكاملي أو إنتقائي بحسب طبيعة بيئتها الداخلية والخارجية وبما ينسجم مع ثقافتها وأهدافها بعيدة المدى .. من هنا تأتي أهمية دراستها ومقارنتها لفهم آليات التنفيذ الاستراتيجي وكيفية اختيار المدخل الأكثر ملاءمة لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية وإستدامتها.

1st مدخل القائد Commander Approach .. ويمثل نهج تنفيذ استراتيجي يتركز فيه إتخاذ القرار وتطوير الخطة الاستراتيجية في مستوى الإدارة العليا ثم تُمنح التعليمات والأوامر لتنفيذها بدقة وفق إجراءات ومعايير محددة من قبل الوحدات التنفيذية .. فالتفكير مركزي والتنفيذ مُوجه بالأوامر. ومن السمات المميزة لمدخل القائد هي ① مركزية القرار فالقيادة العليا تحتكر وضع الأهداف والأساليب وتصدر توجيهات تفصيلية. ② وضوح الأدوار والتعليمات حيث يتم تحديد واجبات ومسارات تنفيذ واضحة وقواعد عمل محددة. ③ إنضباط تنظيمي رصين بالإعتماد على الإلتزام بالإجراءات ونظام تصعيد واضح للحالات الطارئة. ④ أفق زمني محدد الذي غالباً ما يرافقه جداول زمنية صارمة ومعايير قبول دقيقة للنتائج. وللتطبيق الفعال لمدخل القائد فإنه يتطلب الخطوات التالية ① تطوير خطة استراتيجية عملية ومبررة لجعل عملية التطوير مبنية على بيانات واقعية وإستشراف مخاطر واضح. ② تفصيل الأوامر إلى خطط عمل بتحديد المهام اليومية والأسبوعية والمخرجات القابلة للقياس علاوة على المسؤوليات الواضحة. ③ تحديد آليات الإتصال وتسلسل القرارات بوضوح بتحديد قنوات لإصدار



الأوامر وتلقي التغذية العكسية وإجراءات تصعيد المشكلات. 4 تخصيص الموارد بدقة ودعمها لوجستياً لضمان أن الأوامر قابلة للتنفيذ عملاً بوجود موارد كافية. 5 إطلاق مبادرات تجريبية قبل تعميمها بتنفيذ نماذج صغيرة لإختبار قابلية التنفيذ. 6 حصر مؤشرات الاداء الرئيسة مثل توقيت الإنجاز ونسبة الانحراف عن الخطة المحددة وجودة المخرجات ودرجة إمتثال الوحدات التنظيمية بالتنفيذ. 7 تبني آليات تغذية عكسية مثل جمع تقارير أداء مختصرة بانتظام واجتماعات مراجعة سريعة مع إتخاذ قرارات تصحيحية. 8 تبني آليات مساءلة شفافة ومكافآت لربط النتائج بمسؤوليات واضحة وحوافز للإلتزام النوعي. لذلك فإن مدخل القائد للتنفيذ الاستراتيجي يعتبر مناسباً في أوقات الأزمات أو الطوارئ التي تتطلب قرارات سريعة ومنضبطة. المنظمات ذات الطابع البيروقراطي أو التنظيمي العال كالهيئات الحكومية. المشروعات التي تتطلب تكاملاً تقنياً دقيقاً أو إمتثالاً تشريعياً صارماً. ومن مؤشرات قياس مدخل القائد للتنفيذ الاستراتيجي هي نسبة الإلتزام بالجدول الزمنية المحددة. نسبة الانحراف عن الميزانية المحددة. عدد المشكلات التي إستدعت تصعيداً إلى القيادة*. مؤشر جودة المخرجات. مستوى مشاركة الموظفين في تحسين التنفيذ (عدد الإقتراحات المنفذة).

* مؤشر يقيس مدى قدرة المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة على معالجة المشكلات دون الحاجة إلى تدخل الإدارة العليا



2nd مدخل التغيير التنظيمي Organizational Change Approach .. ويفترض بأن نجاح التنفيذ الاستراتيجي لا يتحقق بمجرد إصدار أوامر أو وضع خطط فنية بل يعتمد بالأساس على قدرة المنظمة على إحداث تغييرات مقصودة ومنهجية في سلوك الأفراد والهياكل التنظيمية والعمليات والثقافة .. بعبارة أخرى فإن التنفيذ الاستراتيجي يساوي هنا = الخطة الاستراتيجية + تغيير منظم ومُدار للممارسات والسلوكيات الداخلية التي تسمح بتحويل الخطة إلى واقع. فأهمية مدخل التغيير التنظيمي تنبع من ① وجود كثير من الأخطاء في التنفيذ ناتجة عن مقاومة بشرية أو عدم توافق بين القدرات الحالية والمتطلبات الجديدة. ② لأنه يعالج البعد السلوكي والثقافي الذي لا تلتقطه الأدوات التقنية وحدها. ③ لأنه يوفر إطاراً لربط إدارة التغيير مع متطلبات الأداء الاستراتيجي ما يُعظم من احتمال إستدامة النتائج. وللتطبيق الفعال لمدخل التغيير التنظيمي فإنه يتطلب الخطوات التالية ① الإستكشاف والتقييم من خلال إجراء تقييم جاهزية التغيير .. وخريطة أصحاب المصلحة لتحديد مؤيدي/معرقلي التغيير .. وتحليل الفجوة بين الوضع الحالي والمطلوب. ② التصميم والتهيئة من خلال صياغة حالة التغيير وربطها بالأهداف الاستراتيجية .. وتصميم أنموذج التغيير بتحديد السياسات والهيكل والأدوار وأنموذج الحوافز .. وإعداد خطة إتصالات وتدريب. ③ التعبئة والتنفيذ بإطلاق حملة تواصل متعددة القنوات لشرح الفوائد والنتائج المرجوة .. وتشكيل فريق تغيير على مستوى الوحدات التنظيمية .. وتنفيذ مبادرات تجريبية وتصحيحها قبل التوسع .. وتنفيذ إعادة هندسة عمليات الأعمال إن لزم الأمر. ④ المتابعة والتثبيت بتبني مؤشرا أداء رئيسة .. ودمج السلوكيات الجديدة في نظم التوظيف والترقية والحوافز .. وتحديث السياسات والإجراءات لتثبيت التغيير في الثقافة المؤسسية. ومن الأدوات والمنهجيات



الداعمة لمدخل التغيير التنظيمي هي **ك** أنموذج *Kotter ثمانى الخطوات. **ك** أنموذج **ADKAR. ومن مؤشرات قياس مدخل التغيير التنظيمي للتنفيذ الاستراتيجي هي معدل التبني (نسبة الموظفين أو الفرق التي إعتمدت الممارسات الجديدة) .. مستوى الكفاءة بعد التدريب (الأداء قبل التدريب ÷ الأداء بعد التدريب) .. زمن الدورة للعمليات المحسنة (سرعة إنجاز مهمة استراتيجية) .. نسبة المشكلات المحالة للتصعيد (عدد المشكلات المحالة للتصعيد ÷ إجمالي عدد المشكلات) .. رضا الموظفين عن التغيير (إستبانات دورية).

3rd المدخل التعاوني Collaborative Approach .. ويقوم على فكرة أن وضع الخطط وتنفيذها لا يُعد نشاطاً أحادياً يُمارَس من قِبل قمة الإدارة وحدها بل هما نتاج تفاعل منظّم بين مستويات ووحدات متعددة داخل المنظمة وأحياناً مع شركاء خارجيين .. والهدف إستثمار المعرفة الميدانية وتنويع الخبرات وطاقات الإبتكار عبر إشراك أصحاب المصلحة ذوي الصلة منذ مرحلة الصياغة وحتى مرحلة التنفيذ والمراجعة. ومن السمات المميزة للمدخل التعاوني هي ① زيادة قابلية التطبيق، ② تعزيز الإلتزام والملكية، ③ تحسين نوعي في الحلول، ④ تسريع إكتشاف المشكلات. لذلك فإن المدخل التعاوني للتنفيذ الاستراتيجي يعتبر مناسباً **ك** في البيئات متعددة الوظائف حيث التقاطع بالمهام للوحدات المختلفة، **ك** عندما تكون المعرفة العملية المتخصصة

* يركز على المنظمة ككل ويعالج التغيير من منظور قيادي جماعي

** يركز على الفرد بإعتباره حجر الأساس في نجاح أي تغيير



موزعة داخل المنظمة وتحتاج إلى تجميعها لإتخاذ قرارات أفضل. ^١ حين تهدف المنظمة إلى تعزيز الإلتزام الداخلي والإبتكار المؤسسي على المدى المتوسط والطويل، وللتطبيق الفعال للمدخل التعاوني فإنه يتطلب الخطوات التالية ^١ تأسيس هيكل تنسيقي واضح، ^٢ تحديد نطاق المشاركة وأدوار إتخاذ القرار، ^٣ إجراءات عمل وتواصل موحدة، ^٤ ربط الأهداف بالمقاييس المشتركة، ^٥ آليات تغذية عكسية وتعلم، ومن مؤشرات قياس المدخل التعاوني للتنفيذ الاستراتيجي هي نسبة المبادرات المنفذة التي طورتها / دعمتها فرق متعددة الوظائف .. وزمن التحول من الفكرة إلى التنفيذ .. ومعدل تنفيذ المبادرات ضمن الجدول والميزانية .. ومؤشرات رضا أصحاب المصلحة الداخليين .. ونسبة التحسينات المبلغ عنها من خطوط العمل وحين تنفيذها.

4th المدخل الثقافي Cultural Approach .. الذي يقوم على فكرة أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الرئيس الذي يحدد ما إذا كانت الخطة الاستراتيجية ستتحول إلى ممارسات يومية قابلة للإستدامة أم لا وبمعنى آخر لا تكفي الهياكل أو القواعد وحدها بل يجب أن تتوافق القيم والعادات والإفتراسات المشتركة داخل المنظمة مع المسارات التكتيكية للخطة الاستراتيجية فعندما تكون الثقافة داعمة - تؤمن بالتجريب والمساءلة والتعلم - يصبح التنفيذ الاستراتيجي أكثر سلاسة وأثراً، ومن السمات المميزة للمدخل الثقافي هي ^١ خلق ملكية داخلية لدى الموظفين لأنهم يشعرون بأن القيم التي يعملون بمقتضاها تتوافق مع الإتجاه الاستراتيجي، ^٢ يقلل من مقاومة التغيير لأن التغيير يصبح إمتداداً لقيم وسلوكيات مقبولة، ^٣ يدعم الإستدامة لأن الإجراءات المدعومة ثقافياً تستمر بعد مغادرة قادة أو تبدل ظروف، وللتطبيق الفعال للمدخل الثقافي فإنه يتطلب الخطوات التالية ^١ تشخيص الثقافة الحالية من خلال



المقابلات والإستبيانات والملاحظات للوصول إلى خارطة ثقافية توضح القيم الداعمة والمُعركة للخطوة الاستراتيجية. ² ربط الثقافة بالخطوة الاستراتيجية بهدف تحديد قيمة أو سلوك مطلوب لكل عنصر استراتيجي. ³ تصميم حزمة تدخلات ثقافية. ⁴ تطبيق تجريبي ثم التوسع لإثبات جدوى الممارسات الثقافية ثم التعميم بناء على الدروس. ⁴ تثبيت وتقييم بدمج القيم في عمليات الموارد البشرية وتقييم الأداء والتقارير الدورية. ومن مؤشرات قياس المدخل الثقافي للتنفيذ الاستراتيجي نسبة إنخراط الموظفين .. ومعدل تبني سلوك / ممارسة استراتيجية محددة .. وعدد المقترحات التحسينية المنفذة من الموظفين .. ومعدل الدوران الطوعي للمواهب الأساسية .. وزمن الاستجابة للمبادرات الجديدة .. ووجود قصص نجاح موثقة وتحول في السرد الداخلي للمنظمة.

5th المدخل التوسعي المتدرج Crescive Approach .. يقوم على فكرة أن تنفيذ الخطوة الاستراتيجية عملية ديناميكية متكاملة حيث تتطور الخطوة الاستراتيجية بشكل تدريجي من خلال مشاركة مستويات مختلفة في المنظمة .. بمعنى آخر لا تفرض الخطوة الاستراتيجية من الأعلى فقط ولا تنشأ من القاعدة فقط بل تتشكل نتيجة تفاعل مستمر بين القيادات العليا والمنفذين في المستويات الدنيا والمتوسطة ما يؤدي إلى استراتيجية مركبة تراعي قدرات الواقع الداخلي وتستجيب لإحتياجات السوق المتغيرة. ومن الخصائص المميزة لهذا المدخل هي ¹ التطور التدريجي للخطط مع تقييم مستمر من الفرق التنفيذية. ² إشراك واسع للمنفذين من المستويات الدنيا والوسطى بتنفيذ الأفكار ما يزيد من الملكية الداخلية. ³ التكيف والمرونة بالسماح بتعديل الخطط أثناء التنفيذ وفق الملاحظات الواقعية والتغيرات البيئية. ⁴ دمج الأدوار العليا والوسطى فالإدارة العليا لا تتحكم بكل التفاصيل وإنما تترك مساحة للإدارة



المتوسطة لتحمل مسؤولياتها بهدف تحقيق توازن بين الرؤية و التنفيذ. ⁴ تعزيز الإبداع والتحفيز عبر تشجيع الموظفين على تطوير حلولهم الخاصة وتنفيذ روح الخطة الاستراتيجية بطريقتهم ما يرفع دافعية الابتكار. وللتطبيق الفعال للمدخل التوسعي المتدرج فإنه يتطلب الخطوات التالية ¹ مرحلة الإنطلاق التي تبدأ بمبادرات صغيرة في المستويات الدنيا أو الوسطى ويتم جمع الأفكار والإقتراحات من العاملين مباشرة على الأرض دون أي تدخل من الإدارة العليا في التفاصيل الدقيقة. ² مرحلة التطوير التدريجي وفيها يتم دمج الأفكار من مختلف المستويات وتحويلها إلى خطط قابلة للتنفيذ مع إجراء مراجعات دورية للتأكد من توافق المبادرات مع الأهداف الاستراتيجية وتعديل الخطط إذا ما تطلب الأمر بناءً على التعلم من التجارب. ³ مرحلة التوسع وفيها يتم توسيع نطاق التنفيذ إلى مستويات أوسع في المنظمة بعد نجاح المبادرات التجريبية .. فالإدارة العليا تتابع الأداء وتوفر الموارد اللازمة لتعميم أفضل الممارسات ومن ثم يتم دمج الدروس المستفادة في صقل الخطة الاستراتيجية وضبطها بشكل نهائي. ⁴ مرحلة التثبيت والمراجعة وفيها يتم دمج الممارسات الجديدة بالعمليات الروتينية واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لمراقبة الالتزام وجودة التنفيذ واستمرار التغذية العكسية لضمان التحسين المستمر. ومن مؤشرات قياس المدخل التوسعي المتدرج للتنفيذ الاستراتيجي نسبة المبادرات الناجحة من المشاريع التجريبية التي تم توسيعها .. ومعدل التبني من قبل المستويات الوسطى والدنيا للخطط المطورة .. وسرعة الإستجابة للتغيرات البيئية أثناء التنفيذ .. ومستوى ابتكار الموظفين (عدد الاقتراحات المنفذة) .. ورضا العملاء الداخليين والخارجيين عن الخدمات أو المنتجات الجديدة. والجدول (14 - 1) يوضح الاختلافات بين مداخل التنفيذ الاستراتيجي.



الجدول (14 - 1) الاختلافات بين مداخل التنفيذ الاستراتيجي

المدخل	المزايا	القيود	المخاطر	أساليب تدفنية السليبيات
القائد	• وضوح الأدوار والمسؤوليات • سرعة إتخاذ القرار • سهولة التنسيق المركزي	• فصل التفكير عن التنفيذ • إهمال وجهات نظر المنفذين • محدودية الابتكار	• مقاومة الموظفين • قرارات غير واقعية	• إشراك ممثلين من الفرق • تعزيز قنوات تغذية عكسية • مراجعة دورية للقرارات
التغيير التنظيمي	• التركيز على القدرات الداخلية • يقلل مقاومة التغيير • يعزز الإستدامة طويلة الأمد	• يحتاج وقتاً طويلاً • يتطلب موارد تدريبية كبيرة • قد يتطلب تغييرات هيكلية	• إجهاد الموظفين • بطء التنفيذ • مقاومة ثقافات فرعية	• تطبيق التغيير على مراحل • برامج تدريب ودعم مستمرة • قياس مؤشرات التقدم
التعاوني	• إشراك واسع للخبرات • تعزيز الإلتزام والملكية • حلول مبتكرة ومتوازنة	• بطء إتخاذ القرار • احتمالية صراع المصالح • تعقيد التنسيق	• عدم وضوح المسألة • تشتت القرارات • توافق زائف	• وضع أطر واضحة للمسؤوليات • إستخدام أفراد محايدين • مؤشرات أداء مشتركة وشفافة
الثقافي	• تعزيز الإستدامة • تدنية مقاومة التغيير • تحفيز تأييد الاستراتيجية	• تغيير الثقافة طويل ومعقد • إقتراض قبول جميع الموظفين • صعوبة قياس الأثر	• بطء التغيير • صراعات ثقافية فرعية • مقاومة الموظفين غير الملتزمين	• برامج تدريبية مستمرة • قصص نجاح • قياس مؤشرات نوعية وكمية
التوسعي المتدرج	• دمج التخطيط المركزي بالمرونة • تعزيز الابتكار الداخلي • تحسين التفاعل بين المستويات	• يستغرق وقتاً أطول • يحتاج تنسيق عالي • صعوبة قياس الأداء المبكر	• تشتت الأفكار والمبادرات • بطء التنفيذ • مقاومة بعض القيادات العليا	• استخدام مشاريع تجريبية • أطر زمنية واضحة • مؤشرات قياس مرحلية



✧ تحديات التنفيذ الاستراتيجي

رغم وضوح الخطة الاستراتيجية في كثير من المنظمات إلا أنَّ التحدي الحقيقي لا يكمن في صياغة الخطة الاستراتيجية بل في قدرة المنظمة على تحويلها إلى واقع ملموس .. لذلك يواجه التنفيذ الاستراتيجي عقبات متعددة أبرزها

1st المقاومة الداخلية للتغيير .. التي تعتبر أحد أبرز العوائق التي تواجه أي عملية تنفيذ استراتيجي التي قد تصدر من الأفراد أو الوحدات التنظيمية .. بحيث تنبع هذه المقاومة من عدة دوافع أهمها ① الخوف من المجهول حيث يُنظر الموظفون إلى الاستراتيجيات الجديدة باعتبارها تهديداً لوضعهم الحالي أو لمصالحهم الشخصية. ② فقدان الثقة بالإدارة فإذا كان هناك تاريخ من القرارات غير الموفقة أو الوعود غير المنجزة فإن تبني أي استراتيجية جديدة يقابل بالتشكيك. ③ العادات التنظيمية الراسخة فالمنظمات التي إعتادت على أنماط عمل معينة تجد صعوبة في التخلي عنها حتى لو كانت أقل كفاءة.

كما أن المقاومة الداخلية لا تعني دائماً الرفض المباشر بل قد تتجلى في التباطؤ وغياب الحماس أو تنفيذ جزئي غير ملتزم .. ولتجاوز هذه العوائق من المفترض على القيادة العمل على ① التواصل الشفاف بشرح مبررات الاستراتيجية وأهدافها بلغة يفهمها الموظفون. ② المشاركة وذلك بإشراك الفرق في صياغة بعض المبادرات التنفيذية ما يعزز شعورهم بالملكية. ③ بناء الثقة التدريبية من خلال تحقيق إنتصارات صغيرة تؤكد جدوى الاستراتيجية وتزيد القبول بها.

2nd ضعف الموارد أو سوء تخصيصها .. فحتى الاستراتيجية الأكثر ابتكاراً قد تتحول إلى مجرد وثيقة جميلة إذا لم تُدعم بالموارد اللازمة .. فالتحدي هنا لا يكمن فقط في ندرة الموارد بل أيضاً



في سوء تخصيصها فقد يتم صرف ميزانية كبيرة على أنشطة غير أساسية بينما تُترك المبادرات الحاسمة دون تمويل كافٍ ويُضاف إلى ذلك أن الموارد البشرية قد لا تكون مدربة بما يكفي لمواكبة متطلبات التنفيذ أو أن البنية التكنولوجية غير مهيأة لدعم الأهداف الاستراتيجية .. فالحل يكمن في ① وضع أولويات واضحة بحيث توجه الموارد أولاً إلى المبادرات ذات القيمة الأعلى. ② التقييم المستمر للموارد من خلال مراجعة تخصيصها بشكل دوري وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ③ الاستثمار في القدرات البشرية عبر التدريب والتطوير المستمر لضمان وجود كفاءات قادرة على التنفيذ.

3rd غياب نظم المتابعة الفعالة .. ففي غياب مؤشرات أداء واضحة أو تقارير متابعة دورية يصبح من الصعب رصد مدى التقدم في تنفيذ المبادرات .. والنتيجة الطبيعية لذلك تتمثل في ① تأخر إكتشاف الانحرافات ما يؤدي إلى تفاقم الأخطاء وصعوبة معالجتها. ② فقدان الشفافية حيث لا يعرف الأفراد على أي أساس يتم قياس أدائهم. ③ غياب المساءلة لعدم تحديد واضح للأدوار علاوة على عدم متابعة تنفيذها بشكل دوري .. ولعلاج هذه الفجوة يتعين على المنظمات ① اعتماد أنظمة متابعة إلكترونية أو لوحات مؤشرات ذكية. ② إجراء اجتماعات مراجعة استراتيجية دورية. ③ ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية بشكل مباشر لتفادي ضياع الجهد في أنشطة غير مرتبطة بالنتائج المرجوة.

4th غياب القيادة المؤثرة .. فالقيادة تعتبر عنصراً حاسماً في أي عملية تنفيذ استراتيجي .. فعند غياب القيادة المؤثرة يفقد الأفراد الدافعية ويتحوّل التنفيذ إلى مجرد أداء وظيفي روتيني .. فالقائد الاستراتيجي ليس مجرد مُشرف على التنفيذ بل هو ① ملهم للأفراد يعزز الحماس



والطموح لديهم. ② مُوجه للرؤية حيث يذكر الفريق باستمرار بالهدف الأسمى وراء الجهود المبذولة. ③ قدرة عملية وذلك بتجسيد قيم الإلتزام والإنضباط من خلال الأفعال قبل الأقوال. 5th **التغيرات الخارجية المفاجئة ..** التي قد تُربك عملية التنفيذ الاستراتيجي ومنها الأزمات الاقتصادية .. والتغيرات السياسية .. والتطورات التكنولوجية السريعة .. فهذه التغيرات تتطلب مرونة استراتيجية حيث لا يكفي التمسك بالخطة الأصلية بل يجب تبني خطط طوارئ* **Contingency Plans** مع مراجعة دورية للبيئة الخارجية للتكيف معها.

* خطط بديلة أو احتياطية تُعد مسبقاً لمواجهة أحداث غير متوقعة أو ظروف طارئة قد تعرقل التنفيذ الاستراتيجي



✧ قياس ومتابعة التنفيذ الاستراتيجي

تُعد عملية القياس والمتابعة قلب التنفيذ الاستراتيجي الناجح فهي الأداة التي تضمن بقاء المنظمة على المسار الصحيح وتسمح باكتشاف الانحرافات مبكراً قبل أن تتفاقم إلى أزمات يصعب احتواؤها .. ومن أبرز آليات قياس ومتابعة التنفيذ الاستراتيجي ما يلي

1st المراجعة الدورية للأداء .. وتمثل آلية حيوية لربط الخطة الاستراتيجية بمستوى التنفيذ الاستراتيجي .. وغالباً ما تُعقد على شكل إجتماعات ربع سنوية أو نصف سنوية يتم فيها تقييم ما تحقق مقارنة بما هو مستهدف حيث أن الوظيفة الأساسية لآلية المراجعة الدورية للأداء تتمثل بتشخيص الانحرافات مبكراً ورصد التحديات التي تواجه الوحدات المختلفة وهذه المراجعات تمنع تراكم الأخطاء وتوفر مساحة للتعليم التنظيمي عبر مشاركة النجاحات والإخفاقات.

2nd آليات التغذية العكسية .. وتعتبر عملية ديناميكية مستمرة تسمح بإعادة التوجيه والتكيف مع الظروف فهي ليست مجرد تقارير مكتوبة وتساعد على سد فجوة الاتصال إذ تمكن الأفراد من التعبير عن التحديات العملية في الميدان ما يمنح القيادة رؤى واقعية أكثر من مجرد مؤشرات رقمية.

3rd أنظمة المساءلة .. التي تمثل خط الدفاع الأول ضد الفشل الاستراتيجي فهي تضمن وضوح المسؤوليات والنتائج المتوقعة من كل وحدة أو فرد .. إذ تتطلب هذه الأنظمة تحديداً دقيقاً للأدوار (من يفعل ماذا؟) وربط الأداء الفردي والجماعي بالمكافآت أو العقوبات حيث أنها تخلق ثقافة مشتركة تمكن الجميع من إدراك أن نجاح الاستراتيجية يعتمد على مساهمتهم المباشرة.



4th مؤشرات الأداء الكمية والنوعية .. التي تؤكد على ضرورة الجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية .. فهذا الدمج يوفر صورة متكاملة حيث يمكن لمؤشرات مالية قوية أن تخفي وراءها ضعفاً ثقافياً أو سلوكيات غير مستدامة.

لذلك فإن آليات القياس والمتابعة لا تقتصر على الرقابة والمساءلة فقط بل تفتح المجال لبناء ديناميكية استراتيجية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية .. إذ تتيح للمنظمة ① تحقيق الشفافية في توضيح ما تحقق وما لم يتحقق، ② تعزيز التعلم التنظيمي من خلال دراسة النجاحات والإخفاقات، ③ ضمان الإستدامة عبر إعادة ضبط المسار بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة.

علاوة على ما سبق فالقياس والمتابعة ليسا مجرد أدوات إدارية بل هما بمثابة الجهاز العصبي للعملية التنفيذية حيث يرسلان إشارات مستمرة إلى صناع القرار لإتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب ما يحول دون الانحراف عن الأهداف الاستراتيجية ويضمن أن تظل المنظمة على طريق تحقيق رؤيتها طويلة المدى.





المراجع

- Allison, M., and Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Allison, M., and Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*. 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Bryson, J., and Alston, F. (2005). *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Goodstein, L., Nolan, T., and Pfeiffer, W. (1993). *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*. McGraw – Hill, Inc.
- Jakhotiya, G. (2013). *Strategic Planning, Execution, and Measurement: A Powerful Tool for CEOs*. CRC Press: Taylor & Francis Group.
- Kaplan, R., and Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press.
- Kaufman, R., Oakley-Browne, H., Watkins, R., and Leigh, D. (2003). *Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Payoffs*. Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Kenny, G. (2005). *Strategic Planning and Performance Management: Develop and Measure Winning Strategy*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Lake, N. (2012). *The Strategic Planning Workbook*. 3rd ed., Kogan Page Limited.



- Simerson, K. (2011). *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*. Praeger: An Imprint of ABC-CLIO, LLC.
- Wittmann, R., and Reuter, M. (2008). *Strategic Planning: How to Deliver Maximum Value through Effective Business Strategy*. Kogan Page Limited.
- Morrisey, G. (1996). *Morrisey on Planning - A Guide to Long-Range Planning: Creating Your Strategic Journey*. 1st ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Morrisey, G. (1996). *Morrisey on Planning - A Guide to Tactical Planning: Producing Your Short-Term Results*. 1st ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Below, P., Morrisey, G., and Acomb, B. (1987). *The Executive Guide to Strategic Planning*. Jossey-Bass Publishers.



المؤلفين في سطور

حصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال - الإدارة الاستراتيجية من جامعة الجنان في لبنان عام 2014 .. عمل مستشاراً للأداء في دولة الإمارات العربية المتحدة وفي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والشفافية في الأردن .. حاضر في العديد من موضوعات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة .. له العديد من المؤلفات والدراسات في حقل الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والأداء وذكاء الأعمال.



د. وائل إدريس

حصل على درجة الدكتوراه من جامعة مونيخ في فرنسا عام 1987 .. درّس في عدد من الجامعات العراقية والعربية .. عمل مستشاراً في مجال التخطيط والإدارة الاستراتيجية لعدد من المؤسسات الخاصة والحكومية .. له العديد من المؤلفات والدراسات في حقل الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية .. ويشغل حالياً منصب رئيس جامعة شط العرب في البصرة .. العراق.



أ.د. طاهر الفالبي

حصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال - نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي من جامعة البصرة في العراق عام 2005 .. له خبرة كبيرة في ميدان عمله كإداري في دولة الإمارات العربية المتحدة .. وتدرسي في جامعة شط العرب في البصرة .. العراق .. حاضر ولا زال يحاضر في العديد من موضوعات الإدارة والأعمال في جامعة شط العرب في البصرة - العراق.



د. زين العابدين السالم

حصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال - الإدارة الاستراتيجية من جامعة كربلاء في العراق عام 2022 .. مدرب معتمد لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية .. يمتلك خبرة تدريسية في جامعات عراقية متعددة .. ويشغل حالياً منصب معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا حالياً في الجامعة التقنية الجنوبية في البصرة - العراق، وله عدة مؤلفات ودراسات في حقل الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية.



د. مناف التظان

