



## أساسيات

### التخطيط والرقابة المعاصرة

#### تأليف

د. فوزى مدكور

أستاذ م إدارة الأعمال

#### المراجع

د. محمد المحمدى

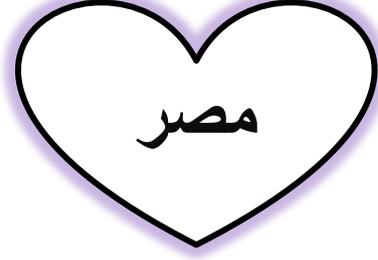
أستاذ إدارة الأعمال

٢٠١٧

الطبعة الأولى

الإهداء

إلى الوطن والأم



## مقدمة

تعيش المنظمات المعاصرة فى ظل تغيرات ديناميكية سواء على المستوى المحلى أو المستوى العالمى حيث البيئات المتنوعة والتكنولوجيا المتسارعة والقوانين المتباينة والقيم والسلوكيات المختلفة الثقافة فضلا عن المنافسات الشرسة الشريفة منها وغير الشريفة والمحلية منها والعالمية.

ولكى تتجح هذه المنظمات وتزدهر فلا يوجد لديها سوى التخطيط العلمى الذى يعد بمثابة القاطرة التى تقود ركب كل الاعمال والوظائف والسلوكيات وتتعامل مع كل التغيرات الخارجية منها والداخلية.

ومن ثم سعى هذا الكتاب نحو تحقيق الاهداف التالية:

١- ترسيخ المفاهيم الأساسية للتخطيط والرقابة على مستوى المنظمات والأعمال

٢- استعراض الطرق والمداخل والاساليب التخطيطية والرقابية الحديثة

٣- مساعدة متخذو القرارات على توحى الرشد تحقيقا للنجاح والازدهار للمنظمات.

وفى سبيل تحقيق هذه الاهداف فلقد تم تقسيم فصول هذا الكتاب على النحو التالى:

الفصل الاول تناول المفاهيم المرتبطة بالتخطيط ومن الفصل الثانى وحتى التاسع تناول الكاتب اساليب وطرق التخطيط ونظرا لوجود ظاهرة عدم التأكد البيئى فى البيئة المحيطة بالمنظمات فلقد تناول الفصل العاشر وحتى الفصل الثانى عشر المفاجآت التى تتعرض لها المنظمة وكيفيه مواجهتها ثم تناول الفصل الثالث عشر نظام المعلومات الاستراتيجى وذلك لخدمة التخطيط الاستراتيجى

وأخيرا تناول الفصل الرابع عشر أساسيات الرقابة التنظيمي وأخيرا الفصل الخامس عشر والذي تناول التقييم والرقابة الاستراتيجية باعتبار أنه:

لاتخطيط بلا رقابة ولا رقابة بلا تخطيط.

ولا يدعى الكاتب الكامل فالكمال لله عز وجل وادعو الله أن يكون هذا الكتاب به من المعلومات ما يفيد طالبي العلم والمعرفة وأن يستفيد منه المدراء في مواقع العمل المختلفة في مصر وامتنا العربية المجيدة.

والله الموفق.

المؤلف

اد فوزى شعبان مذكور

أغسطس ٢٠١٧





## قائمة المحتويات

الصفحة	بيان
<b>الفصل الأول: الاطار العام للتخطيط</b>	
٤	١/١ مقدمة
٥	٢/١ مفهوم التخطيط
٨	٣/١ أغراض التخطيط
٨	٤/١ أهمية وفوائد التخطيط
١٠	٥/١ التكامل بين أنواع التخطيط
١١	٦/١ مبادئ التخطيط
١٢	٧/١ خطوات عملية التخطيط
١٦	٨/١ أنواع التخطيط في المنظمات
١٨	٩/١ أنواع الخطط
١٩	١٠/١ المخطط
٢٠	١/١١٠/١ مؤهلات المخطط
٢٠	٢/١١٠/١ واجبات المخطط
٢١	٣/١١٠/١ تقييم المخطط
٢٢	١١/١ أوجه القصور في التخطيط
٢٥	أهم مصطلحات الفصل
<b>الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>	
٢٩	١/٢ مقدمة
٣٠	٢/٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٣٢	٣/٢ الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل
٣٦	٤/٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي

الصفحة	بيان
٣٦	٥/٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي
٣٧	٦/٢ خطوات التخطيط الاستراتيجي
٤٣	٧/٢ التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي
٤٦	٨/٢ أخطاء التخطيط
٤٩	أهم مصطلحات الفصل
<b>الفصل الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي</b>	
٥٣	١/٣ مقدمه
٥٤	٢/٣ النماذج المختلفة للتخطيط الاستراتيجي
٦٢	أهم مصطلحات الفصل
<b>الفصل الرابع: أساسيات التخطيط بالسيناريو</b>	
٦٦	١/٤ مقدمه
٦٧	٢/٤ تعاريف
٧٠	٣/٤ أهمية التخطيط بالسيناريو
٧٢	٤/٤ أغراض التخطيط بالسيناريو
٧٢	٥/٤ مزايا التخطيط بالسيناريو
٧٣	٦/٤ دور التخطيط بالسيناريو في استراتيجية الاعمال
٧٤	٧/٤ خلق السيناريو
٧٤	٨/٤ الفرق بين التخطيط التنبؤي والتخطيط بالسيناريو
٧٧	٩/٤ أنواع التخطيط بالسيناريو
٨٢	١٠/٤ مدارس التفكير في التخطيط بالسيناريو

الصفحة	بيان
٨٥	أهم مصطلحات الفصل
<b>الفصل الخامس: أنواع السيناريوهات</b>	
٨٩	١/٥ مقدمة
٨٩	٢/٥ الأنواع الرئيسية للسيناريوهات
٩٤	٣/٥ معايير جودة أساليب السيناريوهات
٩٦	أهم مصطلحات الفصل
<b>الفصل السادس: خطوات التخطيط بالسيناريو</b>	
٩٨	١/٦ مقدمة
٩٩	٢/٦ خطوات التخطيط بالسيناريو
١١٠	٣/٦ أهم مصطلحات الفصل
<b>الفصل السابع: أنواع التخطيط بالسيناريو</b>	
١١٤	١/٧ مقدمه
١١٤	٢/٧ الأنواع المختلفة للتخطيط بالسيناريو
١١٩	٣/٧ أهم مصطلحات الفصل
<b>الفصل الثامن: التخطيط الموقفي</b>	
١٢٣	١/٨ تعاريف هامه
١٢٤	٢/٨ مفهوم التخطيط الموقفي
١٢٤	٣/٨ أغراض التخطيط الموقفي
١٢٥	٤/٨ مكونات التخطيط الموقفي
١٢٥	٥/٨ خطوات التخطيط الموقفي

الصفحة	بيان
١٢٦	٦/٨ خصائص الخطة الموقفية
١٢٧	٧/٨ الاسئلة التي يمكن ثارتها لوضع وتطوير الخطة الموقفية
١٢٨	٨/٨ مزايا التخطيط الموقفي
١٢٨	٩/٨ العناصر الرئيسية للتخطيط الموقفي
١٣٠	أهم مصطلحات الفصل
<b>الفصل التاسع: تحليل الفرص والتهديدات والقوة والضعف التنظيمي</b>	
١٣٤	١/٩ مقدمة
١٣٥	٢/٩ مفهوم مكونات تحليل SWOT
١٣٩	٣/٩ التصرفات الادارية للتعامل مع تحليل SWOT
١٤١	٤/٩ مصفوفة القوة والضعف والفرص والتهديدات
١٤٥	أهم مصطلحات الفصل
<b>الفصل العاشر: ادارة المفاجآت التنظيمية</b>	
١٤٨	١/١٠ مقدمة
١٤٨	٢/١٠ أشكال المفاجآت فى المنظمات
١٤٩	٣/١٠ تعريفات هامة
١٥٠	٤/١٠ وجهات النظر المختلفة للتعامل مع المفاجآت
١٥١	٥/١٠ تتابع أحداث المفاجأة
١٥٢	٦/١٠ نحو خلق اطار للمفاجآت التنظيمية
١٥٧	٧/١٠ استراتيجيات ادارة المفاجآت
١٥٩	أهم مصطلحات الفصل

الصفحة	بيان
<b>الفصل الحادى عشر ادارة المفاجآت غير المتوقعة</b>	
١٦٣	١/١١ مقدمة
١٦٣	٢/١١ تعريف المفاجأة غير المتوقعة
١٦٤	٣/١١ أسباب حدوث المفاجآت
١٦٤	٤/١١ مصادر المفاجآت
١٦٥	٥/١١ خصائص المفاجآت
١٦٦	٦/١١ القوى المؤدية للمفاجآت غير المتوقعة
١٦٩	٧/١١ ادارة المفاجآت
١٧٢	٨/١١ العلاقة بين المفاجآت وادارة القضايا
١٧٢	٩/١١ ما بعد حدوث المفاجأة
١٧٣	أهم مصطلحات الفصل
<b>الفصل الثانى عشر: ادارة المفاجآت الممكن التنبؤ بها</b>	
١٧٧	١/١٢ مقدمة
١٧٧	٢/١٢ تعريف المفاجآت الممكن التنبؤ بها
١٧٧	٣/١٢ خصائص المفاجآت
١٧٨	٤/١٢ أسباب فشل القادة فى الاستجابة للمفاجآت
١٨٠	٥/١٢ انماط المديرين حين التعامل مع المفاجآت
١٨١	٦/١٢ اسباب عدم تصرف المديرين فى المفاجآت وفق ما يعرفون
١٨٢	٧/١٢ العوائق التى تحول دون التنبؤ بالاحداث
١٨٤	٨/١٢ ادارة المفاجآت المتوقعة
١٨٦	٩/١٢ خطوات منع المفاجآت

الصفحة	بيان
١٩٠	١٠/١٢ الاساليب التي يتم الاعتماد عليها للتعينة ضد الحدث
١٩٢	١١/١٢ أسباب فشل التعينة العامة
أهم مصطلحات الفصل	
الفصل الثالث عشر نظام المعلومات الاستراتيجي	
١٩٧	١/١٣ نظام المعلومات الاستراتيجي
١٩٩	٢/١٣ عناصر تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي
٢١٣	٣/١٣ مكونات البيانات الاستراتيجية
٢١٦	أهم مصطلحات الفصل
الفصل الرابع عشر: الرقابة التنظيمية	
٢٢٠	١/١٤ مفهوم الرقابة التنظيمية
٢٢١	٢/١٤ أهمية الرقابة
٢٢٢	٣/١٤ خصائص النظام الرقابي
٢٢٤	٥/١٤ أنواع الرقابة
٢٢٨	٦/١٤ عمليات الرقابة
٢٣٢	٧/١٤ أنظمة الرقابة التنظيمية
٢٤٣	أهم مصطلحات الفصل
الفصل الخامس عشر التقييم والرقابة الاستراتيجية	
٢٤٧	١/١٥ عناصر عمليات الرقابة
٢٥٠	٢/١٥ التقييم والرقابة للاستراتيجية
٢٥٣	٣/١٥ مقاييس الأداء

الصفحة	بيان
٢٥٥	٤/١٥ مقاييس اداء المنظمة
٢٥٥	٥/١٥ مقاييس الاطراف المتعاملة مع المنظمة
٢٥٩	٦/١٥ تقييم اداء الادارة العليا
٢٦١	٧ /١٥ قياس الاداء الوظيفى والقسمى
٢٦٢	٨/١٥ انظمة المعلومات الاستراتيجية
٢٦٣	٩/١٥ ارشادات نحو الرقابة المناسبة
٢٦٤	١٠/١٥ ادارة الحوافز الاستراتيجية
٢٧٦	أهم مصطلحات الفصل

## قائمة الجداول

الصفحة	بيان
١٦	جدول ١/١ الفرق بين التخطيط الرسمي وغير الرسمي
٦٨	جدول ١/٤ الفرق بين الرؤى والتنبؤ والسيناريو
٧٦	جدول ٢/٤ التفرقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بالسيناريو
<b>101</b>	جدول ١/٦ المحركات الرئيسية في بناء السيناريو
١٥٣	جدول ١/١٠ احتمالات العلاقة بين القضية والعملية ونوع المفاجأة المتولدة
١٦٠	جدول ١/١١ مصفوفة المفاجآت
١٨٠	جدول ١/١٢ أنماط المديرين حين التعامل مع المفاجآت
٢٠٠	جدول ١/١٣ المتغيرات البنينة والتنظيمية كمحتويات لاستراتيجيات الاعمال
٢٠٤	جدول ٢/١٣ قاعدة البيانات للتخطيط الاستراتيجي
٢٠٥	جدول ٣/١٣ الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية ومصادرها
٢٥٦	جدول ١/١٥ مقاييس الاطراف المتعاملة مع المنظمة
٢٦٥	جدول ٢/١٥ مدخل العامل المرجح لادارة الحافز الاستراتيجي

## قائمة الاشكال

الصفحة	بيان
٣٨	شكل ١/٢ عمليات التخطيط الاستراتيجي كما حددها شاربلين
٤٣	شكل ٢/٢ خطوات التخطيط الاستراتيجي وفق دونلي
٧٣	شكل ١/٤ العلاقة بين التخطيط بالسيناريو واستراتيجية الاعمال
٩٩	شكل ١/٦ خطوات التخطيط بالسيناريو
105	شكل ٢/٦ تطور السيناريو لشركة IQ
142	شكل ١/٩ مصفوفة SWOT
١٥٤	شكل ١/١٠ اطار المفاجآت التنظيمية في العلاقة بين العملية والقضية
١٦٧	شكل ١/١١ العلاقة بين قوى الاستمرار والتغيير
١٩٣	شكل ١/١٢ خطوات منع المفاجآت الممكن التنبؤ بها
٢١١	شكل ١/١٣ نظام المعلومات الاستراتيجي عن المنافس
٢١٣	شكل ٢/١٣ قواعد البيانات لعمليات التخطيط الاستراتيجي
٢٢٤	شكل ١/١٤ عرض الرقابة
٢٢٦	شكل ٢/١٤ أنواع الرقابة

## الفصل الاول

### الإطار العام للتخطيط

## الأهداف السلوكية:

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على ما يلي:

- ١- تحليل المقصود بالتخطيط وخصائصه
- ٢- معرفة أهمية التخطيط للمنظمات المختلفة
- ٣- معرفة خطوات عملية التخطيط بالمنظمة
- ٤- التفرقة بين الأنواع المختلفة من التخطيط
- ٥- شرح الغرض من التخطيط
- ٦- الإلمام بمبادئ التخطيط
- ٧- التفرقة بين الأنواع المختلفة للخطط
- ٨- التعرف على مؤهلات ومهارات المخطط وواجباته
- ٩- بيان أوجه القصور التي تشوب التخطيط



## الفصل الاول

### الاطار العام للتخطيط

#### ١/١ مقدمة:

يمارس التخطيط بواسطة كل المديرين في جميع المستويات الادارية للمنظمات المختلفة ايا كان حجمها أو طبيعة اعمالها وايا كان غرضها أو شكلها القانوني. فهم يعملون نحو البحث عن اغلاق الفجوة ما بين اين هم الآن والى اين يريدون ان يكونوا، ومن ثم فهم يتخذون القرارات التي توجه جميع الاعمال والتصرفات والسلوكيات في المنظمات.

ولعل استعراضنا لقصة "مغامرات أليس في بلاد العجائب "

Lewis Carroll, Alice's adventures in wonderland

تحدد لنا معالم التخطيط حيث محاورات القصة في جزء منها على النحو التالي في حديث أليس لقبتها:

أليس: من فضلك اخبريني ماهو الطريق الذي يجب أن اسلكه من هنا

القطة: حسنا- هذا يعتمد على إلى أين انت ذاهبة

أليس: أنا لست مهتمة او معنية بالمكان

القطة: عندئذ لا يعينك إلى أين طريق تذهبين

أليس: أهنالك شرط أن احدد مكان ما

القطة: طبعاً يجب أن تفعلين ذلك، إذا مشيت طريق طويل بما فيه الكفاية

كذلك يجب ألا ننسى مقولة Benjamin Franklin والتي قال فيها:

“Those who fail to plan, plan to fail.”

## ٢/١ مفهوم التخطيط:

توجد مفاهيم متعددة للتخطيط وضحاها الكثير من الكتاب والباحثين ومنها ما يلي :

- ١- "إن التخطيط هو عملية صياغة فروض عن المستقبل وتجميع الحقائق والآراء بما يصور ويمكن من تحقيق الأنشطة المقترحة وهذه العمليات تستلزم وضع أهداف وسياسات إجراءات وطرق وقواعد للأعمال" (١)
- ٢- "يتعلق التخطيط بوضع الأهداف وتطوير مسارات التصرف نحو تحقيقها"

" Planning is the process of establishing goals and choosing the means to achieve those goals. (Stoner, 1996)

٣- "التخطيط عمليات يتم اتباعها للتحديد بالضبط ما سيعمله التنظيم من اجل انجاز أهدافه"

Planning is the process followed to determine exactly what the organization will do to achieve its objectives. (Ortiz, s/f)

٤- "التخطيط هو عملية استصدار الأهداف واختيار أفضل الوسائل ملائمة لانجازها قبل اتخاذ القرار"

Planning is the process of establishing objectives and choosing the most appropriate means to achieve them before taking action. (Goodstein, 1998)

---

<sup>1</sup> Fulmer, M.R. the New Management ,(New York : (1)Macmillan publishing co . Inc , 1978) p.94

<sup>2</sup> Evans, J.R & Lindsay, W.M, The Management and control of Quality, (New York: west publishing co, 1989), p.223.

٥- "التخطيط هو عمليات تحديد مسار التصرف والأجراءات المطلوبة لتحقيق الاهداف العامة والفرعية. والخطة تتحدد ما يجب عمله لانجاز الوضع للنهائيات المرغوبة"

- Planning is the process of defining the course of action and the procedures required to achieve goals and objectives .The plan establishes what must be done to achieve the desired final state. (Cortés, 1998)

**ومن هذه التعاريف يتضح ما يلي:**

١- إن التخطيط يتعلق بالمستقبل وهذا المستقبل تشوبه ظاهرة عدم التأكد أى عدم توافر معلومات لدى متخذ القرار وقد يصل به الامر إلى عدم التأكد التام بمعنى عدم وجود أى معلومات أى صفر معلومات. Zero Information

٢- إن التخطيط يتعلق بوضع سيناريوهات للأعمال مبينة على فروض ومن ثم قد تكون هناك فروض صحيحة وقد تكون هناك فروض خاطئة، وعلى ذلك فنجاح التخطيط يتوقف على درجة جودة الفروض عن المستقبل، وهذه الفروض هى ما تفسر فشل التخطيط أحيانا وذلك اذا ما كانت خاطئة.

٣- إن التخطيط يعتمد على المعلومات وهذه المعلومات تمثل حقائق وآراء وهذا ما يؤكد على أهمية المديرين وأحكامهم بناء على خبراتهم لرؤية المستقبل والتكهن به.

٤- إن التخطيط هادف ، فلا تخطيط بلا هدف

٥- هناك تكامل بين الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق وقواعد الأعمال ولا يجب إنكار عملية التخطيط للتنفيذ منعا لـ لإرتجال وحدث أخطاء

٦- إن التخطيط عملية مستمرة باستمرار حياة المنظمة.

٧- إن الكلمات الخمس للتخطيط وهى : What- How –when-where-who

مترابطة ومتكاملة ولا يمكن اخذ بعضها وترك الأخر.

ويمكن تفسير محتويات هذه الكلمات الخمسة على النحو التالى:

**What** ما أو ماذا

وتشير لنوعيات الأنشطة التى يجب إنجازها لتحقيق الأهداف المرغوبة، وهذا يتضمن وصف التكنولوجيا الضرورية لتنفيذ هذه الأنشطة.

**How** كيف

أى تحدد السلوك الذى من خلاله تنجز الوظائف، وأيضاً نوعية التابع الذى يجب إن تنجز به هذه الأنشطة.

**When** متى

أى توقيت الأنشطة حيث إن كل خطة فعالة يجب إن تتضمن بداية ، نهاية.

**Where** أين

أى مكان التنفيذ او ما قد يطلق عليه "مسرح العمليات " ايا كان مكانه او مساحته.

**Who** من

أى تحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات للشخص القائم بالتنفيذ وهذا التحديد للمهام الوظيفية يجب إن يكون ملائماً لقدرات الأفراد ومهاراتهم لتحقيق أهداف التنظيم ، كما إن الموارد (المادية والبشرية) يجب إن يكون معطيات لهؤلاء الذين حددت مسئولياتهم وسلطاتهم.

### ٣/١ أغراض التخطيط :

إستعرض كتاب التخطيط أغراض متعددة للتخطيط نجد C.w.Roney حدد أن التخطيط التنظيمي له غرضان وهى:  
أ- غرض وقائى.  
ب- غرض تأكدى.

أما الغرض الوقائى او الحماى protective purpose للتخطيط فتتعلق بتخفيض المخاطرة من خلال تخفيض حالة عدم التأكد المحيطة بظروف الأعمال وموضح النتائج المرتبطة بالتصرفات الإدارية.  
أما الغرض التأكدى affirmative purpose فهو زيادة درجة النجاح التنظيمى .  
وخير مثال على ذلك الشركة صاحبة سلسلة محلات a health –foods فى ولاية تكساس الأمريكية فهى تستخدم التخطيط لتأكد النجاح والذى يقاس من خلال إفتتاح المزيد من المحلات بصورة منتظمة.  
كذلك من أغراض التخطيط الأساسية هو مساعدة المنظمة للوصول لأهدافه

### ٤/١ أهمية وفوائد التخطيط:

تحدد أهمية وفوائد التخطيط فيما يلى:

١- يمكن التخطيط للمنظمات من مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص القائمة فى البيئة المحيطة، وهذا يسهل من الحصول على الموارد وتوزيعها وتنسيق الجهود ومقابلة الفرص والإمكانيات الخاصة بالمنظمة.

- ٢- هناك الكثير من الأزمات التي تواجه المنظمات في مسيرتها نحو الإستمرارية والبقاء والنمو ، ومن أمثلة هذه الأزمات ما واجهته الولايات المتحدة الأمريكية من نقص فى الطاقة إبان حرب أكتوبر المجيدة فى السبعينات من القرن العشرين وأيضاً موجات التضخم العالمية المختلفة.
- كل هذه الأزمات أدت بالمنظمات إلى الأهتمام بالطرق التخطيطية الملائمة لمواجهة التعقد البيئى والتعامل معه بكفاءة
- ٣- يساعد التخطيط على التنبؤ بالتغيرات البيئية ومن ثم يمكن المنظمات من أحداث ما يعرف بالتكيف البيئى.
- ٤- تمكين متخذى القرارات من إتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرغوبة على أساس من المعرفة والدراية بالظروف المادية والمستجدات الحالية.
- ٥- يمكن التخطيط من تحقيق الإتصالات وحل الصراعات والتنسيق والتعاون فيما بين الإدارات المختلفة بالمنظمة وذلك إذا ما تم على أسس سليمة .
- ٦- يمكن التنظيم المنظمة من تطوير مواردها البشرية المتاحة.
- ٧- يساعد التخطيط فى تحديد السوق الخاص بالمنظمة مما يمكنها من التنافس الناجح فى الصناعة التى تنتمى إليه.
- ٨- يمكن التخطيط من دراسة الماضى والتنبؤ بالمستقبل ودراسة العلاقات المختلفة فيما بين العمليات محل البحث ، وعلى ذلك فالتخطيط وسيلة للتفكير الإدارى من خلال ما هو مرغوب وما يراد تحقيقه .
- ٩- يساعد التخطيط على الاختيار فيما بين البدائل المختلفة المتاحة ومن ثم اختيار البديل الأفضل طبقاً لطبيعة الظروف التى تواجهها المنظمة .
- ١٠- ان التخطيط يمنح التوجه نحو التصرف فالاهداف محددة والعاملون يعرفون مايريد التنظيم والاقسام والادارات تعمل معا فى تنسيق تام.
- ١١- يقلل التخطيط من ظاهرة عدم التأكد فالتخطيط يحدد الطريق للتعامل مع التغيرات والاحداث غير المتأكد منه

١٢- التخطيط يروج للأفكار الجديدة والمستجدة فهو مرشد للتصرفات المستقبلية ويقود نحو النمو والازدهار فى الاعمال.

١٣-التخطيط يسهل من اتخاذ القرارات لانه يحدد المستهدفات مع التنبؤ بالظروف المستقبلية ومن ثم يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة.

١٤- التخطيط يحدد المعايير الرقابية ومن ثم فهو يسبق الرقابة

١٥-التخطيط ممارسة عقلية حيث تغلب العقل والتنبؤ والخيال والذكاء والحكم، فهو نشاط فكري يحتاج للمنطق والتفكير المنظم وليس التمنيات ولا التخمين

### ٥/١ التكامل بين أنواع التخطيط:

تختلف أنواع التخطيط طبقا للمجال التنظيمى (المستويات التنظيمية المعنية) وفترة التنفيذ( الوقت المطلوب لتنفيذ الخطة) وطبقا لهما نجد الأنواع التالية للتخطيط:

#### **Strategic planning**

#### **١ - التخطيط الاستراتيجى**

وهو تخطيط طويل الاجل ويتعلق بادارة ورقابة كل المنظمة . إنه يركز على القضايا طويلة الاجل مع التأكيد على بقاء المنظمة وفعاليتها فى الأجل الطويل. والتخطيط طويل الأجل مسئولية المديرين فى مستوى الادارة العليا.

#### **Tactical planning**

#### **٢- التخطيط التكتيكي**

عندما تكون المنظمة كبيرة كلما تم الاحتياج نحو ربط التخطيط الاستراتيجى بعمليات التخطيط المتصل بالعمليات، ومن ثم نجد التخطيط التكتيكي أكثر تحديدا وله توجه متقدو برنامج ويرتبط بالاجال المتوسطة ويعد من مسئوليات مستوى الادارة الوسطى

## Operational planning

## ٣-التخطيط الوظيفي أو المتصل بالعمليات

إنه يتعلق بالأجل القصير ويتعلق بأعمال فريق العمل فى أى وحدة تنظيمية وهو يركز على إنجاز الأهداف وتنفيذ الأنشطة ذات الأجل القصيرة وهو يرتبط بخطة العمل السنوية.

ونجد أن الخطة الاستراتيجية تعد مرشداً لرؤساء ومديرى الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة والتي يتم استخدامها لصياغة الخطط التكتيكية ومن ثم السماح لرئيس لكل وحدة أعمال أن يعمل فريقه وفقاً لما هو محدد فى الخطة المرتبطة بالعمليات ومن ذلك يتضح مدى التكامل بين الأنواع المختلفة للتخطيط سواء تم هذا التكامل من أعلى لأسفل الهرم التنظيمى أو تم من أسفل لأعلى.

### ٦/١ مبادئ التخطيط:

إن التخطيط الجيد هو ذلك التخطيط الذى تؤدي عملياته أو خطواته إلى الوصول نحو الحلول المثلى وهذه الخطوات أو العمليات يجب أن تعكس المبادئ التالية:

#### Comprehensive

#### ١- الشمولية

أى ان كل بدائل القرارات وتأثيرتها تؤخذ فى الاعتبار

#### Efficient

#### ٢- كفاءة

إن العمليات التخطيطية يجب ألا تكون مضيعة للأموال والأوقات

#### Inclusive

#### ٣- الحصر

إن العاملون المعنيون بالخطة يعرفون الفرص الواجب الوصول اليه

#### Informative

#### ٤- المثقف

أى ان النتائج تكون مفهومة بواسطة الأطراف المتأثرون به

## Integrated

## ٥-الدمج او التوحد

إن العاملون يجب أن يدعموا ويساندوا الاستراتيجيات والأهداف المرسومة في الأجل الطويل

## Logical

## ٦-المنطقية

أى كل خطوة فى التخطيط تقود للخطوة التالية

## Transparent

## ٧-الوضوح /الشفافية

أى كل شخص يفهم كيف تعمل أو تشغل كل عملية فى التخطيط

## ٧/١ خطوات عملية التخطيط

إن نظم التخطيط يجب أن تتفق وإحتياجات كل منظمة حتى تصبح أكثر فعالية كذلك نجد أن هذه النظم لا يمكن نقلها بحذافيرها من منظمة لأخرى بل يجب أن تتكيف مع إحتياجات كل منها. ولذا لا يوجد نموذج موحد للخطة الإستراتيجية يتم تطبيقها فى كل المنظمات ، حيث لكل منظمة مدخلها الخاص ، فعلى سبيل المثال ، وضع خطة إستراتيجية لشركة تتبع المركزية يختلف عن أخرى تتبع اللامركزية ، والتي فيها نجد أن وحدة الأعمال الإستراتيجية (SBU) Strategic Business Unit يكون له خطته الإستراتيجية.

ويقصد بوحدة الأعمال الإستراتيجية أى تقسيم المنشأة إلى أقسام تخدم كل منها سوق منتج معين أو مجموعة محددة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة ، وهى تعطى السلطة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل القسم مع تحقيق أهداف المنظمة ككل . .

وتتحدد خطوات التخطيط فيما يلى <sup>(١)</sup>

- ١- المراجعة الداخلية للمنظمة .
- ٢- المسح البيئي .
- ٣- وضع وصياغة الفلسفة والأهداف .
- ٤- التنبؤ بالحالة أو الموقف المستقبلي .
- ٥- تحديد التصرفات والموارد المطلوبة .
- ٦- تقييم التصرفات .
- ٧- الرقابة على الخطة .

ونتناول كلا من هذه الخطوات على النحو التالي :

#### ١-المراجعة الداخلية للمنظمة :

وهي تعنى تقييم كل العوامل الداخلية المرتبطة بالتنظيم ، ولذا فهي تجيب على السؤال القائل :

Where are we now?

وعلى ذلك يجب دراسة العوامل التالية :

- ١- المركز المالى للمنظمة .
- ٢- دراسة الموارد والتسهيلات المادية المتاحة .
- ٣- دراسة الموارد البشرية (أعداد ونوعيات العاملين) .
- ٤- مدى ملائمة الهيكل التنظيمى الحالى .
- ٥- إستراتيجيات وسياسات التنظيم الحالية .
- ٦- الوضع التنافسى الحالى .
- ٧- ربحية خطوط المنتجات .

## ٢- المسح البيئي :

يشمل البحث البيئي دراسة العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة والتي لا تقع تحت رقابة وسيطرة المنظمة ، وذلك لتمكينها من الاستجابة للتغيرات البيئية ، وهذا المسح يتضمن دراسة ما يلي :

- ١- النمو والحركات السكانية .
- ٢- الحالة الإقتصادية وأثرها على الطلب على المنتجات .
- ٣- القوانين الحكومية (الضرائب ، الأجور ، الرقابة على الأسعار ، الرقابة على التلوث البيئي ، الفرص المتكافئة للأفراد .....)
- ٤- سوق العمل .
- ٥- المنافسون .
- ٦- الموردون .
- ٧- الاتجاهات الإجتماعية .
- ٨) التضخم والأحوال المالية للمجتمع .

## ٣- تحديد الفلسفة والأهداف :

إن الفلسفة أو الغرض التنظيمي The organization mission or purpose يحدد دور المنظمة في المجتمع والإقتصاد ، فهي تحدد لماذا وجدت المنظمة ، ولماذا تنافس في قطاعات أو صناعات معينة منتقاه وليس في غيرها .  
فالفلسفة التنظيمية ماهي الا بيان عام يعطى توجهات عامة للأعمال والأنشطة وكيفية تحقيقها ، وهذه الفلسفة قد تكون عامة أو محددة .

أما الأهداف ماهى الاتجاهات عامة لرغبات المنشأة نحو تحقيق نتائج معينة وذلك فى إطار الفلسفة المرسومة وهذه الأهداف يجب أن تحقق المعايير التالية :

١- أن تكون مكتوبة .

٢- أن تكون مفهومة بواسطة جميع أفراد المنظمة ومدى أهميتها لها .

٣- أن تحتوى على "التحدى " لخلق الدافعية والتحسين .

٤ إمكانية الوصول اليها .

٥- إمكانية قياسها .

٦- الارتباط بزمن معين أو محدد .

#### ٤- التنبؤ بالوضع المستقبلى :

إن التنبؤ بالمستقبل قد يتم بصورة فردية وذلك بناء على دراسة ما سبق من خطوات أو بصورة جماعية . وإيا كان أسلوب التنبؤ فانها قد تعتمد على استقراء الاحداث الماضية للتنبؤ بالمستقبل ولقد تم الاستعانة بالاساليب الرياضية والاحصائية للتنبؤ ، كذلك تم الإستعانة بالحاسب الألى لتطبيقات هذه الأساليب

#### ٥- تحديد التصرفات والموارد المطلوبة :

يتم تحديد الموارد والثروات الضرورية حتى يمكن المقابلة فيما بين الأهداف والتنبؤ ، ولذا يتم الإجابة فى هذه الخطوة عن سؤالين :

١- ماهى التصرفات والموارد المطلوبة ؟

٢- متى سوف يتم إتخاذ هذه التصرفات وإتاحة تلك الموارد ؟

#### ٦- تقييم التصرفات :

بعد ماتم تحديد الأهداف والقيام بالتنبؤ وتحديد الموارد المطلوبة فإن التصرفات المقترحة يجب تقييمها لتحديد جدواها من عدمه . وفى أغلب الأحيان ، فإن ذلك يستلزم إعداد الميزانيات للتصرفات المقترحة وكذا إعداد الموازنات التقديرية كخطوة من خطوات التقييم .

## ٧- الرقابة على الخطة :

وفيها يتم مراجعة الخطة كل فترة زمنية ومقارنتها مع سير الأحداث الفعلية لتحديد نواحي الإختلاف الرئيسية بين الخطة والواقع وإى حدث يجب تحليله وإتخاذ التصرفات الملائمة فى الحال . فمثلا نجد :

- حدوث تغييرات بيئية .
- ظهور مشاكل جديدة .

وكلها تتطلب التعديل السريع لمواجهة هذه الأحداث .

٨/١ انواع التخطيط فى المنظمات: توجد أنواع متعددة للتخطيط تتضمن ما يلى:-

(١) التخطيط الرسمى ، التخطيط غير الرسمى:

يمكن بيان خصائص التخطيط الرسمى ، وغير الرسمى فى جدول (١/١) التالى:

### جدول (١/١)

#### الفرق بين التخطيط الرسمى وغير الرسمى

التخطيط غير الرسمى	التخطيط الرسمى
عاطفى	رشيد (عقلانى)
ليس له خطوات منتظمة	له خطوات منتظمة
متقطع وعرضى	يغطى فترات منتظمة
يعتمد على الذاكرة	ومكتوب
تقييم الماضى	تحسين المستقبل

ويلاحظ ما يلى:

١- إن غياب نظام التخطيط الرسمى يكون فى الغالب نتيجة سلوك بعض المديرين والمتسم بالتفاعل فقط مع الأحداث وهو ما يطلق عليه التوجيه بالتصرف Action Orientation

- ٢- فى غياب التخطيط الرسمى سوف تظهر مشاكل يومية فى المنظمة.
- ٣- إن التخطيط الرسمى يعزز أو يمزج فيما بين الأنشطة الإدارية المختلفة .
- ٤- إن التخطيط الرسمى يعمل على أحداث الترابط بين الوحدات التنظيمية المختلفة (الإنتاج - التسويق - المحاسبة ..... الخ) .
- ٥- إن التخطيط الرسمى ليس مقصوراً على المنظمات الكبيرة بل يشمل أيضاً الصغيرة منها ، مع الاعتراف باختلاف محتوى التخطيط فيما بين النوعين من المنظمات .
- ٦- إن حجم المنظمة ونوعها وطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمات تؤثر على درجة الحاجة للتخطيط.
- ٧- إن التخطيط الرسمى لا يقتصر فقط على مستوى الإدارة العليا ولكنه يمارس بواسطة جميع المستويات الإدارية مع الاعتراف باختلاف نوع الخطة ومحتواها من مستوى لآخر.

## (٢) التخطيط طويل الأجل ، التخطيط قصير الأجل:

يغضى التخطيط قصير الأجل فترة أقل من سنة أما التخطيط الطويل الأجل فإنه يبدأ بنهاية السنة الحالية ويمتد للمستقبل . واختلف البعض فى مدة التخطيط الطويل الأجل فالبعض يرى إن مدته ٣-٥ سنوات بل وذهب البعض إلى إنه يغضى ٢٥ سنة . ولكن المدة تختلف فيما بين المنظمات حسب نوع وطبيعة المنظمات وطبيعة البيئة التى تعمل فيها المنظمات ، مع ملاحظة إنه إذا كانت البيئة ساكنة فإنه يتم الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل أما فى حالة البيئة الديناميكية فإنه يتم الإهتمام بالتخطيط قصير الأجل.

## (٣) التخطيط الوظيفى :

ويطلق على هذا التخطيط الخطط الوظيفية حيث هناك خطة تسويقية، خطة إنتاجية ، خطة للموارد البشرية، خطة للمبيعات ...! لخص مع مراعاة التكامل فيما بين هذه الخطط وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة .

#### (٤) التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي:

التخطيط الإستراتيجي وهو نوع من التخطيط يرتبط بالمستويات الإدارية العليا ويغطي فترة من ٣-٥ سنوات قادمة في حياة المنظمة ، ويعتمد على دراسة نواحي القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والتعامل معها وفق إنظمة من المعلومات تساعد في تحسين فعالية التخطيط .

أما التخطيط التكتيكي فهو تخطيط قصير الأجل ويركز على تكوين الإستراتيجيات الوظيفية والخطط التشغيلية اليومية . ويتعلق أيضاً بالتنفيذ لما جاء في الخطة الإستراتيجية وصولاً لإهداف المنظمة .<sup>(٣)</sup>

#### (٥) التخطيط الموقفي<sup>(٤)</sup>

لقد ظهر هذا النوع من التخطيط نظراً لأن التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع الأحداث الأكثر حدوثاً والتي يحتمل حدوثها باحتمال كبير .

ولكن هذه الأحداث الأكثر حدوثاً لا تعنى التأكد من الحدوث ، فالأحداث المواتية والسارة قد لا تحدث مما يؤدي إلى خلق مشاكل خطيرة للمنشأة مثل إرتفاع معدل الفوائد ، وزيادة التضخم ، وتجميد الأسعار وتوقف إستيراد المادة الخام اللازمة للمنظمة أو حدوث إضرابات بالمصنع.

وسوف يتم تناول هذا النوع من التخطيط تفصيلاً فيما يلي من هذا الكتاب نظراً لأهميته.

#### ٩/١ أنواع الخطط:

توجد أنواع متعددة للخطط في المنظمات نحددها فيما يلي:

١- من حيث الزمن:

أ- خطط طويلة الأجل

ب-خطط متوسطة الأجل

ج-خطط قصيرة الأجل

<sup>3</sup> Kuntz., Contem parary Business, (Chicago : Dryden press , 1987 ) , p . 151.

<sup>4</sup> Dig man , L ...,A strategic Management , Concepts , decisions ,Cases (piano: Business publications , Inc. , 1986) pp. . 289 \_ 285

## ٢- من حيث درجة الاستخدام:

### أ-الخطة ذات الاستخدام الواحد: Single use plan

توضع هذه الخطة لحدث ووقت محدد أو لمشروع محدد ذو وقت محدد ومسار التصرف فى الغالب لن يتكرر فى المستقبل.

ونجد أن وقت الخطة يعتمد على نوع المشروع فقد تكون الخطة ليوم واحد(مثال تنظيم احتفالية أو حدث أو سمنار أو مؤتمر أو افتتاح مشروع جديد وغيرها) وهذه الخطة تشمل الموازنة والبرامج والمشروعات وتشمل جميع التفاصيل شاملة العاملين والمسئولية ومقدار المساهمة فى الخطة من كل طرف.

### ب-الخطة الدائمة STANDING PLAN

تستخدم للأنشطة التى تحدث بانتظام عبر الزمن.

## ٣- من حيث المستوى التنظيمى:

### أ- خطط استراتيجية

الخطة الاستراتيجية هى بيان يوضح للمنظمة كيفية تحقيق رسالتها وأهدافها. وتحتوى على العناصر التالية:رسالة المنظمة-الاهداف-الاستراتيجية لتحقيق الاهداف-المستهدفات الموقوتة بزمن-اجراءات مراجعة التقدم وتعديل الخطط.

### ب-خطط موقفية

### ج-خطط وظيفية

### د-خطط تنفيذية(خطط التصرف)

### ٤-خطط الأداء السنوى

### ٥-خطط نمو الأعمال

### ٦-الخطط التطويرية

## ١٠/١ المخطط :

يعد المخطط من أكثر المراحل أهمية فى العملية التخطيطية فهو المسئول ليس فقط عن نشوء الخطط وإبتداعها بل أيضا تقديم النصح للإدارة عن التصرفات التى يجب إتخاذها لتنفيذ تلك الخطط .

وبغض النظر عن المنظمة القائمة بالتخطيط ومن الذى يقوم التخطيط فأن هناك وأجبات ومؤهلات وتقييم للمخطط يجب أخذها فى الإعتبار للوصول إلى تخطيط فعال.

## ١/١٠/١ مؤهلات المخطط :

يجب أن يستحوذ المخطط على أربعة مؤهلات أساسية وهي :

١- أن يكون لديه خبرة عملية داخل المنظمة ولذا يتم تفضيل هؤلاء الذين مارسوا العمل في أحد الإدارات الرئيسية بالمنظمة .

٢- أن يكون قادراً على تحويل أى نظرية أو وجهة نظر محددة لدى المنظمة إلى وجهة نظر أكثر شمولاً ومن ثم يجب أن يتوافر لديه مهارات معرفية واسعة وهي القدرة على رؤية المنظمة ككل وكيفية اتمام الوظائف المختلفة بالتكامل مع غيرها وكيف أن المنظمة وثيقة الصلة بالبيئة المحيطة وأن أى تغير في أحد أجزاء المنظمة سوف تكون له تداعيات وتأثير على المنظمة .

٣- أن تكون لدى المخطط معارف وإهتمام بالإتجاهات السياسية والإجتماعية والفنية والإقتصادية التي تؤثر على مستقبل المنظمة . وأن تكون لديه المهارات في تحديد تأثيرات هذه الإتجاهات على المنظمة وأن تكون لديه الخبرة للتعرف على كيفية تعامل المنظمة من هذه الإتجاهات وذلك لتحقيق النجاح .

٤- أن يكون المخطط قادراً على العمل مع الآخرين . وهذا يتطلب أن يستحوذ على خصائص شخصية ضرورية للتعاون والنصح بفعالية مع المختلفين وهذا يتطلب مقدرة على الإتصال بفعالية كتابة وتحدثاً وهذه من الخصائص الهامة التي يجب أن تتوفر فيه .

## ٢/١٠/١ واجبات المخطط :

إن المخطط التنظيمي يجب أن تتوافر -على الأقل- ثلاثة واجبات عامة وعليه توفيرها وهي:

أ- يجب أن يقوم المخطط بوضع خطة للتخطيط *plan for planning* أى يقوم بوضع قائمة بالخطوات التي يجب أخذها في خطة المنظمة ومن ثم عليه ان يأخذ في اعتباره أنشطة عمليات التخطيط التي يجب أن تأخذها المنظمة ونية التحسن بها.

وعليه أن يحدد المزايا التي سوف تجنيها المنظمة من جراء التخطيط مع وضع أوقات محددة لمراحل أو خطوات الخطة للتأكد من أن كل الخطوات الضرورية للخطة محددة ووفق الازمنة المخططة .

ب-تقييم الخطط المقترحة : إن من الواجبات الأساسية للمخطط أن يقيم الخطط المقترحة لتقرير ما إذا كانت هذه الخطط كافية وكاملة ومتسقة مع الأهداف التنظيمية وأن أى خطة مقترحة لا تحقق هذه المتطلبات الثلاثة يجب تعديلها بطريقة تحقيق الملائمة مع المنظمة.

ج-حل المشاكل التخطيطية : إن المخطط عليه أن يجمع المعلومات التي تساعد فى حل المشاكل التخطيطية التي تواجهه وأحياناً مانجد أنه يجب عليه القيام ببعض الواجبات الخاصة داخل المنظمة للحصول على هذه المعلومات فالمخطط الفعال يقوم بالتقييم المستمر للتغيير والتحسين ، فهو قد يوصى بما يجب أن تفعله المنظمة للتعامل مع مشاكل التخطيط و بكيفية قيام المنظمة بالاستفادة من الفرص المرتبطة مع هذه المشاكل .

فعلى سبيل المثال ، قد يلاحظ المخطط أن اهداف الانتاج لم تحقق بعد وقد يكون ذلك بسبب وجود مشكلة تخطيطيه او قد قد تكون المشكلة أن الهدف عالى او أقل من قدرات التنفيذ أو أن الخطط غير ملائمة لتحقيق أهداف الانتاج وهنا يجب على المخطط تجميع المعلومات وثيقة الصلة بالمشكلة وإقتراح كيفية الحل وعرضها على الادارة ليصبح أكثر نجاحاً .

وإنه من الاعراض الاخرى التي قد تكون وتشكل مشاكل تخطيطية هي انخفاض حجم المبيعات ، أو ارتفاع مصروفات التشغيل أو وجود إستثمار ضخم من رأس المال فى بعض الاجهزة وهو ما يجب ان يوليه المخطط اهمية كبرى.

#### ٣/١٠/١ تقييم المخطط :

إن المخطط مثله مثل أى عضو فى المنظمة يجب أن يقيم طبقاً لمساهمة فى مساعدة المنظمة فى تحقيق أهدافها .

إن صورة وملائمة نظام التخطيط والخطط التي وضعها لمنظمة هي من الاعتبارات الاساسية والاولوية فى التقييم.

ونظراً لكون التنظيم والتوجيه والرقابة كوظائف تلى وظيفة التخطيط لذا فإن التقييم الدقيق للمخطط هام وحاسم للمنظمة .

## ١١/١ اوجه القصور في التخطيط:

إنه مع التأكيد على ضرورة التخطيط لمنظمات الاعمال وأنه من الصعب العمل دونما وجود تخطيط رسمي نظرا لانه يوجه المنظمات نحو اهدافها إلا أنه في الحياة العادية لا تسير الأمور دائما وفق ما كان مخططا حيث نجد على سبيل المثال:

الاحداث التي يصعب التنبؤ بها وايضا وجود تغيرات في الاسعار والتكاليف وايضا تغيرات بيئية متعددة وتداخلات حكومية وتشريعات قانونية وغيرها وكلها تؤثر على خطط الاعمال.

## ولذا يرى البعض (١) اوجه القصور التالية:

### **Planning leads to rigidity**

### **١ - التخطيط يقود للصرامة والصلابة**

إنه في المنظمات تحدد الخطط وفق افق زمني محدد وتحدد مسارات التصرف ومن ثم نجد الاعمال للمديرين تنسم بالجمود والصرامة في التنفيذ مما يخلق صعوبات حيث لا يقومون بالتغيير.

ومن ثم يحتاج المديرين للمرونة لمنحهم القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة حيث ان اتباع خطة معدة من قبل قد لا يخدم اهتمامات ومصالح المنظمة

### **٢ - التخطيط ربما لا يعمل في بيئة ديناميكية**

### **Planning may not work in a dynamic environment**

تنسم بيئة الاعمال بالديناميكية فليس هناك شئ يقال انه مستقر حيث نجد الابعاد البيئية كلها متغيرة سواء الاقتصادية او السياسية او التشريعية والاجتماعية او المادية وغيرها والمنظمة تكيف نفسها باستمرار مع هذه التغيرات. ولذا يكون من الصعوبة التقييم الدقيق للاتجاهات المستقبلية في البيئة فلو ان السياسات الاقتصادية تغيرت والظروف السياسية غير مستقرة وأن هناك مطالبات ما كما أن المنافسة ذات خطط غير مرضية والمستهدفات البيعية تعدلت والموازنات النقدية تغيرت نجد أن التخطيط يصعب عليه التنبؤ بكل شئ وهذا ما يقف حجر عثرة أمام فعالية التخطيط

### **Planning reduces Creativity**

### **٣-التخطيط يقلل من الإبداع :**

إن التخطيط نشاط يتم بواسطة الإدارة العليا وعادة ما نجد باقى الأعضاء من المديرين فى المستويات الأدنى يقومون بالتنفيذ لهذه الخطط وقد لا يسمح لهم بالتجاوز عنها أو التصرف فى حدود معينة وبذا نجد أن المبادرات تفقد أو تقل فلا وقت لصياغة الخطط ولكن لتنفيذ الأوامر.

ومن ثم نجد التخطيط يقلل من الأبداع حيث تعمل المستويات الأدنى وفق الخطوط التى وضعه الآخرون فلا شئ جديد أو تجديد.

### **٤-التخطيط يتطلب تكاليف باهظة**

### **Planning involves huge Costs**

عندما تكون الخطط باهظة التكاليف فى صياغتها واعدادها وتنفيذها فإن ذلك يعنى الكثير من الوقت والأموال وهذه التكاليف قد لا تبرر المزايا والمنافع المتولدة من الخطط .

### **Planning is a time-consuming process**

### **٥-عمليات التخطيط وقت مستهلك**

أحيانا مانجد بعض الخطط المرسومة ما تأخذ الكثير من الوقت بما لايدع وقتا كافيا للتنفيذ

### **Planning does not guarantee success**

### **٦- التخطيط غير مضمون النجاح**

ان نجاح اى مشروع مرتبط فقط برسم وتحقيق وتنفيذ الخطط وكل خطة تحتاج إلى خطة للتصرف تكون قابلة للتنفيذ

وبعض المديرين لديهم ميول نحو الاعتماد على ما تم سابقا من خطط ومن ثم يختبرون الخطط الناجحة وهذا ليس دائما حقيقى تماما لأن الخطة التى تمت من قبل قد لا تكون كذلك مستقبلا كذلك نجد أن هناك الكثير من العوامل المستجدة و التى يجب أخذها فى الاعتبار.

وهذا النوع من الرضا عن النفس والأحاساس الزائف بالأمان قد يؤدى بالفشل بدلا من النجاح.

واخيرا نقول إن التخطيط ليس ممارسات بلا فوائد فهو اداة يجب استخدامها وخاصة وانه لا بديل امام المنظمات المختلفة غيره كما لا يمكن اغفال مزاياه وما يحققه من نجاحات برغم أى انتقادات إليه لأن الانتقادات لا تعنى الفشل ولكنها تدعو نحو الاصلاح لتحسين عمليات التخطيط.

أهم مصطلحات الفصل

Planning concept	مفهوم التخطيط
Planning purposes	أغراض التخطيط
Strategic planning	التخطيط الاستراتيجي
Tactical planning	التخطيط التكتيكي
Operational planning	التخطيط المتصل بالعمليات
Environmental survey	المسح البيئي
Future forecasting	التنبؤ بالمستقبل
Plans types	أنواع الخطط
Planner evaluation	تقييم المخطط

الفصل الثانی  
التخطيط الاستراتيجی

## الاهداف السلوكية:

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على ما يلي:

- ١- فهم المقصود بالتخطيط الاستراتيجي
- ٢- التفرقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الاجل
- ٣- التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي
- ٤- بيان أهداف التخطيط الاستراتيجي
- ٥- فهم خطوات التخطيط الاستراتيجي
- ٦- تحليل التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي
- ٧- معرفة أسباب فشل تنفيذ التخطيط الاستراتيجي



## الفصل الثانى

### التخطيط الاستراتيجى

١/٢ مقدمه:

بدأ ظهور التخطيط الأستراتيجى فى منتصف الخمسينيات من القرن العشرين حيث اتساع الأسواق وزيادة أحجام المنظمات وتعقدتها مما أدى إلى ضرورة البحث عن مدخل منتظم لإدارة الوحدات التنظيمية المختلفة.

وكذلك العمل نحو توسيع أفق التخطيط بما يجعله يتخطى مرحلة التخطيط السنوى ويتصل بفترة أبعد من الاثنتا عشر شهرا وأيضا يتخطى القيام بعمليات التخطيط المالى فقط لأنه لا يعطى إطارا كاملا للإدارة.

وهذا ما أدى إلى البحث عن مدخل استراتيجى يأخذ فى اعتباره كل من عمليات التخطيط الأستراتيجى وتنفيذ الاستراتيجية وايضل تكوين الاستراتيجية.

ولقد تنوعت اهتمامات الكتاب والباحثين فيما يخص التخطيط الأستراتيجى فنجدهم فى اوائل الثمانينات من القرن العشرين انتقدوا تطبيقات التخطيط الاستراتيجى وبدأوا يقيمون حالات النجاح والفشل التنظيمى ثم تحول تركيزهم من العمليات إلى الأساليب التخطيطية حيث لاحظ الممارسون للتخطيط أن قيمته فى تنفيذه ولذا قيمة المستقبل تنأتى من الأستخدام للأدوات والأساليب العلمية له لتحسين القدرات والمهارات التحليلية والتشخيصية للمديرين وأيضا المساهمة فى تحسين التفكير الأستراتيجى لمواجهة المستقبل وإدارته(١)

---

Webster, J.L.et al, the manager's Guide to strategic tools and techniques,(١)  
Planning Review, November / December, 1989, p.5.

## ٢/٢ تعريف التخطيط الاستراتيجي

توجد تعاريف متعددة للتخطيط الاستراتيجي منها ما يلي:

١- عرف أحد الكتاب التخطيط الاستراتيجي بأنه (١):

"عملية مستمرة لصنع القرارات المنتظمة اليوم لاعداد المنظمة لان تكون قادرة على ادارة احداث المستقبل التي سوف تتأثر بها"

٢- كما تم تعريفه بأنه (٢):

"قيادة وارشاد عمليات تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النجاح التنظيمي في الأجل الطويل"

٣- كما عرف بأنه (٣):

"تحديد الاهداف الرئيسية للمنظمة واتخاذ مسارات التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الاهداف"

٤- "جهود منظمة لانتاج قرارات وتصرفات تشكل وتقود ما سوف تكون عليه المنظمة واعمالها واسباب قيامها بهذه الاعمال مستقبلا"

٥- "عمليات تقييم بيئة المنظمة وقوتها الداخلية ومن ثم تحديد الأهداف الطويلة الاجل وبعدها تنفيذ خطط التصرف لبلوغ هذه الاهداف"

٦- "عمليات تتم نحو مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والقوة والضعف التنافسي والبيئات السياسية والاقتصادية والتشريعية والتطورات التكنولوجية ومدى توافر الموارد لمساعدة الشركة في التخطيط لإقتناص الفرص وتجنب التهديدات"

James, T., developing winning strategic plans, Magwood, NJ: Alexander Hanulton Institute, 1990 p, 2. (1)

Schermerhorn, S., Management, fifth Inc., 1996p.160 edition, New York: John Wiley &sons (٢)

Kurtz, Contemporary Business, Chicago, Dryden press, 1987, p.151 (3)

٧- عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

"عمليات منتظمة بعدد من الخطوات تمكن من تحديد الوضع الحالي للمنظمة شاملة رسالتها ورؤيتها وقيم التشغيل وحاجتها(القوةوالضعف والفرص والتحديات) والأهداف والتصرفات ذات الاولوية والاستراتيجيات وخطط التصرف وخطط المتابعة"(1)

٨-تم تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

"عمليات نظامية لإتخاذ القرارات الرئيسية والتي تتفق مع التصرفات التي سوف تشكل وترشد المنظمة إلى ماسوف تفعله ولماذا تفعله"

**ومن خلال التعاريف السابقة يتبين خصائص التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:**

أ-إنه مجموعة من العمليات أو الخطوات

ب-موجه مباشرة نحو تحديد الأهداف العامة طويلة الأمد

ج-التفكير على مستوى المنظمة ككل.

د-الاهتمام بكل الاطراف المتعاملة مع المنظمة وهم الأطراف الداخلية والخارجية الذين يتعاملون بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع المنظمة وتربطهم معها مصالح مشتركة.

هـ-الارتباط مع رسالة المنظمة ورؤيتها

و-الاستجابة لمتطلبات البيئة .

ز - الاهتمام بالأولويات.

ح- الإهتمام باستراتيجيات وخطط الوصول للأهداف بلوغا للرسالة والرؤية.

## ٣/٢ الفرق بين التخطيط الاستراتيجى والتخطيط طويل الأجل:

هناك من الكتاب من اعتبر التخطيط الاستراتيجى مرادفا للتخطيط طويل الاجل (٢) ومنهم من اعتبرهما مختلفان (٣) حيث نجد التفرقة التالية:  
أ- من حيث النظر للمستقبل:

إنه فى التخطيط طويل الأجل يتوقع التنبؤ بالمستقبل من خلال الاستقراء للماضى فى حين أن التخطيط الاستراتيجى يرى أن المستقبل ليس بالضرورة امتداد للماضى ولذا يتم تحليل مستقبل المنظمة بتحديد الاتجاهات والتهديدات والفرص واحداث معينة والتي يحتمل أن تغير اتجاهات الماضى ولذا تقوم المنظمات بتحليل المحفظة الأستراتيجية لتحديد مستقبل المنظمة فى الأعمال المختلفة والأولويات والموارد الإستراتيجية لتخصيصها على الأعمال مع مراجعة المحفظة لتحديد تلك الأعمال الجديدة التى يجب أن تتوجه إليها المنظمة.

-----  
Internet, best practices, no, 4, 2014 (1)

Kurtz, Contemporary business (Chicago: Dryden press, 1987.p.151 (2)

Ansoff, I and McDonnell, implementing strategic management, second (3)  
edition, New York: prentice-hall, 1990 pp13-14

## **ب-من حيث التركيز فى التنفيذ:**

إن التخطيط طويل الأجل معنى بتطوير الخطة لتحقيق الهدف العام أو مجموعة أهداف خلال فترة محددة من السنوات تحت افتراض أن المعرفة الحالية عن ظروف المستقبل كافية بما يمكن من الاعتماد عليها عبر فترات التنفيذ  
أما التخطيط الاستراتيجى نجده عمليات يقوم من خلالها القادة بتحديد ما يجب أن تكون عليه المنظمة فى المستقبل وكيف ستصل إليه ومن ثم يحدد رؤية المنظمة للمستقبل ثم تحديد الأولويات الضرورية والاجراءات والاستراتيجيات وصولاً لهذه الرسالة .

وهذه الرؤية تكون شاملة أهداف يمكن قياسها وواقعية ويمكن الوصول إليها وتحمل التحدى مع التركيز على الأهداف الطويلة وليس القصيرة ومن ثم يفترض أن ملامح معينة بالمستقبل قد تخلق ويتأثر بها التنظيم.

## **٤/٢ أهمية التخطيط الاستراتيجى:**

إن التخطيط الاستراتيجى ينشئ مساهمة حقيقية نحو زيادة عمليات الفهم الإدارى وتحسين ممارسات أعمال القرارات ومن مزاياه ما يلى: (١)

### **١- عمليات التخطيط الاستراتيجى تساعد فى توحيد توجهات المنظمات**

إن عمليات التخطيط الاستراتيجى تبدأ من نقطة انطلاق مناسبة لفلسفة أو رسالة المنظمة وهذا يؤدي إلى تحديد كل عمل من الاعمال مع تمييز القدرات الوظيفية المتاحة. كما أن كل المديرين سوف يعملون نحو التطلع للمشاركة فى تحقيق الاهداف وهذا التوحيد يستلزم توافر أنظمة ووضع عمليات منظمة للوصول لهذه الأهداف

-----  
Kurtz. B, op.cit, pp.152-153

## ٢-تحسين قطاعات العمل فى المنشأة

إن عمليات التخطيط الاستراتيجى اثرت عمليات تقسيم المنشأة إلى قطاعات وذلك بزيادة الادراك الاستراتيجى وتوحيد الأنظار إلى أن هناك عدة أبعاد وهى المنظمة والأعمال والوظائف وإلى ضرورة تمثيلهم فى الهيكل التنظيمى.

كذلك ركزت عمليات التخطيط الأستراتيجى على ضرورة البحث نحو التوجية باستقلالية الأعمال فى الأسواق الخارجية المخدومة وضرورة وجود التكامل الأفقى والرأسى وذلك وصولا إلى التنظيم المرتقب المطلوب

## ٣-عمليات التخطيط الاستراتيجى تقدم نظاما للتفكير طويل الامد للمنظمة

إن التخطيط الاستراتيجى يحسن من رؤية كبار المديرين ويشجعهم على الخلق والابتكار فى التوجهات الأستراتيجية للأعمال

٤-عمليات التخطيط الاستراتيجى تعد وسيلة تعليمية وفرصة متبادلة للتفاعل الشخصى والتفاوض على كل المستويات:

إن عمليات التخطيط الاستراتيجى تعمل على السماح بتطوير القدرات الأدارية لكبار المديرين فى المنشأة وإثراء الفهم للأهداف الأستراتيجية والأعمال وأيضا الطريق لتحويل هذه الأهداف إلى شئ حقيقى.

٥- تمكن عمليات التخطيط الاستراتيجي المديرين من التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها والتعامل معها قبل استفحالها.

٦- يعمل التخطيط الأستراتيجي على مساعدة المديرين في التمييز بين الفرص المواتية الآمنة وتلك المحفوفة بالمخاطر والاختيار فيما بينها كما يمكنهم من تدنيّة فرص الأخطاء والمفاجآت غير السارة.

٧- يمكن التخطيط الأستراتيجي من دراسة الماضي والتنبؤ بالمستقبل ودراسة العلاقات المختلفة فيما بين العمليات محل البحث وعلى ذلك فالتخطيط وسيلة للتفكير الإداري من خلال ما هو مرغوب وما يراد تحقيقه.

### كما أضاف أحد الكتاب(1) الفوائد التالية للتخطيط الأستراتيجي:

١- التخطيط الاستراتيجي يحدد الاختيارات المستقبلية عن مستقبل الاعمال حيث أن زيادة هذه الاختيارات يزيد من فرص اتخاذ القرارات الخاطئة ولذا فالتخطيط الأستراتيجي يتطلب نوع من الادارة تتسم بالانتظامية وهي التي تختار بين البدائل وتوزع الموارد التي تعظم فرص النجاح.

٢- التعامل مع ظاهرة التعقد والمثال على ذلك إذا كان هناك شركة ذات أسواق مركبة حيث يوجد لديها ستة منتجات وثلاثة فئات من المستهلكين فانها تتعامل مع ثمانية عشر سوق متباينة وهذا يتطلب ضرورة توافر أدوات لجعل المنظمة تتخذ أفضل استراتيجيّة وأفضل توزيع للموارد المتاحة وهذا كله لن يتحقق إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي باعتباره السبيل الوحيد نحو تحقيق هذه الأهداف.

---

James, developing winning strategic plans, Magwood N.J Alexander Hamilton Institute, 1990 p.2

- 3- التخطيط الاستراتيجي طريق لتطوير المهارات الجديدة الفعالة لإدارة مستقبل الأعمال.
- 4- التخطيط الاستراتيجي طريقة لتوزيع الموارد المحدودة في علاقتها بمستقبل الأعمال
- 5- التخطيط الاستراتيجي طريق لإدارة التغيير
- 6- التخطيط الاستراتيجي يظل السبيل أمام الإدارة لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين الربحية
- 7- التخطيط الاستراتيجي هو طريقة للتعامل مع الأسواق الخارجية المتزايدة التعقد وأيضا إيصال توجهات الشركة لعاملها.

### ٥/٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف التالية(١):

#### ١- تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة **Provide Strategic Direction**

أ- يحدد التخطيط الاستراتيجي الأهداف إلى أين يفضل التنظيم أن يتوجه إليها

ب- إنه يوضح كيف يجب تخصيص وتوزيع الموارد

ج- إنه يوضح الأولويات ويوجه الانتباه نحو الأهداف الاستراتيجية

#### ٢- مرشد لأولويات استخدام الموارد **Guide Priority Use of Resources**

إن الموارد محدودة أو نادرة والتخطيط يحدد ويوجه بتخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية

#### ٣- يحدد معايير التميز **Set Standards of Excellence**

يسمح التخطيط الاستراتيجي للمنظمة باستصدار القيم المشاركة ومعايير التميز

٤- التكيف مع التغيير وعدم التأكد البيئي

#### **Cope with Environmental Uncertainty and Change**

يهدف التخطيط الاستراتيجي أن يكون هناك مرونة وحسن تصرف في حالة عدم التأكد والتغيير

-----  
Koteen, J, Strategic Management in Public and Non-profit Organizations. New York, NY: Praeger Publishers, (1989), pp. 25-26.

٥ - إنه يقدم اساس للرقابة والتقييم

### Provide Objective Basis for Control and Evaluation

إن التخطيط الاستراتيجي يرسم النجاح أو الفشل. ونجد قياس الاداء و تتبع الاهداف الاستراتيجية وخطط التصرف كلها دلالة واسس للرقابة

### ٦/٢ خطوات التخطيط الاستراتيجي:

إنه وفق الكتابات الحديثة فى مجال التخطيط الاستراتيجي وما أكدته البحوث النظرية والتطبيقية نحو وجود ستة خطوات لعمليات التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلى:

- ١-المسح البيئى أو التحليل الموقفى للقوة والضعف للمنظمة مع تحليل التهديدات والفرص وايضا تحليل"الاطراف" وهم الكبار المرتبطين بعمليات الاستراتيجية الكلية وهم اشخاص او جماعات معنية ومهتمة بالمنظمة.
- ٢-تكوين او صياغة الرؤية للمستقبل وتكون مصحوبة ببيان الرسالة والتي تحدد الاغراض الاساسية للمنظمة وقيمتها وحدودها.
- ٣-تطوير الاهداف العامة والمستهدفات المحددة والاهداف الفرعية وقياسات الأداء من أجل معايرة التقدم التنظيمى.
- ٤-تحديد مجموعة من استراتيجيات التصرف لتوضيح ما يجب عمله لبلوغ الأهداف الفرعية والعامة
- ٥-تنفيذ الخطط التفصيلية أو التنفيذية والتي تمد بالاعضاء والتكليفات والجداول وغيرها
- ٦-المكون التقييمى لتتبع ومراجعة المدخل الاستراتيجي الشمولى كما ينبغى.

-----  
Sharplin, Astrategic management new york:mcGraw hill book co,1985p49

ولقد قام الكاتب باستعراض عمليات التخطيط الاستراتيجي وفق ما فرزته كتابات الكتاب على فترات زمنية متباينة ومع اختلاف مرجعيتهم العلمية ومكانتهم الادبية حيث نجد مايلي:

١- ابرز أحد الكتاب (١) عمليات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي

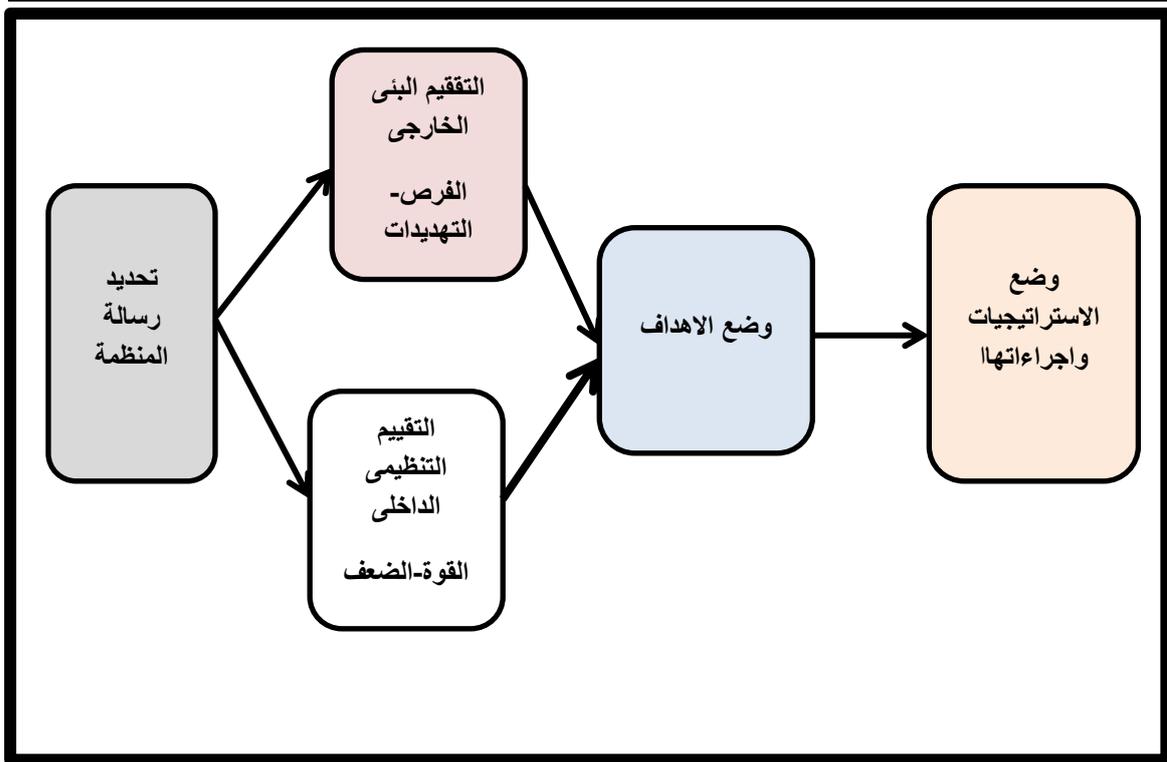
أ- تحديد رسالة المنظمة

ب- التقييم البيئي الخارجى والداخلى

ج- وضع الاهداف المرغوبة وفق التوجهات

د- تحديد استراتيجيات المنظمة واجراءاته

وهذه الخطوات تم ابرازها فى شكل (٢/٢) التالي:



شكل (١/٢)

عمليات التخطيط الاستراتيجي كما حددها شاربلين

٢- كما اشار أحد الكتاب الى ان عمليات التخطيط الاستراتيجى تشمل:-

تحديد رسالة المنظمة-

تكوين السياسات

صياغة واستصدار الاهداف القصيرة والطويلة

تحديد البدائل الاستراتيجية

-----

(1) BYARS, LL, and STRATEGIC MANAGEMENT: PLANNING AND IMPLEMENTATION:  
CONCEPTS AND CASES, CAMBRIDGE HARPER AND ROW PUBLISHERS, 1984, P.47

٣- حدد وبستر خطوات التخطيط الأستراتيجي في مجموعة الخطوات التالية(١):

١- تحديد وبيان فلسفة او رسالة المنظمة

٢- التحليل البيئي والتنافسي

٣- التحليل التنظيمي

٤- بناء فروض التخطيط

٥- تحديد الأهداف وألوياتها

٥- تطوير استراتيجيات التنفيذ(خطط التصرف)

٦- أنظمة الرقابة

-أيضا اوضح أحد الكتاب (٢) عمليات التخطيط الأستراتيجي على النحو التالي:

١- تحديد الرسالة التنظيمية

٢- تطوير الاهداف التنظيمية

٣- تحليل الموقف الحالي

٤- تطوير الاستراتيجية التنظيمية

تحديد لانهاء الخطة الاستراتيجية للمنظمة ككل او للادارات والاقسام والوحدات

---

(١)WEBSTER, j. I, ET .AL,.P.5

(٢) Ivancevich, J.M, et al, Managing for performance, third edition, Business publications, Inc. 1986, p .124

كما أشار أحد المراجع الى أن خطوات التخطيط الاستراتيجى تتضمن ما يلى:-

١-تحديد الرسالة التنظيمية

٢-الأهداف التنظيمية

٣-الاستراتيجيات التنظيمية

٤-خطة المحفظة التنظيمية

ونتناول كل منها فيما يلى:

١-الفلسفة التنظيمية:

بيان يحتوى رؤية طويلة الاجل لما يحاول أن يكون التنظيم عليه وهذه الفلسفة يجب ألا تختلف عن المنظمات المشابهة

والسؤالان التاليان يجب على المنظمة البحث عنهما:

١-ماهى اعمالنا؟

٢-ماذا يجب أن نكون؟

وهذه الفلسفة تعد بمثابة توجهات لكل أعضاء المنظمة بغض النظر عن مستواهم الأدارى

والحقيقة أن صياغة الفلسفة التنظيمية يتطلب اتخاذ ثلاثة عناصر وهى:

أ-الأحداث والخصائص الهامة والحرجة الماضية والتي عاشتها المنظمة.

ب-التميز لما يستطيع التنظيم التفوق فيه.

ج-تحديد الفرص والقيود والتهديدات التى تواجه المنظمة من قبل بيئاتها

وهذه الفلسفة أو الرسالة يجب أن تتصف بما يلي:

١-التحديد الدقيق

٢- دفع وتحفيز العاملين

٣- إنها قابلة للتنفيذ

٤- التركيز على الأسواق وليس المنتجات

**٢- الأهداف التنظيمية**

هي الغايات النهائية التي ترغب المنظمة في تحقيقها والمحددة في رسالتها.

وهذه الاهداف يجب أن تتسم بما يلي:

١-امكانية تحويلها إلى تصرفات محددة

٢-تعد كتوجه أو موجه فهي نقطة انطلاق لاهداف تفصيلية أخرى

٣- مراعاة التحديد للاولويات التنظيمية

٤-تسهيل الرقابة التنظيمية

**٣- الاستراتيجيات التنظيمية:**

أى تحديد الاستراتيجيات الاساسية التي يجب أن يستخدمها التنظيم لتحقيق أهدافه فهي اختيارات

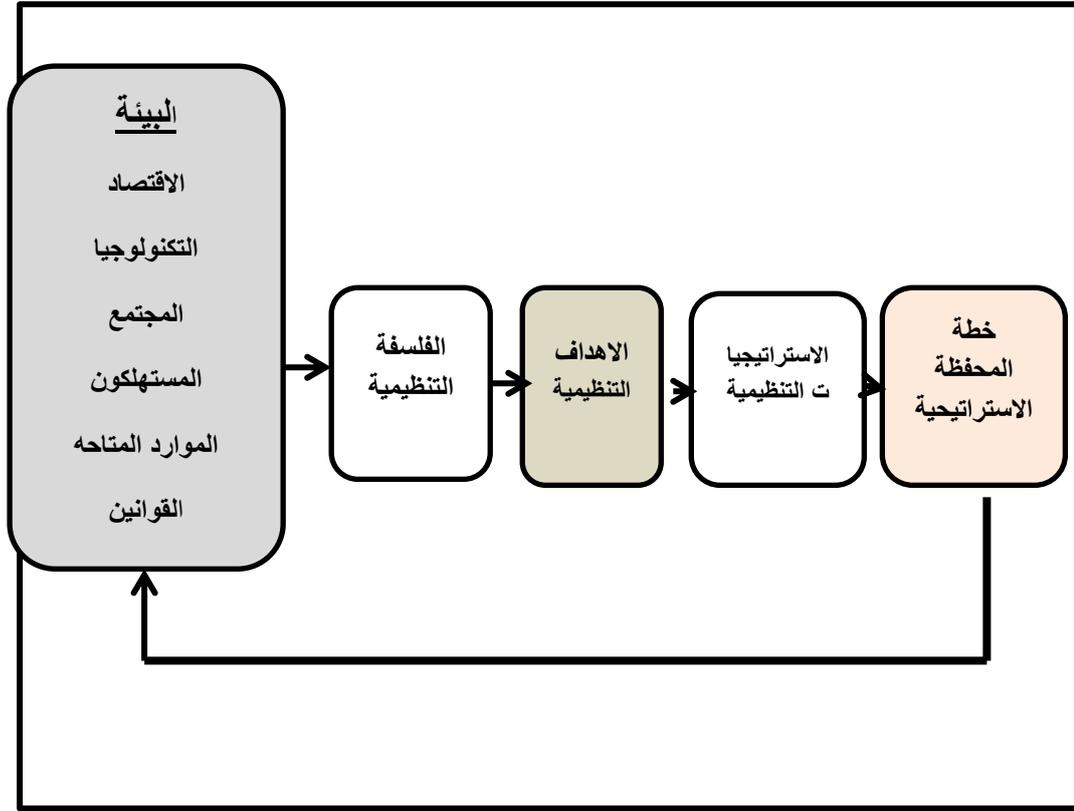
لتوجهات أساسية للمنظمة لبلوغ أهدافها.

**٤- خطة المحفظة التنظيمية:**

أى تحديد الاعمال والأنشطة والمنتجات المتنافسة على الموارد المتاحة وهو ما يطلق عليه وحدة الأعمال

الاستراتيجية والتي تتسم بأن كل منها رسالة ولها منافسيها زلها خطتها

ويمكن التعبير عما سبق في شكل (٢/٢) التالي:



شكل (٢/٢)

### خطوات التخطيط الاستراتيجي وفق دونلي

#### ٧/٢ التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي :

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة أعمال جديدة حيث بيئة عدم التأكد الاقتصادي والسياسي المستمر مع سرعة التجديد التكنولوجي والتحول والتغير في زيادة مجموعة الأطراف المتعاملة مع المنظمة والذين تربطهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة بها. وفي ظل هذه البيئة المعقدة والتي اتسمت بعدم التأكد الأكثر لما يحدث في المنظمة نجد هذه المنظمات تحتاج النظر خارجها واليقظة لكل التوجهات العالمية المتسارعة والتي تتمثل فيما يلي

:

## Digital enterprise

## ١- المنظمات الرقمية

حيث زيادة ورخص قوى الحاسوب والنمو السريع فى حجم وتعقد البيانات وزيادة التكنولوجيا المتحركة أو الناقلة والمنتشرة فى كل مكان بل ونمو الأجهزة الذكية مع ظهور شبكات الربط والاتصال بين المنظمات والعملاء وغيرهم

## Work unbound

## ٢- عمل غير مقيد أو محصور

حيث القوى المتنامية للاسواق الناشئة فى العالم وعدم التوازن بين العرض والطلب للمواهب العالمية وتعدد الاقطاب العالمية من الدول وتغيرات فى العقد الاجتماعى بين العاملين واصحاب الاعمال مع تغير توقعات العاملين وغيرها.

## Global marketplace

## ٣- الاسواق العالمية

لجوء المخططون للبحث عن أسواق جديدة فى العالم بسبب نزوح الأسواق وخاصة فى الدول المتقدمة مع زيادة الطبقة المتوسطة ببعض الدول فى العالم وخاصة الصين والهند كما حدث زيادة مضطربة فى الأسواق الناشئة وأيضا تعدد أقطاب العالم.

## Resourceful planet

## ٤- الكوكب الدهية

حيث تغير المناخ والتغيرات التكنولوجية وسرعة النمو السكانى والطاقات المائية المحدودة فى بعض الدول والنقص الغذائى العالمى

## Commodity swings

## ٥ - تقلبات السلع

حيث التغيرات السريعة فى اسعار السلع كالبتترول والغاز والفحم

وفى ظل هذه التغيرات المختلفة نجد أن المداخل التقليدية لتخطيط الاعمال ليسن بالمرونة ولا السرعة التى تسمح لها بالاستجابة للتغيرات البيئية فى بيئة الاعمال وفى بعض مداخل التخطيط تم التخطيط للاعمال ولكنها لم تحقق النتائج المرغوبة لعدم التوجه الملائم فى التعامل مع ظروف السوق الحالية ولقد ادى الفشل فى اتخاذ العمليات التخطيطية بما يعكس هذه التغيرات فى البيئة الى تولد مجموعة التحديات التالية:

- ١- عدم ارتباط خطط الأعمال بمتخذى القرارات لعدم ارتباط التخطيط مع غرض المنظمة والتكامل مع دورة الأعمال
- 2- عدم الاستمرارية عبر دورات التخطيط مما أثر على جودة الخطة لأنه لا اتفاق حول لماذا تم التخطيط
- ٣- عدم وجود عمليات تخطيطية واضحة مما أوجد سوء الفهم فهناك استراتيجية غير مرتبطة بالخطة الاستراتيجية ولا بالتنبؤ ولا الموازنات المالية.
- ٤- عدم ملائمة الأدوات التخطيطية التى تربط العمليات فلا تقابل بين الموازنات الرأسمالية والتخطيط الطويل الأجل والتخطيط السنوى وخطة المبيعات والأرباح وأنظمة الرقابة.
- ٥- إن تخطيط الإدارة غالبا ما يكون ممارسات لمجموع ما يتم من أسفل لأعلى فهناك تداخل أو تنافس بين المشروعات وليس بناء او استخراج مبادرات استراتيجية للتكيف مع التغيرات فى الظروف الاقتصادية وظروف الأعمال.

- ٦- التخطيط الاستراتيجى لا يسمح بتحليل محفظة الأعمال عبر المنظمة بسبب:
- أ- التغييرات التى تحدث فى وحدات الاعمال توضح انها متقدمة ولا ترتبط بالقرارات
- ب- انها غير مدعمة من قبل التخطيط بالسيناريو
- ج- إن الخطط السنوية والربع سنوية متقدمة ومكررة وليست خططا جديدة
- ٧- إن خطة الاعمال غالبا ما تستخدم مجموعة مستهدفات مالية دون اساس من الحقيقة والموضوعية فلا ارتباط بين الاستراتيجية والقرارات اليومية.
- ٨- المدخلات والافتراضات للخطط غير مبنية على مستهدفات عليا ومرتبطة بالحقيقة للعمل بها
- ٩- هناك اتكالية كبيرة على المشاعر فوحدات الأعمال لا تعتمد على استراتيجية وتحولها إلى خطط ومستهدفات

## ٨/٢ أخطاء التخطيط

اوضحت إحدى الدراسات التى تمت على مجموعة من المنظمات الامريكية وما عكسته الخبرة الطويلة والتخصص الدقيق للمؤلفة وما تم على ارض الواقع من أن ٩٠% من خطط الاستراتيجية لم تنجز بفعالية فضلا عن أن ٣٠% من الشركات التى كانت تتبوء قمة صناعتها لم تعد كذلك خلال الخمس سنوات الاخيرة. ولقد اتخذت الباحثة الاستراتيجية كموضوع بحث لأنها أكثر الموضوعات اهتماما لدى المنظمات المعاصرة كما أن الاستراتيجية هى المولد للميزة التنافسية المستدامة

ولقد حددت الدراسة الاخطاء السبعة التالية باعتبارها اخطاء شائعة تمثل فخ للشركات لكونها شهادة وفاة للتخطيط وهى:

### Lack of Integration

### ١- الافتقاد للتكامل

إن التخطيط مجرد خطوة اولى وأنه لى تكون الاستراتيجية فعالة يجب أن تتوحد وتتكامل مع الخطط البشرية والتنظيمية وخطط العمليات او خطط الاعمال.  
وأیضا ضرورة دمج التفكير الاستراتيجى فى كل الاعمال التنظيمية.

### ٢- النظري جزئى وحيد للاعمال وليس الكل

### Looking at only a part of the business and not the whole

يجب تقديم اعتبارات متساوية للوظائف التنظيمية المختلفة حتى نتصرف وتتكيف فالبشر والعمليات والتكنولوجيا هم الآله التى سوف تحرك وتدفع الاستراتيجية للامام وأن التخطيط الجيد هو ما سيزيد من احتمالية النجاح.

### Not thinking BIG enough

### ٣- عدم التفكير بما فيه الكفاية

إن التفكير الجيد يجب أن يكون نتيجة أفكار متميزة عن المنافسين الآخرين فضلا عن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

إن المدبرون يعيدون اختراع صناعتهم بأفكار مبتكرة وجذرية.

### Limiting future thinking based on current reality

### ٤- التفكير المستقبلى القائم على

الواقع الحالى:

يجب العمل مع ما يمكن أن يكون وليس ما هو قائم ومن ثم لا يجب ترك القيود المفروضة على الواقع الحالى أن تحد المستقبل.

ولذا ضع خطط للعاملين والعمليات لأنها هى التى تدفع وتقود نحو التغيير المطلوب فى المستقبل.

## Not including key stakeholders

٥- عدم اشراك اصحاب المصالح الرئيسيين.

إنه لمن الضروري اشراك جميع الاطراف سواء موردين ام بائعين أو مديرين وغيرهم ليس لجمع الآراء بل لخلق شعور بالملكية والانتماء.

## Ignoring the data

6- اهمال البيانات

لابد من العمل وفق بيانات شاملة ودقيقة ويعتمد عليها في اتخاذ القرارات المختلفة مع الابتعاد عن التخمين أو التحريف والتغيير في البيانات لرغبة في الحصول على استنتاجات معينة.

٧- عدم قياس الانشطة الرئيسية المرتبطة بالرؤية

## Not measuring key activities aligned with the vision

إن ادارة الأداء والتعويضات والمقاييس المالية وبطاقة الأداء المتوازن كلها تكتيكات تتوجه صوب الخطة الاستراتيجية وأن ما تم قياسه هو ماتم الحصول عليه.

-----  
Helen M. Mitchel, Top Strategic  
Planning Mistakes 7, internet

## أهم مصطلحات الفصل

Log run planning	التخطيط طويل الأجل
Strategic thinking	التفكير الاستراتيجي
Environmental Uncertainty	عدم التأكد البيئي
Strategic direction	التوجه الاستراتيجي
Change management	ادارة التغيير
Creative thinking	التفكير الابداعي أو الخلاق
vision	الرؤية
mission	الرسالة
Planning mistakes	أخطاء التخطيط

الفصل الثالث  
نماذج التخطيط الاستراتيجي

## الاهداف السلوكية:

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على:

- ١- فهم أنه لا يوجد مدخل مثالي أو معيارى للتخطيط الاستراتيجى
- ٢- التأكيد على حرية كل مدير تخطيط فى المنظمات المختلفة على تبنى ما يراه من مدخل أو مداخل لتطبيقها وله التعديل وفق الموقف الذى يواجه
- ٣- فهم محتوى كل مدخل من الثمانية مداخل التى تم استعراضها فى التخطيط الاستراتيجى

:



## الفصل الثالث

### نماذج التخطيط الاستراتيجي

#### ٣/١ مقدمة:

لا يوجد اتفاق قوى بين الخبراء فى التخطيط الاستراتيجي على أن ما سوف يتم استعراضه يعد حقا "نموذج" أو كيف ينفذ كل منها بصورة مثلى.

إن الغرض هنا هو استعراض وجهات نظر واختيارات حول التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المخططين على وضع خططهم بصورة أكثر ارتباطا وواقعية ومرونة.

وعلى ذلك نؤكد على ما يلى:

- ١- لا توجد عمليات تخطيط استراتيجي مثالية أو نموذجية تحدد نفس الطريق وفي كل وقت لكل منظمة.
- ٢- إن كل منظمة عليها أن تختار المدخل الامثل الملائم لثقافة اعضائها وللموقف الذى تواجهه والمناسب مع غرض تخطيطها.
- ٣- كل مخطط عليه الاختيار للنموذج الملائم وتطويره مع طبيعة وحاجات منظمته فعلى سبيل المثال هناك منظمات ذات اسماء مختلفة وفي مراحل مختلفة ولها تركيز على خطوات معينة أكثر مما قد يذكر فى النموذج.

(1) راجع فى:

**The Series Facilitating Strategic Planning from the Consultants Development Institute-internet**

**McNamara, basic overview of various strategic planning models, authenticity consulting, LLC.2006**

## ٢/٣ النماذج المختلفة للتخطيط الاستراتيجى

يوجد ثمانية أنواع متعددة من نماذج التخطيط الاستراتيجى وهى (١):

١- النموذج الاساسى

٢- النموذج الموجه بالقضايا او الهدف

٣- النموذج المتراص أو المصطف

٤- نموذج التخطيط بالسيناريو

٥- النموذج العضوى

٦- نموذج التخطيط الاستراتيجى التقليدى أو المؤلف

٧- نموذج التخطيط الاستراتيجى فى الوقت الحقيقى

٨- النموذج الالهامى للتخطيط الاستراتيجى

ونتناول كل منها فيما يلى:

### **Basic model**

#### ١- النموذج الاساسى

هو نموذج ذو خطوات مثالية اساسية تتبعه المنظمات الصغيرة جدا والنشطة والتي لم يسبق لها استخدام التخطيط الاستراتيجى كثيراً والخطوات تنفذ فى سنة حتى يمكن للمشروع الذى لا يهدف للربح أن يحصل على خبرة تنفيذ التخطيط وبعدها يقوم فى السنوات التالية بخطوات تخطيطية أكثر وانشطة أفضل نحو عدم الربحية والتخطيط هنا ينفذ من خلال مستوى الادارة الأعلى.

وتتمثل عمليات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

#### ١- تحديد الغرض (بيان الرسالة)

هذه الرسالة تصف لماذا تتواجد المنظمة وغرضها وحاجات العملاء التي يجب مقاباتها وبأى نوعية من المنتجات يتم اشباعها مع ذكر نوعية المجتمعات الطالبة.

والادارة العليا يجب أن تطور وتوافق على الرسالة مع ملاحظة امكانية تغيير هذه الرسالة عبر السنوات التالية

#### ٢- اختيار هدف المنظمة إذا ما تم الوصول للرسالة:

إن الهدف بيان عام يجب انجازه لمقابلة الرسالة أو الغرض مع تحديد المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمة.

#### ٣- تحديد مداخل محددة أو استراتيجيات يجب تنفيذها للوصول لكل هدف

إن الاستراتيجيات تعبر عما يجب أن تقوم به المنظمة للوصول للتخطيط الاستراتيجي وهذا يتطلب الدراسة والفحص المتأنى للبيئة الداخلية والخارجية.

#### ٤- تحديد خطط التصرف المحددة لتنفيذ كل استراتيجية:

إنها أنشطة لكل وظيفة رئيسية يجب اتخاذها للتأكيد على فعالية تنفيذ الاستراتيجية. مع ملاحظة أن الأهداف يجب أن تكون مصاغة جيدا حتى يتم التمكن من تقييمها ومعرفة مدى تحققها من عدمه ونموذجيا نجد الادارة العليا تنشئ اللجان وكل لجنة يكون لها خطة عمل أو مجموعة من الاهداف.

#### ٥- تتبع وتحديث الخطة

يقوم المخططون بصورة منتظمة بالتتبع حسب الأهداف التي حققوها وخطط التصرف التي تم تنفيذها لمعرفة المؤشرات الهامة عن نجاح المنظمة وهذا ما يطلق عليه الاسترجاع الايجابي من عملاء المنظمة.

## ISSUE BASED MODEL

## ٢-النموذج الموجه بالقضايا او الهدف

ويطلق على هذا النموذج التخطيط الاستراتيجي الموجه بالقضايا أو قد يطلق عليه التخطيط الموجه بالهدف **Goal-Based planning**.

ونجد هذا النموذج فى التخطيط يتم استخدامه بواسطة المنظمات التى استخدمت النموذج الأساسى باعتبارة اكثر فعالية واكثر شمولاً

ويتمثل هذا النموذج فى خطوات عشرة للتخطيط الاستراتيجى وهى:

- ١-التقييم للبيئة الداخلية والخارجية
  - ٢-التحليل الاستراتيجى لتحديد أولويات الأهداف أو القضايا
  - ٣-تصميم الاستراتيجيات الرئيسية(او البرامج) للوصول للأهداف أو القضايا
  - ٤-تصميم الرؤية والرسالة والقيم (قد يتم ذلك اولاً فى التخطيط)
  - ٥-اصدار خطط التصرف (الأهداف-الموارد المطلوبة-المسئوليات والادوار للتنفيذ..)
  - ٦- تسجيل وكتابة الأهداف والقضايا والاستراتيجيات والبرامج وتحديد الرسالة والرؤية ووضع خطة التصرف فى الخطة الاستراتيجية
  - ٧-تطوير خطة التشغيل سنوياً(السنة الاولى وحتى سنوات متعددة كخط استراتيجى)
  - ٨-بناء الموازنة لسنة واحده(توزيع الأموال المطلوبة لتمويل السنة الاولى)
  - ٩-تنفيذ السنة الاولى للعمليات
  - ١٠-تتبع ومراجعة وتقييم وتطوير الخطة الاستراتيجية
- وهذا النموذج يصلح للمنظمات المحدودة الموارد والتى تعانى من قضايا حالية متعددة ورئيسية فضلاً عن النجاح المحدود فى تحقيق الاهداف

### ٣-النموذج المتراص أو المصطف

### **ALIGNMENT MODEL**

إن الغرض الرئيسى من هذا النموذج هو تأكيد الإلتزام القوى بين رسالة المنظمة ومواردها لفعالية تشغيل المنظمة.

وهذا النموذج مفيد للمنظمات التى تحتاج إلى استراتيجيات متناغمة أو تلك التى تحاول اكتشاف لماذا لا تعمل.

وهذا النموذج يتم اختياره بواسطة المنظمات التى تعرضت لمشاكل كثيرة داخلية فضلا عن عدم الكفاءة فى العمل

**وتتمثل خطوات التخطيط فيما يلى**

١-تقوم مجموعة التخطيط بتحديد الرسالة والبرامج والموارد واى مساعدات مطلوبة

٢-تحديد ما يجعل العمل جيدا مع تحديد التعديلات المطلوبة

٣-تحديد كيف ستتم هذه التعديلات

٤-جعل التعديلات استراتيجيات فى الخطة الاستراتيجية

### **SCENARIO PLANNING MODEL**

### ٤-نموذج التخطيط بالسيناريو

يتم استخدام هذا النموذج مع اقترانه بنموذج آخر للتأكد من أن المخططون اتخذوا التفكير الاستراتيجى. ويلاحظ ان هذا النموذج مفيد فى تحديد الأهداف الاستراتيجية والقضايا

**وتتمثل خطوات التخطيط وفق هذا المدخل على النحو التالى:**

١-اختيار قوى خارجية متعددة وتصور تغيراتها وتأثيرها على المنظمة مثال:

تعديلات قانونية أو تغيرات ديموغرافية فى السكان او غيرها من التغيرات

ويمكن اللجوء الى مصادر متعددة للتعرف على التغييرات فقد يتم اللجوء نحوالمسح للجراند اليومية للتعرف على القضايا الرئيسية التي يحتمل أن تؤدي إلى تغييرات محتملة ومؤثرة على المنظمة.

٢- لكل تغير قوة-حيث تتم مناقشة هذه التغييرات وتحديد السيناريوهات الثلاثة المقابلة لها سواء كان أ-سيناريو اسوأ حالة

ب-سيناريو أفضل حالة

ج-السيناريو الأكثر حدوثا

ويلاحظ ضرورة مراجعة سيناريو اسوأ حالة والذي غالبا ما يكون ذو تأثير قوى على المنظمة.

٣- اقتراح ما يجب أن يفعله التنظيم أو الاستراتيجيات المحتملة للسيناريوهات الثلاثة للاستجابة لهذا التغيير

٤- يقوم المخططون بتتبع الاعتبارات العامة أو الاستراتيجيات التي يجب اتخاذها للاستجابة للتغيرات الخارجية المحتملة.

٥- اختيار أكثر التغييرات الخارجية حدوثا وتأثيرها على المنظمة(من ٣-٥ سنوات) وتحديد الاستراتيجيات التي يمكن للتنظيم اتخاذها للاستجابة لهذه التغييرات

## **ORGANIC MODEL**

## **٥-النموذج العضوى**

يطلق على هذا النموذج كل من التنظيم العضوى أو تخطيط التنظيم الذاتى.

إن عمليات التخطيط الاستراتيجى التقليدية غالبا ما تستخدم النموذج الميكانيكى أو الخطى مثال العموميات فى التحديد أو السبب- التأثير فالعمليات تبدأ بتقييم عام للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

ومن ثم عمل التحليل الاستراتيجي للفرص والتهديدات والقوة والضعف ثم يتم تحديد القضايا ذات الاولوية ومن ثم تحديد الاستراتيجيات لتناول هذه القضايا المحددة

ولكن وجهة النظر الأخرى فى التطور وهى النظرية العضوية أى عمليات التنظيم الذاتى حيث تواجد ثقافة معينة مثال ثقافة الهنود الحمر فى امريكا حيث التنظيم الذاتى تتطلب قيم وتبادل الافكار حول هذه القيم مع استمرارية المشاركة بما يعكس عمليات الانظمة الحالية

**وعلى ذلك نجد المنظمة المعنية بهذا المدخل تتصف بما يلى من خصائص:**

١-الاعتماد على مدخل التنظيم الذاتى

٢-استمرارية المرجعية للقيم الشائعة مع تبادل الآراء والافكار حول هذه القيم والمشاركة المستمرة حول عمليات التنظيم الحالى للوصول للرؤية.

٣- التفضيل لثقافة معينة

٤-رفض تقليدية التفاعل والعمليات المحددة

**وتحدد خطوات التخطيط الاستراتيجى فيا يلى:**

أ-توضيح وبناء القيم الثقافية للمنظمة المعتمده على تبادل الآراء والافكار بصورة فاعلة وقوية

ب-بناء ثقافة الجماعة

ج-بناء العمليات للوصول للرؤية وتحديد ما تفعله الجماعة باستمرار للوصول للرؤية

د-تعلم الصبر على جماعة العمل

هـ- التركيز على التعلم

و- التوصل الى خطة للتصرف وعرضها على الاطراف المعنية

## ٦- نموذج التخطيط الاستراتيجي التقليدي أو المألوف

### Conventional strategic planning model

هو أكثر نماذج التخطيط الاستراتيجي شيوعا بالرغم من كونه لا يصلح لجميع المنظمات. انه نموذجي للتنظيم الذي يوجد لديه موارد كافية ويعيش في بيئة خارجية تتسم بالاستقرار النسبي حيث لا يوجد قضايا أو أحداث حالية بأعداد كبيرة.

ويشمل النموذج الخطوات التالية:

- ١- تطوير أو تحديث الرؤية ومن ثم الرسالة و/أو قائمة القيم
- ٢- النظر للداخل والخارج في المنظمة وربما تحديث قوائم النتائج
- ٣- اختيار استراتيجيات لسنوات متعددة و/أو أهداف لتحقيق الرؤية
- ٤- تطوير خطط التصرف
- ٥- ربط الخطط الوظيفية معا
- ٦- تنظيم البنود من ١-٣ في خطة استراتيجية والبنود من ٤-٦ في خطة عملية لسنة واحدة

## ٧- نموذج التخطيط الاستراتيجي وفق الوقت الحقيقي

### Real- time strategic planning model

هذا النموذج ملائم للمنظمة التي غالبا ما في الأجل الطويل تتغير بصورة سريعة وأن التخطيط التفصيلي مازال مطلوبا. ويقول الخبراء أن التخطيط يتم بصورة مستمرة في الوقت المناسب لأن بيئة المنظمات الخارجية تتسم بسرعة التغير.

وعلى ذلك لابد من عمل الآتي:

- ١- حدد الرسالة وربما الرؤية و/أو القيم
- ٢- حدد مخططين لبحث البيئة الخارجية والنتيجة تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة
- ٣- اعرض قائمتي الفرص والتهديدات على مجلس الإدارة وغيره من الأعضاء للتفكير الاستراتيجي لعمل مناقشات ومناظرات.

٤- حدد مخططين لمراجعة البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد القوة والضعف

٥- ضع القوائم الأربعة (قوائم الفرص والتهديدات والقوة والضعف) أمام مجلس الإدارة واعضاء آخرين للتفكير الاستراتيجي وومن ثم عمل تحليل SWOT

٦- كرر الخطوات من ٢-٥ بصورة منتظمة على سبيل المثال كل ٦ شهور أو سنة والنتائج ضعها فى خطة استراتيجية.

#### ٨- النموذج الالهامى للتخطيط الاستراتيجي

#### Inspirational model of strategic planning

يستخدم هذا النموذج عندما يكون المخططين يرون أنفسهم أنهم لا يوجد لديهم وقت كاف للتخطيط و/ أو أن هناك اولويه نحو سرعة انتاج خطة استراتيجية.

والخطوات وفق هذا النموذج تشمل:

١- حاول تجميع اعضاء مجلس الادارة وكبار المديرين معا للتخطيط

٢- ضع رؤية مثيرة للمنظمة مع نوايا لصياغة رسالة تحمل قوة فاعلة وضخمة ومثيرة للمشاعر

٣- حدد اسلوب " العصف الذهنى لتوليد أكبر قدر من الأفكار لدى الأعضاء المجتمعين للوصول للأهداف

٤- صياغة الرؤية والأهداف والخطة الاستراتيجية

يقول بعض الخبراء أنه قد ينتج عن هذا النموذج خطة غير واقعية ولا يكون لها تأثير استراتيجي على المنظمة .

ولكن يقول خبراء آخرون أن هؤلاء المخططون حدث لهم سوء فهم لخارطة الطريق لأن الهدف هو وضع خطة استراتيجية والرحلة تتم عبر التفكير الاستراتيجي ومن ثم قد يفقد النقاش مضمونه وقد لا تكتب الخطة الاستراتيجية ومن ثم يحدث ما يقولون.

أهم مصطلحات الفصل

Basic model	النموذج الاساسى
ISSUE BASED MODEL	-النموذج الموجه بالقضايا او الهدف
ALIGNMENT MODEL	النموذج المتراص أو المصطف
SCENARIO PLANNING MODEL	نموذج التخطيط بالسيناريو
ORGANIC MODEL	النموذج العضوى
Conventional strategic planning model	نموذج التخطيط الاستراتيجى التقليدى أو المؤلف
Real- time strategic planning model	نموذج التخطيط الاستراتيجى وفق الوقت الحقيقى
Inspirational model of strategic planning	النموذج الالهامى للتخطيط الاستراتيجى

الفصل الرابع  
أساسيات التخطيط بالسيناريو

## الأهداف السلوكية:

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على:

- ١- فهم المقصود بالسيناريو وبعض المفاهيم المرتبطة
- ٢- تحديد مدى أهمية التخطيط بالسيناريو وأغراضه
- ٣- التفرقة بين التخطيط التنبؤى والتخطيط بالسيناريو
- ٤- التعرف على مزايا التخطيط بالسيناريو
- ٥- معرفة الأنواع المختلفة للتخطيط بالسيناريو
- ٥- بيان المدارس المختلفة التي اهتمت بالتخطيط بالسيناريو
- ٦- بيان دور التخطيط بالسيناريو في استراتيجيات الأعمال



## الفصل الرابع

### أساسيات التخطيط بالسيناريو

#### ١/٤ مقدمة

ترجع جذور التخطيط بالسيناريو لدراسات الاستراتيجية العسكرية الأمريكية. وإنه إبان الحرب العالمية الثانية في الأربعينيات من القرن الماضي حاول سلاح الجو الأمريكي تصور ما سيفعله الأعداء . وفي حقبة الستينيات من القرن العشرين قام الباحث والكاتب Herman Kahn بإعداد خطط اعتمادا على مفهوم السيناريو الشامل في المجالات الحكومية والعسكرية، كذلك نجده قد روج للفكرة القائلة:

**"التفكير في السيناريوهات التي لا يمكن تصورها واستخدامها كأداة للتنبؤ بالاعمال"**

#### **Thinking the unthinkable and used scenarios as a tool for business predictions**

وفي عام ١٩٧٠ قامت شركة "Royal Dutch Shell" بتطبيق هذه الإستراتيجية بغرض مواجهة أزمة النفط العالمية التي كان مرتقب حدوثها في عام ١٩٧٣ أثناء حرب أكتوبر بين العرب واسرائيل وعلى أثره بدأت العديد من الشركات النرويجية في عام ١٩٨٠ باستخدام منهجية السيناريو مثل شركات Statoil. وكانت بداية انتشار منهجية السيناريو الأساسية مع بداية التسعينات عندما بدأت العديد من البحوث حوله. والآن نجد الكثير من المنظمات المعاصرة تستخدمه في مجالات شتى في أعمالها نظرا للنجاحات التي حدثت من جراء استخداماته.

ومن ثم نستعرض في هذا الفصل كل ما يتعلق بالتخطيط باستخدام السيناريو سواء ما يتعلق بالمفاهيم والأغراض والأهمية والمزايا ومدارس التفكير بالسيناريو وأغراضه ودوره.

-----  
. Herman Kahn, Thinking About the Unthinkable. New York: Avon Books, 1962, pp. 41-61

## ٢/٤ تعاريف:

نورد فيما يلي مجموعة من التعاريف المتصلة التي يجدر معرفتها نظرا لكونها سوف ترد في متن العرض في هذا الفصل:

### السيناريو

توجد تعاريف متعددة للسيناريو نبرز بعضها فيما يلي:

- " مجموعة من الافتراضات المترابطة معا والتي تصف النظرة حول المستقبل الذي يتم التعامل معه لتطوير التنبؤ أو اختبار استراتيجية أو خطة أو قرار "

- "قصة تصف المستقبل الممكن وهي تحدد أحداثه الهامه واللاعبون الأساسيون ودوافعهم وتنقل كيف يعمل هذا العالم"

- "قصص عن المستقبل يمكن أن تساعد على إتخاذ قرارات أفضل اليوم"

- "فروض تصف مجموعة من البدائل الممكن حدوثها في المستقبل وليست تنبؤ"

- "قصص تصورية توسع في التفكير ولكنها مازالت منطقية وجديرة بالتصديق"

ولقد ابرز احد المراجع ما يلي:

إن السيناريو يختلف عن التنبؤ والتكهن والرؤى فالسيناريو وصف حيوى لمستقبلات معقوله"

ويمكن بيان الفروق في الجدول(١/٤) التالي:

## جدول (١/٤)

### الفرق بين الرؤى والتنبؤ والسيناريوهات

السيناريوهات	التنبؤ	الرؤى
مستقبلات ممكنة وجديرة بالتصديق	مستقبلات محتملة	مستقبلات مرغوبة
الاعتماد على عدم التأكد	يعتمد على علاقات معينة	التوجيه بالقيم
تحلل المخاطر	تجنب المخاطر	تجنب المخاطر
كمية أو وصفية	كمية	غالبا ماتكون وصفية
ضرورة معرفة لم القرارات	تحتاج لجرأة الحسم	نشطة
قليلة الاستخدام	تستخدم بصورة يومية	نسبيا ما تستخدم
قوية في الأجل القصير حتى الأجل الطويلة	قوية في الأجل القصير منظوري ( تبرز وتصف العلاقات) غير كافية	مستقرة والتغيير اختياري

### التخطيط بالسيناريو

"يقدم طريقة مهيكلية للمنظمات لتقييم البدائل المحتملة لما يمكن أن يحدث في المستقبل كمساعد للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي والتخطيط المتصل بعمليات المنظمة"

كما تم تعريف التخطيط بالسيناريو على النحو التالي:

" طريقة للتخطيط تستخدم في التعامل مع عدم التأكد في بيئة الاعمال المستقبلية"

### **Leading indicators**

### **المؤشرات القائدة :**

هي علامات أو مؤشرات قائدة لها دلالات تغير محتمله والتي يمكن تتبعها لكي يتم تحديدها سيناريو معين بدأ في التوسع والنمو.

ويلاحظ أن هذه المؤشرات القائدة قد تكون واضحة وجلية جدا أو قد تكون محدودة أو صغيرة مثال التحول الاجتماعي في القيم الاجتماعية

### **Wild card**

### **البطاقة المتوحشة**

حدث غير متوقع مثال اكتشافات هائلة او وباء عالمي وهذا يتطلب تغيير الاستراتيجية وهي تولد ظاهرة عدم تأكد جديدة واستراتيجيات جديدة مختلفة للتصرف في المستقبل وقد لا تكون نابعة من الهيكل المنطقي لاطر السيناريو.

### **Driving forces**

### **قوى تدفع نحو اتجاه معين**

هي قوى خارجية في المنظمة تشكل المستقبل الديناميكي بطرق يمكن التنبؤ بها أو لا يمكن وعناصر القوى هذه سوف تلعب دورا في المستقبل من حيث تفاعلها وتأثيرها على متغيرات عدم التأكد.

## Predetermined elements

## عناصر يمكن تحديدها مقدما

قوى تغير مرتبطة بالاطار الزمنى مثال التعمر السكانى وهى تلعب دورا فى المستقبل من خلال كيفية تفاعلها مع تأثيرات متغيرات أخرى فى عدم التأكد.

## Mental map

## الخريطة الذهنية

مجموعة افتراضات تشكل اطار كيف أن شخص أو مجموعة أشخاص يتفاعلون مع العالم وبيئة أعمالهم

## Critical uncertainty

## عدم تأكد خطير

قوى محركة لا يمكن التنبؤ بها وله تأثير كبير على محتوى البيئة الخارجية وحالات السوق و نتائجها غير متأكد منها أو غير معروفة على اطر التخطيط وذات عدم تأكد وهو الاساس فى بناء السيناريو بها مثال آراء العامة أو حالة الاقتصاد

## Focal issue or question

## السؤال أو القضية الأساسية

هو القضية أو السؤال الذى تبحث عنه عمليات التفكير بالسيناريو نحو تحديده

## ٣/٤ أهمية التخطيط بالسيناريو

تحدد أهمية السيناريو من الأبعاد التالية:

١- إن التخطيط بالسيناريو يجيب عن سؤالين وهما:

أ-ماذا يمكن أن يحدث؟

ب-ماهو التأثير الذى يمكن أن يحدث؟

فهو وسيلة للمديرين لرؤية المستقبل والتقييم لما ستكون عليه الأستجابة فى مختلف المواقف المحتمله.

٢- التخطيط بالسيناريو يجب أن يكون مرنا واكثر مقدرة وأكثر استجابة ويعد جزء متكامل من التخطيط العام وعمليات ادارة المخاطر فى الكثير من المنظمات.

٣-يستخدم التخطيط بالسيناريو لكونه يساعد المنظمات على الفهم الأفضل للتطبيقات المتعددة للقرارات المؤثرة على استراتيجيات الأعمال وكذا أولويات الأستثمار والعمليات

٤-توجد تكاملية بين التخطيط بالسيناريو وكل من ادارة المخاطر وإعداد الموازنات وتطوير الأعمال والتحليل التنافسى حيث نجد:

أ-قرارات الاستثمار: والتي تتعلق بكل من:

بناء مصنع جديد-فتح محل تجزئة جديد-التجهيزات الرأسمالية الكبيرة للمصنع

ب-قرارات استراتيجية السوق والتي تتصل بكل من الدخول والخروج من السوق-تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية-استراتيجية منافذ التوزيع

ج-القرارات المالية والتي تعتمد على السيناريوهات المتصلة بالإئتمان ومدعلات الفوائد وتقييم الملكية وغيرها

د- القرارات المتصلة بالموارد البشرية: والمتعلقة بانظمة دفع الأجور وتكاليف المزايا العينية للعاملين وغيره

وبناء على ما سبق نجد أن التخطيط بالسيناريو له قيمة فى أى موقف يتسم بعدم التأكد حول المستقبل.

#### ٤/٤ أغراض التخطيط بالسيناريو:

١- إن التخطيط بالسيناريو يقدم الوسائل فى تشكيل ادراك المخططين كيف أن المستقبل ربما يلعب دورا مختلفا ومحددا للقرارات الاستراتيجية اليوم لكى تقدم اختيار أفضل للنجاح فى المستقبل.

٢- إن التخطيط بالسيناريو يمثل تحدى للإدارة حيث يدفعها ويدعوها نحو إعادة التشكيل والتنقيح للأفتراضات عند صياغتها واتخاذ بدائل أكثر مع التحديد لأين مكانة هذه الصناعة فى المستقبل.

٣- التخطيط بالسيناريو ليس هو التنبؤ الأكثر احتمالا بالمستقبل ولكنه يهدف نحو تطوير واختبار الاختيارات الاستراتيجية ومن ثم يقوى قدرة المنظمة على التميز والتكيف.

٤- يعمل التخطيط بالسيناريو على الترويج للمستويات العالية من التعاون والتعلم

#### ٤/٥ مزايا التخطيط بالسيناريو

١- إعادة ادراك الفروض عن كيفية تطور الصناعة التى تعمل فيها المنظمة فى المعرفة الحالية ولما هذا التطور.

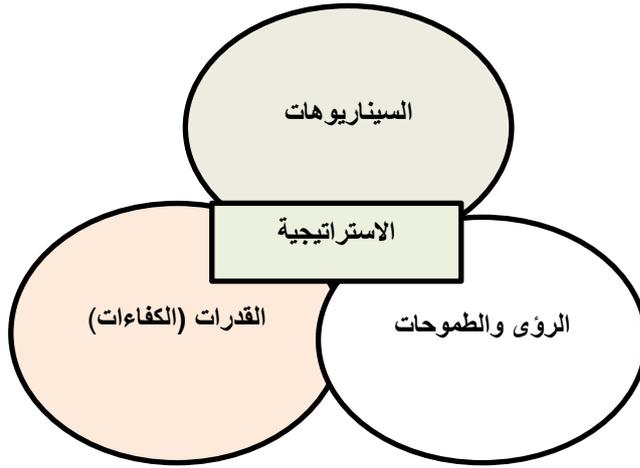
٢- تحديد فرص جديدة للنمو قبلما أن تصبح اتجاه سائد.

٣- تحديد وإدارة المخاطر مبكرا لضمان أن الاستراتيجيات المتخذة قوية ولا تؤثر فيها المفاجآت

٤- خلق توجهات نحو تعلم أكثر وعقلية تنظيمية ابداعية

#### ٦/٤ دور التخطيط بالسيناريو فى استراتيجية الاعمال:

يعمل التخطيط بالسيناريو جنبا مع جنب مع استراتيجية الاعمال وذلك للتأكد أن الاستراتيجية أخذت فى الاعتبار البيئة الخارجية والتي من خلالها يتحقق النجاح ويتضح ذلك من شكل ( ١/٤ )  
ووفقا له نجد أن الرؤى والطموحات تحدد من نحن وأين نريد أن نكون اما السيناريوهات تحدد كيف أن بيئة الاعمال يحتمل أن تتغير واين نختر أن نعمل أما القدرات (الكفاءات) تحدد من نحن ولماذا نحن هنا فى الصناعة



شكل (١/٤)

العلاقة بين التخطيط بالسيناريو واستراتيجية الاعمال

#### ٧/٤ خلق السيناريو:

يتم خلق السيناريو من وجهة نظر مدخل الدراسة من الخارج للداخل أى دراسة البيئة الخارجية أولاً ثم البيئة

الداخلية وهو ما يطلق عليه Outside in approach

وذلك لتحديد خطة للتأثيرات الخارجية وعدم التأكد والذي سوف يكون له تأثيرات ذات دلالة على اختيارات الشركة حيث يتم التفرقة بين تأثير البيئة الداخلية التنظيمية وبيئة الأعمال الخاصة بالصناعة التى تنتمى إليها المنظمة وأيضاً تحديد تأثير البيئة الخارجية وسوف يلاحظ اختلاف درجات التأثير على المنظمة.

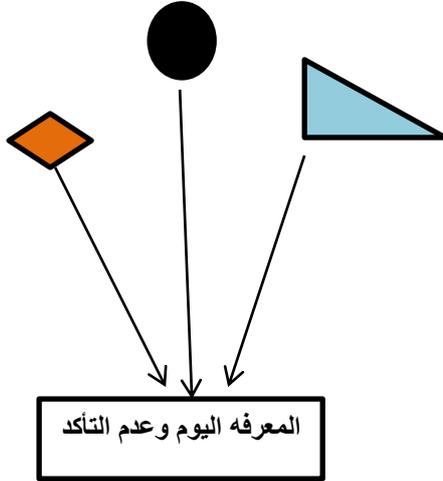
والتفكير الاستراتيجى يبدأ بالبيئة الخارجية للمنظمة والتي تحدد شكل الاختيارات كما نجد أن السيناريو لدراسة عدم التأكد القائم. يربط هذه البيئات الثلاثة معا ويكون معنى بدراسة المذهب الاستراتيجى

#### ٨/٤ الفرق بين التخطيط التنبؤى والتخطيط بالسيناريو:

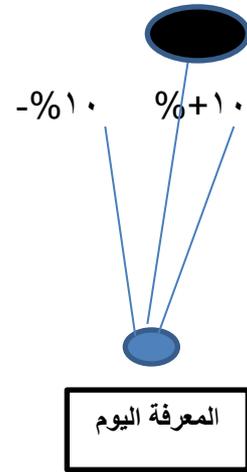
يمكن بيان الفرق بين التخطيط التنبؤى والتخطيط بالسيناريو فيما يلى:

١- التخطيط التنبؤى يخطط لمستقبل واحد أما التخطيط بالسيناريو يخطط لمستقبلات مركبة

التخطيط بالسيناريو: التخطيط لمستقبلات مركبة



التخطيط التنبؤى: التخطيط لمستقبل واحد



٢-وفق التخطيط التنبؤى الأحداث والتوجهات المشاهدة تكون مجمعة معا وتبدو متعارضة أحيانا ولا تؤخذ واحدة واحدة أما وفق التخطيط بالسيناريو يتم وضع هذه الأحداث والتوجهات فى فئات أو مجموعات معا ويتم تنظيمها على أساس منطقى يسمح بالتعرف على التغيرالأكثر شمولاً بها ومن ثم توحيد نظر متخذى القرارات.

ولقد حدد أحد المراجع تفرقة أخرى بين التخطيط الاستراتيجى التقليدى والتخطيط بالسيناريو كما هو مبين فى جدول ( ٢/٤ ) التالى:

جدول (٢/٤)

التفرقة بين التخطيط الاستراتيجي التقليدي والتخطيط بالسيناريو

التخطيط بالسيناريو	التخطيط التقليدي	بيان
شمولى (لا شئ آخر كائن يبدو متساوى)	متحيز (كل شئ آخر كائن يبدو متساوى)	النظر (وجهة النظر)
وصفية، ليست بالضرورة كمية، شخصية، معلومة أو مخفية	كمية، موضوعية، معلومة	المتغيرات
ديناميكية، هياكل ظاهرة للعيان	احصائية، هياكل متغيرة	العلاقات
المستقبل ليس امتداد للحاضر	الماضى يفسر الحاضر	التفسير والتعليل
مركب وغير متأكد	بسيط، ومتأكد	صورة المستقبل
تحليل ذو غرض أو مغزى معين، كمى ونماذج معقدة ذات متغيرات عديدة (تأثير متداخل وتحليل النظم)	نماذج محددة وكمية (اقتصادية-احصائية)	المنهج
معلوم، مبدع (المستقبل يخلق)	قائمة على موجود وغير فعالة (سلبية) تكيفي (المستقبل حتمي)	النظرة للمستقبل

## ٩/٤ أنواع التخطيط بالسيناريو:

نستعرض الانواع المختلفة للتخطيط بالسيناريو والذي انتهجته المنظمات المعاصرة على اختلافها وهي:

### ١- النماذج الكمية Quantitative Models

إن مفهوم السيناريو وتطبيقاته يكاد يكون موجودا في كل أنشطة الاعمال حيث نجده مطبقا في كل النماذج الرياضية المتعلقة بالتنبؤ بالسوق وايضا في النماذج المالية المتعلقة بدراسة توجهات الإيرادات وحساب الحصة السوقية وحساب المؤشرات المالية المختلفة مثال معدل العائد على رأس المال.

كذلك تم استخدام النماذج الرياضية في أعمال البنوك المتعلقة بالاستثمارات وعمليات الاندماج والشراء وأيضا يتم استخدام النماذج الرياضية للشركات المتداولة في بورصة الأوراق المالية.

وهذه النماذج المالية تمكن من تحليل السيناريوهات عندما تسمح بعرض "الحالة الأساسية" و "أفضل حالة" و "أسوأ حالة" من نواتج النموذج استنادا إلى تغيير عدد محدود من المتغيرات التي يمكن التلاعب بها بسهولة. ويشار إلى هذه الإصدارات على أنها "سيناريوهات"، كما هو الحال عندما يقال "هذا هو أفضل السيناريوهات لهذه الصفقة".

وفي عالم الخدمات المصرفية الاستثمارية، يعتبر هذا النموذج الرياضي قويا إلى الحد الذي تغير فيه بعض متغيرات النموذج فيتم تغيير جميع مخرجات النموذج التي تسمح بتحليل سريع للسيناريوهات .

كما تستخدم "سيناريوهات كمية" على نطاق واسع لتطوير توقعات الأعمال السنوية في المنظمات المختلفة.

وتفترض هذه النماذج ضمنا ما يلي:

(أ) أن المتغيرات الرئيسية معروفة.

(ب) وجود علاقات بين المتغيرات محل البحث.

## ٢- السيناريوهات المعتمدة على الاحتمالات **Probability-Based Scenarios**

إن تحديد وحساب الاحتمالات في "السيناريوهات" هو امر عادي في عالم الأعمال ويتضح أكثر في النماذج الكمية.

فالسيناريوهات القائمة على الاحتمالات هي شكل هجين من تخطيط السيناريو الذي أساسه هو العلاج الرياضي لجميع المتغيرات.

غير أنه يجري بذل جهد متعمد لتحديد جميع الافتراضات وإجبار تغيير واسع النطاق على الاتجاهات والمتغيرات الرئيسية.

ويستخدم هذا المدخل مصفوفة كبيرة ذات أثر متقاطع لتكوين السيناريوهات. حيث يتم سرد كافة محركات الأعمال الرئيسية على حد سواء في صفوف واعدة. يتم فحص كل خلية من المصفوفة وحساب الاحتمال والأثر والتي تشكل تلك الخلية. فإذا كان هناك ٥٠ محركاً للأعمال، ثم هناك ٥٠ عمود في المصفوفة فيكون هناك ٥٠ "سيناريوهات" المحتملة التي سيتم تلخيصها.

والعمود الذي يحتوي على أكبر مجموع يعبر عن السيناريو المحتمل.

## ٣- السيناريو التفاعلي (ألعاب الحرب) **Interactive "War Gaming" Scenarios**

يعد هذا الشكل من تخطيط السيناريو هو الأكثر شيوعاً ويشار إليه باسم "ألعاب الحرب" أو ببساطة "الألعاب". والألعاب لا تصف الكثير عن المستقبل المحتمل بل تحدد قواعد التفاعل بين المتغيرات المختارة أو الجهات الفاعلة والتي تساعد في تشكيل المستقبل. فالألعاب تميل إلى أن تكون "موجهة بالتصرف". حيث هناك جانبان أو خصمان (غالبا ما يلعبان في غرف منفصلة)، وهناك الحكام الذين يعتدون للعبة، وكلاهما يتبع كتاب اللعب الذي يحدد الشروط الأولية للعبة - السيناريو - والأحداث غير المتوقعة التي يتم تقديمها للاعبين طوال المباراة و كل فريق يعمل ويتفاعل لهزيمة الفريق الآخر.

وتميل المجتمعات العسكرية والمخابراتية إلى استخدام الألعاب بشكل أوسع مما تفعله منظمات الأعمال. وتستند اللعبة عموماً على وصف وحيد لبيئة تشغيل متفردة وعملياً سيناريوهات الألعاب تقوم بالدراسة لسنوات محدودة وفي بعض الأحيان بضعة أشهر لدراسة مجموعة استراتيجية أو تشغيلية أو تكتيكية محددة من القضايا. ولذلك، فإنها تميل إلى أن تكون ضيقة النطاق، وإن لم يكن دائماً. وعبر الزمن نجد أن هناك سيناريوهات ألعاب يمكن تطويرها والتي قد تحمل تفسيرات عن المستقبل تتحدى التفكير.

ومن أكثر الاستخدامات شيوعاً للألعاب في منظمات الأعمال ليس في التخطيط الاستراتيجي، ولكن في مجال التسويق أو ذكاءات الأعمال أو ساحات تحليل المنافسين. ما قد تعتز به إحدى الشركات نحو إدخال نظام جديد لتوزيع المنتجات في العام المقبل، وقبل البدء بالتنفيذ، يتم تطوير مجموعة من الألعاب لتقييم ردود فعل المنافسين، والمستهلكين، وربما الحكومة وقد تؤدي نتائج اللعبة بالشركة إلى القيام بأشياء بطريقة مختلفة فقد تؤدي، على سبيل المثال، إلى حرمان المنافسين من الاستجابة.

#### ٤- السيناريوهات الموجهة بالحدث Event-Driven (or Operational) Scenarios

تعتبر السيناريوهات الموجهة بالحدث من أكثر أشكال التخطيط السيناريو شيوعاً التي تتعهد بها المنظمات المختلفة حيث يمكن وضع سيناريو يحركه الحدث حول اندماج شركتين متنافستين أو تسويق منتج قائم على تكنولوجيا جديدة من قبل منافس.

وقد يتم التفكير على مستوى إقليم أو دولة وفق السيناريوهات الموجهة بالحدث ، فقد يكون السيناريو الذي يحركه الحدث هو:

ماذا يحدث إذا ضرب إعصار من الدرجة الخامسة مدينة نيويورك الأمريكية؟

إن القصد من هذا المدخل هو بناء تصورات حول كيفية توقع هذا الحدث أو التحضير له أو الاستجابة له أو منعه على المدى القصير.

كما يمكن أن تكون الأسئلة المطروحة على النحو التالي:

كيف يمكننا الرد إذا حدث مثل هذا الحدث؟ أو "ما هي الآثار المترتبة على منتجاتنا إذا حدث هذا الحدث؟ طالما أن الأفق الزمني للعمل قصير أي، طالما أنك يمكن أن تفترض بشكل معقول أن ظروف العمل الأساسية ستبقى كما هي. وهذا الأسلوب يمكن أن يكون أداة قيمة لصنع القرارات التنظيمية.

### 5- السيناريوهات المعيارية Normative Scenarios

السيناريوهات المعيارية أقل استخداما اليوم مما كان عليه الحال في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي.

ان السيناريوهات المعيارية تصف ما تريد المنظمة أن تكون عليه أو البيئة ان تظهر فيه.

والسيناريوهات المعيارية ماهي الا وثيقة تخطيط موضوعية اكثر من كونها بيان بالأهداف ، فبدلا من بيان أهداف الشركة الداخلية في بيان الرؤية، تحدد الأهداف في التغييرات في بيئة التشغيل التي تود المنظمة أن تكون عليها.

### 6- سيناريوهات الادارة الاستراتيجية Strategic Management Scenarios

يعدأشمل أشكال تخطيط السيناريوهات المستخدمة في القطاع الخاص وبين المنظمات العسكرية وغيرها من المنظمات الحكومية.

وتستخدم سيناريوهات الإدارة الاستراتيجية لخلق استراتيجية، واختبار الخطط الاستراتيجية القائمة، و / أو بمثابة أداة للتعلم وإطار لبث الإحساس "القصدي الاستراتيجي" في المنظمة

يتم تطوير سيناريوهات الإدارة الاستراتيجية بدراسة تأثير القوى الكلية للتغيير التي تحدد الحدود للبيئة التشغيلية للمنظمة.

وبعبارة أخرى، يتم تعريف السيناريوهات عادة من خلال الاتجاهات والقوى التي هي خارجة عن سيطرة الشركة من الناحية المثالية، لأغراض التخطيط، هذه السيناريوهات هي "قصص" تقول أقل قدر ممكن عن الشركة أو صناعتها

وبعد دراسة البيئة وما تحويه من مجموعة مفاجئة وغير متوقعة من ظروف الأعمال في المستقبل يمهد ذلك للتفكير نحو الآتى:

ما الذي يجب أن تكون عليه منتجات وخدمات الشركة لتلبية طلب المستهلكين في المستقبل؟ أو "ما الذي يجب أن يكون عليه نموذج أعمالنا حتى نقدر على المنافسة بنجاح؟. هذه هي السيناريوهات الأكثر تحدياً التي يتعين بناؤها حتى تسمح للمخططين بحرية كاملة في اتخاذ القرارات الملائمة

#### ١٠/٤ مدارس التفكير فى التخطيط بالسيناريو

توجد ثلاثة مدارس حديثة للتفكير فى التخطيط بالسيناريو وهذه المدارس هى:

- ١- مدرسة التعديل الاحتمالى  
Probabilistic modified school
- ٢- المدرسة المستقبلية  
La prospective school
- ٣- مدرسة منطقية المبادرات  
Intuitive logics school
- ونتناول كل منها فيما يلى:

#### ١- مدرسة التعديل الاحتمالى

نشأت هذه المدرسة فى الولايات المتحدة الامريكية ويوجد بها طريقتين لاسلوب البحث وهما:

أ- تحليل التوجه- التأثير

ب- تحليل التأثير -الخلاف او التعارض

ولنشرح كل فيما يلى:

#### تحليل التوجة- التأثير

Trend-impact analysis (TIA)

انشئ هذا المدخل فى اوائل السبعينيات من القرن الماضى فى مجال بحوث المستقبل وتم ربطه مع جماعة المستقبلين فى الولايات المتحدة الامريكية. وطبقا له تعتمد طرق التنبؤ على استقراء بيانات الماضى دونما اتخاذ أى تأثير للاحداث المستقبلية غير المتنبأ بها ومن ثم فهذا النموذج هو مصمم لتعديل الاستقرار البسيط

وجوهره فى أربعة خطوات وهى:

- ١- تجميع البيانات التاريخية المرتبطة بالقضية محل البحث.
- ٢- استخدام جداول حسابية لاستنباط المنحنى الملائم للبيانات التاريخية واستقراءه لتوليد المفاجأة كاتجاه.
- ٣- تطوير أحداث المستقبل الذى لا يمكن التنبؤ به من الاتجاه المستقراً
- ٤- الأعماد على حكم الخبير لتحديد احتمالية الحدوث لهذه الأحداث غير المتنبأ بها كدالة للزمن والتأثير المتوقع لإنتاج استقرار منقح

### **Cross impact analysis**

### **ب- تحليل التأثير - الخلف او التعارض**

هو نموذج طور بواسطة Gordon R Helmet فى شركة RAND لأمريكية

- إن قيمة البحث وفق هذا المدخل انها تحاول تقييم التغييرات حسب احتمالية الحدوث والتي قد تؤدي الى انحرافات فى التغييرات التى تتم على البيانات التاريخية.
- ويلاحظ ان الطريقتين السابقتين متشابهان لكن لكن الطريقة الثانية تحاول وضع احتمالات لكل زوجين من أحداث المستقبل لاحداث محتملة قد تحدث او لا تحدث.
- ان المنطقية فى هذه الطريقة انها تعمل على الادراك للاحداث لكى يتم التحرك من الاتمالات المبدئية غير المشغلة الى مجموعة من الاحتمالات المصممة بصورة صحيحة.

### **La prospective school**

### **٢- المدرسة المستقبلية**

عملت هذه المدرسة على توسيع محتوى المدرسة السابقة من خلال بعض طرق البحث المنطقية واخذتها بتوسع واعتمدت على النماذج الرياضية باستخدام الحاسب الآلى.

### ٣ مدرسة منطقية المبادرات

### **Intuitive logics school**

قامت شركة شل العالمية بإنشاء "مدرسة المبادرات المنطقية" في مشروع اطلق عليه (عام ٢٠٠٠) وسبق لها ان قامت بالعديد من المبادرات على النحو التالي:

-في عام ١٩٨٠ قامت بعمل مبادرة (الجيل الاول للسيناريوهات)

في عام ٢٠٠٠ تمت مبادرة (أفق التخطيط):-

وهذه المدرسة تضم مجموعة من المستقبلين المهتمون بتقديم مبادرات نحو التطوير والتحسين في مجالات التخطيط المختلفة

أهم مصطلحات الفصل

<b>Leading indicators</b>	المؤشرات القائدة
<b>Probability-Based Scenarios</b>	السيناريوهات المعتمدة على الاحتمالات
<b>Quantitative Models</b>	النماذج الكمية
<b>Normative Scenarios</b>	السيناريوهات المعيارية
<b>Strategic Management Scenarios</b>	سيناريوهات الادارة الاستراتيجية
<b>Probabilistic modified school</b>	-مدرسة التعديل الاحتمالي
<b>La prospective school</b>	المدرسة المستقبلية
<b>Intuitive logics school</b>	مدرسة منطقية المبادرات

الفصل الخامس  
أنواع السيناريوهات

## الاهداف السلوكية:

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على:

- ١- بيان الفروق بين السيناريوهات الرئيسية فى الاعمال
- ٢-التحديد للسيناريوهات الفرعية لكل سيناريو رئيسى
- ٣-التعرف على استخدامات كل نوعية من السيناريوهات المختلفة
- ٤-التعرف على معايير جودة الحكم على السيناريوهات.



## الفصل الخامس

### أنواع السيناريوهات

#### ١/٥ مقدمة:

إن الدراسات المستقبلية مليئة بالكثير من المجالات البحثية والمداخل المختلفة والمفاهيم. ومن هذه المفاهيم هو السيناريو والذي يسعى نحو وصف الحالات المستقبلية الممكنة ووصف تطورها. والدراسات المستقبلية تنقسم الى ثلاثة تقسيمات وهى التشخيص للتوجهات الحالية أو النظر بشكل عريض "بانورما" او استشارة اسئلة عن كل شئ.

ومن ثم يتناول هذا الفصل السيناريوهات بشكل واسع للتعرف على كيفية قراءة المستقبل لحسن التعامل معه من قبل المنظمات.

#### ٢/٥ الأنواع الرئيسية للسيناريوهات

توجد تقاسيم متعددة ابرزها الكتاب لأنواع السيناريوهات ومنها التصنيف التالى الذى يقسمها الى:

#### ١-السيناريوهات التنبؤية:

وهى التى تحاول البحث عن اجابة للسؤال التالى:

ما سوف يحدث؟

What will happen?

## ٢- السيناريوهات الاستكشافية:

والتي تحاول الإجابة عن السؤال التالي:  
ما يقدر أن يحدث؟

What can happen?

## ٣- السيناريوهات المعيارية أو النموذجية:

والتي تحاول الإجابة عن السؤال التالي:

كيف يمكن الوصول إلى مستهدفات معينة؟

How can a specific target be reached?

ونتناول كل منها على النحو التالي:

## **Predictive scenarios**      ١- السيناريوهات التنبؤية:

يتم رسم هذه السيناريوهات التنبؤية لما يلي:

أ- حتى يمكن القيام بالتخطيط والتكيف مع المواقف المتوقع حدوثها

ب- إنها مفيدة للمخططين والمستثمرين الذين يحتاجون للتعامل مع تحديات يمكن التنبؤ بها أو للحصول على ميزة لفرص يمكن التنبؤ بها.

ج- ممكن استخدامها لاتخاذ القرارات عند المعرفة والوعي بالمشاكل ذات الاحتمال أن تنشأ إذا ما حدثت حالات معينة

هدف السيناريوهات التنبؤية: .

تهدف السيناريوهات التنبؤية نحو التنبؤ بما سوف يحدث في المستقبل

ومما تجدر الإشارة إليه عند التحدث عن السيناريوهات التنبؤية ما يلي :

١- يوجد ما يعرف بخصائص النظام حيث نجد:

أ-- هناك ما يعرف بهيكل النظام وهو يعبر عن الاتصال والعلاقات بين الاجزاء المختلفة للنظام والحالات والحدود التي تجبر النظام على التطور وقد يعبر عن هذا النظام فى نموذج رياضى وهذا النموذج قد يكون خطى او غير خطى.

ب- يجب التفرقة بين العوامل الخارجية والداخلية للنظام حيث العوامل الخارجية هى تلك العوامل الكائنة خارج مجال تأثير متخذ القرار أما العوامل الداخلية فهى العوامل الممكن التحكم فيها بواسطة متخذ القرار.

٢- إن البيانات التاريخية تلعب دورا حاسما فى رسم السيناريوهات.

٣- إنه عند تطبيق السيناريوهات لابد من التركيز على مفهوم "السببية" ومن ثم اتباع الأسلوب التدرجى للوصول للنتائج

٤- ان المفاهيم المرتبطة بنظرية الاحتمالات مرتبطة مباشرة مع السيناريوهات التنبؤية

٥- ان السيناريوهات التنبؤية قد نتوصل منها إلى انجازات ذاتية فعلى سبيل المثال التنبؤ بنمو الحركة المرورية يمكن ان يولد التخطيط طويل الاجل بالاستثمار فى البنية التحتية.

السيناريوهات الفرعية:

يوجد نوعان من السيناريوهات الفرعية وهى:

أ-سيناريوهات التنبؤ                      Forecasts    scenarios

ماذا يمكن أن يحدث فى حالة ذات احتمال حدوث؟

ب- سيناريوهات ماذا لو                      What-if scenarios

ماذا يمكن أن يحدث فى حالة حدوث بعض الاحداث المحددة؟

ونتناول كل منها فيما يلي:

## Forecasts scenarios

### أ- سيناريوهات التنبؤ

مشروطة بوقوع الاحتمال الاكثر حدوثا

- هذا السيناريو يعطى نتيجة وحيدة والتي تكون إما عالية أو منخفضة

- يمكن أن يساعد في التخطيط في بيئة الأعمال

- إنه في بعض الحالات قد يتكون من العوامل الخارجية والتي قد تكون أحداث تجارية او ظواهر طبيعية او احصائيات تنظيمية

- يغطي الأجل القصيرة عندما يكون عدم التأكد في البيئة الخارجية ليس كبير

### سيناريو ماذا لو:

يبحث هذا السيناريو فيما سوف يحدث في ظروف محددة في المستقبل القريب والتي تحمل أهمية في تطوير المستقبل.

وهذه الأحداث قد تكون خارجية أو قرارات داخلية أو أحداث خارجية وقرارات داخلية.

و"سيناريو ماذا لو" يتكون من مجموعة من التنبؤات والفرق بين هذا السيناريو وسيناريو الحدث ضئيل.

كما نجد أن الحدث يتم تفريعه إلى نعم أو لا مع ملاحظة أن السيناريوهات لا تأخذ التطور الأكثر احتمالا.

- إن نتائج "سيناريو ماذا لو" تعكس ما سوف يحدثا مقدما لواحد أو اثنين أو اكثر من الأحداث.

- وهناك حالة يطلق عليها "السيناريو الاحتمالي" وفيه نجد توافر احتمال لكل نتيجة ومن ثم تحسب التنبؤات ويعد هذا السيناريو الاحتمالي نوع خاص من سيناريوهات ماذا لو.

## Explorative scenarios

### ٢- السيناريوهات الاستكشافية

يمكن تعريفها من خلال الحقيقة أنها تستجيب للسؤال القائل:

What can happen?

ماذا يمكن أن يحدث؟

## هدف السيناريوهات الاستكشافية:

استكشاف المواقف أو التطورات التي تعتبر ممكن حدوثها من وجهة نظر مختلفة

## خصائص السيناريوهات الاستكشافية:

-إن السيناريوهات الاستكشافية تشابه سيناريوهات ماذا لو ولكن الأولى أكثر توسعا حيث تتعلق بالأجل الطويل ومن ثم فهي أكثر هيكلية وعمقا. كذلك نجدها تأخذ بدايتها من نقطة مستقبلية كما أنها عادة ماتتطور من الموقف الحالي.

-إن السيناريوهات الاستكشافية تتعامل مع التنبؤات في الأجل الطويل ومن ثم قد تشمل سيناريوهات مفاجآت والتي قد تعتبر سيناريوهات مرجعية في بعض الدراسات.

-كما نجد أن السيناريوهات الاستكشافية مهمة في حالات القضايا الاستراتيجية حيث تستخدم لتتبع التطورات الاستراتيجية للقائمين بالتخطيط مع الاعتراف بأن السياسات ليست جزء من السيناريوهات ولكن السيناريو يقدم الاطار العام للتطور ومن ثم تقيم الاستراتيجيات والسياسات.

-تفيد السيناريوهات الاستكشافية في اكتشاف النتائج المصاحبة لبدائل التطوير لنظام ما.

-كذلك نجد أن السيناريوهات الاستكشافية مفيدة في أوقات التغيرات السريعة أو تولد تهديدات من بعض الانظمة او تطورات مواقف لدول أو جماعات.

## السيناريوهات الفرعية:

يتفرع من السيناريوهات الاستكشافية كل من :

### External scenarios

### ١-السيناريوهات الخارجية

وهي تتعلق بالاستجابة للسؤال القائل:

ماذا يمكن ان يحدث لتطور العوامل الخارجية؟

## 2- السيناريوهات الاستراتيجية Strategic scenarios

ما يمكن حدوثه لو تم اتخاذ نهج معين؟

وهدفه وصف مجموعة من النتائج المحتملة للقرارات الاستراتيجية فهو يركز على العوامل الداخلية(العوامل التي يحتمل أن تتأثر) ثم يأخذ المعالم الخارجية في الحسبان ومن ثم فهو يصف كيف أن نتائج قرار ما يمكن أن تؤثر على حدوث تطورات مستقبلية.

## 3- السيناريوهات المعيارية Normative scenarios

تتعلق السيناريوهات المعيارية نحو الإجابة عن السؤال التالي:

كيف يمكن الوصول إلى مستهدف معين؟

نجد أن هذا النوع من السيناريوهات يتعلق بنوعين مختلفين وهما:

### أ- سيناريو الإبقاء أو المحافظة على: Preserving scenarios

ويتعلق بالإجابة عن السؤال التالي:

كيف يمكن الوصول إلى المستهدف هل من خلال تعديل الموقف الحالي؟

## 2- سيناريو التحول Transforming scenarios

ويتعلق بالإجابة عن السؤال القائل كيف يمكن الوصول للمستهدف ومتى تحدث التغييرات؟

عندما نصل إلى أن الوصول للمستهدف وفق الهيكل الحالي للنظام معني ذلك أن سيناريو الإبقاء أو الحفاظ على أصبح ملائماً.

وعلى الجانب الآخر إذا كان التحول الى هيكل مختلف في النظام لتحقيق الاهداف فان سيناريو التحول هو الافضل.

### 3/5 معايير جودة أساليب السيناريوهات

إنه طبقاً لما قاله أحد الكتاب المشهورين في الكتابة بالسيناريوهات عام ١٩٨٨ وهو ويلسون

( Wilson, ١٩٨٨ ) حينما قرر أن السيناريوهات لا تقل عن اثنين ولا تزيد عن أربعة وهو ما عرف بالقاعدة الذهبية.

ولقد حدد ويلسون خمسة معايير لإختيار السيناريوهات وهى:

- ١- يجب أن يكون السيناريو مؤهل للحدوث بلا مشاكل
  - ٢- يجب أن يكون السيناريو مختلفا عن غيره
  - ٣- أن يكون هناك اتساق داخلى فى بناء السيناريو وهذا ما يسهل تصديقه.
  - ٤- تحقيق المنفعة من اتخاذ القرار.
  - 5- يجب أن يكون السيناريو متحديا للحكمة التنظيمية التقليدية عن المستقبل
- كذلك أوضح **Reibnitz** عام ١٩٩١ المعايير التالية لجودة السيناريوهات وهى:

١ - الاستقرار

٢- القابلية للتغير

٣- التناغم

٤ - الاتساق

كما أوضح أحد المراجع المعايير التالية:

#### ١ - الملموسية

يجب أن تكون السيناريوهات متصفة بما يلى:

- يجب أن تكون مفهومة التكوين من قبل القارئ

- تجنب سوء الفهم

- مرتبطة بموضوع المشكلة محل الدراسة

- الشفافية

---

**Wilson, Ian (1994). Strategic planning isn't dead -- it changed, Long range planning, 27 (4), 12-24.**

## ٢- الإحكام للمحتوى

- عدم وجود اقتراحات عديمة الجدوى
- الجدارة بالتصديق
- البحث عن الالتزام والتماسك
- ان يكون محتوى المعلومات دقيقا وشامل ويمكن استعماله ويصف التطور للمشكلة القائمة.

## ٣- الارتباط:

- الارتباط مع عمليات التخطيط المختلفة
- التوجه بالمستهدف
- التحديد والتحليل للمشاكل
- التنبؤ

## ٤- البنية

- أن يكون مؤلفا ومشكلا واجزائه متناغمة معا
- يشمل كل مواقف المستقبل
- عدم التماثل
- الاستقرار
- تجانس فى الشكل والعبارات

أهم مصطلحات الفصل

Forecasts scenarios	سيناريوهات التنبؤ
What-if scenarios	سيناريوهات ماذا لو
Explorative scenarios	السيناريوهات الاستكشافية
Normative scenarios	السيناريوهات المعيارية
Transforming scenarios	سيناريوهات التحول
Preserving scenarios	سيناريوهات الإبقاء أو المحافظة على
Strategic scenarios	السيناريوهات الاستراتيجية
External scenarios	السيناريوهات الخارجية

الفصل السادس  
خطوات التخطيط بالسيناريو

### الأهداف السلوكية:

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على:

١- فهم خطوات بناء السيناريو

٢- ادراك البيانات اللازمة لكل مرحلة من مراحل بناء السيناريو

٣- تعلم بناء السيناريوهات



## الفصل السادس

### خطوات التخطيط بالسيناريو

#### ١/٦ مقدمة:

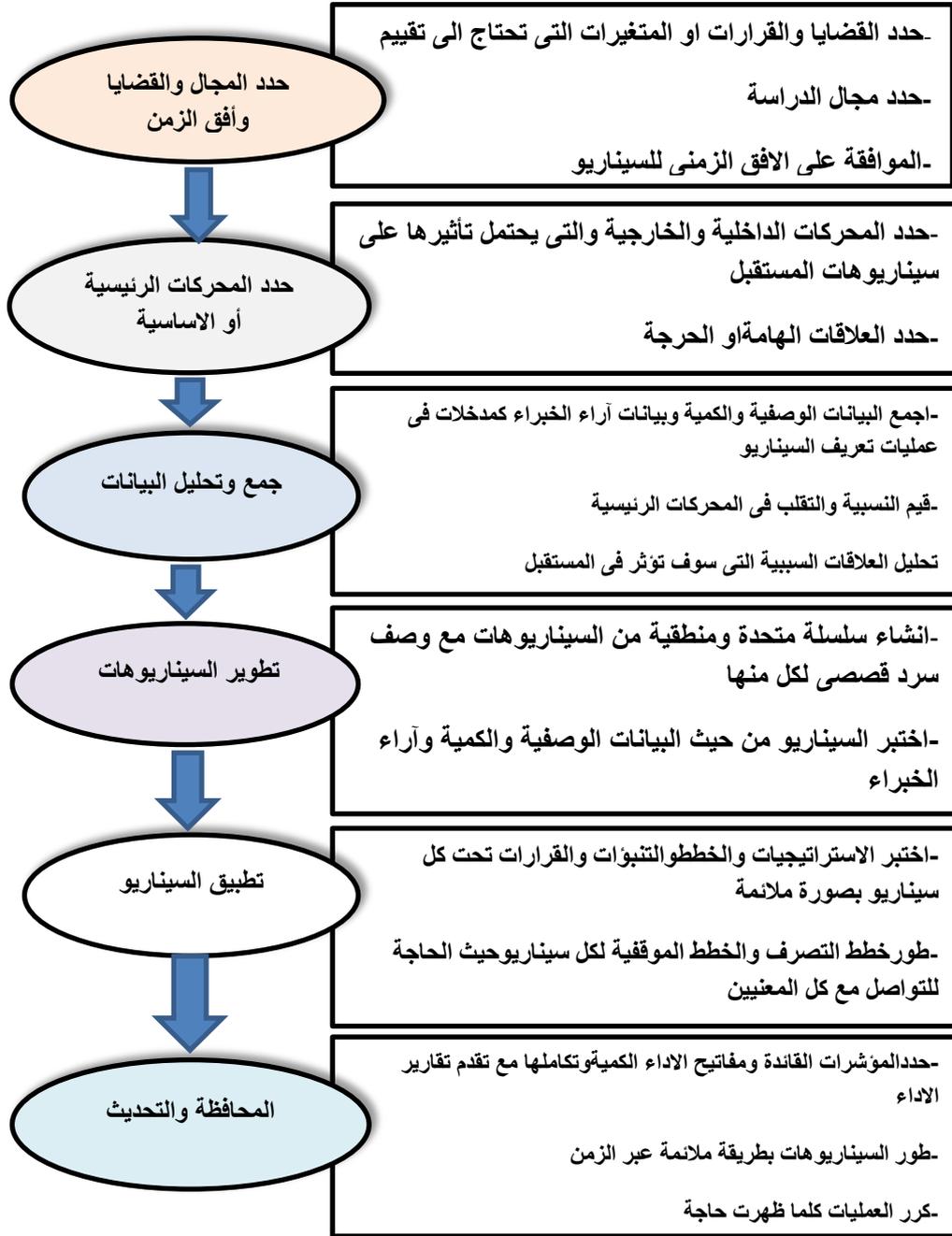
يتناول هذا الفصل خطوات التخطيط بالسيناريو وذلك باعتبارها أهم الموضوعات المتعلقة بالسيناريوهات ويؤكد الكاتب على ضرورة التوفير للبيانات والمعلومات اللازمة لبناء السيناريوهات، كما لانغفل ضرورة توافر الخبرات البشرية التي تمتلك المهارات المختلفة لبناء سيناريوهات مستقبلية معقولة للمنظمات المختلفة.

ويجب التذكير أن خطوات بناء السيناريوهات تختلف من كاتب لآخر حيث لاتوجد خطوات مثالية يجب اتباعها في كل الاوقات والظروف بل وان الظروف تتباين ومن ثم لكل موقف سيناريو مختلف.

كذلك نجد ان بناء السيناريوهات يحتاج للبصيرة والتصور والخيال أى قراءة المستقبل اما اعتمادا على الماضى او استقراء الماضى ومحاولة استشراف المستقبل او الرؤية والبصيرة للمستقبل..

## ٢/٦ خطوات التخطيط بالسيناريو:

تحدد خطوات التخطيط بالسيناريو فى الستة خطوات التالية:



شكل (١/٦)

خطوات التخطيط بالسيناريو

## الخطوة الاولى:حدد المجال والقضايا وأفق الزمن:

ماهى القضايا أو القرارات المحددة لتقييمها؟

-هل هناك درجة من عدم التأكد فى بيئة المستقبل؟

-ماهو أفق الزمن لإتخاذ القرارات ومن ثم التنفيذ وفقا لها؟

فعلى سبيل المثال قد يكون لدى شركة بترول ١٥ سنة أفق زمنى من الاكتشاف المبدئى حتى الإنتاج التام.

مثال على تشكيل القضايا:

ماهو التأثير على استراتيجية شركة ما وخطط الأعمال خلال السنوات الثلاث القادمة فيما لو أصبح متوسط سعر برميل البترول:

١-٥٥ دولار للبرميل

٢-١١٠ دولار للبرميل

٣-١٧٥ دولار لبرميل

## الخطوة الثانية:تحديد المحركات الرئيسية أو الأساسية:

إن قلب خطة السيناريو الفاعلة هو تحديد المحركات الرئيسية الصحيحة التى تنشئ السيناريو.وفى التخطيط بالسيناريو تعد هذه المحركات عوامل خارجية أو داخلية يمكن أن تؤثر على بيئة المستقبل.وهذا تعريف عام ومن ثم يمكننا من تحديد معايير مناسبة لتحديد القضايا التى يجب تناولها

أمثلة على المحركات التي قد تتكامل مع تطور خطط السيناريو

جدول (١/٦) المحركات الرئيسية في بناء السيناريو

متغيرات الاعمال	المحركات الرئيسية
الحصة السوقية	التضخم
الانتاجية	قيمة العملة
الجودة	معدل التطور التكنولوجي
هيكل التكلفة	التغير الديموغرافي
معد دخول السوق	حجم ونمو السوق
رضاء المستهلك	

### الخطوة الثالثة: جمع وتحليل البيانات

إن الكثير من البيانات تاريخية في طبيعتها وفق عمليات التخطيط التقليدية. أما في خطط السيناريو فهناك الكثير من البيانات التي يجب تجميعها لتشمل الاتجاهات التاريخية والتنبؤات وتوجهات المستقبل والافتراضات البديلة وتحليل العلاقات بينها

### تصميم الاستراتيجيات المحددة او القاطعة:

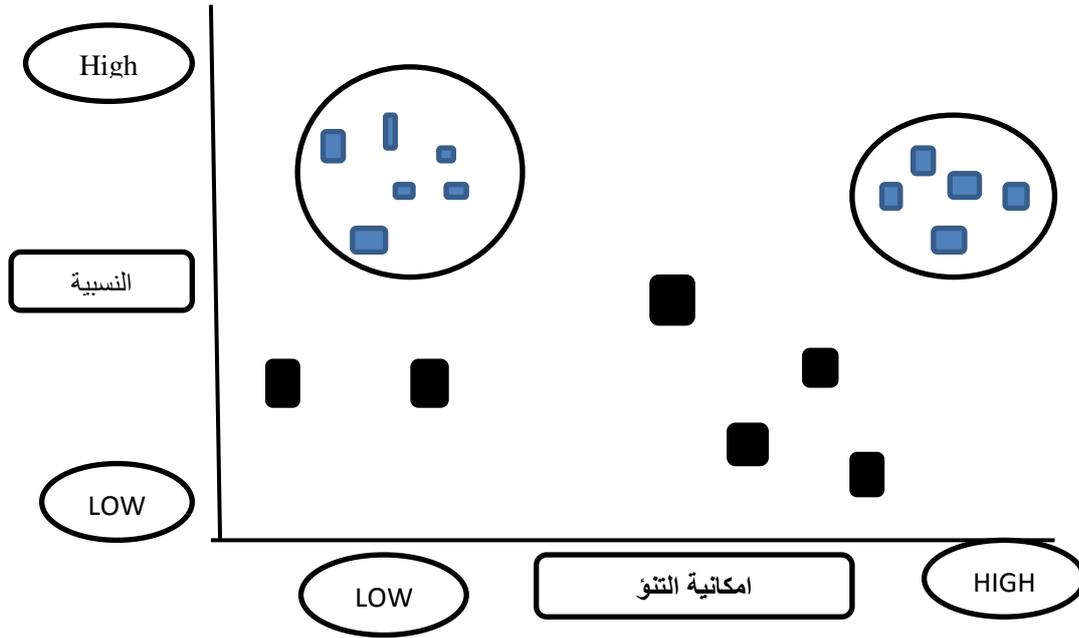
يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- ١- ليست كل البيانات المطلوبة كمية
- ٢- إن المحركات يجب أن يكون لها تأثير ويمكن التنبؤ بها
- ٣- إنه حتى للمحركات التي يعتقد أنها طويلة الأجل ومستقرة بحد معقول لا بد من تفكير المخططين ما سوف يغير هذا التوجه.
- ٤- قد تكون هناك آراء عكسية أو مناوئة لخبراء ومستقبليون متخصصون في بدائل المستقبل.
- ٥- إن المهم في تجميع البيانات أن تكون سيناريوهات قابلة للتطبيق وتعتمد على ما نعرفه اليوم ونوقن به.
- ٦- إن السيناريوهات غير معنية بالاحتمالات ولكن التركيز على المعقولة أو المقبولة ظاهريا

٧- يجب إظهار المحركات مرتبة حسب الأولويات ويمكن الاستعانة بالخريطة التالية في اجراء هذه الأولويات ووفقا لهذه الخريطة (شكل ) (سوف نجد الآتى):

أ- إن المتغيرات الواقعة "فوق على اليد اليمنى" تتسم بأنها ذات تنبؤ مرتفع وتشكل تجمع ذو نسبة عالية ومن ثم نقول إنها اساسية لكل السيناريوهات .

ب- إن المتغيرات الواقعة "فوق على اليد اليسرى" تعد هي المحركات الرئيسية وهى التى تحدد الفروق بين السيناريوهات فهى ذات امكانية تنبؤ منخفضة وذات نسبة عالية



#### الخطوة الرابعة: تطوير السيناريوهات

إن قيمة السيناريو تتأتى من أن الماضي ليس بديلاً للمستقبل بل إن هناك تغيرات سوف تحدث. ففي أزمة بترول ١٩٧٣ والناتجة عن الحرب العربية الإسرائيلية صاحبتها زيادة استيراد السوق الأمريكي فالمنظمات التي تستمر في العمل تحت سيناريو " الأعمال العادية " تعاني من حدوث انهيار سريع أحياناً.

ويلاحظ أن السيناريوهات ذات النظرة المعقولة للمستقبل تعتمد على مدى تغير المحركات أو العلاقات بين بعضها البعض وهذا ما يجعلها في قلب السيناريو الفعال

## مداخل تعريف السيناريو:

يوجد ثلاثة مداخل وتعد الأكثر استخداما في تعريف السيناريو وهى:

### ١- المدخل الطيفى:

يتناول متغير رئيسى يكون له تداعيات على حالات المستقبل المعقول

مثال: بعض الشركات تأثرت بإنخفاض أسعار البترول أو تقلبات سعر العملة أو تأثر البعض بالتطور الاقتصادي الصينى عام ٢٠١٥

### ٢-مدخل المصفوفة:

تقوم بتنظيم السيناريو ببعدين فى شكل مصفوفة حيث يأخذ بعدين ماديين ويرتبط بهما عدم التأكد.

فمثلا شركة الكهرباء i Q ركزت على نظام ذكى لاستخدامات الكهرباء فى المصانع والمكاتب الامريكية

**ولذا أخذت الشركة بعدين وهما:**

١-اراء الناس فى الحلول الخضراء أو البيئة الصديقة.

٢-السياسة العامة والتي تعكس سياسة الحكومة هل محفزة أم مجبره على المعايير الخضراء.

وذلك ما أدى الى ظهور المصفوفة ذات الأربعة خلايا التالية:



شكل (٢/٦)

تطور السيناريو لشركة IQ

ونتناول كل خلية على النحو التالي:

<p><b><u>الإلزام- تكلفة ممارسة الاعمال</u></b></p> <p>التصرف الحكومي يؤدي إلى الزام قاسى نحو تبني هذا النظام حيث يتم تقديم دعم محدود مما يعنى تحمل تكلفة اداء الاعمال وخاصة أن آراء الناس ليست هى المحرك الرئيسى لأن المستهلكون لن يدفعوا الكثر للحلول الخضراء إلا اذا اجبروا على ذلك من خلال نظام ضريبي أو قرارات حكومية إلزامية.</p>	<p><b><u>الضرورة-أفعل ذلك أو موت</u></b></p> <p>اراء العامة اتجهت سريعا نحو الحلول الخضراء مع حدوث تغيرات كبيرة فى نمط شراء المستهلكين فالمنتجات لا ينظر اليها كونها خضراء بل اصبحت شئ لا بد منه.</p> <p>كما ان الحكومة ألزمت بضرورة تبني هذا النظام الصديق للبيئة فى اعمال المقاولات الجديدة والمقاولات الحالية.</p>
<p><b><u>منحى S- التحرك بثبات</u></b></p> <p>الطلب على الشبكة الذكية يتبع دائرة التبنى التقليدى للمتخذون الاوائل متخذة طريق الاسعار المرتفعة، ويصعب تبني سياسة السوق الكبير قبل الوصول لمرحلة النضوج للمنتج. كما ان الدعم الحكومى مطلوب او الحوافز المقدمه مطلوبة،</p>	<p><b><u>قيادة السوق- الاحسن هو الافضل:</u></b></p> <p>اراء العامة اتجهت نحو الاخضر والمستهلكون اصبحوا مستعدين لدفع المزيد الحصول على منتجات افضل تكون صديقة للبيئة.</p> <p>والحكومات قدمت بعض الحوافز ومن ثم التبنى براعى الموازنة بين التجديد فى السوق وسلسلة الحوافز المعتمدة على الضرائب لتشجيع التكنواوجيا الذكية ولكونها خضراء اصبحت مصدر للميزة التنافسية فى السوق.</p>

## المدخل الثالث: المدخل الثنائي

ووفق هذا المدخل تقوم بعض المنظمات باستخدامه بفعالية حيث تستخدم سيناريوهين اثنين احدهما جيد والآخر رديء. وهذا المدخل يصلح للقرارات التي تحمل نعم او لا وعيبه انه ليس به اختيارات بما فيه الكفايه.

### الخطوة الخامسة: تطبيق السيناريو:

تؤكد هذه الخطوة على أن الخطط والقرارات والأولويات سوف تتغير بتغير الأسواق والظروف فأسواق العالم تتباين ومن ثم يجب اتخاذ المحفظة الاستثمارية التي تعتمد على مدى جاذبية سوق معين لغيره من الأسواق.

والخطوة الأولى لاكتمال بناء السيناريو هو اختبار حساسية الاستراتيجيات والخطط والموازنات في ظل السيناريوهات المختلفة ومن ثم يكون السؤال: ما سوف يكون التأثير؟ وهذا يعطى فهم أكبر وأوضح للإدارة لمعرفة عوامل المخاطر ومن ثم العمل على تجنبها مع تحديد الأساليب الإدارية التي يمكن تطبيقها.

والآن دعنا نتكلم عن الأربعة سيناريوهات الخاصة بمستهلك الكهرباء اعتمادا على الخطوة السابقة والتي يمكن أن تستخدم كإطار للاستراتيجيات واتخاذ القرارات تأثرا بالعناصر الأساسية في الصناعة

بيان	Do it or die	Better be the best	Cost of doing business	Steady as she goes
مدخل التجديد والتطوير	الحد الأدنى غير كاف يجب أن تكون الأفضل حتى تكسب	القيادة التكنولوجية لها قيمة حقيقية	مراعاة المعايير والمقاييس-القليل من المزايا تحدث عندما تكون على رأس المنحنى	ركز على اختيار الاسواق ذات الطلب المرتفع طالما توجد الامكانات
استراتيجيات التسويق	يجب اتخاذ تصرف يحقق الأمان أو أن تكون الأفضل	يجب أن تكون القائد	كن شريكا مع الغير لضمان المشاركة	كن رقم ١ في قطاعات السوق المختارة
اهداف السوق	احصل على أعلى ما يمكن	الاستحواذ على حصة بالسوق	كن المؤدى المفضل	الحصول على حصص سوقية بأقسام السوق
الاهداف المالية	هوامش ربح عالية	ركز على الحجم والمدى	منتج أقل تكلفة	نمو معتدل عبر الزمن

وبعد فهم تطبيقات كل سيناريو فان المنظمة تقوم بعمل تحليل تفصيلي لأكبر المبادرات أو القرارات لاتخاذ ما يلزم فعلى سبيل المثال نجد أن:

-الموازنات قد تكون بشكل جديد تحت كل سيناريو بعد تقييم النتائج المالية

-مداخل بديلة جديدة قد يتم اتباعها

-المؤشرات المتحركة قد يعاد تشكيلها وخاصة إذا ما كان هناك تحذيرات مبكرة تؤكد على ضرورة التغيير.

## الخطوة السادسة: المحافظة والتجديد

إن التخطيط بالسيناريو لا يعد نشاطا سنويا فالكثير من الشركات تجدد السيناريوهات طبقا للاحداث المهمة أو الرئيسية. وايضا هذا التجديد للسيناريوهات يتم وفقا للتغيرات المادية فى البيئة الداخلية او الخارجية لتحقيق غرضين وهما:

١- إنها تجبر المديرين على إعادة النظر فى السيناريوهات الأصلية وتطويرها ومعرفة ما لم يتم ملاحظته وذو قيمة للتعامل مع المستقبل.

٢- إنها سوف تمكن من الأسماك بالفرص الجديدة وتجنب التهديدات التى ظهرت منذ تم تطوير السيناريوهات الأصلية

أهم مصطلحات الفصل

Cost of doing business	تكلفة ممارسة الأعمال
Better be the best	الاحسن فى الافضل
Do it or die	يفعل ذلك او يموت
Steady as she goes	التحرك بثبات

## الفصل السابع

### أنواع التخطيط بالسيناريو

## الأهداف السلوكية:

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على:

١- معرفة الانواع المختلفة للتخطيط بالسيناريو

٢- معرفة التطبيقات المختلفة لتطبيق السيناريوهات فى المنظمات المختلفة



## الفصل السابع

### أنواع التخطيط بالسيناريو

#### ١/٧ مقدمة:

يتناول الكاتب النماذج المختلفة لتطبيقات السيناريو في المنظمات المختلفة لتعكس مدى استخدامات السيناريوهات في كافة أنشطة المنظمات المعاصرة والتي اتخذت اشكالا متعددة نبرزها في هذا الفصل.

#### ٢/٧ الأنواع المختلفة للتخطيط بالسيناريو

##### ١- النماذج الكمية Quantitative Models

ان مفهوم السيناريو وتطبيقاته يكاد يكون موجودا في كل أنشطة الأعمال حيث نجده مطبقا في كل النماذج الرياضية المتعلقة بالتنبؤ بالسوق وايضا في النماذج المالية المتعلقة بدراسة توجهات الايرادات وحساب الحصة السوقية وحساب المؤشرات المالية المختلفة مثال معدل العائد على رأس المال.

كذلك تم استخدام النماذج الرياضية في أعمال البنوك في أعمال الاستثمارات وعمليات الاندماج والشراء وايضا يتم استخدام النماذج الرياضية للشركات المتداولة في بورصة الاوراق المالية.

وهذه النماذج المالية تمكن من تحليل السيناريوهات عندما تسمح بعرض "الحالة الأساسية" و "أفضل حالة" و "أسوأ حالة" من نواتج النموذج استنادا إلى تغيير عدد محدود من المتغيرات التي يمكن التلاعب بها بسهولة. ويشار إلى هذه الإصدارات على أنها "سيناريوهات"، كما هو الحال في "هذا هو أفضل السيناريوهات لهذه الصفقة".

وفي عالم الخدمات المصرفية الاستثمارية، يعتبر هذا النموذج الرياضي قويا إلى الحد الذي تغير فيه بعض متغيرات النموذج فيتم تغيير جميع مخرجات النموذج التي تسمح بتحليل سريع للسيناريوهات .

كما تستخدم "سيناريوهات كمية" على نطاق واسع لتطوير توقعات الأعمال السنوية في المنظمات المختلفة

وتفترض هذه النماذج ضمنا ما يلي:

(أ) أن المتغيرات الرئيسية معروفة،

(ب) وجود علاقات بين المتغيرات

## ٢- السيناريوهات المعتمدة على الاحتمالات **Probability-Based Scenarios**

ان تحديد وحساب الاحتمالات في "سيناريوهات" هو أمر غير عادي في عالم الأعمال ويوجد فقط مع النماذج الكمية.

فالسيناريوهات القائمة على الاحتمالات هي شكل هجين من تخطيط السيناريو الذي أساسه هو العلاج الرياضي لجميع المتغيرات.

غير أنه يجري بذل جهد متعمد لتحديد جميع الافتراضات وإجبار تغيير واسع النطاق على الاتجاهات والمتغيرات الرئيسية.

ويستخدم هذا المدخل مصفوفة كبيرة ذات أثر متقاطع لتكوين السيناريوهات. حيث يتم سرد كافة محركات الأعمال الرئيسية على حد سواء في صفوف واعدة. يتم فحص كل خلية من المصفوفة وحساب الاحتمال والأثر والتي تشكل تلك الخلية. فإذا كان هناك ٥٠ محركا للأعمال، ثم هناك ٥٠ عمود في المصفوفة فيكون هناك ٥٠ "سيناريوهات" المحتملة التي سيتم تلخيصها.

والعمود الذي يحتوي على أكبر مجموع يعبر عن السيناريو المحتمل

### ٣-السيناريو التفاعلي(العب الحرب ) Interactive “War Gaming” Scenarios

هذا الشكل من تخطيط السيناريو هو أكثر شيوعا يشار إليه باسم "ألعاب الحرب" أو ببساطة "الألعاب". والألعاب لا تصف الكثير عن المستقبل المحتمل بل تحدد قواعد التفاعل بين المتغيرات المختارة أو الجهات الفاعلة والتي تساعد في تشكيل المستقبل. فالألعاب تميل إلى أن تكون "موجهة بالتصرف".

هناك جانبان أو خصمان (غالبا ما يلعبان في غرف منفصلة)، وهناك الحكام الذين يعتدون للعبة، وكلاهما يتبع كتاب اللعب الذي يحدد الشروط الأولية للعبة - السيناريو - والأحداث غير المتوقعة التي يتم تقديمها للاعبين طوال المباراة. كل فريق يعمل ويتفاعل لهزيمة الفريق الآخر.

وتميل المجتمعات العسكرية والمخابراتية إلى استخدام الألعاب بشكل أوسع مما تفعله منظمات الأعمال.

وتستند اللعبة عموما على وصف وحيد لبيئة تشغيل متفردة. عمليا سيناريوهات الألعاب تقوم بالدراسة لسنوات محدودة وفي بعض الأحيان بضعة أشهر لدراسة مجموعة استراتيجية أو التشغيلية أو التكتيكية محددة من القضايا. ولذلك، فإنها تميل إلى أن تكون ضيقة النطاق، وإن لم يكن دائما.

وعبر الزمن نجد ان هناك سيناريوهات ألعاب يمكن تطويرها والتي قد تحمل تفسيرات عن المستقبل تتحدى التفكير.

ومن اكثر الاستخدامات شيوعا للألعاب في القطاع الخاص ليس في التخطيط الاستراتيجي، ولكن في مجال التسويق أو ذكاءات الأعمال أو ساحات تحليل المنافسين. ما قد تعترمه احدى الشركات نحو إدخال نظام جديد لتوزيع المنتجات في العام المقبل، وقبل البدء بالتنفيذ، يتم تطوير مجموعة من الألعاب لتقييم ردود فعل المنافسين، والمستهلكين، وربما الحكومة وقد تؤدي نتائج اللعبة الشركة إلى القيام بأشياء بطريقة مختلفة فقد تؤدي، على سبيل المثال، إلى حرمان المنافسين من الاستجابة.

#### ٤- السيناريوهات الموجهة بالحدث Driven (or Operational) Scenarios Event

تعتبر السيناريوهات الموجهة بالحدث من أكثر أشكال التخطيط السيناريو شيوعا التي تتعهد بها المنظمات ويمكن وضع سيناريو يحركه الحدث حول اندماج شركتين متنافستين أو تسويق منتج قائم على التكنولوجيا الجديدة من قبل منافس. في السيناريو العام، قد يكون السيناريو الذي يحركه الحدث، "ماذا يحدث إذا ضرب إعصار من الدرجة الخامسة نيو أورليانز؟" إن القصد من هذا المدخل هو أن يكون حول كيفية توقع هذا الحدث أو التحضير له أو الاستجابة له أو منعه على المدى القصير.

يمكن أن تكون الأسئلة المطروحة "كيف يمكننا الرد إذا حدث مثل هذا الحدث لنا؟" أو "ما هي الآثار المترتبة على منتجاتنا إذا حدث هذا الحدث؟" طالما أن الأفق الزمني للعمل قصير (أي، طالما أنك يمكن أن تفترض بشكل معقول أن ظروف العمل الأساسية ستبقى كما هي)، وهذا يمكن أن يكون أداة قيمة جدا لصنع القرار

#### ٥- السيناريوهات المعيارية Normative Scenarios

السيناريوهات المعيارية أقل استخداما اليوم مما كان عليه الحال في الستينيات والسبعينيات. وفي بعض النواحي يمكن اعتبار السيناريو المعياري بمثابة ربط بين بيئة السيناريو وبيان الرؤية. السيناريوهات المعيارية تصف ما تريد المنظمة أن تكون عليه أو البيئة ان تظهر.

والسيناريوهات المعيارية ماهي الا وثيقة تخطيط موضوعية اكثر من كونها بيان بالأهداف ، فبدلا من بيان أهداف الشركة الداخلية في بيان الرؤية، تحدد الأهداف في التغيرات في بيئة التشغيل التي تود المنظمة أن تكون.

## ٦-سيناريوهات الادارة الاستراتيجية Strategic Management Scenarios

يعدأشمل أشكال تخطيط السيناريوهات المستخدمة في القطاع الخاص وبين المنظمات العسكرية وغيرها من المنظمات الحكومية.

وتستخدم سيناريوهات الإدارة الاستراتيجية لخلق استراتيجية، واختبار الخطط الاستراتيجية القائمة، و / أو بمثابة أداة للتعلم وإطار لبث الإحساس "القصداستراتيجي" في المنظمة.

يتم تطوير سيناريوهات الإدارة الاستراتيجية دراسة تأثير القوى الكلية للتغيير التي تحدد الحدود للبيئة التشغيلية للمنظمة.

وبعبارة أخرى، يتم تعريف السيناريوهات عادة من خلال الاتجاهات والقوى التي هي خارجة عن سيطرة الشركة من الناحية المثالية، لأغراض التخطيط، هذه السيناريوهات هي "قصص" تقول أقل قدر ممكن عن الشركة أو صناعتها.

وبعد دراسة البيئة وما تحويه من مجموعة مفاجئة وغير متوقعة من ظروف الأعمال في المستقبل يمهّد ذلك للتفكير نحو الآتي:

"ما الذي يجب أن تلبيه منتجات وخدمات الشركة لتلبية طلب المستهلكين في هذا المستقبل؟" أو "ما الذي يجب أن يكون عليه نموذج أعمالنا حتى نفدّر على المنافسة بنجاح؟" هذه هي السيناريوهات الأكثر تحدياً التي يتعين بناؤها حتى تسمح للمخططين بحرية كاملة في اتخاذ القرارات الملائمة.

## أهم مصطلحات الفصل

Interactive “War Gaming” Scenarios	السيناريو التفاعلي (ألعاب الحرب)
Strategic Management Scenarios	سيناريوهات الإدارة الاستراتيجية
Driven (or Operational) Scenarios Event	السيناريوهات الموجهة بالحدث
Probability-Based Scenarios	السيناريوهات المعتمدة على الاحتمالات

الفصل الثامن  
التخطيط الموقفي

## الاهداف السلوكية:

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على ما يلي:

- ١-الامام بتعاريف متصلة بالتخطيط الموقفي
- ٢-فهم المقصود بالتخطيط الموقفي
- ٣-معرفة اغراض التخطيط الموقفي
- ٤-التعرف على مكونات التخطيط الموقفي
- ٥-فهم وتحديد خطوات التخطيط الاستراتيجي
- ٦-التحديد والتحليل للخطة الموقفية وخصائصها
- ٧-ادراك العناصر الرئيسية للتخطيط الموقفي



## الفصل الثامن التخطيط الموقفي

١/٨ تعاريف هامة:

قبل تناول التخطيط الموقفي تفصيلا يجب استعراض التعاريف التالية لاستجلاء الفهم للموضوع.

### الموقف Contingency

موقف محدد أو حدث يمكن أن يحدث في مستقبل يمكن التنبؤ به.

### التخطيط الموقفي Contingency planning

-عمليات استصدار اهداف ادائية ومداخل واجراءات للاستجابة لمواقف او احداث محددة يحتمل حدوثها متضمنة تشخيص لهذه الاحداث مع تنمية السيناريوهات الممكنة والخطط الملائمة للاعداد والاستجابة لهذه الاحداث او المواقف بسلوك فعال

### اولويات الموقف Contingency prioritization

عمليات اختيار المواقف لاغراض التخطيط

### تخفيف الكوارث Mitigation of disasters

تدابير يتم اتخاذها لتخفيض احتمالية الكوارث وتأثيرات حدوثها وتشمل: تدابير الوقاية(تخفيض المخاطر)وتدابير واستعدادات مقدمه وتدابير لتجنب الازمة.

### الطوارئ Emergency

موقف يفوق قدرة المجتمع والجماعة والمنظمة وغيرها على التكيف ويتطلب تصرفات غير عادية يتم اتخاذها وموارد يتم تسخيرها للتفاعل والتكيف مع الموقف

### الاستعداد مقدما للطوارئ Emergency preparedness

تصرفات يتم اتخاذها للتنبؤ بالطوارئ لتسهيل سرعة وفعالية وملائمة الاستجابة للموقف

<b>Hazard</b>	<b>الخطر</b>
تهديد محتمل او مصدر تعرض لاصابة او ضرر او خسارة مثال صراعات او ظاهرة طبيعي	
<b>Risk</b>	<b>المخاطرة</b>
تقييم لاحتمالية حدوث وتعاطم النتائج لاي خطر مواجهه مثال ما هو احتمال الخطر وماهى نتائجه المستقبلية	
<b>Planning assumptions</b>	<b>افتراضات التخطيط</b>
هى عناصر رئيسية فى السيناريو وتشكل الاساس لتطوير الخطة الموقفية	

### ٢/٨ مفهوم التخطيط الموقفي:

يقصد بالتخطيط الموقفي أنه عمليات تحضيرية مقدمه لتشخيص وتحديد وتخطيط كل المواقف المواجهة

ولقد ظهر هذا النوع من التخطيط نظرا لأن التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع الاحداث الاكثر حدوثا . لا تعنى التأكد من الحدوث ، فالأحداث المواتية والسارة قد لا تحدث مما يؤدي إلى خلق مشاكل خطيرة للمنشأة مثل إرتفاع معدل الفوائد ، وزيادة التضخم ، وتجميد الأسعار وتوقف إستيراد المادة الخام اللازمة للمنظمة أو حدوث إضرابات بالمصنع

### ٣/٨ اغراض التخطيط الموقفي:

إن غرض التخطيط الموقفي هو المساعدة فى التأكيد على سرعة وملائمة وفعالية الاستجابة فيما لو حدثت الازمات.

وينتج عن التخطيط الموقفي خطة يطلق عليها الخطة الموقفية التى تكون موجه لموقف معين وذلك عندما تذهب الامور فيه بصورة خاطئة ويطلق عليها الخطة (ب).

وعمليات التخطيط الموقفي يجب أن تحدد العمليات والمصاعب التى يمكن أن تمنع الاستجابة تجاه الأزمات المحتملة واعادة التفكير المقدم والبحث عن حلول للمواجهة لتجنب المشاكل أو القضاء عليها قبل الحدوث الفعلى لها

ويجب التأكيد على أن التخطيط الموقفي ليس تحديدا ووضع خطة لكل موقف ممكن لأن هذا قد يكون مستحيلا والمحاولة قد تعنى ضياع هائل للوقت ولكن الهدف التشجيع نحو المواقف الرئيسية والاستجابات الممكنة.

إن مواقف قليلة عادة ما لا تتطوى أو تتم تحت افتراضات الخطة إلا أنه لحسن الحظ هناك من يملكون التفكير فى المواقف والاستجابات الممكنة يمكنهم وبصورة كبيرة تحقيق الأهداف الرئيسة والمستهدفات بنجاح.

#### ٤/٨ مكونات التخطيط الموقفي:

يتكون التخطيط الموقفي من

- ١- التنبؤ والتحليل بالاحطار المحدقة
- ٢- تحديد نوع الاستجابات الممكنة للمواقف وهذا يتطلب ما يلي:  
أ- تحديد ووصف سيناريوهات الازمات واختيار واحد أو أكثر كأساس للتخطيط  
ب- تحديد نوع ومجال التدخل الممكن وانظمة الدعم الأخرى للتنفيذ  
ج- الموارد البشرية واللوجستية والادارة المطلوبة وأيضا كيف يمكن تحريكها عند الحاجة إليها

#### ٥/٨ خطوات التخطيط الموقفي:

هناك خمسة خطوات لإعداد التخطيط الموقفي وهي:

- ١- تحليل الخطر والمخاطرة  
Analyzing hazard and risk
- ٢- تشخيص وتحديد المواقف ذات الاولوية  
Identifying, defining and prioritizing contingencies
- ٣- تصور السيناريوهات لعمليات التخطيط  
Developing scenarios for the planning process
- ٤- اعداد الخطة الموقفية لكل سيناريو  
Preparing a contingency plan for each selected scenario.

-المحافظة على الخطة الموقفية وتحديثها

## Maintaining and updating the contingency plan

### الخطة الموقفية:

الخطط الموقفية ما هي الا خطط بديلة يتم استخدامها اذا ما حدثت الأحداث غير ما كان متوقعا لها ولذا فالخطط الموقفية ما هي إلا إعدادات وإستعدادات لإتخاذ تصرفات معينة إذا ما حدث حدث أو موقف لم يكن مدرجا فى الخطة الإستراتيجية وعلى ذلك فالخطط الموقفية يتم تطويرها للاستعداد لأى حدث فعلى مستوى الدول يمكن وضع خطة موقفية لاحتمال الهجوم النووى أو الذرى من دول الاعداء.

٦/٨ خصائص الخطة الموقفية:

### تتسم الخطة الموقفية بالخصائص التالية:

- الخطة تحتوى على ما تم اقراره والموافقة عليه ولا تعد نهائية فى حد ذاتها
- تعد الخطة هامة جدا عبر جميع مراحلها
- الخطة الموقفية قد لا يتم تفعيلها ابدا إذا كان الموقف التى انشئت من أجله لم يتحقق بعد
- يجب مراجعة الخطة بصورة منتظمة
- يجب تحديث الخطة كلما أمكن ذلك بهؤلاء المنفذين لها
- الخطة يجب أن تكون متغيرة بتغير الموقف
- يجب أن تكون الخطة تفصيلية بالحدث أو بالخطر المواجه.
- يجب توسيع وتكييف الخطة العملية والطارئة والتي تحدد الحلول فيما لو حدثت مشاكل معينة.

- ان الخطة الموقفية تحتوى على عبارة هامة وهى لو- عندئذ If –then فيم لو حدثت مشاكل معينة  
-الخطط الموقفية يجب أن تتم لكل عملية حرجة او وظيفة فالمدير عليه مراجعة البدائل ولتحديد الخطة  
المثلى العملية البديلة للموقف المشاهد  
-هذه الخطط تختلف مع كل نظام وعملية واستجابة معينة  
-الخطة الموقفية ذات مدى فقد تكون بسيطة أو معقدة جدا فكل خطة تعتمد على الحاجات التنظيمية  
الفعلية  
-إن ما يحدث من مواقف مختلفة سببه التغيير ولذا يتم الأهتمام بعقد جلسة عصف ذهنى عن عوامل  
التغيير المحتملة ومصادره الداخلية والخارجية.  
-يجب الاهتمام بدراسة الموقف المواجه بعوامل التغيير والأحتمال والتأثير المحتمل  
٧/٨ الأسئلة التى يمكن اثارها لوضع وتطوير الخطط الموقفية:

يمكن اثاره مجموعة الاسئلة التالية وغيرها وتشمل:

- ١- ماهى الأحداث التى يمكن أن تحدث وتتطلب استجابة؟
- ٢- ماهى النوائب أو الكوارث فى الموقف؟
- ٣- ماهو اسوأ سيناريو لاحداث الموقف؟
- ٤- ماهو الحدث الذى يمكن أن يحدث تداعيات كبيرة فى الأنشطة والخطط الحالية؟
- ٥- ماذا يحدث لو أن تكلفة الخطة باهظة؟

- ٦-ماذا يحدث لو حدث تأخير؟  
 ٧-ماذا يحدث لو أن كبار الموظفين تركوا المنظمة؟  
 ٨-ماهى التحركات المتوقعة للمنافسين والمناوئين والاعداء؟  
 ٩-من سيعيق تنفيذ الخطة؟  
 ١٠- ماهى الأشياء التى ستعيق تنفيذ الخطة؟

### ٨/٨ مزايا التخطيط الموقفى:

- ١- إنه يجعل المنظمة فى موقف أفضل للتعامل مع الأحداث أو التطورات غير المتوقعة.
- ٢- تقليل الحيرة وعدم التأكد والتاخر فى التعامل مع الأحداث غير العادية إذا ما حدثت.
- ٣- استجابة المنظمة للحدث تكون أكثر وأفضل بل وأكثر رشداً وحكمة.
- ٤- يكون المديرون مجبرون على التفكير فى النتائج الممكنة وليس فى النتائج الأكثر حدوثاً.

وبصفة عامة نجد أن الغرض من التخطيط الموقفى:

هو الوصف مقدما للتصرفات التى يمكن للمنظمة إتخاذها لو أن بعض الإفتراضات الرئيسية أو التنبؤات لم تكن دقيقة بالقدر الكافى.

كذلك نجد التخطيط الموقفى ، يغير الأهداف ، الإختيارات والتصرفات ومراجعة الإستراتيجية قبل تنفيذها إذا ما كان الافتراض الرئيسى للتخطيط ذو تنبؤات فشلت فى التحقق.

### ٩/٨ العناصر الرئيسية للتخطيط الموقفى:

يتكون التخطيط الموقفى من العناصر التالية:

#### ١- تحديد الأحداث غير المتوقعة : Identify contingent events

- \* ما هى أقل الأحداث حدوثاً ويمكن أن يسبب أضراراً خطيرة للمنشأة؟
- \* ماهى أسوأ حالة يمكن أن تحدث؟ (تصرفات منافس ، معدلات فوائد .. الخ)
- \* ماهى الأحداث التى يمكن أن تجعل الخطة غير فعالة؟

وبصفة عامة يجب على المنظمة التركيز على الأحداث غير المواتية برغم من أن الاحداث قد تكون إيجابية أو سلبية . كما أن المنظمة عليها إن تركز على ٥-١٠ احداث هامة حتى يمكن إدارة عمليات التخطيط الموقفى .

## ٢-ماذا لو؟

### what if

\* ماذا لو حدث الحدث الهام أو الحاسم أو الحرج؟

\* ما هي التصرفات أو الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها للتعامل مع الحدث الهام؟

وهذه التصرفات يجب أن تتحدد بدقة والاستجابة يجب أن تكون معدة مقدماً إذا ما حدث واحد أو أكثر من الأحداث الهامة.

### ٣- نقاط الاستعداد :

### Trigger points

إن التحديد مقدماً لنقاط الاستعداد يجب أن يتم بكل دقة ومن ثم يجب العمل نحو التفكير في الاستعدادات التي تتم لتنفيذ الخطة ، ونسوق المثال التالي على سبيل المثال:

إذا ما حددت المنشأة في الخطة الموقفية - إذا ما تم تطبيقها - لو أن المبيعات قد إنخفضت بنسبة ١٠% عما هو متوقع للشهرين القادمين فإن الخطة يمكن أن تشمل الإنتاج ، زيادة الإعلان ، تقليل المخزون ، تقليل كميات المواد الخام المشتراه وغيرها من الخطوات للإستجابة لإنخفاض المبيعات غير المتوقع .

ونستخلص مما سبق إن الخطط الموقفية ما هي إلا ردود أفعال مخططة لو أن الأشياء لم تتحقق كما كان متوقعا .

وأغلب المنشآت العالمية اليوم تعد الخطط الموقفية لبعض من الأحداث القليلة والهامة وذلك بعد تحديد الخطة الإستراتيجية الأساسية.

اهم مصطلحات الفصل

Contingency planning	التخطيط الموقفي
Planning assumptions	افتراضات التخطيط
Emergency preparedness	الاستعداد مقدما للطوارئ
Contingency prioritization	اولويات الموقف
Identify contingent events	تحديد الأحداث غير المتوقعة
Trigger points	نقاط الاستعداد

الفصل التاسع  
تحليل الفرص والتهديدات  
والقوة والضعف التنظيمي

## الأهداف السلوكية:

بعد قيام الطالب بقراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على:

١- التعرف على الفرص والتهديدات والقوة والضعف فى البيئة الخارجية والداخلية

٢- ادراك المقصود بمصفوفة SWOT

٣- فهم الاستراتيجيات الممكنة للمنظمات استخدامها وفق تحليل SWOT



## الفصل التاسع

### تحليل الفرص والتهديدات والقوة والضعف التنظيمي

#### ١/٩ مقدمة :

تعمل الإدارة نحو تجميع المعلومات المختلفة الحالية والمستقبلية عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات وذلك لتحديد الوضع الحالي والمستقبلي لهذه المنظمات.

والقيام بتحديد موقف المنظمات الحالي والقطاعات التي ينبغي أن تكون فيها والتخطيط نحو الوصول إلى ما ترغب أن تكون فيه ، فإنه يجب تحليل البيئة الداخلية بما تحمله من قوة وضعف والبيئة الخارجية بما تحمله من فرص وتهديدات وعلى ذلك يجب أن تسعى الإدارة إلى تحديد كل من :

نواحي القوة Strengths

نواحي الضعف Weaknesses

الفرص Opportunities

التهديدات Threats

أو ما يطلق عليه تحليل SWOT

## ٢/٩ مفهوم مكونات تحليل SWOT :

### ١- نواحي القوة :

تعبر نواحي القوة عن قدرات داخلية موجبة في المنظمة أو مواقف توضح مدى المتاح الذي يمكن المنظمة من كسب ميزة إستراتيجية في توجهاتها نحو تحقيق أهدافها، فعلى مستوى الأعمال The business level تحديد القوة من خلال قدرة وإمكانية وحدة الأعمال الإستراتيجية SBU من تسويق منتجاتها بقدرة تنافسية عالية سواء من خلال السوق المستهدف أو المنتج أو الترويج أو السعر أو التوزيع ، حيث توجد إستراتيجيات مقصودة يمكن استخدامها في كل متغير من هذه المتغيرات الخمسة ويمكن تحقيق نجاح المنظمة.

أما القوة على مستوى المنظمة The corporate level وخاصة في المنظمات ذات الأعمال المتعددة ، فإنها تعنى درجة تحقيق التوازن والتعزيز بين المنشآت ذات الأعمال.

ويقصد بالتوازن أى المتطلبات النقدية النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية ، حيث نجد بعضها ينمو وبعضها مستقر وبعضها يتسم بالقوة ولكنها فى النهاية تساهم جميعها فى إحداث النمو للمنظمة.

أما التعزيز والارتباط فهز يعنى درجة تحقيق التعزيز بين وحدات الأعمال الإستراتيجية فى وصولها لأهدافها وهذا ما يطلق عليه The Synergy

ويلاحظ أن الارتباط قد يكون قوى فيها بين وحدات الأعمال المختلفة لأنها قد تعتمد جميعها على تكنولوجيا معينة ولديها هامش ربح مناسب أو محتمل فعلى سبيل المثال قامت شركة جنرال إليكتريك بعمل ارتباط قوى بين وحدات أعمالها الإستراتيجية المختلفة.

## ٢- أوجه الضعف Weaknesses :

وتعنى عدم توافر قدرات معينة ومواقف قد تكون مؤدية - أو ذات تأثير - إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. فعلى مستوى الأعمال قد يكون لدى إحدى المنشآت قصوراً في فشل الحملات الإعلانية في خلق انطباع جيد لدى المستهلك عن المنتج مما يؤدي إلى فقدان المنشأة للكثير من الأموال. وعلى مستوى المنظمة وخاصة في المنشأة ذات الأعمال المركبة أو المتعددة تظهر أوجه الضعف كنتيجة لعدم التوازن أو الارتباط بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.

## ٣- الفرص Opportunities :

يقصد بالفرصة البيئية بأنها عوامل خارجية ومواقف سوف تساهم في مساعدة التنظيم في جهوده نحو تحقيق أهدافه.

وتجد على مستوى الأعمال يعبر عن الفرص بعلاقتها بالسوق المحتملة فعلى سبيل المثال شركة Apple للكمبيوتر رأت مدى حاجة السوق إلى كمبيوتر شخصي رخيص الثمن مما جعلها تخلق عوامل للنجاح.

وعلى مستوى المنظمة ، في منشأة الأعمال المركبة ، الفرص عادة ما تظهر في القيام بإبتلاع أو الأمتلاك ، أو الإندماج مع شركة أخرى مثما فعلت شركة كوكا كولا (COCA COLA) وامتلكت شركة COLWNDIA .PICTURES

ولقد أقترح مايكل روبرت على الشركات وهي تعد نفسها للتفاعل مع الفرص المدركة Perceived Opportunities أن تسأل نفسها أربعة أسئلة هامة لتجنب الفرص الكاذبة أو المزيفة False Opportunities وهذه الأسئلة هي :

١- هل الفرص تحافظ على رسالة وأهداف المنظمة ؟

٢- هل الفرص قائمة في القوى التنافسية ؟

٣- هل تتطلب الفرصة الدخول في مجال جديد ؟

٤- هل يمكن استغلال الفرصة وفق الظروف الحالية للشركة ؟

والإجابة عن هذه الأسئلة يمكن أن يحافظ على المنشأة من الدخول في مسار خاطئ.

٤- التحديات Threats :

هي عوامل خارجية قد تنشأ وتؤدي إلى فشل التنظيم في تحقيق أهدافه والتحديات قد تكون من المنافسين أو الحكومة أو الاتحادات أو المجتمع أو الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة والمتعامل مع المنظمة وعلى مستوى الأعمال وقد يكون التهديد إبتكار تكنولوجي جديد تم بواسطة منافس ما .

وعلى مستوى المنشأة وخاصة المنشأة المركبة تكون التحديات هي نفسها التحديات على مستوى الأعمال.

كما أن التحديات قد تأتي من القيام بالابتلاع أو الأمتلاك أو الإندماج مع منظمات أخرى ، حيث نجد أن المنشآت ذات الأعمال المتنافسة قد تتنافس على الاستحواذ على نفس وحدة الأعمال الإستراتيجية. كذلك قد يتأتى التهديد من محاولات غير أخلاقية قد يأتي بها الآخرون وخاصة المنافس.

ويلاحظ بالنسبة للفرص والتهديدات والقوة والضعف أن هناك حقائق أولية يجب تأكيدها وهي :

١- أنه عند تحديد الفرص والتهديدات قد تكون خطوات تحديدها واحدة ، ولكن العوامل والمعايير المستخدمة في الحكم عليها مختلفة.

٢- قد يتم إكتشاف نواحي القوة من خلال البيانات المتاحة في المنظمة ، ويصعب ذلك بالنسبة لنواحي الضعف.

٣- إن تفسير البيانات بواسطة المديرين دالة لكل من مواقع ومراكز ووظائف هؤلاء المديرين ، وسلطاتهم ومسئولياتهم ونمط شخصياتهم ، وإدراكهم لأدوارهم في المنظمات.

٤- إن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية والأسواق والمنتجات والمنافسة ، هذه العوامل قد تمثل فرصاً أو تهديدات وعلى المنظمة دراستها وتحليلها فعلى سبيل المثال نجد أن طلب عامة الناس للهواء النظيف والمياه الصحية النظيفة والبيئة النظيفة الخالية من التلويث إنما يمثل تهديداً أمام منظمات الأعمال ، ولكنه في نفس الوقت يحمل فرصاً لمنظمات أخرى.

٥- أن نواحي القوة والضعف تختلف فيما بين المنظمات سواء ما يتصل بنواحي الإدارة والتنظيم

والتي تضم الموهبة الإدارية ، والعلاقات العمالية ، السياسات البشرية ، نظم التقييم للأداء ، الاختيار للعاملين ، التدريب والتطوير للعاملين وأنظمة المكافآت والحوافز والمناخ وأنظمة التخطيط والرقابة والهيكل التنظيمي أو ما يتصل بوظيفة التمويل أو العمليات الإنتاجية أو غيرها.

٦- عند تحديد العوامل الخارجية يجب تحديد العوامل الخارجية المختلفة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والديموغرافية والتكنولوجية والتنافسية والمنتجات والأسواق ، وتقييمها ، وإعداد تنبؤات عن المستقبل لهذه العوامل.

٧- كذلك عند العوامل الداخلية يجب مراجعة كل المجالات الإدارية التنظيمية والتسويقية والمالية والإنتاجية وغيرها لتحديد نواحي القوة والضعف الآن ومستقبلاً.

### ٩ / ٣ التصرفات الإدارية للتعامل مع تحليل SWOT :

تختلف المنظمات في التصرفات الإدارية الإستراتيجية للتعامل مع الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف بها ، حيث تتوافر البدائل الإستراتيجية التالية :

#### ١- التركيز :

حيث قيام الشركة باستخدام طاقاتها ومواردها للوصول للهدف. فنجد شركة American Motors استخدمت مواردها المتاحة في إنتاج سيارة صغيرة ، بينما نجد شركة جنرال موتورز (فورد ، كريسلر) عملت على استخدام مواردها في إنتاج خط منتجات للسيارات الصغيرة ، الكبيرة ، الفاخرة.

#### ٢- التكامل :

سواء التكامل للخلف بامتلاك الشركة لمصادر المواد الخام أو التكامل للأمام بامتلاك الشركة لمنافذ التوزيع.

### ٣-التنوع :

أى التنوع من خلال الإبقاء على الأسواق المتاحة والتحرك نحو الأسواق الجديدة والمربحة وهذا ما يؤدي إلى إحداث نمو لم يكن يتحقق إلا من خلال التنوع.

### ٤-التجديد والابتكار :

سواء من خلال التجديد والابتكار لسلع جديدة أو خدمات جديدة فنجد شركة (Polaroid) قدمت كاميرا للتصوير السريع SX 70 كمنتج جديد وبتكنولوجيا عالية.

### ٣- عدم التغيير : No Change

أى عدم عمل أى شىء ، أى الإبقاء على استخدام نفس المنتجات والخدمات الحالية ، وترك الآخرين يقعون فى أخطاء من جراء الابتكار.

### ٦-الإستراتيجية الدولية :

وهى تعنى الانتقال من النجاح فى السوق الداخلية إلى غزو أسواق دول أخرى مثلما فعلت الشركة التالية :

**Singer- Nestle- I B M –Colgate- Palmolive Unilever**

## ٧- التسييل : Liquidation

وذلك من خلال قيام الشركات بتسييل أو إسقاط المنتجات غير المربحة وإن كانت بعض الشركات تلجأ إلى استراتيجية الإنكماش بتقليل مجالات التشغيل بدلاً من التسييل.

## ٨- المشروعات المشتركة :

وهي تتم من خلال أشكال تنظيمية هدب بين شركاء وطنيين وآخرين أجانب للقضاء على حوافز سياسية أو ثقافية أحياناً.

## ٩/٤ مصفوفة القوة والضعف والفرص والتهديدات:

هذه المصفوفة ليست بديلاً لمصفوفة بوسطن ولا جنرال إيكترينك أو أى مصفوفة أخرى، إنها إطار مفهومي للتحليل المنظم يسهل من إقامة علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف فى المنظمة.

وتأخذ الشكل (١/٩) التالى :

البيئة الخارجية البيئة الداخلية	<u>التحديات (T)</u> ١-..... ٢-.....	<u>الفرص (O)</u> ١-..... ٢-.....
	<u>القوة (S)</u> ١-..... ٢-.....	TS
<u>الضعف (W)</u> ١-..... ٢-.....	TW	OW

شكل (١/٩)

### مصفوفة SWOT

وفقاً للمصفوفة السابقة نجد ما يلي :

1- يجب تحديد بنواحي الفرص الخارجية ووضعها في خانة (O) كما يجب تحديد قائمة بنواحي التحديات الخارجية ويتم وضعها في خانة (T) .

ويلاحظ أن الفرص والتحديات قد تتواجد في أماكن مختلفة فقد تكون سياسية أو اقتصادية أو إجتماعية أو ديموغرافية أو تكنولوجية أو خاصة بالأسواق أو المنتجات أو المنافسة.

وهذه العوامل يجب تحديدها ليس للحاضر فقط ولكن للمستقبل أيضاً

٢- يتم تقييم البيئة الداخلية لتحديد نواحي القوة (S) ونواحي الضعف (W) وتحديدتها أيضاً على الشكل السابق وهذه النواحي قد تتواجد في الإدارة والتنظيم والعمليات الإنتاجية أو التمويل أو التسويق أو أخرى.

يتضح من خلال المصفوفة السابقة أن هناك أربعة بدائل وهي :

١- وجود تهديد خارجي وضعف داخلي بالمنظمة :

#### The WT Strategy (Mini – Mini)

إن الهدف من الإستراتيجية هذه هو تقليل كل من نواحي الضعف والقوة ، فالشركة تواجه تهديد خارجي وضعف داخلي لديها وهذا ما يمثل خطر لموقف الشركة ولذا تعمل على الكفاح من أجل البقاء أو تسييل أو إسقاط بعض المنتجات أو الأسواق أو العملاء.

وبالطبع هناك اختيارات أخرى لدى بعض الشركات فقد تلجأ بعض الشركات إلى الإندماج مع شركات أخرى.

وأياً كان نوع الإستراتيجية المختارة ، فإن هذا الموقف (WT) تعمل أي منظمة على تجنبه.

٢- وجود ضعف داخلي (W) وفرص خارجية (O) :

#### ١ - The WO Strategy (Mini – Maxi)

وهنا تكون الإستراتيجية هي تقليل الضعف وتعظيم الفرص فالشركة يمكن أن تحدد الفرص في بيئاتها الخارجية ولكن هناك ضعف تنظيمي مما يمنع الشركة من استغلال هذه الميزة في السوق.

فقد يكون لدى إحدى الشركات فرصة مواتية من أن هناك طلب متزايد على منتج ما ولكن لا يوجد لدى هذه الشركة التكنولوجيا المطلوبة لإنتاجه.

وهنا قد تحاول هذه الشركة الاستحواذ على التكنولوجيا المطلوبة بالتعاون مع منشأة ذات سمعة طيبة فى هذا المجال التكنولوجى أو قد تعمل شركات أخرى على تعيين أفراد أو تدريب آخرين على مهارات فنية معينة قد تكون مطلوبة فى السوق وفى الحقيقة نجد أن المنظمة قد لا يكون أمامها فرصة لعمل شىء ما ولذا تترك الفرصة للمنافسين.

٣- وجود تهديدات خارجية (T) وقوة داخلية (S):

#### The St Strategy (Maxi – Mini)

وتعتمد هذه الإستراتيجية على قوة المنظمة ويمكن أن تتعامل مع التهديدات القائمة فى البيئة. والهدف هنا هو تعظيم القوة وتقليل أو تدنية التهديد.

٤- وجود قوة داخلية (S) وفرص مواتية (O):

#### The SO Strategy (Maxi – Maxi)

وهنا يمكن للشركة استخدام القوة لديها (مواردها) لاقتناص الفرص أو الميزة فى الأسواق لسلعها أو خدماتها فعلى سبيل المثال يمكن لشركة Mercedes Benz بما تمتلكه من معرفة وانطباع جيد عن الجودة لدى المستهلك من اقتناص الفرصة للطلب الخارجى على السيارات الفخمة. ويلاحظ انه قد يكون لدى إحدى الشركات فرصة مواتية من أن هناك طلب متزايد على منتج ما ولكن لا يوجد لدى هذه الشركة التكنولوجيا المطلوبة لإنتاجه.

أهم مصطلحات الفصل

Strengths	القوة
weaknesses	الضعف
Opportunities	الفرص
Threats	التحديات
False Opportunities	الفرص الكاذبة
Liquidation	التسييل

الفصل العاشر  
المفاجآت التنظيمية

## الأهداف السلوكية:

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على:

١- التعرف على الاشكال المختلفة للمفاجآت

٢- معرف وجهات النظر المختلفة للتعامل مع المفاجآت

٣- الالمام بتتابع أحداث المفاجأة

٤- التعرف على اطار للمفاجآت

٥- فهم الاستراتيجيات المختلفة لإدارة المفاجآت

## الفصل العاشر

### المفاجآت التنظيمية

#### ١/١٠ مقدمة:

هناك الكثير من المفاجآت التي تواجه المنظمات المختلفة وتمثل مشكلة للمخططين ولذا فضل الكاتب أن يتم تناول هذه المفاجآت في ثلاثة فصول متتالية اولهم هذا الفصل والذي يتناول المفاجآت بصفة عامة ثم يتناول ادارة المفاجآت غير المؤكدة في الفصل التالي ويليهها ادارة المفاجآت الممكن التنبؤ بها كفصل ثالث.

#### ٢/١٠ أشكال المفاجآت فى المنظمات:

توجد أشكال متعددة من المفاجآت التي تحدث فى المنظمات وتتمثل فيما يلى:

- ميل لدى بعض المنظمات نحو تجاهل بعض المفاجآت تحت ذريعة أنها ضئيلة وليس لها تأثير كبير على أنشطة المنظمة مثل بعض المشاكل غير المتوقعة التي تحدث فى بعض المستشفيات اثناء جراحة ما ولكن يتم القضاء عليها وتنجح.
- وفى بعض المفاجآت الأخرى نجد شخص ذو مكانة ما وهناك خوف لدى الطبيب من عمل جراحة له لأن ذلك قد يحمل نتائج غير متوقعة مثلما حدث من فقدان للزعيم الروسى ستالين.
- كذلك نجد بعض المفاجآت التي يمكن أن تحمل وتخلق كوارث للمنظمة مثال الكوارث النووية أو التسريبات الأشعاعية مثلما حدث فى مفاعل تشيرنوبل بروسيا وما صاحبه من خسائر مروعة.
- وقد نجد بعض المشاكل تعلن مقدما عن نفسها فى شكل إشارات تحذيرية ولسبب أو آخر قد يتم التجاهل لها

وقد نجد بعض المفاجآت تأتي دونما مقدمات أو تحذير مثال الهجوم على المنشآت الامريكية فى ٩/١١ ٢٠٠١.

-وبعض المفاجآت الأخرى حتمية ولا مفر منها مثال الحوادث العادية التى تحدث فى المنظمات المختلفة -بينما نجد بعض المفاجآت الأخرى يجب تجنبها أو على الأقل استعراضها.

-كذلك قد نجد بعض المفاجآت الأخرى يتم ابطالها أو تحييدها

- والبعض الآخر قد نجده يتصاعد.

ومن هذه الأشكال المختلفة للمفاجآت يظهر مدى الحاجة إلى إطار شمولى يجمع هذه المفاجآت وهذا ما سوف نتناوله فيما يلى من هذا الفصل

### ٣/١٠ تعريفات هامة:

#### ١-تعريف المفاجأة:

عرفت المفاجأة بأنها:

" أى حدث يحدث بشكل غير متوقع أو حدث متوقع ويأخذ منعطفًا غير متوقع "

"الحالة التى يكون فيها الحدث أو العملية أو المخرجات غير معروفة أو متوقعة"

"حدث تم تمييزه بصورة شخصية على أنه غير متوقع"

ويلاحظ على كل التعاريف السابقة أوضحت أن المفاجآت غير متوقعة كما نؤكد أن المفاجأة قد تكون

ايجابية وهنا تعتبر فرصة مثال الاستحواذ على عميل كبير أو وجود موارد غير متنبأ بها

كما أن المفاجأة قد تكون سلبية وتشكل تهديدا مثال فقدان طلبية كبيرة فى السوق أو تسعير تنافسى من قبل أحد كبار المنافسين بالسوق

كذلك نجد أن المفاجأة قد تكون معروفة أى يمكن التنبؤ بها وقد تكون غير معروفة أى لا يمكن التنبؤ بها.

## ٢- عدم التأكد:

حالة من عدم اليقين أو حالة من عدم التأكد من ظاهرة معينة مع عدم وجود ضمان أو القناعة بشأن حالتها أو كونها".

## تعريف القضية:

"مشكلة سوف تعوق تقدم المشروع ولا يتم حلها داخل عمليات المشروع الروتينية، وعموما القضايا تتطلب " جهود خاصة" من فريق المشروع أو بمساعدة خارجية أو بالاثنين معا"

ويلاحظ أن بعض القضايا يكون له تأثير حالي على المشروع وبعضها يكون حدث مستقبلي سوف يكون له تأثير على المشروع اذا لم يحل، كما أنه ليست كل المشاكل قضايا.

## ٤/١٠ وجهات النظر المختلفة للتعامل مع المفاجآت:

### وجهة النظر الأولى:

نادت نحو تجنب المفاجآت من خلال التخطيط السابق وانظمة الاكتشاف المبكر والمتقدمة.

وهذا ما نادى به البعض نحو ضرورة الاكتشاف المبكر للكوارث ومنها الأعاصير مثل اعصار تسونامى بالاستشعار من بعد وهو علم الاستشعار عن بعد وهو علم استخلاص المعلومات والبيانات عن سطح الأرض والمسطحات المائية باستخدام صورة ملقطة من أعلى، بواسطة تسجيل الأشعة الكهرومغناطيسية المنعكسة أو المنبعثة من سطح الأرض.

### وجهة النظر الثانية:

أوضحت أن المفاجأة لا يمكن تجنبها ولكن التركيز على المزايا المحتملة فى الأجل الطويل والتي تحدث من خلال التعلم التنظيمى و لتعلم التنظيمى هو عملية خلق المعرفة والحفاظ عليها ونقلها داخل المنظمة وتحسن المنظمة بمرور الوقت مع اكتسابها الخبرة من هذه التجربة، ومن ثم تكون قادرة على خلق المعرفة وهذه المعرفة واسعة، تغطي أي موضوع يمكن أن يكون أفضل للمنظمة مع التيقظ والانتباه للاخطاء بتطبيق نماذج فكرية وافتراضات عملية.

### وجهة النظر الثالثة:

وهناك وجهة نظر ثالثة ترى أن المفاجأة لا يمكن تجنبها ولكن تركز على الاستجابة الفورية للمنظمات وكيف يمكن للمنظمة بنمطها الارتجالي ومستوى الذاكرة الخاص وهو ما يطلق عليه الذاكرة التنظيمية

Organizational Memory أو الذاكرة المؤسسية أو ذاكرة المنظمة .

وتعبر عن البناء المتراكم من البيانات والمعلومات والمعرفة التي تم إنشاؤها في سياق وجود منظمة فردية وتقع تحت مظلة إدارة المعرفة ، و لديها رافدين: أرشيف المنظمة، بما في ذلك من قواعد البيانات الإلكترونية الخاصة بها؛ وذاكرة الأفراد ومن ثم تحدد شكل النتائج لكل مفاجأة.

### وجهة النظر الرابعة:

نادت بالأعتماد على دراسة تاريخ المجتمعات الأخرى التي نجحت في تجنب أسباب المفاجآت الأيكولوجية على مدى أجيال إضافة إلى وجود أنظمة تحليلية لإعداد المنظمة لمواجهة المفاجآت.

### ١٠/٥ تتابع أحداث المفاجأة:

تتتابع أحداث المفاجأة على النحو التالي:-

١- حدوث المفاجأة

٢- التمييز والادراك للحدث

٣- الاستجابة التنظيمية لحدث المفاجأة

٤- تقييم المنظمة لمخرجات المفاجأة

وعلى المنظمة ان تخلق المعرفة وكيف تقدمها للاستجابة لحدث المفاجأة ثم التقييم لها.

## ٦/١٠ نحو خلق اطار للمفاجآت التنظيمية A typology of organizational surprises

لا يوجد حتى الآن اطار يصور ويجمع المفاجآت التنظيمية وكل ما هو قائم حتى الآن هي محاولات من قبل بعض الباحثين وانه لتحقيق التكامل لانواع المفاجآت تحت مفهوم يعمل كمظلة وللتمييز بين أشكال المفاجآت سوف نقدم اطار تفسيري في جدول يبين هذه المفاجآت.

قام أحد الباحثين بالربط بين القضية والعمليات في مصفوفة حيث أوضح أن:

### ١- القضايا Issues

قد يفاجأ التنظيم بما يلي:

شئ يحدث ولا يتوقع حدوثه أو شئ يتوقع حدوثه ولا يحدث

### ٢- العمليات Process

شئ يحدث بصورة مختلفة عن المتوقع

وعلى ذلك تظهر أربعة احتمالات للمزاوجة بين القضايا والعمليات ونوع المفاجأة المتولدة وهي المبينة في جدول (١/١٠) التالي:

جدول (١/١٠)

احتمالات العلاقة بين القضية والعملية ونوع المفاجأة المتولدة

نوع المفاجأة	الاحتمال
أحداث يمكن التنبؤ بها	قضية متوقعة وعملية متوقعة
قضايا مدهشه	قضية غير متوقعة ولكن ممكن التنبؤ بها
عمليات مدهشة	قضايا متوقعة وتأخذ عمليات غير متوقعة
ازمة تتصل بعدم قدرة البشر على ان يلعبوا دورا في الحالات غير المتوقعة او غير المعروفة وتنتج مواقف جديدة وغير مألوفه وغامضة.	قضايا وعمليات غير متوقعة

ويمكن التعبير عن هذا الاطار من المفاجآت التنظيمية على النحو المبين فى الشكل التالى:

شكل ( ١٠ / ٢ )

إطار المفاجآت التنظيمية فى العلاقة بين العملية والمفاجأة

		العملية	
		متوقعة	غير متوقعة
القضية	متوقعة	١ أحداث ممكن التنبؤ بها (الروتينية)	٢ عمليات مدهشة (تطورات زاحفة)
	غير متوقعة	٣ قضايا مدهشة (أحداث مفاجئة)	٤ أزمات (فقدان المقصد)

ووفق الشكل السابق نجد ما يلى:

١- أحداث ممكن التنبؤ بها Predictable events

(قضية متوقعة وعملية متوقعة)

هناك الكثير من الاحداث فى حياة المنظمة والتي يمكن التنبؤ بها مثال انزال منتج جديد للسوق غالبا ما يتم التنبؤ به والقضية المتوقعة تتعامل مع مدخل مخطط فى شكل اجراءات تشغيل معيارية او روتينية تنظيمية ولهذا الاحداث يمكن التنبؤ بها حيث يدرّب المدراء للتفاعل مع هذه الانواع من الاحداث التي يتم رقابتها حيث الروتينية التنظيمية او الاجراءات المعيارية سوف تطبق ويشار الى ذلك بالقول التالى:

The disasters you should have seen coming

## الخانة الثانية: (قضايا متوقعة وعمليات غير متوقعة) ومن ثم المفاجأة

### عمليات مذهشة Surprising processes

ووفق هذه الحالة نجد القضايا المتوقعة في بعض الأحيان تكتسب شكل غير متوقع وتتكشف ووفق هذه الحالة نجد ان المنظمة عملت روتين للتعامل مع القضايا المتوقعة وهناك احتمالية ان يأخذ هذا الروتين شكل غير متوقع وهذا قد يكون حقيقى لان الروتين لا يتكرر بصورة متشابهه فهو يتعدل حسب الموقف ومن ثم نجد الروتين يلعب دورا مزدوجا فى المنظمات.

وبعبارة اخرى بعض العمليات المتوقعة والتي سبق ادارتها قد تؤدي لكسر الروتين وتولد مفاجأة.

وهذا ما يحدث عند تعرض المنظمة لتطور تكنولوجى جديد وزاحف يسبب لها عمليات غير متوقعة ومن ثم عليها اعادة النظر فى الروتين القائم.

وعندما تكون المنظمة واقعة تحت هذا الزحف من التطور لابد لها أن تغير ثقافتها مع تمكين العاملين مع الاعتراف بقلة رقابة المديرين.

## الخانة الثالثة: (قضايا غير متوقعة وعمليات متوقعة) ومن ثم المفاجأة

### قضايا مذهشة Surprising issues وقد يشار الى ذلك بأنه: احداث مفاجئة"

إن القضايا غير المتوقعة قد تؤدي فى بعض الأحيان نحو ظهور عمليات قابلة للتوقع. فالقرارات المبدئية المتعلقة أو المتصلة ببعض القضايا قد تشعل عملية متوقفه على قرار.

ووفق النظريات المعقدة فى نظريات التنظيم تم وصف ذلك على أنه:

"حساسية الظروف أو الأحوال المبدئية او الأولية"

و لقد دال كل من Baker, Miner and Easley (2003) بالمثل التالي على إمكانية حدوث ذلك كما فى شركة startup الهندسية واللى ابتدعت ثقافة التوجه بالناس وثقافة مثلما الأسرة. حيث ذكروا أنه بسبب صعوبات فى اعادة قبول المرشحين للمشروع وتقبل مزاياه فان المدير اقدم نحو اقناعهم نحو اعتناق ثقافة التوجه بالناس و قدم مشروعه الجديد على أنه يتوافق مع هذا الوصف. و بعد قبول الوظيفة بواسطة المرشحين جعل المدير يذكر وبصورة عفوية او ارتجالية صعوبة العودة لمفهوم الأسرة .

والقضية غير المتوقعه(فلسفة التنظيم وملاحم ثقافته) انتجت نتيجة متوقعة وهى:

ثقافة التوجه بالناس هى الممارسة عمليا.

**ونقول أنه فى ظل الاحداث الطارئة يجب على الادارة ما يلى:**

- ١- الاستراتيجيات الخاصة نحو مواجهة الحدث تؤخذ بواسطة الادارة العليا كتصرف جماعى.
- ٢- نجد أن هناك صعوبة فى التحكم فى القضايا ومن ثم يجب تكريس الجهود للمنظمة.
- ٣- ان الثقافة التى نشأت ما بعد الحدث واصبحت منطقية قد يتم الحاجة لقبولها او حتى تشجيعها
- ٤- انه لمن الضرورى التفكير فى جهود تدفع المنظمة الى اتجاه غير متوقع حيث صعوبة العودة للماضى

#### **الخانة الرابعة: (قضية غير متوقعة وعملية غير متوقعة)**

أزمة ذات مواقف جديدة وغير مألوفة وغامضة مما يجعل التعامل بالاحساس Sense making

وأطلق على هذه المواقف Vujade

وهو مصطلح يطلق فى المناسبات التى يذهل فيها الأفراد وتجعلهم يحللون بصورة كبيرة افتراضاتهم واستراتيجياتهم بمعنى ان ماسبق وكمن بالعقل قد انتهى وأن آخر جديد سوف يتكون وهذا ما حدث بالفعل فى الولايات المتحدة الامريكية فى انفجارات ١١ سبتمبر ٢٠٠١ فى ضرب البنتاجون والابراج الأمريكية

ووفق هذه الحالة يجب اعادة النظر فى الخطط للتكيف مع المواقف الجديدة من خلال التفاعل الدائم والمتكرر مع تنفيذ الخطط المفاجئة للتصرف لمواجهة هذه المواقف غير المتوقعه والتأكيد على تحقيق التوازن بين الهياكل والمرونة وفق خصائص الموقف المواجه.

ويجب أن نؤكد أن التفرقة بين القضايا والعمليات اصطناعية لأن القضايا المدهشة قد تتطور الى العمليات المدهشة أو بسبب العمليات المدهشة تخلق القضايا المدهشة وأن التفرقة تمت لوضوح التحليل

### ١٠/٧ استراتيجيات ادارة المفاجآت:

تتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلى:

#### ١-التعلم من خبرات الآخرين:

تعد الخبرة خط الدفاع الأول ضد المخاطر ذات التأثيرات السلبية ومن ثم يجب الاستفادة من أهل الخبرة.

#### ٢-معالجة التأثيرات السلبية للمفاجآت:

انه لتخفيض التأثير السلبى للمفاجأة يجب:

أ-قياس المفاجأة

ب-التفاعل بكل ما تملك المنظمة من موارد متاحه للتعامل مع الحدث مع ملاحظة انه ليست كل المفاجآت سلبية مع محاولة غرس العقليات التى تحول المفاجآت إلى فرص أو خبرات متعلمة.

#### ٣- خذالخطوات اللازمة لتخفيض فرصة أن يكون هناك شىء خطأ

اى يجب أخذ التدابير لتخفيض مستوى الفوضى فى البيئة المحيطة أى عدد المتغيرات غير المعروفه والمعقدة مثال قد نجد أحد الجراحين يخفض الفوضى من خلال العمل بنفس الأدوات ونفس فريق التمريض لكل عملية جراحية أو اختبار طيارين بتنفيذ مبادرة واحدة فى وقت واحد.

٤-الاعتماد على شبكة الاستشعار ومدخل الفريق ذو الثقة في جميع المستويات الادارية بالمنظمة للاستشعار والكشف عن المفاجآت.

٥-تلقي المفاجآت من أطراف ثالثة:

قد تأتي المفاجآت من أطراف ثالثة قد لا تكون من اصحاب المصلحة الرئيسيين ولقد سؤل عسكريون بسلاح البحرية الامريكي عن المفاجآت التي تأتي من أطراف ثالثة وكانت الاجابة الحيوانات الاليفة والمدنيين.

أهم مصطلحات الفصل

Organizational memory	الذاكرة التنظيمية
surprises	المفاجآت
issues	القضايا
Predictable events	أحداث يمكن التنبؤ بها
The disasters	الكوارث أو النوائب
Surprise management	إدارة المفاجأة

الفصل الحادى عشر  
إدارة المفاجآت غير المتوقعة

## الاهداف السلوكية:

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على:

- ١- معرفة المقصود بالمفاجأة
- ٢- التفرقة بين مصادر المفاجآت
- ٣- التعرف على أسباب حدوث المفاجآت
- ٤- ادراك كيفية ادارة المفاجآت
- ٥- التعرف على مايجب فعله ما بعد المفاجأة



## الفصل الحادى عشر

### ادارة المفاجآت غير المتوقعة

#### ١١/١ مقدمة:

نظرا لأهمية موضوع المفاجآت على حياة المنظمات والأمم فإن الكاتب سوف يتناوله فى فصلين حيث يتناوله فى هذا الفصل تحت مسمى المفاجآت غير المتوقعة والفصل الآخر يتناول المفاجآت التى يمكن التنبؤ بها أو المتوقعة.

وذلك لتحسين المعرفة بالمفاجآت وأيضا بيان طرق إدارة هذه المفاجآت.

#### ٢/١١ تعريف المفاجأة غير المتوقعة:

تم تعريف المفاجأة على النحو التالى:

"حدث لم يحدث من قبل ولا يوجد له سجل سابق"

"أحداث تم تمييزها على أنها غير متوقعة"

#### **Events that are recognizer as unexpected”(Miner &Eesley,2003)**

"الحدث الذى تم تمييزه وادراكه على أنه غير متوقع وهو يسمح بالمفاجأة كمعطيات والتى قد تكون مفاجأة ايجابية أو مفاجأة سلبية"

### ٣/١١ أسباب حدوث الأحداث :

إن هذه الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها قد تحدث بسبب أو أكثر من الأسباب التالية :

- ١- إن الإدارة لم تقم بالجهود الضرورية للتنبؤ بها .
- ٢- إن الأحداث لا يمكن التنبؤ بها وفق الأساس المعرفى المتاح للإدارة الآن .
- ٣- إن هناك بعض المفاجآت أدت الى حدوث مواقف ذات أزمات مما أدى إلى ضرورة التغيير الجذرى لأهداف المنظمة وخططها وافترضاها نظراً لتولد ظاهرة عدم التأكد حيث الأضطراب أو التشويش وزيادة التكاليف .

### ٤/١١ مصادر المفاجآت:

إن المفاجآت يمكن أن تنشأ من مصدرين وهما:

أ- إما من داخل المنظمة مثل الموت المفاجئ لمدير عام المنظمة أو رئيس مجلس الإدارة أو الاستحواذ على صفقة كبيرة.

ب- خارج المنظمة: مثل حدوث انقلاب عسكري أو ضياع صفقة كبيرة على المنشأة.

ونظراً إلى أن المفاجآت غالباً ما تكون مكلفة من جميع الوجوه (أموال ، معنويات ... ) فإن بعض الجهود يجب أن تتم لتحديد المناطق التي تحدث بها المفاجآت مع ملاحظة إنه إذا كان من الممكن تحديد تلك المناطق التي تحدث بها المفاجآت فإنه من الصعب تحديد المفاجآت ذاتها والتي بطبيعتها يكون من الصعب التنبؤ بها وإلا ما أصبحت مفاجآت.

## ٥/١٠ خصائص المفاجأة:

- 1- قد تعنى المفاجأة هجوم غير متوقع مفاجئ
- 2- قد يكون هناك عدم وعى بالمفاجأة مما يؤدي لخلق ظروف أو أحداث غير متوقعة
- ٣- لا بد من تولد الوعي الأنسانى للتعامل مع شئ غير معروف أو حياة غير معروفة ومن ثم يجب التعامل مع المفاجآت مع ضرورة توليد اطار من المعلومات والأدوات للتفكير فى طبيعة المفاجآت
- ٤- قد تكون المفاجأة خفية أو غير مرئية ومن ثم لا يمكن التخطيط للمفاجأة
- ٥- إن المفاجأة التى لا يمكن التنبؤ بها حدث غير متوقع يحدث فى كل الأوقات بطرق متعددة
- ٦- إن عدم التأكد البيئى هو المشكلة المؤدية إلى المفاجآت عموماً وكلما أمكن تقليل عدم التأكد ازداد التنبؤ بالمفاجآت وهذا ما تعمل العلوم الرياضية والاحصائية والاقتصادية والفيزيقية وغيرها على القيام به لمساعدة متخذى القرارات للتعامل مع هذه الظاهرة
- ٧- إن هناك بعض المفاجآت أدت الى حدوث مواقف ذات أزمات مما أدى إلى ضرورة التغيير الجذرى لأهداف المنظمة وخطتها وافترضااتها نظراً لتولد ظاهرة عدم التأكد حيث الأضطراب أو التشويش وزيادة التكاليف .
- ٨- إن الخبرة ليست كافية لفهم لماذا تحدث المفاجأة حيث لا بد من العلوم المفسرة للظواهر مثل علم الظواهر فينومونولوجى phenomenological
- وهو علم يبحث فى الوصف العلمى للظواهر الواقعية مع اجتناب كل تأويل أو شرح أو تقييم.
- ٩- إن التغلب على ظاهرة عدم التأكد سوف يجعل ما هو غير معروف معروف
- ١٠- إن المفاجأة قد تكون حدث نادر وربما يكون خاص

١١-تخلق المفاجأة مشاعر أو عواطف غير متوقعة.

١٢-إن المخطط قد يرى المفاجأة لحظة غير مرحب بها حيث تحتاج إلى خطط أكثر ومعرفة أكثر وأنظمة أكثر تصميمًا لأن المفاجآت ذات احتمالية غير متوقعة.

١٣-ان الاستجابة للمفاجأة يتأثر بعاملين وهما:

أ-حجم الوقت المتاح للاستجابة

ب-مستوى الفوضى القائم في البيئة المحيطة.

ومن ثم يختلف زمن الاستجابة بين المهن المختلفة فنجد من يستجيب في ثوان او دقائق أو ساعات أو أيام

١١/٦ القوى المؤدية للمفاجآت غير المتوقعة:

يرجع السبب في المفاجآت إلى قوتين وهما:

Forces of changes

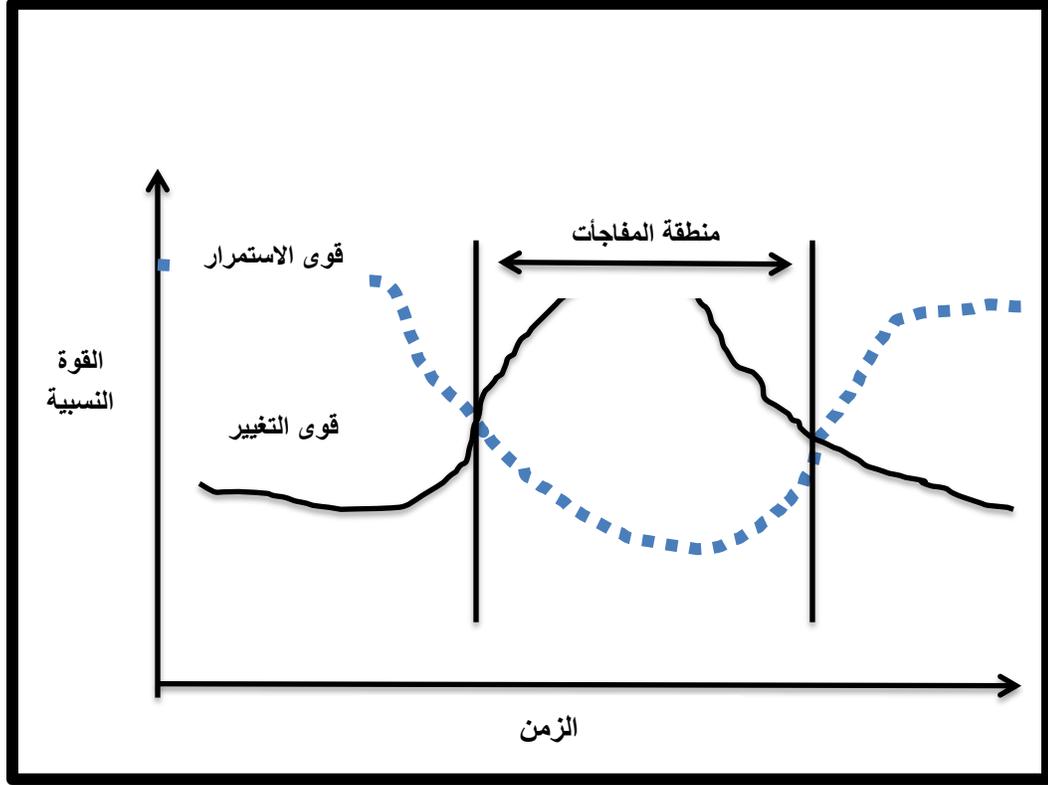
١- قوة التغيير

Forces of continuity

٢- قوة الاستمرارية

فالمفاجآت تمثل احتمالات للحدوث حينما تتحرك قوى التغيير بصورة أسرع وتصبح أقوى من قوى الاستمرار والتي تكون في حد ذاتها غير مستقرة ووفقا للشكل (١٠/٢) التالي نجد تعريف آخر للمفاجأة وهو تعريف الكاتب وهو:

"المفاجأة حدث غير وتوقع يتولد من العلاقة العكسية بين قوى الاستمرار وقوى التغيير في البيئة"



شكل (١/١١)

العلاقة بين قوى الاستمرارية والتغيير

ومن الشكل السابق نجد ما يلي:

- ١- إن التغيير هو السبب الأوحده للمفاجآت وأنه لو تم منع أو السيطرة على التغيير سوف نقلل من المفاجآت
- ٢- إن التعامل مع المفاجآت يتطلب التخطيط بنظام التخطيط التوقعي وليس سياسة الفعل رد الفعل وم ثم نجد ثلاثة أنواع من التخطيط وهي:

## ١- التخطيط الوقائى

والذى يتطلب ضرورة القيام بكل ما هو مادى وبشرى وعلمى للتجهيز والتحضير مقدما لمحاولة رصد واستكشاف المفاجآت مقدما وكلما تم ذلك سوف يخفض من التكاليف والجهود فى المراحل التالية. ويلاحظ ان هذه التخطيط يقلل تكاليف التخطيط الأخرى.

## ٢- تخطيط متزامن

للتعامل مع الحدث فور وقوعه والذى يتطلب توفير الامكانيات والموارد البشرية المدربة لتقليل زمن الحدث فى منطقة المفاجآت لأن طول هذا الزمن قد يؤدي إلى حدوث كوارث ولك أن تتخيل لو استمرت أحداث ١١ سبتمبر عام ٢٠٠١ والهجوم على المنشآت الامريكية لساعات أطول كم كان حجم الكارثة؟ وأيضا لو طال زمن أى كارثة(زلزال مثلا) كم هى التكاليف المادية والبشرية الباهظة التى سوف تحملها. كذلك يجب وضع خطط مواجهه تفصيلاوالتي تتوقف على التنسيق بين المعنيين للتعامل ماديا وتنظيميا واداريا أثناء الحدث.

ومن المهم التذكير بالمقولة التالية :

"واحد من أفضل الطرق لفهم ما تحتاج الي القيام به قبل الازمة يحدث هو فهم ماتحتاج إلى القيام به خلال حدوثها"

**One of the best ways to understand what you need to do before a crisis takes place is to understand what you need to do during its occurrence**

### ٣- تخطيط ما بعد الحدث

للتعرف على الخسائر وإتخاذ القرارات العلاجية لمعالجة الموقف ماديا وبشريا مع الإستفادة منه كنوع من التعلم.

### ١١/٧ ادارة المفاجآت: **Surprise management**

يتم ادارة المفاجآت غير المتوقعه من خلال عمل مصفوفة المفاجآت والتي نتناولها فيما يلي:

### مصفوفة المفاجآت

إنه من أحد الطرق لتحديد تلك المناطق وظروفها والتي يحتمل أن يظهر بها مفاجآت، ما يعرف بمصفوفة المفاجآت **Surprise Matrix** وفي هذا الصدد يجب أن تعمل الإدارة - سواء في الأعمال التجارية أو المجالات العسكرية نحو بناء هذه المصفوفة والتي توضح بيان بالأحداث الخطيرة أو الهدامة المحتملة **Potentially destructive events** وفقاً للمناطق والأنشطة الوظيفية التي سوف تتأثر، وهذه المصفوفة كما في شكل (٢/9) التالي:

جدول (١/١١) مصفوفة المفاجآت

بيان	خارج المنظمة					داخل المنظمة		
	المستهلكون	الموردون	البيئة السياسية	البيئة الإقتصادية	البيئة التكنولوجية	الإحداث المادية	الأحداث النفسية	الأحداث الإجتماعية
التسويق	مقاطعة منتجات الشركة	أصبحوا منافسين	حدوث ثورة في البلاد	الرقابة على الاسعار	تقادم المنتج نتيجة إبتكرات المنافس او المنافسين	اندلاع حرائق في المستودعات	تفشى الفساد والرشاوى فى مندوبى البيع	إضراب البانعين
التمويل	خسارة منتجات الشركة	خطف العطاءات	زيادة فى الضرائب	الزيادة السريعة فى معدل الفوائد	—	أخطاء فى نظام الكمبيوتر	الإختلاسات	تزييف منظم للبيانات
الموارد البشرية	سراقات بواسطة المستهلكين	سرقة الاسرار التجارية	تصرفات إرهابية نتيجة لإسباب سياسية	إضراب عام	التعطل الوظيفى نتيجة التكنولوجيا	ظهور أمراض وبائية	التخريب	أحتلال المصنع

## ويجب مراعاة الآتى عند بناء مصفوفة المفاجآت :

- أ- ضرورة تحديد مستوى التحليل للمفاجآت فمثلا هل هذا التحليل على المستوى القومى أم مستوى الصناعة أم المنظمة أم قطاع أو ادارة او قسم من الاقسام كذلك هل هو يتم على مستوى الادارات الرئيسية أم الوظائف الرئيسية للمنظمة.
- ب- ضرورة حضور كبار المديرين ذوى الخبرات الطويلة بالشركة لترتيب الأنشطة أو الأدارات وفق ما تتعرض له من مفاجآت وبعد قيام المديرين بالترتيب يتم الترتيب النهائى بعد تفرغ تراتيب المديرين.
- ج-- ضرورة التفكير فى الأحداث الداخلية والخارجية وفق طريقة "العصف الذهنى " فى ظل وجود المسهل كقائد للفريق لتسهيل عملية توليد الأفكار والتي تعبر عن المفاجآت المحتمله أو الممكنه.
- و طريقة العصف الذهنى تعمل على خلق بيئة ابتكارية لتوليد أكبر قدر من الأفكار والآراء ولكى تتم يجب مراعاة الآتى:

## قواعد العصف الذهنى :

- ١- لا سخرية من الأفكار أو الآراء حتى ولو كانت سطحية
- ٢- لا مساءلة قانونية عن أى فكر أو رأى.
- ٣- تشجيع أسلوب العجلة الدوارة فى النقاش.
- ٤- عدم انتقاد الأفكار التى يتم توليدها.
- ٥- تشجيع الجودة فى الأفكار.
- ٦- تشجيع تسخين الأفكار وتنميتها.
- ٧- حمل الأفكار السابقة فى النقاش والتى تم تحديدها من قبل.
- ٨- لا تقييم للأفكار أثناء تولدها.
- ٩- الإنصات الجيد للآخرين وعدم مقاطعتهم.

د-ضرورة وضع خطط وقائية للتعامل مع كل حدث تفصيلا مع ضرورة تدريب العاملين على المواجهة للتعامل مع الحدث بفعالية

#### ٨/١١ العلاقة بين المفاجآت وادارة القضايا:

إن تحليل القضايا والإتجاهات Issues analysis مصمم لتقليل "عدد المفاجآت" المحتملة التي ستواجه المنظمة لانه ليست كل المفاجآت يمكن التنبؤ بها .Not all surprises can be forecast

وإضافة إلى ذلك هناك بعض المفاجآت التي لا يمكن بأى حال من الأحوال إعتبارها "قضايا " مثل الكوارث الطبيعية Natural disasters، الحوادث، الإضرابات العنيفة ، هذه الأحداث لا يمكن بل ومن المستحيل التعامل معها بفعالية فى نظام التخطيط العادى بالمنشأة ومن أجل هذا وذاك ، يجب أن تكون المنظمة قادرة على التنبؤ بالأحداث والتفاعل معها بفعالية .

#### ٩/١١ مابعد حدوث المفاجأة:

إنه بعد كل حدث أو ازمة كبيرة غير متوقعة فإن العمل اللاحق يتمثل فى اجراء استعراض يحمل الاسئلة التالية:

١- لماذا حدثت المفاجأة؟

٢- ماهى ابرز العيوب التي وجهت للمنظمة فى اسبابها؟

٣- ماهى الدروس الرئيسية المستفادة؟

٤- ماهى التغيرات التي يجبا اجراؤها فى المنظمة ودعمها لمنع التكرار؟

أهم مصطلحات الفصل

Unexpected events	أحداث غير متوقعة
Surprise matrix	مصفوفة المفاجآت
Destructive events	أحداث مدمرة
Forces of continuity	قوى الاستمرار
Forces of changes	قوى التغيير

## الفصل الثاني عشر

### ادارة المفاجآت الممكن التنبؤ به

## الاهداف السلوكية

بعد قراءة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرا على:

- ١- التفرقة بين المفاجآت الممكن التنبؤ بها والتي لا يمكن
- ٢- معرفة مفهوم المفاجآت الممكن التنبؤ بها
- ٣- التعرف على خصائص المفاجآت الممكن التنبؤ بها
- ٤- معرفة طرق ادارة المفاجآت الممكن التنبؤ بها
- ٥- ادراك أسباب فشل القادة فى الاستجابة للمفاجآت
- ٦- التفرقة بين انماط المديرين حين التعامل مع المفاجآت الممكن التنبؤ بها
- ٧- التعرف على اسباب عدم تصرف المديرين فى المفاجآت وفق ما يعرفون.
- ٨- ادراك العوائق التى تحول دون التنبؤ بالأحداث
- ٩- التعرف على طرق إدارة المفاجآت الممكن التنبؤ بها
- ١٠- ادراك طرق منع المفاجآت الممكن التنبؤ بها



## الفصل الثانی عشر

### ادارة المفاجآت الممكن التنبؤ بها

#### ١/١٢ مقدمة:

تواجه المنظمات العامة والخاصة والكبيرة منها والصغيرة بمفاجآت يمكن التنبؤ بها وهذه المفاجآت تحدث بصورة تكاد تكون منتظمة ولذا يكمن دور القيادة نو التعرف على هذه المفاجآت وتحديدتها وتجنبها نظرا لما تشكله من خطورة وما يصاحبها من تكاليف باهظة.

#### ٢/١٢ تعريف المفاجآت الممكن التنبؤ به Predictable surprise

"حدث أو مجموعة من الأحداث تواجه الفرد أو الجماعة بمفاجأة برغم الوعى المسبق بكل المعلومات الضرورية للتنبؤ بهذه الاحداث ونتائجها"

#### ٣/١٢ خصائص المفاجآت:

تتسم المفاجآت الممكن التنبؤ بها بما يلي:

- ١- إن المخاطرة والخطر والحدث العملية والمخرجات كلها سجلت من من قبل المجتمع على أنها مفاجآت و يرى الكاتب إنها كذلك ولكنها من نوع المفاجآت الممكن تخيلها والتنبؤ بها.
- ٢- إن المفاجآت الممكن التنبؤ بها تتبع من توقعات المجتمع وقدرته على بناء هذه التوقعات وله فى ذلك أن يستخدم الأساليب الرياضية والأحصائية وغيرها للتنبؤ بها.
- أما المفاجآت غير المتوقعة فهي تخرج عن توقعات المجتمع بل وأثارها تتوقف على سمة هذه المفاجأة
- ٣- إن المفاجأة تؤثر على حجم المعرفة وشكلها والتصرفات الممكنة داخل وخارج المنظمة.
- ٤- قد تترك المفاجأة خبرة طيبة أو خبرة سيئة.
- ٥- قد يتم تشجيع المفاجأة أو تبنيتها او اعتناقها
- ٦- إن المفاجأة قد تكون محببة أو مرغوبة أو مذمومة أو مرعبة أو مسيطرة ولا يمكن التحكم فيهما العكس قد يسهل قمعها والسيطرة عليها.

7-تخلق المفاجأة مشاعر أو عواطف غير متوقعة.

8-يجب التفرقة بين النظر أى رؤية العالم كما هو والإمعان والترقب والذى يحمل الإنتباه وتوافر نوايا وهذا ما نقصده عند النظر للمفاجأة.

9-إن المفاجآت الممكن التنبؤ بها تحدث بسبب الفشل فى القيام بثلاثة أشياء وهى:

أ-عدم ادراك التهديد القائم

ب-قد يدرك التهديد ولا يعطى له الاولوية ويجب ملاحظة أن الاحتمال العالى للتهديد قد لا يحدث وأن هناك احتمال صغير للحدث ويحدث.

ج-قد لا يتم التحرك والتعبئة والحشد أى الاستجابة بفاعلية نحو منع التهديد.

#### ١٢/٤ أسباب فشل القادة فى الاستجابة للمفاجآت

تحدث المفاجآت الممكن التنبؤ بها بصورة منتظمة فى المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ويمكن للقادة مواجهتها حيث تتوافر البيانات لديهم فضلا عن التنبؤ بها ولكنهم قد يفشلون نحو الاستجابة بإتخاذ التصرفات المانعة.

وتتسم ادارة هذه المفاجآت بالخصائص الستة التالية:

١-القادة يعلمون أن المشكلة قائمة وأنها لن تحل نفسها

٢-المفاجأة يمكن توقعها عندما يدرك اعضاء المنظمة أن المشكلة قد غدت أكثر رداثة وسوءا عبر الزمن.

٣-إن علاج المشكلة يحتاج للكثير من التكاليف الآن وأن مزايا التصرف أو القرار سوف تتأخر

أ-الافراد والمنظمات والحكومات لديهم ميل قوى نحو اسقاط المستقبل

ب-انه يبدو كمبادرات مضادة ان يتم استثمار موارد محدودة الآن لمنع أى ضرر محتمل الحدوث فى المستقبل

٤- نجد تحديد المفاجآت الممكن التنبؤ بها يحتاج تحمل تكاليف معينة بينما المكافأة هي تجنب تكاليف غير متأكدة ولكنها تبدو ذات احتمالات كبيرة للحدوث.

أ-القادة يمكنهم توقع القليل لمنع المفاجآت الممكن التنبؤ به

ب-تهدف التدابير الوقائية نحو تجنب تكاليف هذه المفاجآت

٥-القادة بل والمنظمات والأمم غالباً ما يفشلون في الإعداد للمفاجآت الممكن التنبؤ بها بسبب الميل الانساني نحو المحافظة على الوضع القائم.

أ-إنه من قبل ومن بعد وفيما يتعلق بالتكاليف والزمن اللازم للتغيير فعندما لا يزال التنظيم يؤدي وظائفه نجد التنظيم يقوم بما كان يفعله دائماً.

ب-نحو تجنب المفاجآت الممكن التنبؤ بها يتم الاحتياج لقرار ضد التحيز وضد تغيير الوضع القائم

ج-إنه على العكس ماتقوم به معظم المنظمات من تغيير اضافى مفضلة الاصلاح فى الأجل القصير على الحلول طويلة الاجل

د-إنه لتجنب المفاجآت الممكن التنبؤ بها يقوم القادة بتغيير وإزالة الوضع القائم كاختيار

٦-إنه لسوء الحظ وطبقاً لأمثلة متعددة نجد أن المزايا المحدودة من الملا عمل قد تدفع نحو تصرفات القادة الفاسدة نحو تحقيق المزايا الشخصية

-إنه فى الكثير من الأحوال نجد الأفراد والمنظمات والأمم تنتطلع من القادة نحو اتخاذ قرار قاطع فى قضية ما نجد جماعات المصلحة وهم المستفيدون من الوضع القائم يعملون على قطع الطريق نحو هذا القرار

## ٥/١٢ أنماط المديرين حين التعامل مع المفاجآت:

يمكن بيان العلاقة بين الإدراك والتصرف والتي يبرز من خلالها أنماط المديرين وفق المصفوفة التالية:

بيان	يتصرف	لا يتصرف
يدرك	١ يدرك ويتصرف العارف	٢ يدرك ولا يتصرف المميز المتحفظ
لا يدرك	٤ لا يدرك ويتصرف غير المميز المجتهد	٣ لا يدرك ولا يتصرف الجاهل

:

جدول (١/١٢) أنماط المديرين حين التعامل مع المفاجآت

ووفق المصفوفة السابقة نجد ما يلي

**الخانة الاولى**

إن المدير يدرك المفاجأة ويتصرف للمواجهة وهنا يلعب دور النمط العارف

**الخانة الثانية:**

إن المدير يدرك المفاجأة ولا يتصرف للمواجهة وهنا يلعب دور المميز المتحفظ وهنا تكمن الخطورة ومن

ثم حدوث خسائر للمنظمة

### الخانه الثالثة:

إن المدير لا يدرك ولا يتصرف وهنا يلعب دور الجاهل وهنا تحدث الخسائر للمنظمة ايضا

### الخانه الرابعة:

ان المدير لا يدرك ويجتهد وهنا يلعب دور غير المميز المجتهد ومن يكون التصرف مختلف عما يجب أن يكون مما يحمل المنظمة الكثير من التكاليف

### ٦/١٢ أسباب عدم تصرف المديرين في المفاجآت وفق ما يعرفون:

تكمن اسباب عدم التصرف وفق ما يعرفون عن المفاجآت الممكن التنبؤ بها لما يلي:

-ميل البعض نحو التوهم والانخداع أو التوهم الايجابي(اتجاهات غير واقعية يحملها الافراد تجاه انفسهم أو الناس والتي تكون مغلقة عليهم) مما يؤدي الى تفسير الاحداث بصورة فردية محضة والاستخفاف بالمخاطر

٢-إن الميل الطبيعي هو صرف النظر عن المستقبل مما قلل الأستعدادنحو الأستثمار الحاضر لكي يتم منع الكارثة والتي قد تكون بعيدة أو غامضة

٣-يميل الكثيرون نحو المحافظة على الوضع الراهن بخلق عوائق للواقع وغالبا ما تكون التغيرات على مدى واسع النطاق والتي قد تسبق المفاجآت الممكن التنبؤ بها

٤-إن الأغلب من المديرين يميل إلى إدارة المخاطرة الكبيرة ذات الأهتمام المنخفض للخسارة في المستقبل وليس قبول الصغيرة والتي تحمل خسارة الآن.

٥-عد الرغبة في الاستثمار لمنع المشكلة التي لا يوجد معرفة بها ولا يتم تخيل أنها عظيمة الأثر وبذا نجدهم يقومون بتحديد المشاكل بعد التعرض للاضرار

## ٧/١٢ العوائق التي تحول دون التنبؤ بالاحداث:

حتى يمكن التنبؤ بالاحداث الممكن التنبؤ بها يجب فهم العوائق التي تقف حجر عثرة فى طريق المنع ولقد أوضحت البحوث أن الحكم الشخصى والقرارات الذاتية قد تؤدي إلى الإنحراف عن الرشد.

وهناك خمسة عوائق وهى:

### العائق الاول: الاوهام الايجابية

قد يكون هناك اوهام ايجابية تقود نحو استنتاج ان المشكلة غير قائمة او انها ليست بالخطورة الكافية لاتخاذ تصرف حتى تستحق اتخاذ قرار او تصرف.

حيث نجد:

-عدم النظرة الموضوعية المبررة للعالم المحيط.

-اتخاذ وجهات نظر غير ملائمة للنجاح.

-التوصل إلى استنتاجات مزيفة نظرا لخصائص ذاتية فى القادة.

-التحيز الذاتى نحو النتائج المحققة والاعتقاد بأنهم أفضل من الآخرين وقد يكون اعتقاد واهى.

### العائق الثانى:الميل نحو تفسير الاحداث بطريقة او يسلك انانى حيث:

-عدم القدرة على تفسير المعلومات بسلك غير متحيز.

-تخفيض الحماس نحو التصرف الآن حيث التفكير القصير الاجل.

-عندما تكبر المشكلة وتحتاج إلى تفسير جديد يصاحب ذلك لوم الآخرين وليس لوم أنفسهم.

### العائق الثالث:

تخفيض الحماس نحو التصرف الآن لمنع بعض الكوارث التي يعتقد انها بعيدة الآن حيث:

-بدلاً من تقييم التصرف على أسس وجهة النظر البعيدة يتم اتخاذ الأعتبارات القصيرة الاجل.

-قد تتصاعد حدة المشكلة فيا بعد.

-عندما تكبر المشكلة يتم لوم الآخرين وترك أنفسنا للتمنيات.

### العائق الرابع

الميل نحو المحافظة على الوضع الراهن ونرفض أى ضرر قد يحمل أشياء أفضل حيث:

-رفض التغييرات الشديدة إذا فشلنا فى تحديد المشكلة المحيطة ولا قد يتم تجنب التصرف برمته.

-اللجوء للعمل بمقولة لا تفعل اى شئ لمنع أى ضرر

-الميل نحو وضع الرؤوس فى الرمال دون فهم ولكن لانقبل فعل شئ

-الناس غير مستعدة نحو تسليم ما يحصلون عليه من اجل مجموعة تصرفات أفضل.

-الاعتقاد نحو اتخاذ قرارات خاطئة وسوف تمحى وليس اخطاء يتم تذكرها.

## العائق الخامس:

البعض لا يريد منع مشكلة لا يوجد خبرة شخصية بها حيث:

-الفشل فى اتخاذ تصرف حتى تتم المفاجئة مع البيانات الفعلية

-دون وجود البيانات الفعلية لا يمكن اتخاذ قرار.

## ١٢/٨ إدارة المفاجأة المتوقعة:

إن المنظمات يجب ان تكون فعالة وكفاء فى تناولها لأربعة مهام متصلة بتشغيل المعلومات وهى:

### ١-المسح البيئى:

عندما تفشل المنظمة فى تجميع البيانات فى المسح البيئى يرجع ذلك الى ما يلى:

أ-الانتباه الاختيارى:

وينشئ نتيجة الاعتقاد فى الممكن وغير الممكن قد يودى بالمديرين فى المنظمة إلى تركيز الانتباه على مشاكل وترك الخطيرة منها للتطور فى مشهد عادى.

ب-لا يملك المديرين الأدلة على ما يعتقدون

ج-تعدد مصادر المعلومات وقيام المديرين بأخذ ما يتفق مع ما يريدون وعدم الأهتمام بالأراء الأخرى.

د-المعلومات الزائدة عن الحد تولد سوء الفهم وقد تعمى عن معرفة التهديد الحقيقى.

ه-تضارب المعلومات فى شرح التهديد القائم مما يولد سوء الفهم لدى المديرين.

و-معارف المنظمة لا يتساوى مع معارف الأعضاء.

ز- فلترة المعلومات على الهرم التنظيمى يؤدي إلى وصول معلومات غير كاملة ومحرقة أو منقوصه للمستويات الاعلى

ح- احيانا ما يتم جمع معلومات من خلال المسح البيئى وهى سرية ثم يتم تقاسمها على نطاق واسع داخل المنظمة مما يسبب الكثير من المشاكل.

ك- عدم وجود انظمة حوافز تشجع على التنبؤ بالمفاجآت.

ل- عدم العمل الجماعى الذى ينقصه الثقة والتعاون وعدم الانشفاق وتمييع المسئوليات ووجود الصوامع التنظيمية وتضارب المصالح كل ذلك وغيره يوتر على عمليات التنبؤ والتعامل مع المفاجآت.

٢- الاستجابة فى سلوك موقوف

٣- تحليل وتكامل المعلومات

٤- الانعكاس على ما حدث والاستفادة من الدروس القائمة

والمنظمات تصبح اكثر عرضة للمفاجآت الممكن التنبؤ بها إذا لم يعمل واحد أو أكثر من نظم تشغيل المعلومات.

## ٩/١٢ خطوات منع المفاجآت

تحدد المواجهه لمنع هذه المفاجآت فى ثلاثة خطوات يطلق عليها RPM وهى:

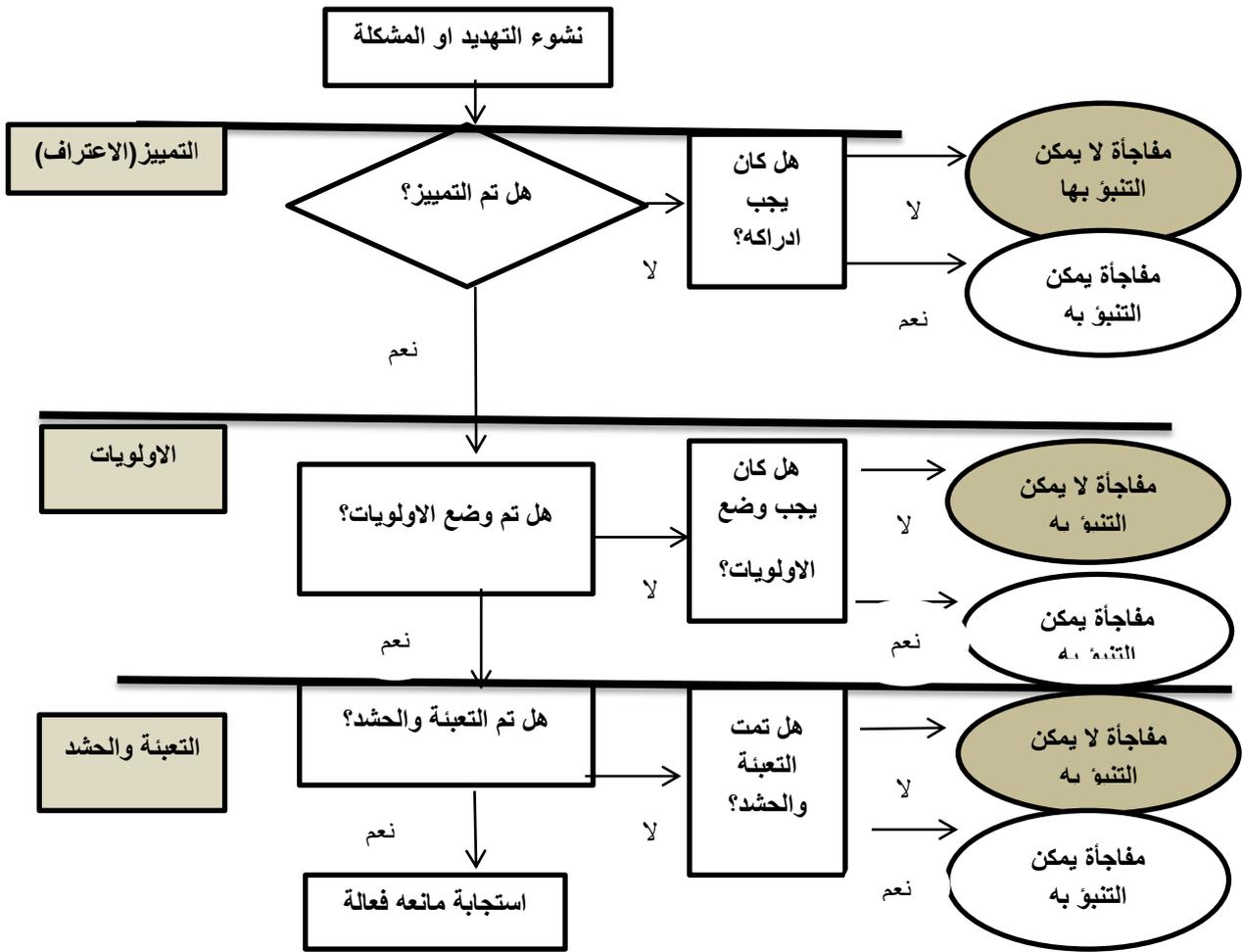
١- ادراك وتمييز المفاجآت أو التهديدات **Recognition**

٢- تحديد الاولويات **Prioritization**

٣- تعبئة وتحريك الموارد لإيقاف المفاجأة أو الحدث **Mobilization**

والفشل فى أى مرحلة يعرض المنظمة للسقوط فى تخريب محتمل من مفاجآت ممكن التنبؤ بها.

وتتضح هذه الخطوات فى شكل ( ٢/١٢ ) التالى:



شكل ( ١/١٢ )

خطوات منع المفاجآت الممكن التنبؤ بها

ونتناول كل فيما يلي:

## Recognition

١٢/٩/١- التمييز (الاعتراف)

ويتعلق بتشخيص وتحديد التهديدات مبكرا. ويمكن استخدام أربعة أساليب وهي:

١- إعادة تصميم نظام القياس:

### Measurement system redesign

أى إعادة النظر فى المناطق والمجالات المعرضة للمفاجآت الممكن التنبؤ بها مع دراسة الآثار المحتمله.

٢- بناء شبكة جمع المعلومات الاستخبارية:

أى يجب تخصيص فريق او أكثر لجمع المعلومات ذات الصلة من جميع اجزاء المنظمة

٣- تخطيط السيناريو

٤ عمليات التعلم المنتظمة:

ليست كل التهديدات الناشئة جديدة فغالبا ما واجهت المنظمة بعضا من هذه التهديدات من قبل وهنا اذا كانت المنظمة فعالة فى التعلم فسوف نجد لديها "ذاكرة المنظمة" قد تمكن من التعرف على المشاكل التى تلوح فى الافق مما يمكن من الاستجابة الافضل فى الوقت المناسب.

### ٢/٩/١٢- تحديد الاولويات(التركيز على المشاكل الصحيحة)

يقوم القادة بتركيز اهتمامهم نحو وضع الاولويات وخاصة بعد نجاح عملية الفهم والادراك للحدث. ويتوافر ثلاثة أساليب كأساس لوضع هذه الاولويات وهى:

#### ١- الاستعلام بطريق المناقشة الحوارية

##### Dialectic Inquiry

بعد تحديد المشكلة موضع البحث يتم تكوين مجموعتين تقوم كل منها بتحديد البديل المقترح للحل ويتولى كبار المديرين الانصات لكل مجموعة فى عرضها لبدليها مع السماح لكل مجموعة ان تنتقد المجموعة الاخرى ومن خلال تعميق الاختلاف بين المجموعتين تتولد بدائل كثيرة يتم التعرف عليها.

#### Devil's advocacy method

#### ٢- او قد تستخدم طريقة محامى الشيطان

وفىها يتم دعوة فرد او مجموعة لانتقاد تصرف معين أو مشروع قرار وتحديد مشاكله للتحسب

لها قبل ان يكون القرار نهائى

### ٣-تحليل القرار:

ووفقا له يتم تحليل تفصيلي للقرار يجمع ما بين تنظيم لاحتمالات أحداث المستقبلونما تحيز مع تقييم لتكاليف وفوائد القرار مع ضرورة التأكيد على التحديد الواضح للقرار المطلوب وتحديد المعايير لتقييم الصلاحية ومن ثم الوصول إلى صافي التكلفة او الاستفادة من القرار واخيرا يمكن الاعتماد على شجرة القرارات لتحديد كل ما يتصل بالمخرجات المطلوبة

### ٣/٩/١٢-التحرك(بناء الدعم اللازم نحو التصرف المانع):

يقع على القادة مسؤولية التعبئة والحشد لمنع المفاجآت ومن ثم يجب التركيز على ما يلي:

أ-ان المهمة صعبة وخاصة انه قد تظهر قلة معارضة

ب-لابد من توافر الشجاعة لدى القادة وكما يقول الرئيس الامريكى الراحل جون كيندى "تحدث بالحقيقة للسلطة Speak truth to power.

وهذه نوعية من القادة لا غنى عنها نحو تعبئة الجهود لمنع المفاجأة الممكن التنبؤ به مع الاعتراف انها لا تعمل بمفردها كما يجب ان تتوافر الحكمة لدى هؤلاء القادة عندما يسبحون ضد التيار وعندما يكون الوقت قد حان للتغيير.

### ١٠/١٢ الأساليب التي يتم الاعتماد عليها للتعبئة ضدالحدث:

توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن للمديرين اتخاذها للدعم نحو التصرفات المطلوبة وهى:

#### ١-استخدام الاتصالات الاقناعية:

أى يجب استخدام البيانات والمحاورات والنقاش للتعريف بالمشكلة والحلول المحتملة مع استحضار الصالح العام أى التركيز على الفوائد الجماعية من الحشد والتحرك. وأيضا ربط الأختيارات بالقيم الأساسية التى تحقق الهوية الذاتية

## ٢- بناء الائتلاف

ان بناء الائتلاف الفعال يعتمد على قوة النفوذ الاجتماعي وهو عنصر اساسى للتغيير ويمكن الاعتماد على الادوات التالية:

- ١- اثبتت البحوث فى علم النفس الاجتماعى أن الناس يفضلون اتخاذ الخيارات التى تمكنهم من تحقيق:
  - أ- الاتساق مع القيم والمعتقدات
  - ب- الاتساق مع نفس الالتزامات السابقة
  - ج- الحفاظ على شعورهم بالسيطرة
- ٢- التزامات السداد:

تعتبر المعاملة بالمثل قاعدة اجتماعية قوية حيث ينجذب الناس نحو الدعم الذى يستدعى ما سبق أن تلقاه من تأييد.

٣- التحصين ضد التحديات المتوقعة:

يحتاج القادة الى تحصين الجماهير ضد الحجج التى يتوقعونها من خصومهم ولهم اتخاذ التدابير المضادة التى تجعلهم اكثر قوة.

## ٤ - توسيع الفطيرة Enlarging the pie

أى توسيع وتكبير الفطيرة فى الاختيارات المدركة بحيث لا يكون هناك استراتيجية مكسب/ خسارة بل استراتيجية مكسب/مكسب للجميع ومن ثم تبادل المنافع ويمكن اتخاذ كافة التكتيكات الممكنة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

٣- حل المشكلة المنظم والمهيكل وهو أحد الاساليب لتعزيز التعلم الاجتماعى و للاختيار من بين البدائل وأيضا تعزيز الوعى الأعمق لدى الجماعات عن المفاجآت الممكن التنبؤ بها.

## ٤- خلق منظمة الاستجابة للازمات:

يجب على القادة التأكد من أن منظماتهم مستعدة فيما لو انفجرت الأزمات ومن ثم لابد من التجهيز للهياكل والموارد والاجراءات بشكل يمكن من سرعة الاستجابة مع وجود خط واضح للقيادة والقدرة على التحرك السريع إلى وضع " الاستعداد للقتال فى الحرب" وبدون ذلك سوف تستجيب المنظمة بشكل غير متماسك.

## ١١/١٢ أسباب فشل التعبئة التنظيمية:

قد تفشل المنظمة في التعبئة والحشد لمواجهة المفاجآت للأسباب التالية:

١- تقاعص القادة.

٢- تعبئة مضللة للجهود النشطة لمواجهة مشاكل خطيرة قد تؤدي لنتائج مضللة.

٣- منع اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الحشد والتعبئة من قبل المعارضة.

٤- المجموعات ذات المصالح الخاصة تسهم في مقاومة التعبئة للأسباب التالية:

أ- فقدان الوضع الراهن المميز والمريح لها

ب- التهديدات لقيم تعريف الذات: قد يتحدى التغيير الجديد ويغير القيم مما يؤدي إلى التصرف بطرق متناقضة مع صورة الذات.

ج- فقدان الشعور بالكفاءة:

يخشى الناس من عدم الموائمة مع البيئة بعد التغيير وإنهم قد يكونوا غير قادرين على الأداء كما هو مطلوب.

٥- وضع الأشخاص ذوي المصالح اولوياتهم ويخلقون تحالفات لمنع التصرفات.

٦- سعى المنظمات نحو تبني الاستقرار والثبات.

أهم مصطلحات الفصل

Recognition	الادراك والتمييز
Prioritization	وضع الاولويات
Mobilization	التعبئة والحشد
Persuasive communication	الاتصالات الاقناعية
Dialectic Inquiry	الاستعلام بطريق المناقشة الحوارية

الفصل الثالث عشر  
نظام المعلومات الاستراتيجي

## الاهداف السلوكية

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على:

- ١- فهم المقصود بنظام المعلومات الاستراتيجي
- ٢- معرفة عناصر تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي
- ٣- معرفة مكونات البيانات الاستراتيجية



## الفصل الثالث عشر

### نظام المعلومات الاستراتيجية

#### ١/١٣ نظام المعلومات الاستراتيجي

إن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة ومزاولة عمليات التخطيط تتطلب توافر معلومات قيمة وهذه المعلومات تضم:

معلومات تكنولوجية، معلومات اجتماعية، معلومات اقتصادية، معلومات سياسية، معلومات قانونية وحقائق عن البيئة، معلومات عن السوق والمنافسة، معلومات عن نواحي القوة والضعف، ومعلومات عن الأداء الماضي للمنظمة، ومعلومات عن الفرص المتاحة والحالية للمنظمة في الأسواق، والمشاكل والمواقف المختلفة، ومعلومات عن المخاطر وعدم التأكد الحالي والاستراتيجيات المقترحة.

كل هذه المعلومات ما هي إلا معلومات استراتيجية Strategic Information ضرورية لاتخاذ القرارات سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأعمال في المنظمة.

وهذه المعلومات يمكن أن تمثل موارد هامة للمنظمة وذلك إذا ما تم استخدامها لتحقيق ميزة استراتيجية على الآخرين، ولإجراء ذلك فإن الأمر يتطلب تحليل الاحتياجات من المعلومات الهامة ومعرفة درجة الاستحواذ الحالي من المعارض والتخزين الملائم لها مع النشر لهذه المعلومات للاستفادة منها بواسطة متخذي القرارات.

ويلاحظ أنه لولا توافر المعلومات مقدماً لما تمكن الكثير من المديرين من اتخاذ تصرفات وقائية قبل حدوث الأحداث، وهذا ما جعل معظم المنشآت تبحث في أنظمة المعلومات الاستراتيجية وتداولها.

ونجد عملياً أن معظم المنشآت تعتمد على أنظمة المعلومات الإدارية Management information systems (MIS).

ولكن هذه الأنظمة لا تكفى وحدها لمساعدة متخذي القرارات وهذا ما أكده العديد من الكتاب أمثال

Stafford Beer وهو أحد خبراء المعلومات في توصيته بأن معلومات الإدارة العليا يجب جمعها وتشغيلها بصورة منفصلة ويجب أن تتبع مساراً منفصلاً عن تلك المعلومات اللازمة للعمليات.

وإضافة إلى ذلك نجد أن الإدارة العليا لا يمكنها الاعتماد على المستويات الأدنى من الإدارة لإمدادها بالمعلومات التي تحتاج إليها لأغراض استراتيجية.

كذلك أوضح كل من King and Cleland أن نظام المعلومات الإداري MIS يكون في الغالب مهتماً بالماضي وتطبيقاته تتصل بوظيفة الرقابة على الأنشطة العملية في المنشأة، وعلى ذلك فهناك تركيز محدود على وظيفة التخطيط أو القرارات الاستراتيجية الهامة في مستقبل المنظمة.

إذن المطلوب هو نظام معلومات استراتيجي مستقل يصمم لتحقيق وتأييد ومساندة الاستراتيجيات التنافسية للمنشأة، ويعمل على نجاح وبقاء الشركات في البيئة التي تتسم بالديناميكية والاضطراب أو التقلب.

وعلى ذلك يعد نظام المعلومات الاستراتيجية Strategic information System (SIS) نظام معلومات يعمل على تحليل وتشخيص بيئة الأعمال لتحديد التوجيهات والعلاقات الجديدة وإرشاد المنشأة إلى الطريق الصحيح.

٢/١٣ عناصر تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجية:

لتطبيق هذا النظام لابد من تحديد الآتى:

١- الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية.

٢- مصادر هذه المعلومات.

٣- الأنظمة الضرورية لتبادل البيانات والمعلومات

١/٢/١٣ الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية:

### Strategic information needs

إن السؤال الذى يطرح نفسه الآن هو:

ما هى نوعيات المعلومات التى يحتاج إليها متخذى القرارات؟

أوضحت الدراسات أن هذه المعلومات تتحدد من خلال المتغيرات البيئية والتنظيمية ويمكن بيان هذه

المتغيرات البيئية والتنظيمية التى تعد هامة ورئيسية كمحتويات لاستراتيجيات الأعمال ويمكن بيانها فى

الجدول التالى:

جدول (١/١٣)

المتغيرات البيئية والتنظيمية كمحتويات لاستراتيجيات الأعمال

متغيرات سلوك المستهلك والسوق	متغيرات من هيكل الصناعة	المتغيرات البيئية بصفة عامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مرحلة دورة حياة المنتج.</li> <li>- حجم السوق.</li> <li>- الوسيلة.</li> <li>- دورة الأعمال.</li> <li>- تقسيم السوق.</li> <li>- درجة تركيز المشترين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوع المنتج.</li> <li>- درجة الاختلاف في المنتج.</li> <li>- المنتجات المماثلة.</li> <li>- هيكل السعر والتكلفة.</li> <li>- اقتصاديات التشغيل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الظروف الاقتصادية</li> <li>- الدخل القومي</li> <li>- معدل الفوائد</li> <li>- المعروض من النقود</li> <li>- مدى توافر الطاقة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتياجات المستهلك.</li> <li>- درجة ولاء المشتري.</li> <li>- مرونة الطلب.</li> <li>- درجة تكرارية الشراء.</li> <li>- الخصائص التنظيمية والموارد</li> <li>- الحصة السوقية.</li> <li>- درجة تركيز المستهلك.</li> <li>- جودة المنتجات.</li> <li>- القيمة المضافة.</li> <li>- طول دورة الإنتاج.</li> <li>- الأجهزة والمعدات الجديدة</li> <li>- والمصانع الحديثة.</li> <li>- كثافة العمالة.</li> <li>- معدل الأجر النسبي.</li> <li>- كثافة التسويق.</li> <li>- نسبة معدل التدفق النقدي</li> <li>- الداخل لإجمالي استثمارات</li> <li>- رأس المال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الامتته.</li> <li>- درجة التكامل.</li> <li>- منحنيات النظم.</li> <li>- حجم المصنع الحدى.</li> <li>- حجم المصنع الأمثل.</li> <li>- معدل التغيرات التكنولوجية في</li> <li>- المنتج.</li> <li>- تكاليف النقل والتوزيع.</li> <li>- عوائق الدخول للصناعة.</li> <li>- العوائق الهامة للدخول في</li> <li>- الصناعة.</li> <li>- متغيرات المنافسين:</li> <li>- درجة تركيز المنافسين.</li> <li>- درجة التخصص في الصناعة.</li> <li>- درجة استخدام الطاقة.</li> <li>- مدى هجومية المنافسة في</li> <li>- الأسواق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاحتياجات الديموغرافية</li> <li>- معدل نمو السكان.</li> <li>- التوزيع العمري للسكان.</li> <li>- التحركات السكانية (الهجرة</li> <li>- الداخلية).</li> <li>- الاحتياجات الاجتماعية</li> <li>- التغيرات في أنماط الحياة.</li> <li>- أنشطة المستهلك.</li> <li>- توقعات تغير المسارات</li> <li>- الوظيفية.</li> <li>- العوامل السياسية والقانونية</li> <li>- القوانين المنظمة للاتحاد</li> <li>- الاحتكارى بين الشركات.</li> <li>- قوانين حماية البيئة.</li> <li>- متغيرات التوريد</li> <li>- درجة تركيز التوريد.</li> <li>- التغيرات الرئيسية في مدى</li> <li>- توافر المواد الخام.</li> <li>- التغيرات الرئيسية في ظروف</li> <li>- وأحوال التجارة.</li> </ul>

ومن الملاحظ على الجدول السابق أن هناك أيضاً معلومات أخرى لم يتم دراستها بواسطة الباحثين والتي تضم قيم الأطراف الداخلية والخارجية Stakeholder values والمسئوليات الاجتماعية للمنظمات. كذلك يلاحظ أن ٥٤ متغير المبنية في الجدول السابق (١/١٣) والتي أمكن تقسيمها منطقياً بالصورة السابقة، أن المحافظة على كل منها يعد مسؤولية هامة.

ولقد اقترح John Rockart من أنه يمكن جعل المعلومات أكثر استفادة للإدارة وذلك بالتركيز على تلك المعلومات التي تعد هامة أو حرجة للنجاح Critical success factors (CSFs) لتحديد الاحتياجات من المعلومات الهامة للمنظمة. فلقد أثبتت الدراسات أن هناك من ثلاثة إلى ستة عوامل تُعد في الغالب هامة وضرورية للنجاح في أغلب الصناعات، وأنه يجب استخدامها بكثرة إذا ما أرادت المنشأة أن تكون أكثر نجاحاً.

وهذه العوامل الهامة للنجاح والتي أبرزها John Rockart بناء على دراسته هي:

١- تطوير المنتجات الجديدة.

٢- التوزيع الكفاء.

٣- الترويج الكفاء.

مع ملاحظة أن عوامل النجاح تختلف من صناعة لأخرى بل ومن شركة لأخرى داخل الصناعة الواحدة.

فعلى سبيل المثال نجد شركة Grayson manufacturing وهى منشأة انجليزية أمريكية تعمل فى صناعة النسيج وذات مبيعات تبلغ ٥٠٠ مليون دولار أمريكى سنوياً وجدت أن عوامل النجاح بها تكمن فى الآتى:

- استخبارات السوق الفعالة.

- المنتجات الجديدة.

- تقسيم السوق.

- ارتفاع إنتاجية العمالة.

- انخفاض تكلفة المواد الخام.

ولقد أكد Rockart على أنه بالرغم من توفير أنظمة المعلومات لكم كبير وهائل من المعلومات، إلا أن هناك القليل من المعلومات التى تساعد المديرين على أداء وظائفهم بصورة أفضل والمشكلة تكمن فى تحديد تلك المعلومات الهامة وفصلها عن بقية البيانات التى تعد أقل أهمية.

ولذلك فإن طريقة CSF يجب أن تلقى اهتماماً من قبل المديرين، على أن المعلومات التى قد يحتاجها المديرين وفق هذه الطريقة تشتمل: معلومات كمية، بيانات تعبر عن حقائق، آراء وأحكام، اقتراحات، تنبؤات، وهذه البيانات يجب تحديدها وإمداد المديرين بها.

كذلك أوضح Simon Herbert أن الموارد الناقصة اليوم ليست هى المعلومات، ولكنها القدرة على

تشغيلها.

وكذلك نجد أن نظام المعلومات الاستراتيجي يعتمد على توفير المعلومات التي يتم احتياجها وليس توفير المعلومات بكم كبير، فالمعلومات التي لا ترتبط بالاستراتيجيات يمكن تجاهلها وإهمالها، ولذلك نجد أن الاحتياجات من المعلومات تحدد نوع المعلومات التي يجب أن تكون متوافرة في قواعد البيانات لأغراض التخطيط والتي تغذى نظام المعلومات بالمنشأة وذلك كما هو موضح بالشكل الموضح بالصفحة التالية.

جدول (٢/١٣)  
قاعدة البيانات للتخطيط الاستراتيجي

مصادر المعلومات	قاعدة بيانات التخطيط	إجراءات التخطيط
<p>المعلومات الاقتصادية المحلية</p> <p>المعلومات الاقتصادية الدولية</p>	<p>التنبؤات، الاتجاهات الدولية والمحلية ←</p>	<p>تحديد وتشخيص الاتجاهات الاقتصادية المرتبطة والتنبؤ بالبيئة الاقتصادية.</p>
<p>معلومات عن الصناعة</p> <p>المعلومات التكنولوجية والعلمية</p> <p>معلومات عن الموارد</p>	<p>اتجاهات الصناعة وخصائص السوق</p> <p>قطاعات السوق/ المنتج، التكنولوجيا، المنتجات الجديدة، مناطق النمو، الأسعار، الترويج، توافر الموارد.</p>	<p>استعراض طبيعة الصناعة، التنبؤ بالنمو، وتقييم التغيرات في نوع المنتج والتكنولوجيا والأسواق المخدومة.</p>
<p>معلومات التوجيه بالشركة</p>	<p>خصائص المنافسة</p> <p>- الظروف والأحوال المالية</p> <p>- حصة المنتج/ تقسيمات السوق، القدرة الإنتاجية</p> <p>ومستوى التشغيل ←</p> <p>- الأسعار النسبية، الترويج، نواحي القوة التكنولوجية</p> <p>- فلسفة الإدارة.</p>	<p>-تقسيم البيئة التنافسية</p> <p>- التحديد العام لأهم المنافسين في كل خط من خطوط المنتج.</p> <p>- مقارنة نواحي القوة والضعف في الشركة مع هؤلاء المنافسين.</p>
<p>القرارات التخطيطية</p>	<p>صياغة الاستراتيجية التنافسية لخطوط المنتج الحالية. ←</p>	<p>عند القيام بالأعمال الجديدة يجب تقييم دراسات الجدوى للدخول في الصناعة وأيضاً وسائل الدخول.</p>

جدول رقم (٣/١٣)

الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية ومصادرها

مصادر المعلومات الاستراتيجية الخارجية	الأنظمة الفرعية للمعلومات البيئية	المعلومات الاستراتيجية المطلوبة	مراحل عمليات التخطيط الاستراتيجي
المستهلكون	نظام المعلومات الفرعي الخاص عن انطباع المستهلكين. النظام الفرعي الخاص بالمستهلك.	ما هي الرسالة الماضية والأهداف والاستراتيجيات والأهداف والبرامج؟ ماذا نبيع؟ (بالكمية والقيمة) أين نبيع؟ (جغرافياً عناصر المزيج، التسويقي للمنتج). ماذا نملك؟ (التسهيلات والموارد المختلفة)	تقييم الموقف ما هو موقفنا الحالي؟

مصادر المعلومات الاستراتيجية الخارجية	الأنظمة الفرعية للمعلومات البيئية	المعلومات الاستراتيجية المطلوبة	مراحل عمليات التخطيط الاستراتيجي
		أين تقع؟ (الموقع) ما هو إنتاجنا؟ (جداول الإنتاج) ما هي تكاليفنا؟ ما هو الإنطباع الخاص عن الشركة بين العملاء؟	
المستهلكون المحتملون	النظام الفرعي للمعلومات والخاص بالمستهلك المحتمل	ما هي الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية؟ ما هي المنتجات المستقبلية التي يمكن إنتاجها وبيعها؟ ما هي الأسواق التي تقدم أفضل فرصة محتملة؟ ما هي نواحي القوة التي يجب أن ندعمها ونقويها؟	تطوير الهدف ما هي حاجتنا التي يجب أن نكون عليها في المستقبل؟
المنافسون الحكومة	نظام المعلومات الفرعي والخاص بالمنافسة نظام المعلومات	ما هي الظروف البيئية المستقبلية والتي يحتمل أن تؤثر علينا؟ ما هي التصرفات التنافسية التي تؤثر علينا؟	تحديد وتشخيص القيود ما هي القيود التي يمكن أن تمنعنا؟

مصادر المعلومات الاستراتيجية الخارجية	الأنظمة الفرعية للمعلومات البيئية	المعلومات الاستراتيجية المطلوبة	مراحل عمليات التخطيط الاستراتيجي
المنافسون  القوانين الحكومية	نظام المعلومات الفرعي والخاص بالقوانين والتشريعات الحكومية.	ما هي الالتزامات التي قطعناها على أنفسنا للتأثير على المستقبل؟ ما هي التصرفات الحكومية أو القوانين التي يمكن أن تؤثر علينا؟ ما هي الأعمال وقيود الصناعة القائمة؟ ما هي أوجه ضعفنا؟	
غير متاح	نظام فرعي للاستخبارات الانتقادية	ما هي النتائج التي يمكن التنبؤ بها للبدائل الاستراتيجية المختلفة؟ ماذا يمكن أن نفعل للتأكد من أن الاختيارات الاستراتيجية ذات التأثير المتبنا به؟	

### ٢/٢/١٣ مصادر المعلومات الاستراتيجية

#### Strategic Information Sources

يلاحظ وبصفة عامة، أن الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية مرتبطة بوجهة نظر الإدارة وقيمتها. وبنواحي القوة والضعف التنظيمي، وبمعايير النجاح الخاصة بالمنشأة والصناعة، وبالمعلومات عن المنافسين، والفرص البيئية الخارجية المتاحة وبنواحي التهديدات والمخاطر القائمة في هذه البيئة وترتبط هذه العناصر المختلفة للمعلومات بالمراحل التي تمر بها عمليات التخطيط الاستراتيجي، والجدول التالي يساعد المنشأة في خلق أنظمة معلومات فرعية عن البيئة ومصادر معلومات خارجية لها.

من الجدول السابق، نجد أن تقييم الموقف يتطلب معلومات عن المستهلك والانطباع عن المنشأة، وتطوير الأهداف يرتبط بالمستهلكين المحتملين، وأنهم المصدر الأساسى للمعلومات، وتحديد القيود يشمل المعلومات عن القيود الحكومية والقيود المرتبطة بالمنافسين، واختيار الاستراتيجية يتطلب معلومات استخبارية انتقادية وهذه المعلومات يمكن تطويرها من خلال المصادر الخارجية والداخلية وتقييم الإدارة وأحكامها.

ولقد صنف Basil Denning المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية على النحو التالى:

- ١- المعلومات المرتبطة بالتنبؤ الاقتصادى بما يشمله من اقتصاد قومى وقطاعى يمكن الحصول عليها من التنبؤات الحكومية والتنبؤات الخاصة والتي يتم نشرها فى الإصدارات الحكومية المختلفة والإصدارات التى تنشرها جهات خاصة. والجمعيات والاتحادات الصناعية، بحوث السوق.
- ٢- المعلومات المرتبطة بالتنبؤ التكنولوجى ويمكن الحصول عليها من التقارير الخاصة بالاستخبارات الفنية، بحوث السوق الفنية، البحوث الخاصة بالتطورات لدى المنافسين.
- ٣- المعلومات المرتبطة بالتنبؤ بالتغيرات الاجتماعية ويمكن الحصول عليها من التقارير الحكومية، التنبؤات المرتبطة بالنواحى التعليمية والتنبؤات المرتبطة بالسكان، والتنبؤات المرتبطة بالأقاليم والتنبؤات المرتبطة بمهارات العمالة وأيضاً المتغيرات الموسمية فى البلاد وغيرها.

٤ - المعلومات المرتبطة بالتنبؤات السياسية ويمكن الحصول عليها من خلال التقارير الحكومية وخدمات الاستخبارات السياسية.

٥ - المعلومات المرتبطة بالتصرفات التنافسية ويمكن الحصول عليها من خلال أى استخبارات عن المنافسين.

وإضافة إلى ما حدده Basil Denning كمصادر رئيسية للمعلومات البيئية إلا أننا نجد أن التنبؤ بالبيئة المستقبلية يعد مصدراً هاماً من مصادر المعلومات الاستراتيجية، ومن أحد أنواع التنبؤ و ما يستخدمه المهتمون بالمستقبل وهم ما يطلق عليهم المستقبلون Futurists.

كذلك نجد أن هناك ما يعرف بالرقابة والمسح البيئي:

#### Environmental scanning and monitoring

وهذه الطريقة يتم استخدامها للبحث فى البيئة عن تصرفات أو دلائل مبكرة للتغيرات، وهذا يتطلب البحث عن الإشارات أو العلامات signals التى تسبق الأحداث الهامة سواء ما يتصل منها بالنواحى الاقتصادية أو الاجتماعية أو الاستراتيجية.

وتعد هذه المهمة بمثابة نظام تحذير للأحداث الهامة:

## An early warning system of important events

أنه محاولة لاكتشاف العلامات الضعيفة The weak signals لاتجاهات جديدة بوقت مبكر بما يسمح للشركة أن تأخذ الوقت الكافي لتطوير الاستراتيجية المستجيبة للحدث.

وهناك خطوات لتطبيق نظام المسح البيئي وهى:

١- تكوين شبكة للمسح A Scanning network

٢- تطوير مرشحات للقيام بهذا المسح (عم تبحث؟)

٣- تحديد المصادر.

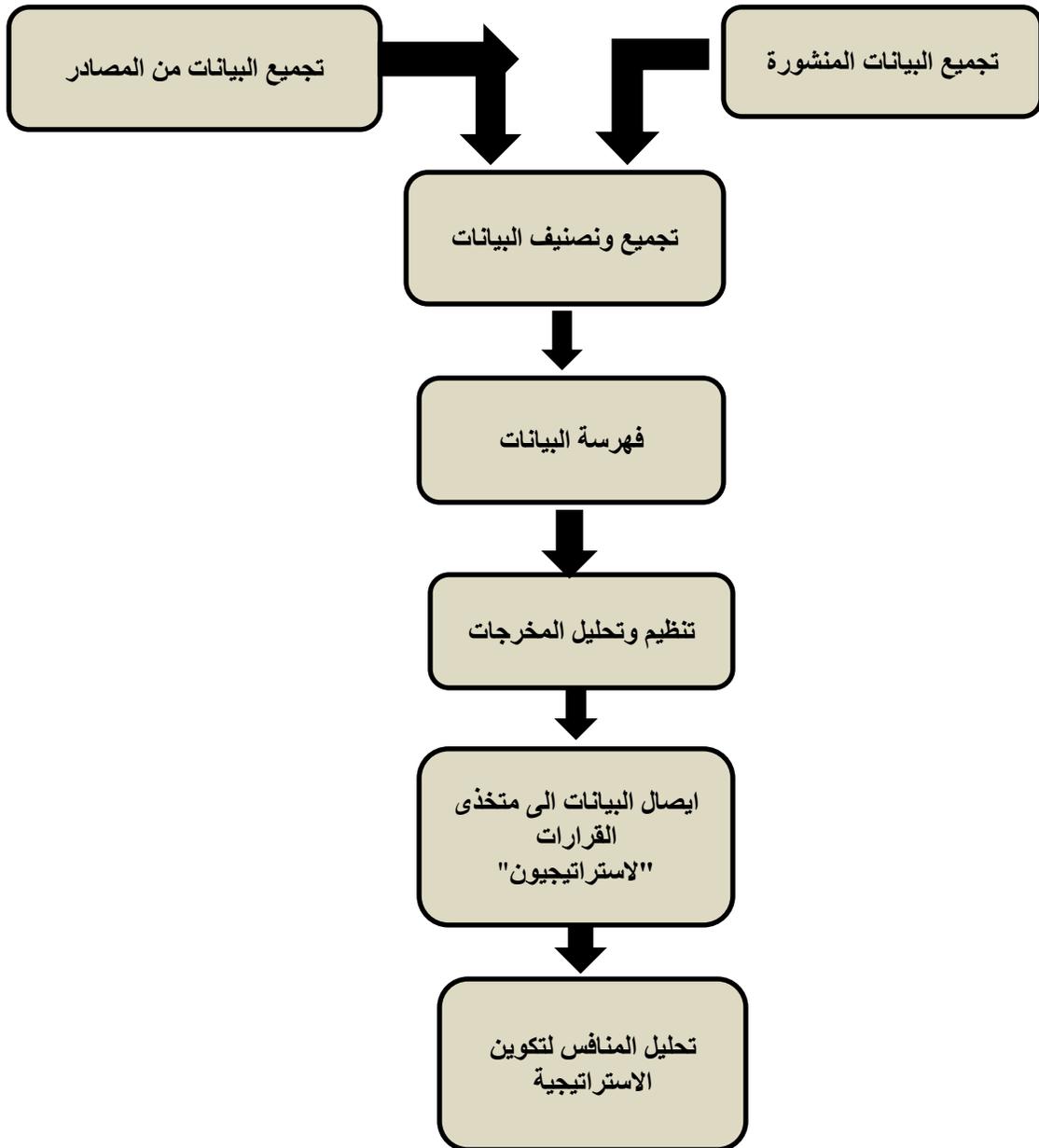
٤- استصدار عمليات التحليل / التجميع للعناصر.

وبالإضافة إلى المسح. نجد من الضروري رقابة وتتبع التغييرات أو الاتجاهات التى تم تحديدها ورصدها والرقابة والتتبع تهتم أكثر بما هو معروف وقائم وليس بالمستقبل أو العلاقات أو الإشارات الضعيفة.

## ٦-المعلومات الاستخبارية Intelligence information

تعد المعلومات الاستخبارية بصفة خاصة عن المنافسين وهذا لا يعنى أن المنشأة يجب عليها أن تستخدم "الجواسيس" Spies أو استخدام الوسائل السرية لتجميع المعلومات عنهم، ولكنها يمكنها الاعتماد على تشكيلة متنوعة من الوسائل لتجميع هذه المعلومات مثل الزملاء، المؤتمرات / الاجتماعات التى يعقدها هؤلاء المهتمون بالتجارة، الجماعات المهنية، والاتصالات غير الرسمية، ومن الوسائل ما يتم تجميعه من المديرين، المهندسين، رجال البيع، وغيرهم وهؤلاء يشكلون مصدراً هاماً للمعلومات الاستخبارية عن المنافسين. وقد حدد Michael Porter نظاماً للمعلومات الاستخبارية يتضمن مصادرها وتوثيقها وتحليلها وإيصالها لمتخذى القرارات وذلك على النحو المبين فى شكل (١/١٣) التالى:

شكل (١/١٣) نظام المعلومات الاستخباري عن المنافس



## المعلومات العامة وقواعد البيانات:

إن الكثير من البيانات البيئية شاملة معلومات عن المنافسين موجودة بصورة تجارية كقواعد بيانات منافسة وخدمات معلوماتية لدى الكثير من المنظمات الأمريكية. ومن أمثلة هذه المصادر:

An information service co.

والتي تقوم بتوفير معلومات عن الطلب

A Lockheed service

Washington Researcher's Ins.

Frost & Sullivan, Inc.

Predicates

Standard & Poor's Corp

وهناك العديد من المصادر الأخرى مثل الجمعيات، والجماعات والاتحادات التجارية. وعدد من الموردين الذين يقدمون أنظمة معلومات وكلها تقدم البيانات وفق أتعاب مختلفة حسب قيمة المعلومات المطلوبة.

٣/٢/١٣ أنظمة المعلومات الاستراتيجية:

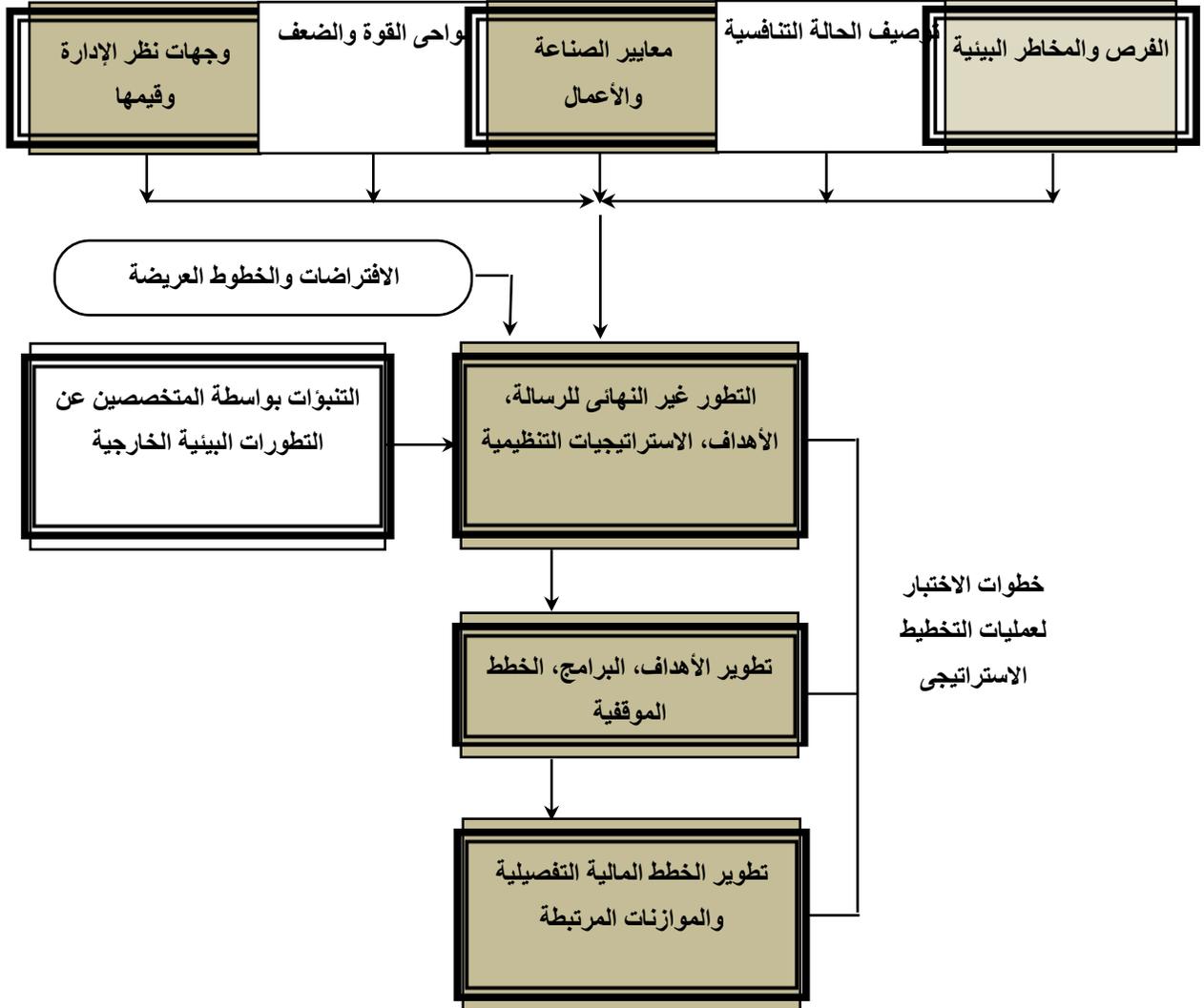
Strategic information systems

أن الكثير من المنشآت وخاصة الكبيرة منها – طبقت للضرورة نظم لإدارة المعلومات والبيانات الاستراتيجية ومن هنا فقد أدخل نظام المعلومات الاستراتيجية (SIS) وهذا النظام يدمج فيما بين الاحتياجات من المعلومات ومصادر ها أى كيف سيتم جمع المعلومات بواسطة من سيتم تحليلها وتفسيرها. وكيف وأين سوف يتم تخزينها وكيف سيتم نقلها.

## ٣/١٣ مكونات البيانات الاستراتيجية

### قواعد البيانات الاستراتيجية

اقترح كل من King & Cleland خمسة تصنيفات تعد كقواعد للبيانات لمساعدة عمليات التخطيط الاستراتيجي والموضحة بالشكل التالي:



شكل (٢/١٣)

قواعد البيانات لعمليات التخطيط الاستراتيجي

ومن الشكل السابق نجد أنه بناء على المعلومات الواردة من قواعد البيانات وحجمها مع الافتراضات والعلامات أو المرشحات، إضافة إلى التنبؤات عن المستقبل فإن كل ذلك يعد كمدخلات لعمليات القرارات الاستراتيجية.

وقواعد البيانات هذه تشمل الأنواع التالية من المعلومات:

#### ١- نواحي القوة والضعف Strengths and Weaknesses

تتضمن معلومات مختصرة وغير متحيزة وحقائقية عن نواحي القوة والضعف في المنشأة.

#### ٢- معايير الأعمال والصناعة Business and Industry Criteria

وتتضمن هذه المعلومات التصرفات وتضم هذه المعلومات التصرفات التي يجب اتخاذها لتحقيق النجاح في الصناعة فضلاً عن معايير النجاح الهامة في الصناعة والتي يجب اتخاذها.

#### ٣- توصيف المنافسين Competitive Profiles

تتضمن هذه القاعدة تحليل المنافسين: أحوالهم ومواقفهم في الأسواق واستراتيجياتهم. وفي بعض الحالات هذه المعلومات تعد مرآة تعكس نواحي القوة والضعف للمنافس.

#### ٤- الفرص البيئية والمخاطر

#### Environmental Opportunities and risks

وهذه القواعد من البيانات تشمل أسئلة محددة وأجوبتها. والسيناريوهات والإصدارات التي يمكن أن تفيد في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات. وأيضاً تضم الفرص المحتملة التي يمكن أن تنجح فيها المنشأة وذلك خارج بيئتها والمخاطر المصاحبة وتأثيراتها.

## Management viewpoints and values

وتتضمن هذه القاعدة معلومات قيمة عن الأوضاع الهجومية للمنشأة فى مقابل الأوضاع الدفاعية. واتجاهات الإدارة تجاه المسئولية الاجتماعية للمنظمات والتفضيلات المتصلة بالتعاقد الحكومى، والمشاعر تجاه النمو والتنوع، والمرشحات نحو اختيار الاستراتيجية وتقييمها.

ويلاحظ أن نظام المعلومات الاستراتيجى SIS يجب أن يكون متوائماً مع عمليات اتخاذ القرارات وأنماط التنظيمات.

وأنه يجب التمييز فى الطبيعة الشخصية للمعلومات الاستراتيجية فهى تفسر بصورة شخصية، وأيضاً بصورة فيها مشاركة مع الغير، وهى تستخدم لتحسين وتطوير درجة الوعى لدى المديرين، فهى على عكس نظام المعلومات الإدارى MIS التى تعد رسمية، وهيكلية، وموضوعية. كذلك نجد نظام المعلومات الاستراتيجى SIS يجب أن يكون مرناً فهو يعد الأفراد بمدخل للمصادر ويسمح بالتعديل للمصادر ووجهات النظر طبقاً للمتغيرات فى المواقف وفقاً لتغيرات المديرين.

أهم مصطلحات الفصل

Intelligence information	المعلومات الاستخبارية
Strategic information systems	نظم المعلومات الاستراتيجية
Competitive Profiles	توصيف المنافسين
Environmental Opportunities and risks	الفرص البيئية والمخاطر
Business and Industry Criteria	- معايير الأعمال والصناعة

الفصل الرابع عشر  
الرقابة التنظيمية

## الأهداف السلوكية:

بعد انتهاء الطالب من قراءة هذا الفصل سوف يكون قادرا على:

١- معرفة مفهوم الرقابة وأهميتها وغرضها في المنظمات

٢- ادراك خصائص الرقابة التنظيمية

٣- معرفة خطوات الرقابة التنظيمية

٤- التعرف على الانظمة المختلفة للرقابة التنظيمية



## الفصل الرابع عشر

### الرقابة التنظيمية

١/١٤ : مفهوم الرقابة التنظيمية :

توجد تعاريف كثيرة للرقابة منها ما يلي:

"ترتيب الأنشطة التنظيمية بطريقة ما لتسهيل الوصول للأهداف"  
"عمليات قياس الأداء والتصرفات للتأكد من الوصول للنتائج المرغوبة"  
"عملية يقوم من خلالها المديرين بالتأكد من أن الموارد التي تم الحصول عليها استخدمت بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية"

ومن هذه التعاريف نؤكد على ما يلي:

أ- إن الرقابة عملية تتم حتى يراقب ويتابع المديرين كيفية تحقيق التنظيم للأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.  
ب- إن الرقابة لا تعنى ردود الأفعال تجاه الأحداث بعد حدوثها ولكنها تتفاعل مع الأحداث وتتنبأ بها قبل حدوثها ومن ثم تقوم بعمل التغييرات فى التنظيم للإستجابة للفرص والتهديدات التى تم تحديدها.  
ج- الرقابة معنية بتحفيز العاملين وتوليد حماسهم وذلك من خلال التركيز على المشاكل التى تواجه التنظيم والعمل معاً لعمل التغييرات التى تمكن وتساعد المنظمة فى أداء عملها عبر الزمن.

## ٢/١٤ : أهمية الرقابة :

تساعد الرقابة المديرين فى الحصول على أعلى كفاءة وأعلى جودة مع الاستجابة لحاجات المستهلكين مع تحقيق الابتكار والتجديد وكلها عوامل تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية.

ف نجد من حيث الكفاءة فى استخدام الموارد المتاحة ، فإن المديرين يجب أن يكونوا قادرين على القياس الدقيق للمدخلات لإنتاج وحدة من المخرجات.

كذلك نجد أن النظام الرقابة يحتوى على مقاييس تعد بمثابة معيار والتي تسمح للمديرين نحو تقييم كفاءة المنظمة فى إنتاج السلع والخدمات.

وفوق ذلك ، نجد أن المديرين يبحثون فى التغيرات التي تمكن من الكفاءة الأكثر للإنتاج وهذه المقاييس تحدد للمديرين كيفية النجاح.

كذلك نجد أنه بدون الرقابة فإن المديرين لا يكون لديهم أى فكرة عن المنظمة فى أدائها وكيفية تحسين هذا الأداء ، وهذه المعلومات تتزايد أهميتها فى البيئة التنافسية الشرسة.

واليوم نجد مع ثورة الجودة أن المنافسة بين المنظمات على أشدها ومن ثم نجد المدراء الفعالين يخلقون النظام الرقابى والذي يعد بمثابة المراقب عن جودة السلع والخدمات ومن ثم يمكنهم من تحقيق التحسن المستمر للجودة والذي يحقق الميزة التنافسية.

كذلك نجد أن تتبع سلوكيات العاملين يمكن أن يساعد المديرين في اكتشاف الطرق الجديدة لزيادة مستويات أداء العاملين وأيضاً اكتشاف نواحي التدريب المطلوب لاكتشاف إجراءات جديدة تسمح للعاملين بأداء وظائفهم بصورة أفضل.

وحيثما يعرف العاملون أن أدائهم تحت المراقبة فإنهم يكون لديهم حافز أكبر نحوه مزيد من التساق والتفاعل مع المستهلكين.

وأخيراً نجد أن مستويات التجديد والتطوير في المنظمات سوف تحدث عندما يخلق المديرين الشعور لدى العاملين بالتمكين فيزيد إحساسهم بالحرية وتحمل المخاطر.

كذلك نجد أن خلق الثقافة التنظيمية التي تسمح على تحمل هذه المخاطر مع السماح بفرق العمل مع تتبع أداء كل فريق ومعرفة ما حققه من تخفيض في التكاليف أو زيادة في الجودة وكل مدير وفق عليه القيام بتقييم أعضاء الفريق في أدائهم ومن ثم تقديم المكافآت والترقيات المعتمدة على الأداء المرتفع.

#### ٣/١٤ خصائص النظام الرقابي :

**النظام الرقابي الفعال يتسم بالخصائص التالية :**

- ١- المرونة بما يسمح للمديرين للإستجابة الضرورية للأحداث غير المتوقعة.
- ٢- تقديم معلومات دقيقة بما يسمح بإعطاء صورة حقيقة عن الأداء التنظيمي.
- ٣- تزويد المديرين بالمعلومات في التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات.

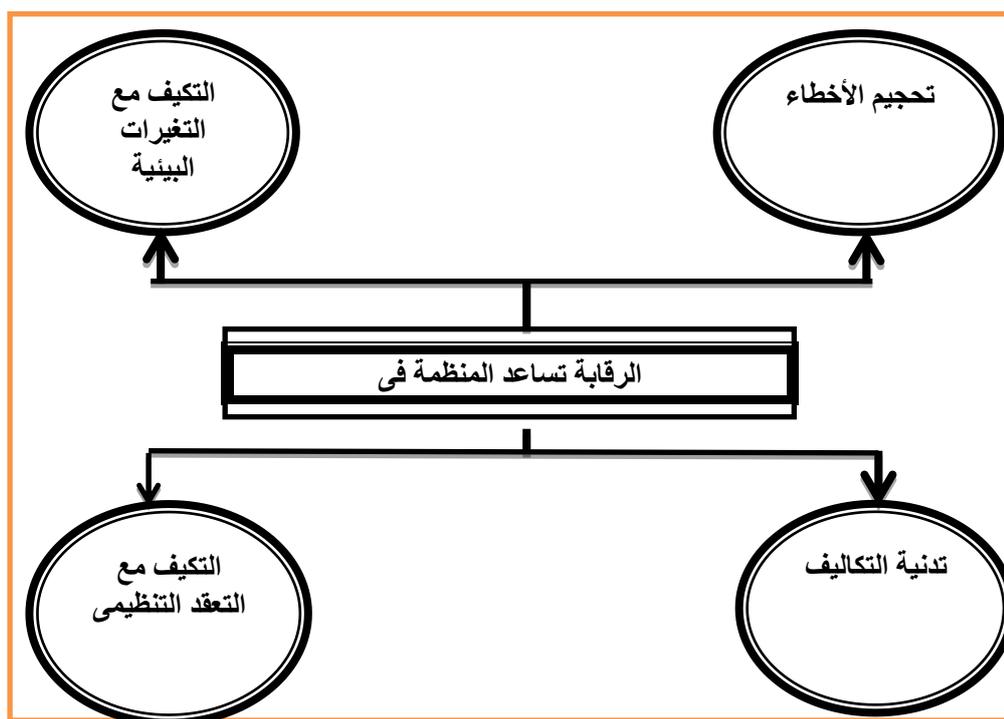
واليوم نجد أشكال حديثة عن تكنولوجيا المعلومات التي أضفت قيمة أكبر على النظام الرقابي لأنها سهلت التدفق الدقيق للمعلومات في الوقت المناسب في جميع أرجاء المنظمة سواء في أعلى أو أسفل أو بين الوظائف والأقسام.

فاليوم نجد أن كل العاملين بجميع المستويات في المنظمة يحصلون على المعلومات من قطاع المعلومات أو من شبكة المعلومات لاتخاذ القرارات.

## ٤/١٤ غرض الرقابة

تساعد الرقابة فى الامداد بالطرق التى تستطيع من خلالها التكيف مع التغيرات البيئية وتقليل أو تحجيم الاخطاء وذلك للتكيف مع التعقد التنظيمى ومن ثم تدنية التكاليف. وهذا ما يتضح من شكل (١/١٤) التالى :

شكل (١/١٤)  
غرض الرقابة



ويقصد باتكيف مع التغيرات البيئية ان البيئة المحيطة متغيرة ومتقلبة فقد تحدد الأهداف أو المستهدفات ومن وقت استصدارها حتى تنفيذها قد تحدث تغيرات تؤدي إلى الحاجة لتغيرها ولذا عند تصميم النظام الرقابى يجب أن يساعد على التنبؤ والتتبع والاستجابة السريعة مع أى تغير بيئى يحدث

أما عن تقليل الاخطاء التراكمية نجد:.

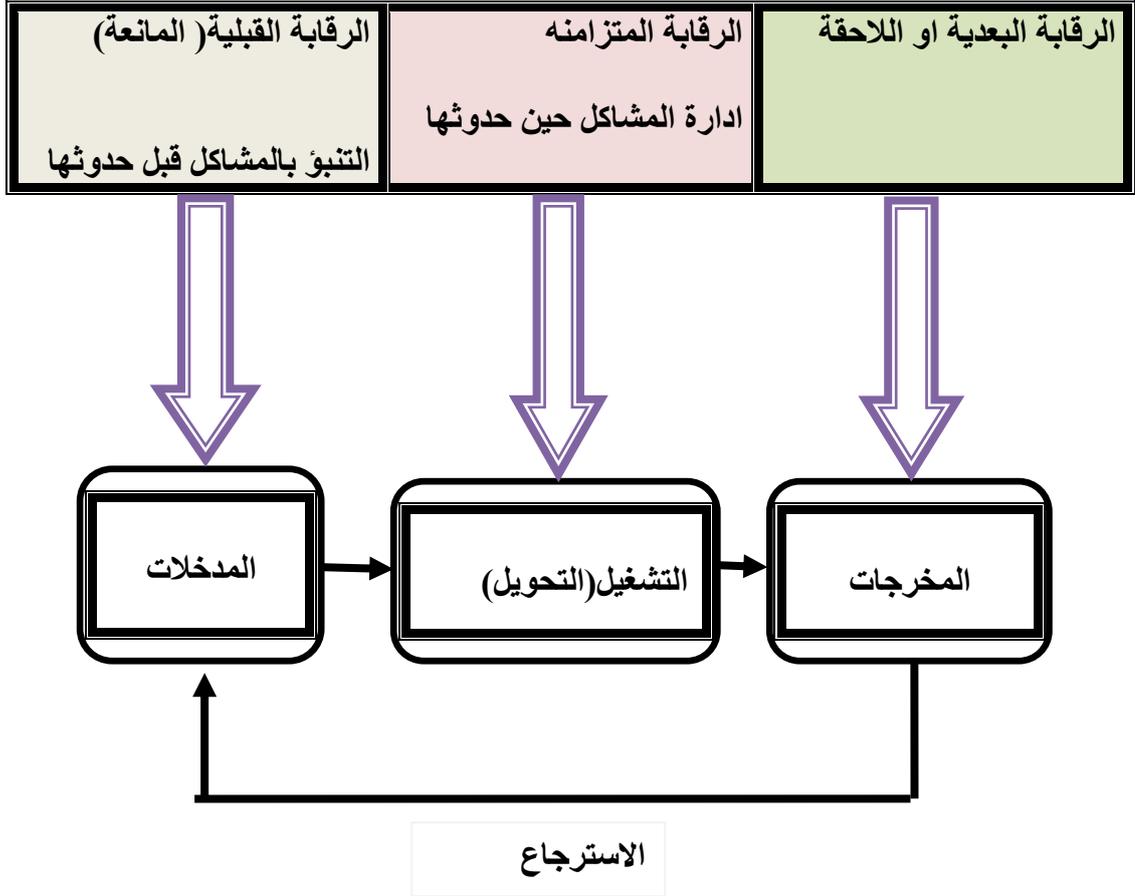
أن أى خطأ ولو صغير يحدث اضرارا بالغة ويؤثر على الصحة المالية للمنظمة وخاصة فى ظل تراكم الخطأ كما حدث لإحدى الشركات الامريكية التى وجدت معدل العيوب فى منتجها زاد من ٤% حتى ٩% ثم أصبح ١٥% مما جعل المدير مندهشا حيث وجد ١٠٠ عامل من مجموع ٢٥٠ عامل مشغولين بالإصلاح للعيوب وصاحب ذلك تكاليف مقدارها ٢ بليون دولار امريكى ومن ثم الرقابة على الجودة كانت ستوفر كل هذه التكاليف بل وسوف تزيد الطلب.

وأما عن التكيف مع التعقد التنظيمى فنجد قيام الشركة بالتعامل مع موردين اكثر حيث تعدد المواد الخام وايضا تنوع السوق وكثرة المنافسين يجعل الأنظمة الرقابية البسيطة غير مجدية ومن ثم تظهر الحاجة الى انظمة ملائمة لحجم الشركة والتكنولوجيا بها

واخيرا نجد أن الانظمة الرقابية الفعالة تمنع الضياع فى التكاليف وتخفض العمالة وما يصاحبها من تكاليف وايضا تؤدي الى زيادة المخرجات الى المدخلات..

## ٥/١٤ أنواع الرقابة:

معظم المعلومات والرقابة تطورت لقياس الأداء في كل مرحلة من مراحل التشغيل حيث المدخلات وتحويلها إلى مخرجات كسلع أو خدمات وهذا ما يتضح من شكل ٢/١٤ التالي :



شكل (٢/١٤) أنواع الرقابة

ووفق الشكل السابق نجد :

### في مرحلة المدخلات:

يستخدم المديرين الرقابة المسبقة Feedforward control للتنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها أو نشوئها ومن ثم لا تحدث هذه المشاكل في مرحلة التحويل.

فمثلاً إعطاء مواصفات المنتج للموردين مقدماً يمكن المنظمة من رقابة جودة المدخلات التي يتم استقبالها من الموردين ومن ثم تجنب المشاكل المحتملة أثناء مرحلة التحويل.

وبصفة عامة نقول أن نظم معلومات الإدارة تمكن من الرقابة الإسترجاعية المسبقة من خلال تزويد المديرين بالمعلومات في حينها ووقتها عن التغيرات التي تحدث في المهمة أو الوظيفة البيئية العامة والتي قد تؤثر على المنظمة فيما بعد.

### في مرحلة التحويل:

إن الرقابة المتزامنة Concurrent control تعطى المديرين استرجاع في التو واللحظة عن فعالية المدخلات التي يتم تحويلها لمخرجات ومن ثم يمكن للمديرين تصحيح المشاكل فور حدوثها.

والرقابة المتزامنة عبر تكنولوجيا المعلومات تحذر المديرين نحو الحاجة للتفاعل نحو مصدر المشكلة.

ونجد أن الرقابة المتزامنة هي قلب برامج إدارة الجودة الكلية ومنها يتوقع العاملين الرقابة والتتبع

المستمر لجودة السلع والخدمات في كل عملية من عمليات الإنتاج ومن ثم إعلام المديرين حالما يتم

اكتشاف المشاكل.

ومن أفضل نواحي القوة فى نظام الإنتاج بشركة تويوتا أن أحد العاملين يمتلك السلطة لإيقاف خط التجميع للسيارات طالما تم اكتشاف مشكلة بالجودة.

### وفى مرحلة المخرجات

يستخدم المديرين الرقابة الإسترجاعية Feedback control لإمداد المعلومات عن رد فعل المستهلكين تجاه السلع والخدمات ومن ثم يمكن اتخاذ الإجراء التصميى أو العلاجى.

### ٦/١٤ عمليات الرقابة : The control process

تنقسم عمليات الرقابة إلى أربعة خطوات وهى :

#### ١- استصدار معايير الأداء ، الأهداف ، المستهدفات فى الأداء الذى يتم تقييمه:

إن المدراء يقررون معايير الأداء ، أو الأهداف ، أو المستهدفات التى يتم استخدامها فى المستقبل لتقييم الأداء فى المنظمة ككل أو جزء منها (قسم أو وظيفة أو شخص).

ومعايير الأداء التى يختارها المديرين هى معايير للكفاءة ، الجودة ، الاستجابة للمستهلكين ، التجديدات ، فلو أن المديرين قرروا استخدام التكلفة الأقل على سبيل المثال فعندئذ يحتاجون لمقاييس لقياس الكفاءة فى كل مستويات المنظمة.

وعلى مستوى المنظمة فإن معايير الأداء هى مقاييس للكفاءة ، والكفاءة هى تكاليف التشغيل ، والتكاليف

الفعالية المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات وتشمل كل التكاليف المرتبطة بكل العاملين.

ومديرو الإدارة العليا قد يضعوا هدف المنظمة وهو :

"تخفيض تكاليف التشغيل بنسبة ١٠% للثلاثة سنوات المقبلة" لزيادة الكفاءة.

ومن ثم يجب على المديرين تقييم رؤساء الأقسام في قدرتهم نحو تحقيق التخفيض في تكاليف التشغيل داخل أقسامهم.

ورؤساء الأقسام يجب أن يضعوا مستهدف توفير التكلفة لجميع العاملين وبذلك نجد معيار الأداء تم اختياره وقياسه على جميع المستويات.

## ٢- قياس الأداء الفعلي :

يقوم المديرين بتقييم شئئين وهما :

أ- المخرجات الفعلية الناتجة عن سلوكيات الأعضاء بالمنظمة.

ب- تقييم السلوكيات ذاتها.

ويلاحظ أن معايير المخرجات والسلوكيات يكون من السهل قياسها أحياناً.

وعندما يقوم أعضاء المنظمة بأداء أعمال معقدة وأنشطة غير روتينية يكون من الصعب القياس.

ويلاحظ أن قياس المخرجات أسهل من قياس السلوكيات ومن ثم فإن أول نوع يقوم باستخدامه المديرين هو مقاييس المخرجات.

ومن أمثلة مقاييس السلوكيات ما يلي :

هل يحضر العاملون للمنظمة في المواعيد الرسمية ؟

هل يتبع العاملون القواعد الرسمية والعرفية حين معاملتهم مع المستهلكين ؟

### ٣- رقابة الأداء الفعلي مع معايير الأداء المختارة :

يقوم المديرين بتقييم مدى انحراف الأداء عن معايير الأداء المختارة في الخطوة الأولى، فلو أن الأداء أكبر من المتوقع فإن المديرين يقومون برفع معايير الأداء في الفترات المقبلة لوضع المرؤوسين تحت التحدي. والمدراء في الشركات اليابانية يقومون برفع معايير الأداء لتحفيز المدراء والعاملين نحو البحث عن طرق جديدة لتخفيض التكلفة أو زيادة الجودة.

ولو أن الأداء منخفض والمعايير لم يتم الوصول إليها أو أن المعايير عالية جداً ويصعب تحقيقها فإن المديرين يتخذون الإجراء التصحيحي ويكون من السهل اتخاذ هذا الإجراء طالما عرف السبب أو الأسباب.

#### ٤- تقييم النتائج واتخاذ التصرف المبادر (الذى يحدث تغيير) وذلك إذا لم يتحقق المعيار :

إن الخطوة الأخيرة هي تقييم النتائج واتخاذ التغييرات الملائمة.

فإذا قرر المدراء أن مستوى الأداء غير مقبول فإنهم يحاولون عمل تغييرات في أنشطة العمل لحل المشكلة وأحياناً نجد أن مشاكل الأداء تحدث بسبب إن معايير الأداء مرتفعة جداً.

مثال : المستهدفات التي توضع للبائعين والتي يستحيل تحقيقها وهنا تقوم الإدارة باتخاذ معايير واقعية تمكن من تقليل الفجوة بين الأداء المحقق والأداء المرغوب.

وإذا ما قرر المدراء أن هناك شيء ما في الموقف المسبب للمشكلة فيقومون بتغيير طريقة استخدام الموارد.

فربما نجد أن آخر تكنولوجيا لم يتم استخدامها سبب أن العاملين يفتقرون للتدريب المتقدم أو قد نجد أن المنظمة تحتاج لمدخلات من الخارج لتحقيق التكلفة الأقل أو قد يكون هناك حاجة لإعادة الهيكلة نفسها أو إعادة هندسة العمليات لزيادة الكفاءة.

ويلاحظ أن تحديد المستهدفات وتصميم نظم القياس عملية صعبة للمديرين بسبب ارتفاع عدم التأكد في البيئة الخارجية والتي تسبب حالة عدم معرفة ما سوف يحدث ومن ثم يكون من المهم إلهام المديرين لتصميم نظام رقابي يحذرهم من المشاكل مقدماً قبل ما تهددهم هذه المشاكل.

## ٤/٧ أنظمة الرقابة التنظيمية: Control Systems

هو نظام رسمى يضع المستهدفات ويقوم بالمراقبة والتتبع والتقييم والاسترجاع للأنظمة التي تقدم للمديرين المعلومات عن مدى تحقيق إستراتيجية المنظمة وهيكلها للكفاءة والفعالية.

فالنظام الرقابى الفعال يحذر وينبه المديرين عن أى شىء خطأ ويمنحهم الوقت للإستجابة للفرص ومواجهة التهديدات.

توجد ثلاث أنواع من أنظمة الرقابة التنظيمية وهى :

Output control	١- الرقابة على المخرجات
Behavioral control	٢- الرقابة على السلوكيات
Organizational culture control	٣- رقابة الثقافة التنظيمية

ونتناول كل منها فيما يلى :

### ١- الرقابة على المخرجات :

لقد طور المديرين نظام الرقابة على المخرجات من خلال وضع المعايير أو المستهدفات والتي تقيس الكفاءة ، الجودة ، التجديد والاستجابة للمستهلكين.

وبعد وضع هذه المقاييس أو المستهدفات يقوموا بالقياس للأداء للتعرف على مدى تحقيق هذه المقاييس أو المعايير على المستوى القسمى أو مستوى الوظائف المختلفة وأيضاً على المستوى الفردى.

وهناك ثلاث آليات رئيسية لقياس الأداء أو المخرجات وهى : المقاييس المالية، الأهداف التنظيمية ، موازنات التشغيل.

ونتناول كل منها فيما يلى :

١- المقاييس المالية للأداء :

اهتم المدراء بمقاييس الأداء الكلى للمنظمة وتم استخدام مقاييس مالية متعددة لتقييم الأداء ومن أكثر هذه المعايير كل من :

النسب المالية التى تقيس الربح ، السيولة ، والمديونية والأنشطة وهى على النحو التالى :

أ- النسب المالية التى تقيس الربح :

وهذه المعايير تعبر عن مدى كفاءة المديرين فى استخدام موارد المنظمة لتوليد الأرباح ومن المقاييس المستخدمة :

١- معدل العائد على الاستثمار وقياسه كما يلى :

$$\text{معدل العائد والاستثمار} = \frac{\text{الربح الصافى قبل الضرائب}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

وهذا المقياس يسمح بالمقارنة مع الآخرين من المنظمات وأيضاً قياس الميزة التنافسية للمنظمة.

٢- إجمالى هامش الربح ويحسب كما يلى :

$$= \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة} - \text{إيرادات المبيعات}}{\text{إيرادات المبيعات}}$$

وهذا المقياس يمكن المديرين من من مقياس كفاءة المنظمة فى استخدامها لمواردها ومدى الجاذبية للمنتج لدى المستهلكين ، وأيضاً تقييم المنظمة فى طريقها نحو بناء الميزة التنافسية.

أ- النسب المالية التي تقيس السيولة :

وهذه المقاييس تقيس مدى قدرة المديرين عن حماية الموارد التنظيمية ومدى مقابقتها للإلتزامات قصيرة الأجل – وتحسب من خلال :

$$\text{نسب التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{ونسب التداول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - البضاعة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ج- النسب المالية التي تقيس المديونية :

والتي تقاس من خلال المعادلات التالية :

$$\text{نسب إجمالي المديونية للأصول} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

إلى أى مدى قام المديرين بالاستدانة لتمويل الاستثمارات .

$$\text{نسب عدد مرات التغطية} = \frac{\text{الربح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{إجمالي أعباء إجمالي}}$$

وهي تقيس مدى مقدرة الربح على الانخفاض قبلما يواجه التغيرات في الفوائد فلو أن النسبة هبطت إلى أقل من واحد فإن المنظمة تعاني من عسر مالى فنى.

د- النسب المالية التى تقيس الانشطة :

والتي تقاس من خلال المعادلات التالية :

$$\text{معدل دوران البضاعة} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{المخزون}}$$

والهدف من قياس الأداء المالى هو تقييم المديرين لكفاءة وفعالية منظماتهم.

وعند الفشل فى مقابلة المستهدفات يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي ومن ثم فالرقابة المالية تحدد للمديرين متى يكون إعادة التنظيم ضرورياً أو إعادة التفكير فى مستوى الإستراتيجيات أو الخروج من الصناعة.

والنتائج المالية تخبر المديرين عن نتائج القرارات التى تم اتخاذها بالفعل ولا توضح لهم الفرص الجديدة لبناء الميزة التنافسية فى المستقبل.

ولتشجيع مدخل التوجه بالمستقبل فإن الغدارة العليا يجب أن تحدد الأهداف التنظيمية التى تشجع الحلقات الوسطى والمباشرة لتحقيق أعلى كفاءة وجودة وتجديد أعلى مع الاستجابة للمستهلكين.

#### الأهداف التنظيمية :

بعدها يقوم المديرين بتحديد الأهداف القسمية يتم تحديد الأهداف الكلية للمنظمة ومن ثم يتم إصدار معايير للأداء لكل قسم ولكل وظيفة.

ورقابة المخرجات يجب أن تتم على كل مستوى من المستويات بما يضمن هرفوقية الأداء الذى يحقق أهداف المنظمة.

ويلاحظ على المستهدفات ألا تكون منخفضة ويسهل الوصول إليها لأنها تخفض الواقع والحافز لدى المديرين لأنهم لم يستخدموا كل مواردهم وكفاءتهم.

ومن ثم يقترح أن تكون الأهداف محددة وتحمل التحدى مع منح المرونة للمديرين ولا تخرج عن الإمكانيات المتاحة.

### أ- موازنات التشغيل : Operating Budgets

بعدما يقوم كل مستوى بتحديد الهدف أو المستهدف لتحقيقه فإن الخطوة التالية لنظام الرقابة على المخرجات هو تحديد الموازنة التشغيلية التي تنظم الوصول للهدف من قبل المديرين والعاملين.

وموازنة التشغيل ما هى إلا مخطوطة تحدد للمديرين استخدامات موارد المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

ونموذجياً يقوم المديرين فى المستوى الواحد بتحقيق موارد محددة لاستخدامها فى إنتاج السلع أو الخدمات.

وبعد الموازنة ، يقوم كل مدير فى المستويات الدنيا بتخصيص أموال للأنشطة التنظيمية المختلفة بفعالية.

ونموذجياً يقوم المديرين فى المستوى الواحد بتحقيق موارد محددة لاستخدامها فى إنتاج السلع أو الخدمات.

وبعد الموازنة ، يقوم كل مدير فى المستويات الدنيا بتخصيص أموال للأنشطة التنظيمية المختلفة.

وبعدها يتم تقدير قدرتهم على الإنفاق فى حدود الموازنة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وفى المنظمات الكبيرة أن يتم اعتبار كل قسم أو مركز مسئولية ومن ثم يتم تقييم مساهمة كل قسم فى الأداء التنظيمى.

ومديرو الأقسام قد يعطوا موازنة ثابتة من الموارد ويتم تقييمهم حسب استخدامهم لها. أو قد تقيم المديرين على أساس تعظيم الإيرادات أو الفرق بين الإيرادات المتولدة والتكاليف.

### ب- رقابة السلوك : Behavior control

هناك ثلاثة أساليب للرقابة على السلوك وهى :

١- الإشراف المباشر Direct supervision

٢- الإدارة بالأهداف Management by objectives

٣- قواعد وإجراءات العمل المعيارية

### Rules and operating procedure

ولنتناول كل منها فيما يلى :

#### ١- الإشراف المباشر :

أنه من أكثر الأشكال شيوعاً ، حيث يقوم المدراء بالمراقبة والملاحظة لسلوك مرؤوسهم وتعليم المرؤوسين السلوكيات الملائمة وغير الملائمة مع اتخاذ الإجراء العلاجى كلما تم الاحتياج وفوق ذلك ، عندما يشرف المدراء على المرؤوسين فإنهم يمكنهم والتى تمكن للمرؤوسين من تطوير وزيادة مستويات مهاراتهم الذاتية. ومن ثم فإن الرقابة من خلال رقابة السلوك تكون وسيلة فعالة لمراقبة العاملين وتشجيع السلوكيات التى تزيد من الكفاءة والفاعلية.

ويميل المديرين ذوى الخلفية العسكرية من اتباع هذا الشكل من الرقابة.

**وتوجد بعض المشاكل المرتبطة بالإشراف المباشر وهى :**

١-إنها مكلفة بسبب أنها تصلح عندما يكون لدى المدير عدد محدود من المرؤوسين لأنه مع زيادة الأعداد سوف يتم الاحتياج لمديرين أكثر مما يجعلها مكلفة.

لذا فإن الرقابة على المخرجات مفضلة عن مراقبة السلوك لهذا السبب ، كذلك نجد أن رقابة المخرجات هى التى يتم استخدامها لتقييم الأداء.

٢-إن الإشراف المباشر يمكن أن يؤدي إلى الحط من دافعية المرؤوسين إذا ما شعروا أنهم تحت الرقابة اللصيقة وأنهم ليسوا أحراراً فى اتخاذ القرارات الذاتية.

وفوق ذلك فإن المرؤوسين قد يخافون من تحمل المسئوليات إذا ما شعروا أن المديرين يتربصون لكل من يخطئ.

إن الكثير من الوظائف الصعبة التى يكون هناك صعوبة للمدير أن يتبع أداء المرؤوسين بها فالأداء قد يتم تقييمه على مدى طويل نسبياً وليس المدى القصير الذى يتطلب من المديرين المتابعة المستمرة للأداء.

## **٢- الإدارة بالأهداف : Management by Objective**

تطبق الكثير والمنظمات ما يعرف بإدارة الأهداف وهى نظام لتقييم المرؤوسين عن مدى قدرتهم على تحقيق أهداف محددة أو أداء معيارى أو لمقابلة موازنات تشغيلية محددة.

## وتتمثل خطوات الإدارة بالأهداف فيما يلي :

أ-وضع أهداف محددة عامة وفرعية لكل مستوى من مستويات المنظمات :

تبدأ الإدارة بالأهداف بوضع أهداف عامة للمنظمة ومن ثم يتم تحديد أهداف تتابعية إلى المستويات الأدنى وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

ب- المديرون ومروؤسيهم يحددون معاً أهداف المرؤوسين :

إن من خصائص الإدارة بالأهداف أنها تتم بالمشاركة في كل مستوى من المستويات.

ف نجد أن المديرين يجلسون مع المرؤوسين لتحديد الأهداف الملائمة والتفاوض عبر الموازنة الموجودة وذلك لتحقيق الأهداف الخاصة.

والإشراك للمرؤوسين هي طريقة لدعم الالتزام نحو تحقيق أهدافهم وتحقيق الموازنات.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة اشتراك المرؤوسين في تحديد الأهداف لتحديد ما يتم التفكير فيه ليتم تحقيقه.

ج-قيام المدراء ومرؤوسيههم بالمراجعة الدورية لتقدم المرؤوسين نحو مقابلة وتحقيق الأهداف.

بعد تحديد الأهداف لكل مستوى من المستويات فإن المديرين يكون محاسبين عن مدى بلوغ هذه الأهداف.

### ٣- الرقابة البيروقراطية (قواعد وإجراءات العمل المعيارية)

#### Bureaucratic control

عندما تكون الرقابة المباشرة مكلفة جداً والإدارة بالأهداف غير ملائمة فإن المديرين يتحولون إلى آلية تشكل وتحفز سلوك العاملين ألا وهي السلوك البيروقراطي.

ويقصد بالرقابة البيروقراطية :

أى الرقابة من خلال وسائل الأنظمة الشمولية ذات القواعد وإجراءات التشغيل المعيارية التى تحدد وتشكل سلوك الأقسام والوظائف والأفراد.

وكل المنظمات تقوم باستخدام هذه النوعية من الرقابة البيروقراطية والبعض يستخدمها بطريقة أكثر من غيرها من المنظمات.

وهذه القواعد والإجراءات هى مرشحات للسلوك وتحدد ما يجب أن يفعله العاملين عندما يواجهون بمشكلة ما تحتاج إلى حل من الحلول.

ويقع على المدير مسئولية تطوير هذه القواعد والإجراءات بما يسمح بأداء الأفراد لأنشطتهم بفعالية وكفاءة.

وعندما يتبع العاملون القواعد والإجراءات تكون سلوكياتهم وتصرفاتهم معيارية فى كل الأوقات ومخرجاتهم يمكن التنبؤ بها.

ونجد أن الدرجة التى يمكن من خلالها التنبؤ بمخرجات العاملين تظهر الحاجة إلى عدم متابعة المخرجات للسلوك لأن السلوك المعيارى يولد مخرجات معيارية.

### المشاكل الناجمة عن الرقابة البيروقراطية :

أنه عند تطبيق الرقابة البيروقراطية نجد أن المدير يمكن أن يطبق الإدارة بالاستثناء أو بالتدخل واتخاذ التصرف العلاجي فقط حين الضرورة.

إلا أن المديرين يجب أن يعرفوا ويعوا بأن عدد من المشاكل المرتبطة بالرقابة البيروقراطية وهى :

١- إن إستصدار قواعد أسهل من شرحها. فالبعض من المنظمات يكثر من القواعد والإجراءات بحيث لا يتم شىء إلا وفق ما يقوله كتاب القواعد والإجراءات مما يبطأ العمل مع تفاعل المديرين ببطء نحو تغيير الظروف.

٢- يجعل العاملين يعملون ويتصرفون وفق طرق ما يمكن تنبؤه وهذا خطر لأن الأفراد يتبعون بصورة أوماتيكية القواعد والتي قد تؤدي إلى إيقاف التفكير. ومن ثم فكثرة القواعد تخفض التعلم بالمنظمة. كذلك نجد أن التطبيق الأعمى للقواعد لا يولد أفكار جديدة.

### ٣- الثقافة التنظيمية والرقابة على الجماعة

#### **Organizational culture and clan control**

إن الثقافة التنظيمية تعد أحد الأنظمة الرقابية التي تحكم وتنظم اتجاهات وسلوكيات العاملين. والثقافة التنظيمية هى قيم مشاركة وتوقعات وعادات وقواعد للأعمال تؤثر على علاقات الشخص بغيره والعمل معاً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وهناك ما يعرف بـ Clan control أى الرقابة على الجماعة أو العشيرة وهى رقابة تمارس على الأفراد والجماعات فى المنظمات من خلال القيم المشاركة والعادات ومعايير السلوك والتوقعات. ويلاحظ أن هذه القيم والأخلاقيات ترشد عمليات اتخاذ القرارات والتصرفات.

**وتعد الثقافة التنظيمية مصدر للرقابة لسببين :**

أ- أنها تحقق الرقابة عندما لا يستخدم المدير رقابة المخرجات أو السلوك.

ب- عندما يكون هناك قيم وأخلاقيات واحدة وتآلف قوى فإن العاملين يركزون على التفكير فيما هو أفضل للمنظمة فى الأجل الطويل لأنه سوف يكونون موجهين نحو مساعدة المنظمة على الأداء الأفضل.

أهم مصطلحات الفصل

<b>Concurrent control</b>	الرقابة المتزامنة
<b>Control systems</b>	أنظمة الرقابة
<b>Control types</b>	أنواع الرقابة
<b>Behavioral control</b>	الرقابة على السلوك
<b>Output control</b>	الرقابة على المخرجات
<b>Management by objectives</b>	الإدارة بالأهداف
<b>Bureaucratic control</b>	الرقابة البيروقراطية

## Bibliography

---

-Angela Wilkinson and Roland Kupers How scenario planning changed corporate strategy (access July 8, 2015)

-Anthony RN ,The management control function. The Harvard Business School Press, Boston,1988

-Bradford and Duncan ,*Simplified Strategic Planning*. Chandler House,2000

-Briand L, Hodgson D ,The re-regulation of control in the context of project-based work. Int J Work Innov 1,2015.

-Bradfield, Ron, et al. "The Origins and Evolution of Scenario Techniques in Long Range Business Planning." *Futures* 37 8 ,2005.

-Chermack, Thomas J., Susan A. Lynham, and Wendy E. A. Ruona. "A Review of Scenario Planning Literature." *Futures Research Quarterly* 7 2 ,2001.

-Child J ,Organization: contemporary principles and practice. Blackwell, Oxford,2005.

-Nixon WAJ, Burns J ,Management control in the 21st century. Manag Acc Res,2005

-Cornelius, Peter, Van de Putte, Alexander, and Romani, Mattia. "Three Decades of Scenario Planning in Shell," *California Management Review*. Vol. 48 Issue 1:Fall 2005.

-Dig man , L,,A strategic Management , Concepts , decisions ,Cases (piano: Business publications , Inc. , 1986)

-Erica Olsen , *Strategic Planning Kit for Dummies, 2nd Edition*. John Wiley & Sons, Inc2012.

Evans, J.R & Lindsay, W.M, *The Management and control of Quality*, (New York: west publishing co, 1989

Fulmer, M.R. *the New Management* ,(New York : (1)Macmillan publishing co . Inc , 1978)

Godet, Michel, and Fabrice Roubelat. "Creating the Future :The Use and Misuse of Scenarios." *Long Range Planning* (1996):29.

-Godet, Michel, Fabrice Roubelat, and Guest Editors. "Scenario Planning: An Open Future." *Technological Forecasting and Social Change* 65 1 (2000).

-Jump up^ Bundy, J.; Pfarrer, M. D.; Short, C. E.; Coombs, W. T. (2016). "Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development". *Journal of Management*. 43 (6): Kuntz., *Contem parary Business*, (Chicago : Dryden press , 1987 ).

Lindgren, Mats, and Hans Bandhold. *Scenario Planning: The Link between Future and Strategy*. New York: Palgrave McMillan, 2003.

-Schoemaker, et al, "Integrating Scenarios into Strategic Planning at Royal Dutch/Shell," *Planning Review*. Vol. 20 (3): 1992

-McNamara, basic overview of various strategic planning models, authenticity consulting, LLc.2006

- Schwartz, Peter, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World* New York: Currency Doubleday, 1991.

-Stephen G. Haines, (2004). ABCs of strategic management : an executive briefing and plan-to-plan day on strategic management in the 21st century.

-Shell (2008), "Scenarios: An Explorer's Guide" (PDF). [www.shell.com/scenarios](http://www.shell.com/scenarios). Shell Global. Retrieved 15 July 2014.

-Richard D.. 1988 *Strategic Information Systems*. Irwin

-Robert M. Brown, et al., Strategic information systems and financial performance, *Journal of Management Information Systems*, v.11 n.4, p. 215-248, March 1995

-Ringland, Gil. *Scenario Planning: Managing for the Future*. Wiley & Sons, 1998.

-Rue.L.w&Byar,s ,L.L, *Management:theorysnd application*,FourthEdition (New York, Richard D.Lrwin,Inc.,1986).

-Wilson, Ian (1994). Strategic planning isn't dead -- it changed, *Long range planning*, 27(4),

<http://monografias.com/trabajos7/chaof/chaof.shtml>

Categories: Information systems

The Series Facilitating Strategic Planning from the Consultants Development Institute-internet