

مهارات الإدارة التربوية

[1]

# التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة

دكتور

**حافظ فرج أحمد**

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة عين شمس

1433هـ / 2012م

دار اللطائف للنشر والتوزيع

17 شارع مجلس الشعب - ميدان لاطوغي . القاهرة - مصر

هاتف وفاكس 2 7942308 . 27942315 (+202) هاتف محمول 01121514444 (+2)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



17 شارع مجلس الشعب  
ميدان لاطوغلى- القاهرة

هاتف/فاكس : (+202)7942308

هاتف/فاكس : (+202)7942315

هاتف محمول : (+20) 1121514444

بريد إلكتروني:

lataaif@hotmail.com

مدير عام

كريمة معيني

التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة	عنوان الكتاب
حافظ فرج	اسم المؤلف
2012	الطبعة الأولى

جميع الحقوق محفوظة لدار اللطائف

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو  
تصويره أو تخزينه بأي وسيلة من الوسائل  
دون موافقة كتابية من الناشر .

**All rights reserved.** No part of this  
publication may be reproduced, stored  
in a retrieval system, or transmitted in  
any form or by any means, electronic,  
mechanical, photocopying, recording or  
otherwise, without the prior permission,  
in writing of the publisher.

رقم الإيداع 2011/1982

I.S.B.N 978 - 977-373- 147 -8

## تقديم الكتاب

يسعدني كل السعادة أن أبدأ في إصدار سلسلة كتب عن التدريب الإداري في مجالات متعددة خدمة للعاملين في هذا المجال والمراكز التدريبية المهمة بهذا المجال .

ويعد كتاب التخطيط الاستراتيجي هو الكتاب الأول في هذا المجال انطلاقاً من الدور المهم لهذا المجال في العصر الحاضر وخاصة بعد سيطرة العولمة على كل مجالات الحياة وبعد تزايد تأثير وسائل الاتصالات الحديثة والغزو التكنولوجي وانتشار المعرفة كماً وكيفاً بعد غزو شبكة المعلومات الدولية كل مجالات الحياة ، كل هذا أوجب على كل مجتمع الاتجاه نحو تنمية موارده البشرية باعتبارها أساس كل بناء وكل تطور .

ومن هنا نجد كل دولة تتبع طرقاً عديدة في تنمية مواردها البشرية سواء على المدى القريب في خطط قصيرة المدى ، أو على المدى البعيد في خطط استراتيجية طموحة تتجه من خلالها إلى بناء وتطوير مجتمعاتها تطويراً شاملاً في كل مجالات الحياة بهدف تحقيق التوازن بين مطالب المجتمع وبين موارده وإمكاناته .

ومن هنا أصبح التخطيط الاستراتيجي هو الأساس الذي تعتمد عليه المجتمعات في بناء نهضتها وتقدمها ، ونحن في هذا الكتاب نقدم للمتخصصين والمهتمين بمجال التخطيط الاستراتيجي والعاملين في مراكز التدريب الإداري معالجة لكيفية إعداد خطة استراتيجية في ضوء مدخل الجودة الشاملة وذلك في سبع فصول يمكن بيانها على النحو التالي :

يعرض الفصل الأول مفهوم التخطيط وآليات تطبيقه موضحاً مفهوم الهدف الجيد وخصائصه ، ومفهوم التخطيط ومبادئه ومجالاته وعناصره ، و مفهوم الخطة وأنواعها ومراحلها ومتطلبات نجاحها ، و صفات المخطط الناجح .

ويتناول الفصل الثاني عرض التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه وأنواعه . ويتناول الفصل الثالث مناقشة التحليل الاستراتيجي موضحاً آليات تحليل البيئة الاستراتيجية للمؤسسة باستخدام أسلوب SWOT ، من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية ،

وكذا تحديد جوانب القوة والضعف ، والفرص والتهديدات .

أما الفصل الرابع فيركز على التوجه الاستراتيجي للجودة الشاملة في عناصرها الأربعة الأساسية وكيفية صياغتها وتحديداتها وهي الاستراتيجية ، والأهداف ، والرؤية ، والرسالة .

ويناقش الفصل الخامس مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها ، وأسسها ومبادئها ، ومتطلبات تطبيقها ، ومعوقات التطبيق .

ويركز الفصل السادس على جزئية مهمة جدا وهي آليات وضع خطة مستقبلية وآليات تنفيذها من بداية التشخيص ووصف الواقع ثم تحديد الهدف ثم محاولة وضع الخطة المنظمة ثم التنفيذ أي تحديد آليات تحقيق الهدف .

ويعالج الفصل السابع مهارة العصف الذهني موضحا أهميتها وأهدافها ومبادئها في مجال التخطيط الاستراتيجي .

وأدعو الله سبحانه وتعالى أن يحقق هذا الكتاب أهدافه الأساسية للمهتمين بمجال التخطيط الاستراتيجي والعاملين بمراكز التدريب والقائمين على وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية والمنفذين خدمة لهذا المجال في مجتمعاتنا العربية .

وأسأل الله التوفيق في هذا العمل العلمي .

القاهرة في نوفمبر 2010 م

دكتور/ حافظ فرج أحمد  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي  
جامعة عين شمس

# الفصل الأول

## مفهوم التخطيط وآليات تطبيقه

أولاً : أهمية تحديد الأهداف .

- مفهوم الهدف الجيد وأهميته
- مواصفات الهدف الجيد
- أنواع الأهداف خصائصه .

ثانياً : أهمية التخطيط .

- مقدمة عن التخطيط
- مفهوم التخطيط وأهميته
- المتغيرات التي تستلزم إعادة التخطيط
- مبادئ التخطيط وأنواعه وأهدافه
- التنبؤ والتخمين

ثالثاً : أهمية وضع خطة جيدة .

- مفهوم الخطة ومراحلها
- مواصفات نجاح الخطة
- الصفات الواجب توافرها في المخطط
- متطلبات تطبيق الخطة

## الفصل الأول

### مفهوم التخطيط وآليات تطبيقه

#### أولاً: أهمية تحديد الأهداف

يعد تحديد الهدف من أهم المهارات التي ينبغي توافرها عند ممارسة عملية التخطيط ووضع الخطة وتقديم الخطط المستقبلية، ولذا ينبغي أن يتوافر لدى المخططين مهارة تحديد الهدف وصياغته بدقة. وقبل الحديث عن الهدف وكيفية تحديده ينبغي إلقاء الضوء على بعض المصطلحات المرتبطة بالهدف ومنها:

- الأغراض **Purposes**: وهي موضوعات رئيسية وأساسية بطبيعتها والتي يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغيير لفترة طويلة وعادة ما تتعلق بمسائل شخصية.
- الغايات **Goals**: وهي أهداف قصيرة الأجل يريد الفرد تحقيقها في الفترة القصيرة.
- النهايات **Ends**: تعبير شامل بمعنى استخدامها للتعبير عن جميع الأهداف التي يسعى أي جهد انساني لبلوغها.
- القيم **Values**: مجموعة الأفكار والمبادئ التي يؤمن بها الفرد، وبالتالي فهي إطار يغلف أهدافه وأغراضه وغاياته، والأسلوب الذي يتخذه الفرد لتحقيق أهدافه وغاياته.
- الأهداف **Objectives**: تتضمن معاني مشابهة للنهايات إلا أنها أكثر تحديداً وتتعامل مع فترة طويلة الأجل وغالباً ما تتداخل معاني الأهداف والأغراض ويؤديان نفس المعنى، ولكي تكون الأهداف جيدة ينبغي أن تكون واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً وإجرائية.

#### ماذا نعني بالهدف؟

الهدف هو نتيجة نسعى للوصول إليها وتحقيقها، ومن ثم فهو يعد الركيزة الأساسية لبناء خطة فعالة ويعبر عنه بالإنجازات أو النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في المستقبل، أما الهدف الاستراتيجي فهو تلك النتائج المطلوب تحقيقها ولكن في المستقبل البعيد.

### أهمية الأهداف:

للأهداف أهميتها في أنها :

- 1- هي أساس الخطة فلك أن تتصور ماذا تعني الخطة إذا لم يكن هناك أهداف ؟
- 2- إن تحديد السياسات والإجراءات واتخاذ القرارات إنما ينبع من الهدف المطلوب تحقيقه .
- 3- للأهداف أهميتها في أنها تحدد إلى أين تتجه المؤسسة في المستقبل ؟
- 4- إن تحديد الهدف يجيب عن السؤال ويحدد الاتجاه المطلوب أن تسير المنظمة عليه لبلوغ الهدف .
- 5- التخطيط ضروري لتحقيق الهدف، والهدف لا بد من تحديده كأحد أسس عملية التخطيط .

### مواصفات الهدف الجيد:

من الضروري أن يتسم الهدف بمجموعة من المواصفات من أهمها :

- 1- الوضوح والتحديد: أنه من الضروري أن يكون الهدف واضحاً ومحددًا تمامًا يسهل فهمه لجميع المشاركين في تحقيقه .
- 2- قابل للقياس: لا بد للهدف أن يكون قابلاً للقياس والتحقيق .
- 3- واقعي: لا بد أن تكون الأهداف واقعية تنبع من احتياجات المؤسسة ، وتعبر عن طموحاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بعدم تحقيق الأهداف أثناء تنفيذ الخطة .
- 4- متحدي (محفز): يجب أن يكون الهدف طموحاً متحدياً يحفز الأفراد لتحقيقه .
- 5- الملاءمة: لا بد أن يكون الهدف ملائماً ومناسباً للمنظمة على جميع مستوياتها الإدارية المشاركة في تحقيقه .
- 6- الموضوعية: أن يهتم الهدف بتحديد نتيجة ولا يرتبط بنشاط أو وسيلة .
- 7- محدد زمنياً: لا بد أن يحدد الهدف المدة الزمنية اللازمة لتحقيقه .

### أنواع الأهداف

والأهداف أنواع حسب محاور تقسيمها ومن أهم هذه المحاور هو محورها الزمني، وتنقسم الأهداف فيه إلى :

♦ أهداف طويلة الأجل:

ونقصد بالأهداف طويلة الأجل الأهداف الاستراتيجية ، وقد تتصف ببعض المواصفات منها أنها عامة ، وشاملة ، ومرونة .

♦ أهداف قصيرة الأجل:

ونقصد بالأهداف قصيرة الأجل الأهداف التكتيكية ، وهي التي يقصد بها نتائج قريبة لأمر محدد، وهي تتسم بالدقة أكثر والتحديد والوضوح وهي الأهداف الاجرائية .

ما هي معوقات تحقيق الفاعلية للهدف ؟

إن الهدف له مواصفات حتى يكون فعال ولكن أحياناً يعوقه بعض العوامل منها :

- 1- إفتقاد الهدف لأحد المواصفات العلمية المطلوب توافرها .
- 2- تعارض أو تناقض : ويقصد بذلك محاولة تحقيق بعض هذه الأهداف أو النتائج التي لا يمكن الوصول إليها كلها في ذات الوقت أو تناقضها مع الأهداف الأساسية للمنظمة أو تناقضها مع بعضها البعض .
- 3- تعديلات متكررة غير مناسبة : ومن معوقات تحقيق الهدف أن يحدث عليه كثير من التعديلات والتغييرات بدون سبب مناسب لمجرد رأي أو فكرة طارئة ، وهذا يسبب للبعض عدم معرفة الهدف الحالي أو ارتباكاً لدى البعض في تحقيق الهدف .

## ثانياً: مفهوم التخطيط ومبادئه ومجالاته وعناصره .

### مقدمة عن التخطيط:

يتوقف نجاح عملية التخطيط على وضوح الهدف لدى المخططين والمنفذين وأن تكون لدى كل منهم رؤية ورسالة تسهم في تحقيق الأهداف.

بعض الناس، ان لم يكن الكثير منهم :

- لا يعرفون إلى أين هم ذاهبون في الحياة بل ولا يباليون بهذا الأمر .
- يحبطون عندما لا يجدون الطريق الموصل إلى مستقبل زاهر .



- يودون مواصلة مشوار الحياة وارتقاء سلم النجاح ولكن لا يستطيعون.
- يحاولون محاكاة أفعال الناجحين بالقراءة والتدريب ويخيل لهم أنهم يتخطون العقبات وفي الواقع هم جامدون.

لماذا كل هذا؟

- لأنهم يعيشون دون خطة مكتوبة ولا يعرفون كيف يضعونها.

### أهمية التخطيط كتابة:

في الخمسينيات من القرن الماضي أجريت دراسة على عينة من 100 طالب بالسنة النهائية بجامعة هارفارد.

- تم سؤالهم عما يود كل واحد منهم أن يكون بعد 10 سنوات؟
- كان جواب الأغلبية أن يكونوا أغنياء وناجحين ومؤثرين في عالم المال والأعمال.
- فقط 10٪ (10 طلاب) وضعوا أهدافا محددة وفصلوها كتابة.
- بعد 10 سنوات وجدت الدراسة أن ثروة هؤلاء العشرة تعادل 96٪ من إجمالي الثروة التي يملكها المائة في تلك العينة.

إلى أين تقودك خطواتك؟!

- هل تريد أن تكون أفضل مما أنت عليه؟
- هل تريد أن تحقق أحلامك وآمالك؟
- هل تعرف أين أنت الآن، وإلى أين تريد الوصول؟

(توضيح):

- أكتب الوضع الحالي لك الآن، وسمها النقطة (أ).....
- و الوضع الذي تتمنى أن تكون عليه مستقبلا، وسمها النقطة (ب).....
- إن ما تحتاجه للانتقال من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) هو معرفة التخطيط الصحيح وأدواته.

أي: كيف تصل إلى هدفك و ما الذي عليك عمله لذلك؟

### لماذا لا يخطط الناس ؟

انطباعات ومواقف سلبية وخاطئة عن التخطيط:

- 1- التفاؤل المفرط بالوضع الحالي.
- 2- عدم القدرة على رسم خطة.
- 3- عدم معرفة الأولويات وترتيبها حسب الأهمية.
- 4- العوائق الاجتماعية والبيئية.
- 5- الخوف من المجهول.
- 6- عدم الثبات وقلة الصبر.

إذن التخطيط له أهداف عديدة لعل من أهمها :

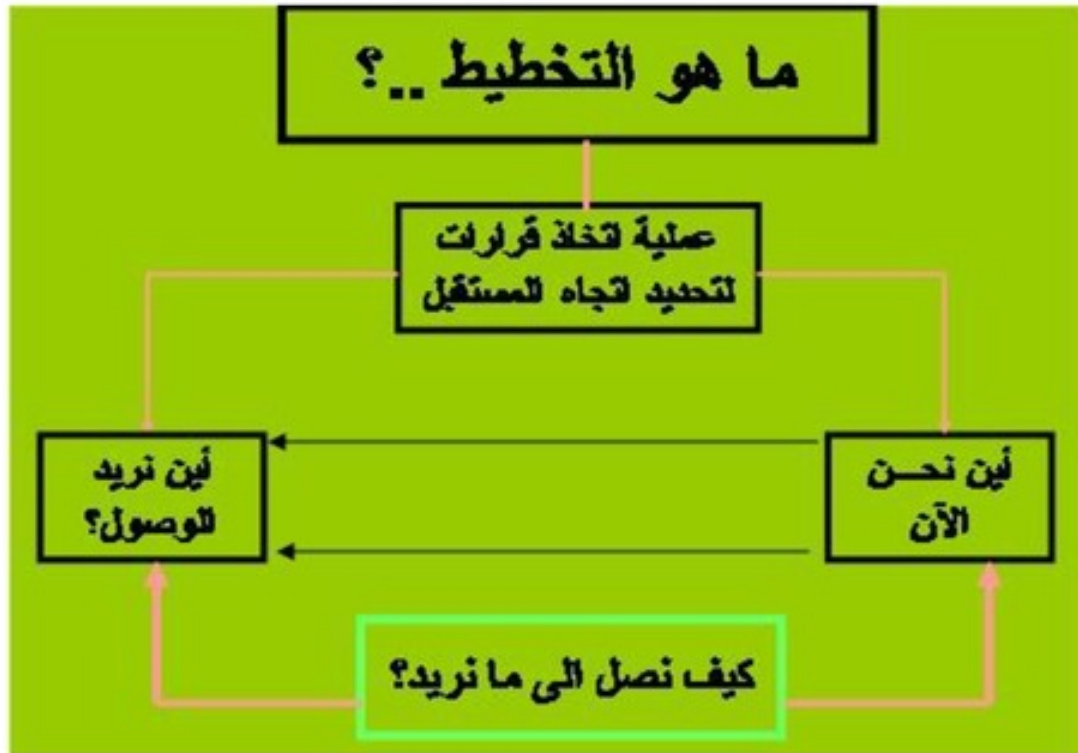
- 1- الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية والمادية .
- 2- توظيف الموارد والطاقات البشرية توظيفاً جيداً .
- 3- تحقيق التكامل والتنسيق بين مجالات التخطيط المختلفة .
- 4- تحديد الأولويات وفقاً لأهمية الأهداف .
- 5- مواجهة مشاكل تنفيذ الخطة .
- 6- إحداث التقييم والتغذية الراجعة .

### مفهوم التخطيط

تعدد مفاهيم التخطيط بصفة عامة، منها :

- 1- التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أفضل الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة.
- 2- التخطيط أسلوب أو فهم يهدف إلى ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والموارد البشرية، ودراسة وتحديد الإجراءات للاستفادة منها لتحقيق أهداف منشودة خلال فترة زمنية محددة.

- 3 - التخطيط يعرف بأنه أسلوب أو طريقة أو منهج علمي واع لتسيير المجتمع للخروج من وضعه الحالي إلى وضع أفضل متصور مستقبلاً خلال مدة زمنية معينة وبأقل تكلفة ممكنة.
- 4 - أو هو العملية المقصودة التي تهدف إلى إحداث تطورات أو تغييرات بقصد الوصول إلى تحقيق أهداف معينة وهو بذلك يتضمن اختيار وتحديد أولويات على أساس من دراسة تطورات الماضي وعوامله وإمكانات الحاضر واحتياجات المستقبل .
- 5 - أو هو الجهد العلمي الذي ينظم ويدبر من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة .



فما إذن مفهوم التخطيط ؟

إن كلمة تخطيط Planning استعملت حديثاً مرتبطة بالتنمية أي التغيير المقصود المتوازن والمتكامل لخير المجتمع ورفع مستوى معيشتهم ، فالتخطيط مهم جداً؛ لأن كل عمل بلا تخطيط ليس مأمون العاقبة ومهما نجح فإنه لا ينجح إلا بدرجة جزئية ، وللتخطيط تعاريف متعددة من أهمها :

- أسلوب أو طريقة أو منهج علمي واع لتسيير المجتمع للخروج به من وضعه الحالي إلى

- وضع أفضل متصور مستقبلاً خلال مدة زمنية معينة وبأقل تكلفة ممكنة ، ويحقق التخطيط أهدافه حينها يتحول إلى أسلوب للحياة ، والخطة إلى قانون ملزم .
- تصميم المستقبل المؤمل وتطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه .
  - يأخذ ما تعرفه حول وضعك الحالي ، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً ، ويستعمل خبرتك ومعرفتك ومهاراتك ليزودك بمحصلة من النتائج الناجحة .
  - إنه يقيس فرصتك في النجاح عن طريق إفادتك حول ما تبقى من المشوار ، وحول السرعة المطلوبة والزمن المطلوب لبلوغ الهدف المنشود .

#### المتغيرات التي تستلزم إعادة التخطيط

أولاً : تحديات داخلية :

توجد العديد من التحديات داخل أي مجتمع منها :

- 1 . تدني المستوى الاقتصادي والاجتماعي .
- 2 . انخفاض مستوى التعليم في جميع المراحل .
- 3 . انتشار الأمية وما يتبعها من ضعف تنفيذ برامج التنمية .
- 4 . هجرة العقول البشرية خارج البلاد .
- 5 . ضعف الهوية الشخصية .
- 6 . ضعف الانتماء القومي والوطني .
- 7 . ضعف المشاركة في الأحزاب السياسية .
- 8 . الفساد الإداري .
- 9 . تزايد معدلات الفقر .
- 10 . البطالة تستوجب التخطيط الجيد لها .
- 11 . التحدي السكاني يستلزم خططاً تنموية واضحة .

ثانياً : تحديات خارجية :

توجد العديد من التحديات الخارجية من أهمها :

1. الإرهاب العالمي والدولي والمحلي .
2. انتشار المخدرات وما يتبعها من ظواهر غريبة على مجتمعاتنا .
3. التطور العلمي والتكنولوجي .
4. تزايد حجم المعرفة .
5. ثورة الإتصالات والمعلومات.

#### مبادئ التخطيط :

1. الواقعية .
2. المشاركة .
3. المرونة .
4. الشمول .
5. الثبات .

#### أنواع التخطيط:

من أهم أنواع التخطيط :

1. التخطيط الرسمي : وهو تخطيط رشيد عقلائي له خطوات منتظمة ويغطي فترات منتظمة وهو مكتوب ويعمل على تحسين المستقبل .
2. التخطيط غير الرسمي : وهو تخطيط عاطفي ليس له فترات منتظمة ومتقطع ويعتمد على الذاكرة وقيم الماضي .
3. التخطيط طويل الأجل : وهو تخطيط يغطي فترات زمنية طويلة ( 5 ، 10 سنوات) ويحقق أهداف المنظمة في المستقبل البعيد .
4. التخطيط قصير الأجل : وهو تخطيط يغطي فترات زمنية قصيرة ( في حدود السنة) ويحقق الأهداف في فترات زمنية قصيرة .

5. التخطيط الوظيفي: وهو التخطيط المرتبط بنوعية الوظائف (تسويقية أو إنتاجية أو تمويلية).
6. التخطيط التكتيكي: وهو تخطيط قصير الأجل ولكنه تنفيذي ويركز على الخطط التشغيلية اليومية.
7. التخطيط الموقفي: وهي خطط مكتملة وليست بديلة للتخطيط الاستراتيجي بحيث تغطي الأحداث التي تتم والتي تصنف على أنها غير متوقعة .
8. التخطيط الاستراتيجي: وهو تخطيط يغطي فترات زمنية طويلة أكثر من عشر سنوات ويعتمد على دراسة نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال استخدام أسلوب (تحليل SWOT) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها .

#### أنواع التخطيط:

هناك عدة تقسيمات للتخطيط من أهمها :

- [أ] التخطيط على حسب المستوى.
  - [ب] التخطيط من ناحية المستوى التنظيمي.
  - [ج] التخطيط حسب الفترة الزمنية.
  - [أ] التخطيط حسب المستوى:
1. التخطيط حسب المستوى الدولي: وذلك مثل الخطط التي تضعها المنظمات الدولية والتي تضم مجموعة من الدول كخطة جامعة الدول العربية أو خطة منظمة المؤتمر الإسلامي.
  2. التخطيط على المستوى القومي: وهي الخطط التي تضعها الدولة ، تتناول مختلف الجوانب التنموية والتي تمم معظم أجزاء البلاد .
  3. التخطيط على المستوى الإقليمي: ويقصد بها خطط تنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمنطقة جغرافية من إقليم الدولة .
  4. التخطيط على المستوى المحلي: وهو التخطيط الذي تقوم به الوحدات الإدارية والذي

يتناول جزءاً من الإقليم مثل خطط تطوير وتجميل مدينة ، القاهرة ، أبوظبي ، الرياض .

### [ب] التخطيط من ناحية المستوى التنظيمي

- 1- الخطط الاستراتيجية : يضعها المستويان الأعلى والأوسط في المؤسسة وتهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ورؤيتها .
- 2- الخطط التنفيذية : يشترك في إعدادها المستويان الأوسط والأدنى في المؤسسة (التكتيكي والتشغيلي) وتتضمن التفاصيل العملية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية (ممكن تنفيذ هدف محدد من الخطة الاستراتيجية)

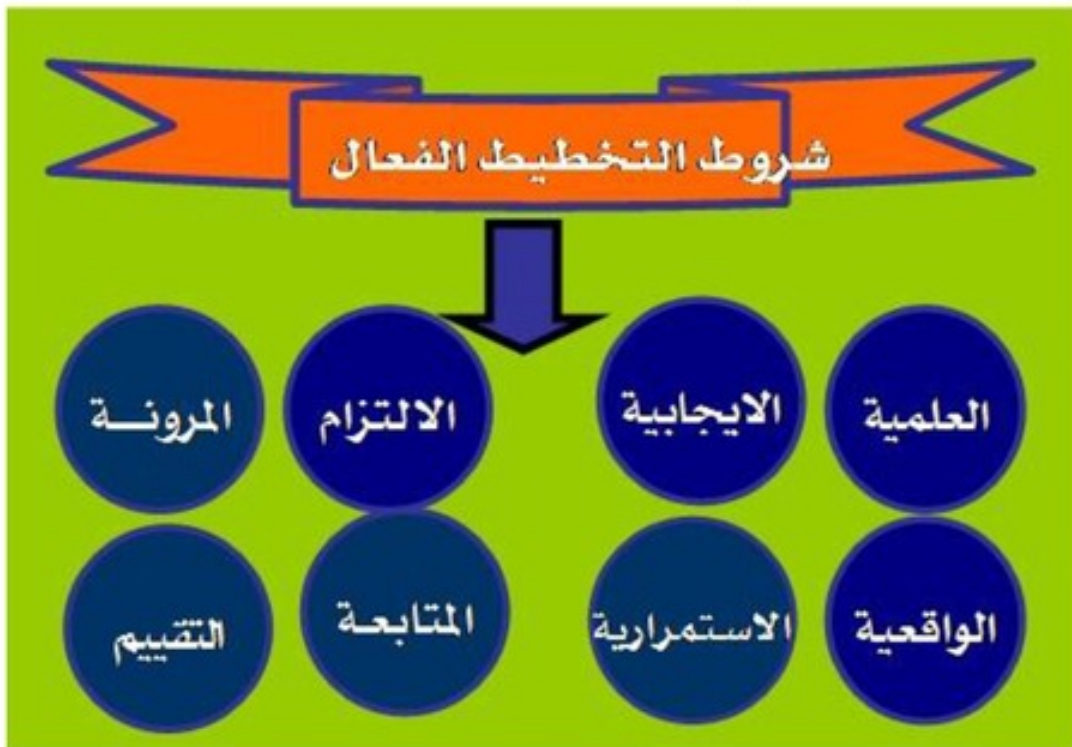
### [ج] التخطيط حسب الفترة الزمنية

- 1- التخطيط طويل الأجل: وهو بالطبع أطول من الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل، وقد يستغرق تنفيذ الخطة طويلة الأجل بين خمس إلى عشر سنوات أو أكثر، إقامة خطة تصنيع للبلاد لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق الخطط طويلة الأجل .
- 2- التخطيط متوسط الأجل: وتكون فترته ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، ويتضمن هذا التخطيط مجموعة من الخطط التفصيلية ، ومثال ذلك الخطط الخمسية التي تنفذها الدولة ، ونظراً لطول الخطة ( النسبي ) فدقة التنبؤ أصعب مما هو عليه في التخطيط قصير الأجل .
- 3- التخطيط قصير الأجل : ويتناول مجموعة الخطط التي تنفذ خلال فترة أقل من ثلاث سنوات وقد تكون خططاً أسبوعية أو شهرية ، ويساعد هذا النوع من الخطط الإدارة على دقة التنبؤ .

### شروط التخطيط الفعال

- العلمية.
- الايجابية .
- الالتزام.

- المرونة .
- الواقعية .
- الاستمرارية.
- المتابعة.
- التقييم .



إذن التخطيط له وظائف عديدة لعل من أهمها :

- 1 . أنه يرتبط بالمستقبل.
- 2 . يتضمن عدة عناصر ( اختيار الهدف / الأنشطة / برامج العمل / الإجراءات الخاصة بالمستقبل ).
- 3 . يساعد متخذ القرار في الاختيار من بين عدة حلول بديلة.
- 4 . يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة.



5. يركز التنظيم والتوجيه والرقابة أساسا على نتائج التخطيط.
6. أن يكون له هدف نهائي واضح ودقيق ومحدد.
7. أن يتميز بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
8. أن ينص في التخطيط على الدور الذي سوف تقوم به كل وحدة إدارية في التنفيذ.
9. أن تكون الأهداف واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
10. أن تستخدم بيانات واقعية أثناء التخطيط.

#### أهداف التخطيط:

توجد العديد من الأهداف للتخطيط من أهمها :

- تغيير اتجاه الإدارة أو القسم .
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية .
- تركيز الموارد المتاحة على الحاجات الضرورية .
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل .
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص و معوقات العمل .
- تحسين الاتصال .
- إحكام الرقابة على العمليات الإدارية والفنية .
- تحديد أهداف أكثر واقعية .
- تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في الإدارة أو القسم .

#### فوائد التخطيط

- يحدد الاتجاه.
- ينسق الجهود.
- يوفر المعايير.
- يوضح معالم الطريق.

- يجهز المرء .
- يكشف الوضع .
- يساعد على التحفيز .
- وفي كل هذا يزيد من الإنتاجية

#### مقومات التخطيط

من أهم مقومات التخطيط ما يلي :

- 1 . التكامل رأسياً وأفقياً .
- 2 . توافر المعلومات الدقيقة كما وكيفاً .
- 3 . واقعية الإمكانيات والاحتياجات .
- 4 . التنسيق رأسياً وأفقياً .
- 5 . وضوح الأهداف وقابليتها للتحقيق .
- 6 . الاستمرارية في التخطيط والتنفيذ .
- 7 . تحديد الأولويات في ضوء الأهمية .
- 8 . المرونة وتوافر البدائل .



### النبؤ:

ولكن التخطيط السليم يتطلب من المخططين والقيادات العليا أن تتوافر لديهم مهارة أو ملكة التنبؤ بما يتطلبه المجتمع في المستقبل القريب والبعيد والقدرة على قراءة الواقع واقتراح توقعات المستقبل .

وهنا نساءل : ماذا نعنى بالتنبؤ ؟

يعتبر التنبؤ أساس التخطيط وجوهر عملية التخطيط؛ لأنه يتعلق بالمستقبل والأحداث المحتملة ومن الطبيعي أن يتميز المستقبل بعدم التأكد فإن التنبؤ هو الذي يتيح إمكانية التعرف على الأحداث المحتملة ولذلك من الصعب أن نتخيل أن يكون هناك تخطيط بدون تنبؤ .

ويقصد بالتنبؤ التوقع بما سيحدث في المستقبل ونظراً لأن المستقبل يتميز بالغموض وبالتالي فإنه مجهول بسبب حالة عدم التأكد، كما أن الظروف الماضية لا تمثل صورة أو نموذج مما سوف يحدث في المستقبل ، فإن عملية التنبؤ تمثل مشكلة في حد ذاتها وفي نفس الوقت لها أهمية كبيرة

لأنها تساعد في تحديد ما سوف يحدث في المستقبل .

ما الذي سوف يدعونا إلى عملية التنبؤ ؟

إن العالم الخارجي مليء بالمتغيرات ، ولذلك يجب أن يتم توقع جيد ومنطقي لمعرفة هذه المتغيرات والتي تسير وفق أطر معينة ، ولها مؤشرات حتى يمكن تفادي الآراء السلبية لهذه المتغيرات التي قد تحدث بعد وضع الخطة والإستثمار الإيجابي منها بصورة فعالة .

#### أهداف التنبؤ:

- ما هو مستوى نشاط العمل المتوقع خلال مدة الخطة والمعلومات المجمععة للمدى الطويل والمتوسط والقصير .
- ما هي المواد المتاحة لتنفيذ هذا النشاط ؟

#### أهمية بالتنبؤ:

- ⊖ يوفر إستثمار الفرص المتاحة أو المتوقع حدوثها في المستقبل .
- ⊖ يساعد على تجنب بعض القيود أو المتغيرات السلبية التي قد يتوقع حدوثها في المستقبل .
- ⊖ يساعد على تحديد أهداف واقعية وفق متغيرات ومتطلبات متوقعة في المستقبل .
- ⊖ يساعد على تحقيق المكاسب وتجنب الخسائر في المستقبل .

#### العوامل التي تؤثر على التنبؤ

##### [1] عوامل خارجية

- الإتجاهات السكانية .
- مستويات الأسعار .
- السياسات والقيود الحكومية .
- التوظيف والإنتاجية والدخل القومي .
- البيئة التكنولوجية .
- درجة الإستقرار السياسي .

## [2] عوامل داخلية

وهي التي تربط بمناخ العمل الداخلي للمنظمة ، وهي تتعلق بالموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة والسياسات والأنظمة التي تحكم أداء نشاط المنظمة .

### خطوات عملية التنبؤ :

للتنبؤ خطوات أساسية من أهمها :

- تحديد وتحليل الإنجازات السابقة ودراسة الاستفادة منها .
- تحديد الظروف البيئية الحالية (مادية - اجتماعية - ... ) .
- تحديد أهم العوامل أو القوى المحركة للظروف حالياً .
- تحديد مدة أثر هذه العوامل أو القوى المحركة إلى المستقبل .
- تحليل وإختيار العوامل أو القوى المحركة الجديدة التي يحتمل ظهورها في المستقبل .
- تقييم العلاقات والتفاعلات من جميع العوامل أو القوى خلال مدة التنبؤ، ومحاولة تقدير للمستوى الذي ستكون عليه الظاهرة موضع التنبؤ .

### طرق التنبؤ:

توجد عدة طرق للتنبؤ من أهمها :

- طريقة الرأي المشترك
- الطريقة التاريخية
- الطريقة الإستنباطية

#### 1- طريقة الرأي المشترك

- من الطرق الشائعة في التنبؤ خصوصاً على مستوى الإدارة العليا .
- تعتمد على أساس أخذ رأي مجموعة من الخبراء أو المديرين المرتبطين بالموقف محل التخطيط في ضوء رأيهم عن إتجاهات المستقبل يتم التوقع بما سيحدث في المستقبل .
- طريقة سهلة بسيطة الاستعمال .

- لا تتسم بالموضوعية لاعتمادها على حكم الشخص مما يزيد من احتمالات الخطأ في التقدير .  
2- الطريقة التاريخية
- تقوم على افتراض رئيسي هو إن ما سيحدث في المستقبل ما هو إلا امتداد للأحداث الماضية .  
ولذلك فهي تركز على الخبرة الماضية عند التوقع بما سيحدث في المستقبل .
- طريقة سهلة وبسيطة الاستعمال .
- يصعب الاعتماد عليها خاصة وإن الفرض الرئيسي الذي تقوم عليه يصعب قبوله في الواقع العملي والفعلي طالما أن هناك تغييرًا مستمرًا .
- تتطلب الإستعانة بأساليب أخرى تحدد إتجاهات الأحداث المتوقعة الحدوث في المستقبل .  
3- الطريقة الاستنباطية:
- تعتبر تطور للطريقة التاريخية من ناحية ضرورة وجود معلومات تاريخية من أجل استخدامها . ولكنها تقوم على افتراض أن الظروف في حالة تغيير مستمر وأن ما حدث في الماضي ليس بالضرورة سيحدث بنفس الصورة في المستقبل .
- طبقاً لهذه الطريقة فإن عملية التنبؤ تستلزم تحليل ودراسة الماضي والحاضر وتحليل إتجاهات المستقبل .
- عادة ما يعتمد المخطط على خبرته وبصيرته عند تحديد العوامل المحتمل أن تكون لها تأثير في المستقبل .
- تعتبر الأساليب الإحصائية والرياضية المتطورة من الأدوات الفعالة في يد المخطط عند عملية التنبؤ . ومعالجة مخاطر عدم التأكد المرتبطة بالمستقبل إلى أقل حد ممكن . كما أنها تحقق الموضوعية في التقديرات بدلاً من الارتكاز على الخبرة والحكم الشخصي الذي تركز عليه الطرق السابقة .

ولكننا هنا نتساءل : ما الفرق بين التنبؤ والتخمين ؟

التنبؤ هو عملية تقوم على أسس إحصائية وموضوعية ونتائج سابقة ومؤشرات ، أما في حالة التخمين أو الحدس فهو لا يستند إلى أي أسس ولا مؤشرات ولكن فقط تهيئات وخيالات .

**ثالثاً : مفهوم الخطة**

الخطة هي مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تحقيق هدف معين.

وهذا يعني أن مفهوم الخطة يحده أمران :

1. وجود هدف أو غاية نريد الوصول إليها .
2. وضع تدابير محددة ووسائل مرسومة ، من أجل بلوغ هذا الهدف ، فالذي يميز الخطة هو وجود غاية محددة نحاول الوصول إليها .

#### • مراحل وضع الخطة :

يمر وضع الخطة بعدة مراحل من أهمها :

1- تحديد الأهداف ووسائل تنفيذها .

لكل خطة أهداف محددة ينبغي تحقيقها، فالهدف الأول من أي تخطيط هو محاولة تحقيق غرض أو أغراض معينة سبق تحديدها، ويرجى الوصول إليها. إذ لا يتصور أن يكون هناك تخطيط غير هادف، ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة ، وأن يكون بالإمكان تحقيقها .

2- جمع البيانات والإحصائيات .

يلزم للقيام بعملية وضع خطة أن يتوافر لدى المخططين البيانات والإحصائيات اللازمة لوضع الخطة ، ويجب أن تكون هذه البيانات والإحصائيات دقيقة وحديثة ومعبرة عن الواقع الفعلي حتى يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الخطة بكفاية وفعالية ، وإلا فإن اعتماد الخطة على بيانات أو معلومات ناقصة أو قديمة كفيلة بفسلها فشلاً ذريعاً .

3- وضع مجموعة من الخطط البديلة والإختيار بينها .

طالما أن التخطيط يقوم على افتراضات مستقبلية وفي ضوء هذه الافتراضات يمكن تحديد ما سوف نفعله في المستقبل . فتوضع الأهداف بدقة ، وتعد برامج تحقيقها، فإذا اختلفت هذه الافتراضات اختلافاً جوهرياً لا بد من وضع خطط بديلة يستند كل منها على افتراض معين ووسائل معينة لتنفيذها، مثال ذلك أن تضع الدولة خطة على أساس حالة الحرب وخطة أخرى على أساس حالة السلم .

4- تقسيم الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية وتحديد المدة الزمنية لتنفيذ كل منها ووضع

أولويات التنفيذ .

يعني ذلك تقسيم الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية لكل من القطاعات المختلفة، فمثلاً يمكن تقسيم الخطة الاقتصادية العامة إلى خطط جزئية بحيث تحدد خطة فرعية لكل قطاع وأهدافها، ويجب أن تعكس كل الخطط الفرعية في نفس الوقت أهداف الخطة العامة الرئيسية .

5- نشر الخطة داخل المنظمة والإعلان عنها .

معنى ذلك أن يحاط كل مدير مسؤول عن تنفيذ الخطة بقطاع معين علماً بالخطة وبأهدافها ككل، وكذلك الجزء الذي يعنيه منها، وموقع هذا الجزء من الخطة الكلية .

6- متابعة الخطة وتقييمها .

تقوم الأجهزة التنفيذية في المنظمة بمتابعة الخطة أي بمقارنة ما تم تنفيذه أولاً بأول بما كان متوقفاً وقت وضع الخطة، فالخطة يجب أن تراجع وأن تقيم بصفة دورية في ضوء الظروف والتوقعات الجديدة ، وفي ضوء الخبرات المكتسبة من التطبيق، وذلك حتى يمكن تعديلها في الوقت المناسب إن كان هناك مقتضى لحدوث هذا التغيير والالتجاء إلى إحدى الخطط البديلة .

#### • مواصفات نجاح الخطة

إن الخطة الناجحة تتطلب عدة مواصفات من أهمها :

- 1- أن يكون هناك حاجة ماسة إليها .
- 2- أن تعتمد على أهداف محددة وواضحة .
- 3- أن تتصف بالثبات بمعنى أن تكون مبنية على أسس علمية .
- 4- أن تكون واضحة وثمكن كل فرد من فهم أهدافها .
- 5- أن تتصف بالمرونة بمعنى قابليتها للتغيير والتغير وفقاً لظروف المؤسسة .
- 6- أن يتحقق في الخطة دقة التوقع للمستقبل .
- 7- أن يراعى في الخطة الارتباط والتكامل بين عناصرها المختلفة .
- 8- أن يحدد في الخطة المدة الزمنية اللازمة للتنفيذ .



9- أن يحدد في الخطة التمويل اللازم لتحقيق الأهداف .

• الصفات الواجب توافرها في المخطط :

يجب أن يتوافر في المخطط عدة صفات من أهمها :

- 1- فهم واضح لفلسفة المجتمع وأهدافه .
- 2- أن يكون ملماً بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع .
- 3- أن يكون على علم بالبيئة الاجتماعية والتركيب الوظيفي في المؤسسة .
- 4- تخصص مقبول في العلم الذي يخطط له .
- 5- نزعة إنسانية قومية لأن ميدان التخطيط ميدان مهم يركز على البشر .
- 6- أن يكون ملماً بمتطلبات المجتمع واحتياجات أفراده .
- 7- أن يضع في اعتباره الهدف العام للمجتمع والهدف الخاص لخطة المؤسسة .
- 8- أن يكون ملماً بالجانب الإحصائي بشكل مهم وشامل وضروري؛ لأن الإحصاء يصور الواقع الذي تضع الخطة على أساسه .

• متطلبات تطبيق التخطيط :

يتطلب تطبيق الخطة عدة عوامل من أهمها :

- 1- إيمان القيادة العليا بأهمية التخطيط للتغيير .
- 2- تكوين مجلس أعلى للتخطيط وتحديد أولوياته .
- 3- التركيز على احتياجات المؤسسة .
- 4- نشر ثقافة التخطيط والتغيير بين العاملين بالمؤسسة .
- 5- اقتراح الخطط والبدائل المناسبة للتغيير بين العاملين بالمؤسسة .
- 6- اختيار أفضل الخطط التي تحقق هدف المنشأة .
- 7- تدريب العاملين على كيفية تطبيق الخطط المستقبلية .
- 8- الاهتمام بالتغذية الراجعة للخطط المؤسسية بشكل مستمر .

• محتويات الخطة:

- والخطة هي العنصر الثاني في عملية التخطيط أو هي الخطوة الثانية ، وهي بعبارة أخرى أحد نواتج عملية التخطيط المرورية ، وهي تشمل على :
- ⊖ الأهداف .
  - ⊖ الأنشطة .
  - ⊖ الإجراءات .
  - ⊖ الموازنات .
  - ⊖ برامج العمل والجدول الزمني .

• التعاون بين المخططين والمنفذين:

إن مقومات نجاح الخطة تعتمد على مدى إشراك المخططين والمنفذين في عملية التخطيط ووضع الخطة في مراحلها المختلفة ، ويمكن توضيحها فيما يلي :

المرحلة	وصف المرحلة	المخططون	المنفذون
المرحلة الأولى	تشخيص الواقع		
المرحلة الثانية	تحديد الأولويات		
المرحلة الثالثة	تحديد الأهداف		
المرحلة الرابعة	طرح الأفكار		
المرحلة الخامسة	الابتكار والإبداع		
المرحلة السادسة	التطبيق		
المرحلة السابعة	التغذية الراجعة أو المرتدة		

## الفصل الثاني

# التخطيط الاستراتيجي

مقدمة

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية .

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية
- تطور الإدارة الاستراتيجية
- التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية
- مستويات الإدارة الاستراتيجية
- عمليات إدارة الاستراتيجية
- الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية

المحور الثاني : التخطيط الإستراتيجي

- مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته
- أهداف التخطيط الإستراتيجي وفوائده
- مبررات التخطيط الإستراتيجي وخصائصه وسماته
- مداخل التخطيط الإستراتيجي
- خطوات التخطيط الإستراتيجي
- عناصر التخطيط الإستراتيجي
- خصائص الأفراد ذوي التخطيط الإستراتيجي
- صيغ التخطيط الإستراتيجي
- صعود وهبوط التخطيط الإستراتيجي

## الفصل الثاني

### التخطيط الاستراتيجي

#### مقدمة :

في إطار الطموحات المتزايدة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وتحسين كفاءة أدائها للاستمرار في رسالتها على الوجه الأكمل، وتعزيز قدراتها على التعامل بكفاءة ومرونة مع المتغيرات والمستجدات، تبلورت لدى المؤسسة " رؤية مستقبلية " تتمثل في السعي لبناء مؤسسة رائدة ذات جودة عالية بتميز الخدمة للمستفيدين وتنمية الاستثمارات من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة ، وتوظيف أفضل الكفاءات البشرية واستخدام أحدث تقنية للمعلومات.

وفي سبيل تحقيق هذه الرؤية المستقبلية، تم تبني " خطة استراتيجية من أجل تكوين رؤية واضحة ومتكاملة بشأن الأوضاع الراهنة للمؤسسة والقضايا والتحديات التي تواجهها.

وتجدر الإشارة إلى أن " الخطة الاستراتيجية " تتسم بالمرونة، بحيث تتيح الاستجابة للتطورات المتسارعة وغير المتوقعة ، مثل زيادة الرواتب وأعمار السكان وأعداد الموظفين وغيرها، حيث يتم إحلال سنة مكان أخرى وذلك بإعادة تقييم الخطة سنوياً. كما يتم مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة في الخطة الاستراتيجية ربع سنوياً وذلك سعياً لأن تكون الخطة أكثر دقة وقرباً للواقع .

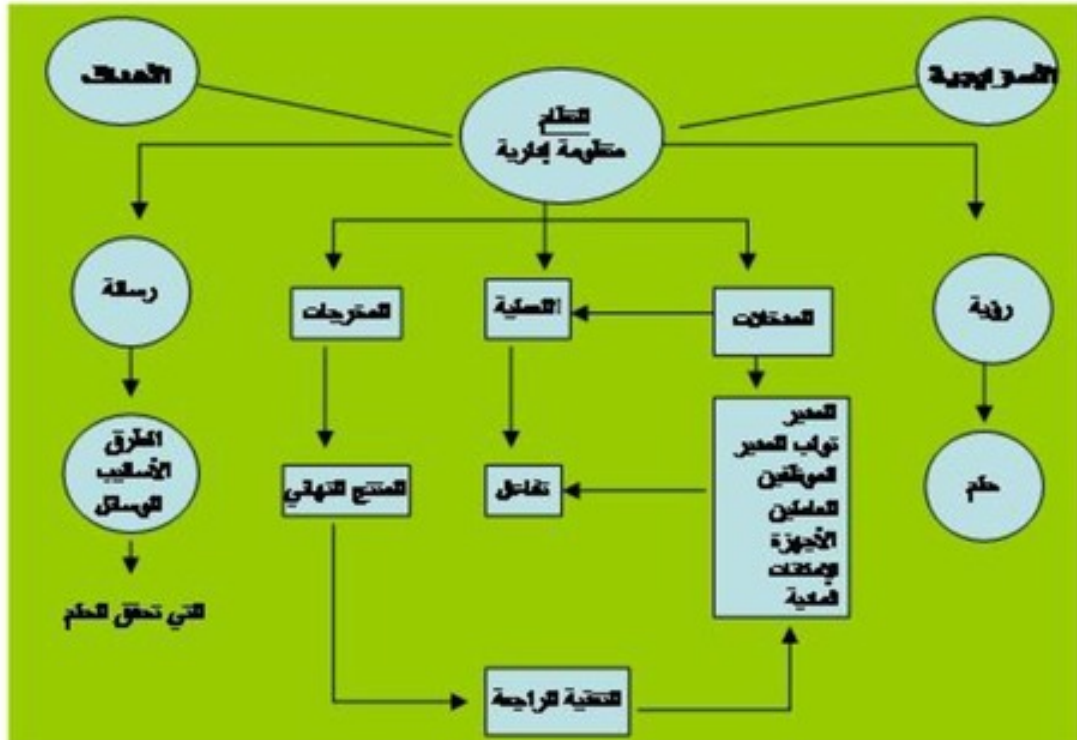
وفي هذا السياق نجد المجتمعات تواجه العديد من التحديات العالمية والإقليمية والمحلية التي أظهرت ضعفاً في كفاءة العديد من المؤسسات والمنظمات في المجالات المختلفة ، وأدى ذلك إلى ظهور العديد من الأساليب ومدخل التخطيط المتنوعة مثل التخطيط طويل ( المدى ) ومدخل تخطيط القوى العاملة ، ومن المدخل الجديدة مدخل التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning، وإهتمت معظم الإدارات بتطبيقه في مؤسساتها .

واستطاع التخطيط الاستراتيجي أن يغزو جميع المؤسسات في كثير من بلدان العالم في بداية ثمانينيات القرن العشرين ، لأنه أصبح عملية تتطلب جهداً منظماً من قبل المؤسسة للتعامل مع

حتمية التغيير ومحاولة إستلهاهم المستقبل الخاص بها .

وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تمكن المؤسسة من تجويد الخدمات التي تقدمها ، واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة أفضل استثمار ، وتحتاج عملية الإصلاح الإداري إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي ينطلق من الواقع ويحلل إتجاهات الماضي القريب ، ويهيئ نفسه للمستقبل .

ويعد التخطيط عنصرًا أساسيًا من عناصر الإدارة ، وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى ، إذ لا يمكن تنفيذ أي عمل دون تخطيط له ، ولا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب على كافة المؤسسات أن تتبناه، ولكن يجب تصميم نظام للتخطيط الاستراتيجي يناسب خصائص كل مؤسسة على حدة ، وطالما تختلف المنظمات عن بعضها البعض ، فإن ذلك يستدعي اختلاف نظم التخطيط أيضًا .



وقبل أن نتناول التخطيط الاستراتيجي لابد من الإشارة إلى الإدارة الاستراتيجية ، وعلى

هذا فإن هذا الفصل يركز على محورين أساسيين هما:

1- الإدارة الاستراتيجية .

2- التخطيط الاستراتيجي .

### المحور الأول : الإدارة الاستراتيجية

يرى البعض أن الإدارة الاستراتيجية تمثل العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية ، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders ، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية ، ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة .

#### • مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

توجد عدة مفاهيم للإدارة الاستراتيجية من أهمها :

- يشير توماس Thomas إلى الاستراتيجية على أنها الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت، وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الاستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة.
- أما تومسون Thompson واستركلاند Strickland فيعرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختبار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها .
- أما أنسوف Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال بأنها تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب

القيام بها على المدى البعيد ، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها .

- في حين يعرف شاندر Chandler الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبنى أدوار عمل معينة ، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات.
- الإدارة الاستراتيجية عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المنظمة ، ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ ، أى أن الإدارة الاستراتيجية تختص بـ:

إعداد الاستراتيجيات والسياسات Strategy & Policy Formulation

أو الخطط طويلة الأجل Long – Range Planning

أو وضع السياسات في مجال الأعمال Business Policies

وباستقراء التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها : تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .

#### • تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى : تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من القرن العشرين، إذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلى ، أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات ، أو استراتيجية لتخفيض وتقليص حجم العمليات .

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجى المحدود: ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجى وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجى والتنبؤ ،

والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي : اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة ، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين ، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناذاة بتدعيم الدور الاجتماعي للمنظمات ، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة ( الفترة الزاهية ) لدراسات الإدارة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة : التوجه الاستراتيجي المتكامل : تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل ، وتمثل المرحلة المعاصرة ، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة ( الفترة الساطعة ) في دراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية ، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة :

- إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تود أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه.
- إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً.
- تزايد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر.
- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

• التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية :

- 1- زيادة معدلات التغيير .
- 2- شدة المنافسة .
- 3- عوامة الإدارة فكراً وتطبيقاً .



- 4- التغيرات التكنولوجية .
  - 5- تغير طبيعة قوى العمل .
  - 6- عجز الموارد المتاحة وندرتها .
  - 7- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية .
  - 8- زيادة دور جماعات الضغط ( جماعات التقويم ) .
  - 9- تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية .
- ومواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المؤسسات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة استراتيجياتها بكفاءة ، ومن بين هذه النقاط :
- 1- إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة .
  - 2- تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة .
  - 3- صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين .
  - 4- الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات .
  - 5- التركيز على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل .
  - 6- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات .
  - 7- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة .
  - 8- يجب التركيز على المدعمات الاستراتيجية Strategic Impervatives والتي من بينها الإبداع والجودة ، وسرعة الاستجابة ، والمرونة ، واستمرارية التنمية والتطوير .
- مستويات الإدارة الاستراتيجية:

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً ، ولكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها وهي :

#### (1) استراتيجية المنظمة Corporate Strategy :

تمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة

بشكل عام ، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تنقية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها.

### (2) استراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy :

تركز استراتيجيات الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة ، وقطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل .

### (3) استراتيجية الوظائف Functional Strategy :

تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة ، مادياً كان أو بشرياً ، ويقل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

### • عمليات إدارة الاستراتيجية :

#### المرحلة الأولى : صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

تعنى عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision ، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة Mission Statement . ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة Mission Statement ، والاستفادة من نقاط القوة ، وتقليص أثر نقاط الضعف ، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافى وتقليل أثر المعوقات والمخاطر. هذا كما تحتوى عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة ، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب .

#### المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation

من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية ، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي ،

ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل ، وتخصيص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب ، وإعداد وتنمية القوى البشرية ، وتنمية القيادات الإدارية ، هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية، والتمويلية... وغيرها.

### المرحلة الثالثة : مراجعة وتقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation

تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الاستراتيجية في مراجعة وتقييم الاستراتيجية، ويجب مراعاة أن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار. وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الاستراتيجية هي:

1- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

2- قياس الأداء.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

نخلص مما سبق إلى أن الاستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ، في حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة ، وأن هناك عدة أبعاد رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الاستراتيجية يتمثل أهمها في التعرف على مكونات الموقف الحالي للمنظمة ، ودراسة الموارد والإمكانات المادية والبشرية للمنظمة، ودراسة البيئة الخارجية بجميع متغيراتها الإيجابية والسلبية ، المحفزة والمعوقة ، كما يجب الاهتمام بدراسة قيم الإدارة وأخلاقياتها، هذا إلى جانب بحث مدى التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية.

### • الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية:

على الرغم من ارتباط مفهومى الكفاءة والفعالية ، إلا أن هناك فروقاً مهمة بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفاء ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة.

• الكفاءة Efficiency: تشير الكفاءة إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات

- المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات والمدخلات .
  - الفعالية Effectiveness: بينما تشير الفعالية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ( مثل الملاك ، العاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردين ... وغيرهم ) بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم .
- وقد فرق W. Riddin بين الكفاء والفعال على النحو التالي :

الفعال	الكفاء
- يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.	- يعمل الأشياء بطريقة صحيحة.
- يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل	- يحل المشاكل التي تعترض طريقه
- يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.	- يحافظ على الموارد والأدوات.
- يحصل على النتائج.	- يتبع النظام والمنهج الموضوع.
- يعمل على زيادة الأرباح.	- يعمل على تقليل التكاليف.

ولهذا يبنى مفهوم الفعالية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة Do Right Things تلك التي تبنى على أهداف واضحة ، وموضوعية ، وعادلة ، بينما تشير الكفاءة إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة Do Things Right أى تهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف .

وتمارس الادارة الاستراتيجية وظيفتها من خلال مرحلتين :

- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

- تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها Strategy Implementation

وتكون نقطة البداية دائماً في الإدارة الاستراتيجية السؤال عن الوضع الراهن للمنظمة وما ينبغي أن تكون عليه في المستقبل ، وهنا يأتي الحديث عن التخطيط الاستراتيجي .

## المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

قبل التعرض لمفهوم التخطيط الاستراتيجي فمن الضروري إلقاء الضوء على مفهوم التخطيط بصفة عامة ، ومفهوم الاستراتيجية على النحو التالي :

• مفهوم التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه عملية مقصودة تهدف إلى استخدام طرق البحث العلمي في تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في ضوء إحتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر .

• مفهوم الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة الخطط والأنشطة التي تتبناها المؤسسة ، ويتم وضعها بطريقة تضمن توفير درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية .

كما تعرف بأنها الإطار العام أو المرشد العام لنشاط المنظمة خلال السنوات القادمة ، وهي الطريق الموصل إلى أهدافها وغاياتها ، وتلك الأداة التي من خلالها تتحقق الرسالة المطلوب النهوض بها .

• مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة لتحقيق هدف طويل الأجل سواء في سوق واحدة محلية أو خارجية أو في أسواق أخرى متقدمة وذلك باستخدام موارد مادية وبشرية متباينة في بيئة متغيرة. وهو عملية التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية التي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل ، مع الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للاستفادة من :

- نقاط القوى والتصدي لنقاط الضعف .

- دراسة الفرص المتاحة والتهديدات القائمة والاعتماد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.

ومن هنا نجد العديد من المفاهيم للتخطيط الاستراتيجي لعل من أهمها :

- التخطيط الاستراتيجي عملية إتخاذ قرارات بناء على معلومات عن مستقبلية القرارات الحالية

- ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة .
- كما يعرف بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في استخدام الموارد المتاحة وصولاً إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، فهو إذن علم يهتم بكل العناصر الرئيسية والفرعية للمؤسسة من حيث الأهداف والمحتوى والطريقة والمتابعة والتقييم والتغذية الراجعة .
- ويعرف بأنه أداة إدارية تساعد على رفع كفاءة المؤسسة إلى أقصى درجة ممكنة ، وذلك عن طريق حسن استثمار طاقات العاملين بها بطريقة جيدة لتحقيق الأهداف المرجوة ، كما تتم عملية المتابعة والتقييم بشكل مستمر للمؤسسة في ضوء الأهداف ، والتحديات البيئية والمنافسة في المؤسسات الأخرى ، إذن فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بتصميم المستقبل المرغوب وتحديد طرق الوصول إليه .

#### • أهمية التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي أهميته في أنه :

- 1 . يعد بمثابة دستور عمل تسترشد به المنظمة لوضع خطة المستقبل .
- 2 . يساعد المؤسسة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ، وعلى إتخاذ قرارات تتناسب مع كل قضية .
- 3 . يساعد فريق الإدارة بالمؤسسة على الشعور بأن لديه القدرة على الرقابة والتحكم في مستقبل المؤسسة .
- 4 . يساعد المدير على الوصول إلى مستوى عال من المسؤولية تجاه رسالة المؤسسة وإحداث التغييرات المطلوبة لتوضيح وتحقيق هذه الرسالة .
- 5 . يساعد المؤسسة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ، وعلى إتخاذ قرارات تتناسب مع كل قضية .
- 6 . يساعد فريق الإدارة بالمؤسسة على الشعور بأن لديه القدرة على الرقابة والتحكم في مستقبل المؤسسة .

7. يساعد المدير على الوصول إلى مستوى عال من المسؤولية تجاه رسالة المؤسسة وإحداث التغييرات المطلوبة لتوضيح وتحقيق هذه الرسالة .
8. يسهم في دعم أساليب اتخاذ القرار القائم على الدراسة والتحليل .
9. يدعم أساليب التفكير والابتكار ويسهم في إدارة الموارد المتاحة بشكل متوازن.
10. يمكن من دراسة البيئة لمعرفة الفرص المتاحة والتهديدات ، وكذلك نقاط القوة والضعف، وأن تسيطر المنظمة على مواردها وتوظفها بشكل أفضل .
11. تنمية القدرات القيادية وبناء شخصية قادرة على التنبؤ والتحليل واتخاذ قرارات استراتيجية.
12. يقدم إجابات مهمة عن أسئلة تختص بمصير وشكل المنظمة في المستقبل .
13. يساعد على وضع المدير والفريق الإداري بالمؤسسة في حالة من التركيز الدائم على مصير المؤسسة ومستقبلها .
14. يساعد على التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات الحرجة من نمو وتطور المؤسسة والتي ترتبط بتحديات حالية أو محتملة في المستقبل .
15. يساعد على إيجاد روح العمل الجماعي في فريق .

• أهداف التخطيط الاستراتيجي :

من أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي :

- 1- بناء معلومات افضل للإدارة العليا لاتخاذ قرارات أفضل .
- 2- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها .
- 3- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
- 4- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة .
- 5- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل .

- 6- الاستثمار الأفضل لمواردها البشرية والمادية .
- 7- إعداد تحليل للمواقف لتشخيص وتحديد الفرص والتهديدات التي تعمل على زيادة الوعي المحتمل في ضوء نواحي القوة والضعف التنظيمية .
- 8- التنسيق الجيد بين الأنشطة الداخلية المختلفة بالمؤسسة .
- 9- إنشاء اتصالات تنظيمية أفضل .
- 10- وضع أهداف يمكن الوصول إليها وتكون أكثر واقعية .
- 11- تدريب المديرين على آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف .
- 12- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .
- 13- إلقاء الضوء على النواحي الاستراتيجية التي يجب أن تأخذها الإدارة العليا بعين الاهتمام عند إعداد الخطة الاستراتيجية .

• فوائد التخطيط الاستراتيجي:

1. تقديم معلومات مفيدة لمتخذي القرار .
2. وجود خطة لتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل واضح .
3. تسهيل عمل الأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة وتنسيق جهودها في اتجاهات معلنة ومحددة .
4. تولد التطلع نحو تحقيق أهداف محددة من قبل العاملين في المؤسسة بعد دراسة هذه الأهداف انطلاقاً من رؤية واضحة ومستهدفة .
5. تؤدي إلى تحديد محاور النجاح الممكنة .
6. تقدم أداة أو آلية لرصد ولقياس تقدم المؤسسة ومستوى أدائها .
7. تدعم القرارات والإجراءات المتخذة في المؤسسة وتزيد من تفهم العاملين لها .

• مبررات تبني التخطيط الاستراتيجي:



من أهم مبررات تبني التخطيط الاستراتيجي :

- التوسع في برامج وخدمات العاملين .
- تنمية الموارد المالية للمؤسسة سعياً إلى تحقيق التوازن المالي بين موارد المؤسسة والتزاماتها.
- رفع مستوى أداء القوى العاملة في المؤسسة وتطويرها، من خلال تنفيذ برامج ابتعاث وتدريب مختلفة في الداخل والخارج.
- رفع مستوى الخدمات المقدمة وتطوير أداء المؤسسة بصفة عامة من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة.
- توعية الشرائح المستفيدة من المؤسسة بالخدمات والفعاليات التي توفرها المؤسسة.
- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي :

1. التخطيط يتعامل مع المستقبل وهذا يؤدي إلى صياغة المستقبل أو بنائه ، ويجب التوجه للتفكير في إنشاء مركز يسمي مركز إدارة المستقبل أو تصميم المستقبل في كل مؤسسة .
2. يتبنى التخطيط الاستراتيجي تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة ورؤيتها ورسالتها .
3. التخطيط مرن أي مع اختلاف الظروف يتواجد سيناريوهات مختلفة ووضع أكثر من سيناريو حتى يسهل التعامل مع كل موقف .
4. التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يعتمد على خطوات علمية منظمة .
5. يتطلب التخطيط الاستراتيجي وقت أطول من أي نوع من أنواع التخطيط الأخرى.
6. التخطيط الاستراتيجي نشاط يخص الإدارة العليا، وذلك لأنها الإدارة التي تمتلك الرؤيا لاتخاذ أي قرار متصل بالتنظيم ، وأن تلتزم بعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لتوصيل هذا الالتزام للمستويات الإدارية التالية الوسطى والتنفيذية.
7. تحليل البيانات الداخلية والخارجية للمؤسسة حالياً، والتوقع بما ستكون عليه في المستقبل.
8. رسم صورة مكبرة ومرنة للمستقبل في ضوء الظروف المحيطة بالمؤسسة .

- 9 . يهتم بالتحليل الكيفي أكثر من التحليل الكمي .
- 10 . يعتمد على التحليل الذاتي Self Analysis والمستمر والديناميكي للمؤسسة .
- 11 . يركز على العمل الجماعي أى العمل بروح الفريق .
- 12 . ترتيب الأولويات المطلوب تنفيذها لتطوير المؤسسة .
- 13 . التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستنفذ فيها الخطة .

• مداخل التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي عدة مداخل من أهمها :

- 1 - المدخل الرشيد الشمولي: بدأ يسود قبل 1956 م يركز على تحديد مجموعة من السياسات البديلة ثم تحدد معايير الاختيار المناسبة . وتنفيذ البديل المختار ثم متابعة النتائج ، وهذا المدخل يركز على الجانب الشمولي ليشمل كل المدخلات في المؤسسة .
- 2 - التخطيط الدفاعي أو التأثيري: بدأ يسود في منتصف الستينيات وينادي بأن الخطط يجب أن تعكس توزيع القوي في المجتمع . فيجب أخذ المجتمعات الفقيرة في الحسبان. ومن ثم يجب أن تتعاطف الخطط مع الفقراء لتلبية حاجاتهم ووضعها كأساس للاعتبار في الخطط المختلفة . لذا يجب مشاركة الفقراء في اتخاذ القرارات لضمان أن مطالبهم تؤخذ في الاعتبار عند اختيار البدائل للقرارات. ويواجه هذا المدخل مشكلة التمويل وكذلك قلة عدد المتطوعين للمساهمة، وعلى ذلك فالمخطط هو وكيل هؤلاء الفقراء الذي سوف تزداد قوتهم فيما بعد.
- 3 - التخطيط السياسي: إن التخطيط هو نشاط فني ولكنه لا يجب أن يكون كذلك فقط فهو يركز على البعد السياسي فقط. ولا بد أن يهتم بكل الأبعاد الأخرى وذلك لأن عملية التخطيط ينبغي أن تكون شاملة لكل الأبعاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية.... إلخ.
- 4 - التخطيط الحرج: تبحث هذه النظرية أو هذا المدخل فيمن يجب خدمته في الخطة لذا تم الاستعانة بعلماء الاجتماع لوضع سياسات العمل بعد فهم حاجات وتطلعات ومشاكل

المجموعات المختلفة . مما يتطلب إجراء تغييرات مختلفة والتعامل مع الصراعات والنتائج غير المرضية ، وعلى ذلك فإن هذا المدخل نادي بأن المخطط ليس فنياً ولكنه يلعب دوراً أساسياً إذ أنه ما هو إلا موظف لدي القائد ولكنه تنفيذي له حق التصرف .

5- التخطيط الاستراتيجي: يحاول معرفة التطورات التي تعيشها المنظمة وما يجب حيالها وكيفية التكيف معها مع ضرورة تحديد الأهداف - أنه لا يفترض الوصول للشمولية ويأخذ مفهوم النظم ويستخدم تحليل SWOT لتحديد التصرفات والسيناريوهات الممكنة - يحاول التنبؤ بالمستقبل للتحرك بسرعة إذا ما حدثت الأحداث- انه يهتم بكل المتغيرات الداخلية أو الخارجية ويضع الخطط ، ويعمل على تحقيق التكامل والتنسيق بين الأنشطة للتكيف مع الأحداث - انه يتعامل مع الفرص والمواقف المختلفة .

#### • خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي :

تم عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال عدة خطوات هي :

- 1- وصف وتشخيص الواقع عن طريق معرفة مكونات عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- 2- صياغة رسالة المؤسسة بما يعكس أسباب قيامها ومهامها والغايات العامة التي تسعى إليها ، ثم بلورة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة خلال السنوات الخمس أو العشر القادمة والتي تعبر عن فلسفة المؤسسة ودورها في القطاع الحكومي .
- 3- تحديد الأهداف الاستراتيجية على ضوء الرؤية الاستراتيجية والرسالة حيث يتم تحديد الغايات طويلة الأجل المرغوب تحقيقها من جانب المؤسسة .
- 4- تحديد البرامج والمشروعات المقترحة لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية ومتطلباتها وأولوياتها ، وكذلك تحديد المتطلبات المالية والمعلوماتية والإدارية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج والمشروعات .
- 5- تنفيذ برامج ومشروعات استراتيجية وفقاً لعدة معايير منها : التكلفة فورية الأثر ، مدى الحاجة إلى مساعدة الأطراف المباشرة وغير المباشرة .

- 6- وضع جدول زمني دقيق للفترات الزمنية الخاصة بتنفيذ البرامج والمشروعات والمراحل المختلفة لكل مشروع مع تصميم النماذج اللازمة لذلك واستخدام نظم الحاسب الآلي المناسبة.
- 7- تصميم المؤشرات الكمية والنوعية لمتابعة وتقييم كل مشروع .
- 8- عرض ومناقشة الاستراتيجية على المسؤولين واتخاذ القرارات الأساسية .
- 9- تنفيذ عملية التخطيط للاستراتيجية ومتابعتها والإشراف عليها وتقويمها من قبل لجان متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي .

• مشكلات وعقبات التخطيط الاستراتيجي في الواقع العملي :

من هذه المشكلات ما يلي :

- 1- عدم توزيع مسؤوليات التخطيط بصورة واضحة ومحددة بين المستويات الإدارية ذات العلاقة .
- 2- ضآلة أو ندرة المعلومات والبيانات والإحصاءات الكافية واللازمة لإعداد الخطة وتصميم الاستراتيجية .
- 3- إفتقار المؤسسة إلى كوادر بشرية متخصصة في إعداد الخطط الاستراتيجية .
- 4- تردد بعض المديرين في استخدام هذا الأسلوب لاستغراقه وقت طويل .
- 5- الإعتقاد على بعض الخبراء غير الأكفاء وغير الملمين بأوضاع وإمكانات المؤسسة .
- 6- عدم توافر المناخ الإداري والعوامل الإنسانية والسلوكية والطبقية والمادية بشكل صحيح؛ لأن التخطيط السديد يستلزم توافر بيئة إدارية صالحة .
- 7- صياغة الخطط على أسس غير مدروسة .
- 8- عدم توافر الموارد المالية الكافية لتمويل هذا النوع من التخطيط .
- 9- مقاومة العاملين للتغيرات التي قد تحدثها الخطة .
- 10- إنشغال الإداريين بالمشكلات اليومية أكثر من إهتمامهم بالمستقبل ومتطلباته ، وهذا يعد عقبة تجاه التخطيط .

• عناصر التخطيط الاستراتيجي:

من الضروري الإلمام بالعناصر الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي حتى يمكن فهمه وتنظيمه في المؤسسات، ومنها:

- 1- المعتقدات Beliefs وتمثل عبارات تعبر عن القيم والعقائد التي تلتزم بها المؤسسة.
- 2- الرؤية Vision وهي تصورات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل ... إلى أين نتجه ؟
- 3- الرسالة Mission وتوضح غرض المنظمة أو السبب في وجودها ... لماذا ؟
- 4- السياسات Policies وتعني توفير الحدود التي تعمل المؤسسة في نطاقها، ولا بد أن تكون ملزمة ومحددة وعملية وتجعل المؤسسة تركز على رسالتها.
- 5- التحليل الداخلي Internal Analysis ويغطي هذا التحليل الداخلي ثلاثة جوانب في المؤسسة وهي نواحي القوة ونواحي الضعف والنقد التنظيمي.
- 6- التحليل الخارجي External Analysis أو تحليل البيئة ولا بد أن يكون التحليل الخارجي كاملاً ويغطي ستة مجالات من التأثير وتشمل: المجال الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتكنولوجي والعلمي والبيئي .
- 7- الأهداف Objectives وتعني النتائج النهائية للأنشطة، وما يجب إنجازه .. كيف؟
- 8- الاستراتيجية Strategy هي إطار عام يحكم سياسات المؤسسة في مختلف المجالات ، وهي خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف .... كيف؟

• خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

من أهم هذه الخصائص :

- 1- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- 2- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- 3- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.

- 4- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو تفرضه من معوقات.
- 5- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل والبيانات والمعلومات وتفسيرها.
- 6- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار بين البدائل الاستراتيجية.
- 7- المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيدها واستخدامها.
- 8- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
- 9- القدرة على إتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 10- القدرة والرغبة في مواكبة عوامة الفكر الإداري.

#### • صيغ التخطيط الاستراتيجي:

من أهم صيغ التخطيط الاستراتيجي :

- 1- صيغة ولاية كاليفورنيا Cal State للتخطيط الاستراتيجي : وفيها يتم تحديد دقيق للرؤية والرسالة، ثم اختيار قضية استراتيجية مهمة يتمحور حولها التخطيط الاستراتيجي، وتتم عملية التحليل للأبعاد البيئية الأربعة عن طريق أسلوب سوات SWOT.
- 2- صيغة مدخل الدمج للتخطيط الاستراتيجي : وفيها يتم الجمع بين التخطيط طويل المدى الذي يبدأ من وضع الأهداف والتنفيذ والمتابعة والرقابة وأخيراً التنبؤ وكذلك التحليل البيئي المستقبلي الذي ينطلق من حيث إنتهت عملية التخطيط طويل المدى، حيث يبدأ بالتنبؤ ثم تأتي عملية الرقابة والمتابعة ثم عملية التحليل البيئي، وأخيراً ينتهي بعملية التقويم والترتيب.
- 3- صيغة ستيفن هاينز للتخطيط الاستراتيجي : وهذه الصيغة تحتوي على عشر خطوات تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالمراجعة السنوية للاستراتيجية أو تحديثها. كما أن هذه الصيغة تحتوي على ثلاث عمليات تبدأ بالمخرجات ثم العمليات وتنتهي بالمدخلات، وهذه الصيغة تحتوي على حالتين هما : الحالة الراهنة ، والحالة المستقبلية.
- 4- مدخل مصفوفة SWOT :

ويرمز إليه اختصار SWOT إشارة إلى الكلمات الأربع الداخلة في التحليل وهي:

- نقاط القوة . Strengths
- نقاط الضعف . Weakness
- الفرص المتاحة . Oppertunities
- المخاطر التي تهدد المؤسسة (التحديات) . Threats

ويعتبر مدخل SWOT من المداخل الشائعة الاستخدام عند إعداد تصورات للقرارات ذات البعد الاستراتيجي، والتي تمر بعدة مراحل متتالية تستهدف تحسين نوعية القرار المطلوب اتخاذه من خلال التعرف على الظروف المحيطة بالمنظمة داخليًا وخارجيًا، سواء ما يمثل منها نقاط قوة أو نقاط ضعف، أو ما يمكن النظر إليه على أنه فرص يجب الاستفادة منها (نقاط قوة) من ناحية، أو مخاطر وتحديات يجب على متخذ القرار مواجهتها والإعتراف بها.

إن القيادة الإدارية الناجحة يجب ان تأخذ في إعتبارها كل الابعاد المحيطة بعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي ، من خلال التعرف على كل الظروف المحيطة بالمؤسسة وطبيعة المناخ العام السائد عند إتخاذ هذا النوع من القرارات ، الأمر الذي يقتضي توفر ما يلي كحد أدنى لازم لسلامة عملية إتخاذ القرارات :

- 1- نظام معلومات متكامل متاح للمسؤولين.
  - 2- خطوط إتصال انسيابية بين مختلف المستويات الإدارية.
  - 3- التنسيق الكامل بين الأطراف المشاركة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية .
  - 4- بعد النظر والرؤية المتعمقة للأمور.
- إن أسلوب SWOT يوضح أن عناصر القوة والضعف تشير إلى ظروف المؤسسة من الداخل، وما هو متاح لها من موارد مادية وبشرية ... إلخ ، أما الفرص والمخاطر تمثل من جانب آخر مجموعة المتغيرات الخارجية التي تشير إلى المناخ العام الذي تعمل في إطاره المؤسسة .
- وعلى ضوء ماورد عن التخطيط الاستراتيجي نجد أن:
- 1- لا يوجد تخطيط استراتيجي بدون تحديد الرؤية والرسالة والأهداف.

- 2- التخطيط الاستراتيجي هو التبصر برسالة المؤسسة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك .
- 3- لا يوجد تخطيط استراتيجي بدون مسح بيئي جيد لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- 4- لا يوجد تخطيط استراتيجي بدون رؤية واضحة للأهداف.
- 5- لا يوجد تخطيط استراتيجي بدون وضع صورة نموذجية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة ورسم الطريق لكيفية تحركها من الوضع الحالي إلى ما يجب أن تكون عليه.
- 6- لا يوجد تخطيط استراتيجي بدون صياغة رسالة واضحة للمؤسسة .
- 7- التخطيط الاستراتيجي يحتاج فترة زمنية تصل إلى عشرين عاماً، أي أنه يراعي البعد المستقبلي.
- 8- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى فريق عمل لا يقل عن عشرة أفراد وقد يصل إلى خمسة عشر فرداً، أي أنه عمل جماعي Team Work .
- 9- يعتبر مدخل أو أسلوب سوات SWOT Analysis من أهم المداخل التي يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص التي يجب أن تستثمر والتهديدات التي تواجه المؤسسة .

• صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي:

سطع نجم التخطيط الاستراتيجي في السبعينيات والثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن العشرين حتى عام 1994 م ، إلا أنه بعد ذلك وجد هجوماً شديداً بعد ذلك في أحد الكتب التي مهاجمه وخاصة الكتاب الشهير صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي والذي نجد ملخصاً له في الصفحات التالية:

• القصور في التخطيط الاستراتيجي:

- 1- إذا كان تحديد الحلم المستقبلي هو أهم شيء في التخطيط الاستراتيجي، وإذا كان هذا الأمر ما زال يعتمد على الإبداع والابتكار ولم يصبح علماً حتى الآن فما قيمة التخطيط الاستراتيجي؟



- 2- هل وجود إدارة للتخطيط تعني أننا نخطط فعلاً؟
  - 3- هل التخطيط يستحق أن نقوم به؟
  - 4- ألا يقيد التخطيط الابتكار والابداع؟
  - 5- التخطيط يحد من سلطات الادارة العليا فكيف ستلتزم به؟
  - 6- ألا يسبب التخطيط نقصاً في المرونة؟
  - 7- كيف يمكن وضع مقاييس كمية للأهداف الاجتماعية؟
  - 8- ألا يلغي التخطيط الحدس؟
  - 9- كيف يمكن التنبؤ بالمتغيرات في عالم سريع التغير؟
  - 10- أليس السيناريو أفضل من التخطيط؟
  - 11- التخطيط يعتمد على المعلومات وهذه يوفرها المنفذون ويمكنهم التلاعب بها... أليس كذلك؟
  - 12- التخطيط كنموذج: هل يمكن الادعاء بأنه يصلح لكل المنظمات (صغيرة أو كبيرة، مهنية أو عامة، مركزية أو ديمقراطية)؟
  - 13- هل يمكن فعلاً تشكيل الميزانيات حسب الخطة؟ أليست معتمدة على المقارنة مع الميزانيات السابقة؟
  - 14- هل يمكن وضع خطة استراتيجية في ظل قيادات متغيرة؟
  - 15- هل يمكن التخطيط الاستراتيجي منفصلاً عن خطة الجهات الأعلى؟ وماذا لو كانت الأعلى غير جيدة أو غير جادة أو غير مستقرة؟
- سقوط وصعود التخطيط الاستراتيجي:
- ثم بدأ المدافعون عن التخطيط الاستراتيجي بالرد، وكان من أبرز الكتب التي تولت الدفاع (سقوط وصعود التخطيط الاستراتيجي) وغيره وخلاصة الرد .
- 1- التخطيط الاستراتيجي أداة ولا يصح أن ينظر إليه بقدسية.
  - 2- رغم الملاحظات التي أثرت على التخطيط الاستراتيجي إلا أنه يبقى أفضل من عدم وجود

خطة استراتيجية.

3 - التخطيط الاستراتيجي ينبغي أن يكون مرناً ليتم تعديله كلما حدثت متغيرات، والملاحظات الرئيسية هي على التخطيط الجامد.

4 - نعم هناك تغييرات رئيسية في العالم وكذلك في الظروف الداخلية في المنظمة والظروف المحيطة بها ولكن رغم ذلك فهناك توقعات عامة ومؤشرات رئيسية يمكن الاسترشاد بها في وضع الخطة.

ثم بدأ المدافعون عن التخطيط الاستراتيجي بالرد وكان من أبرز الكتب التي تولت الدفاع (سقوط وصعود التخطيط الاستراتيجي) وغيره وخلاصة الرد:

وأخيراً ما البديل الذي يطرحه المنتقدون فإن كان التخطيط بالسيناريو فهو أحد طرق التخطيط الاستراتيجي ويحتاج في النهاية إلى تفاصيل عملية ليتمكن تطبيقه وبالتالي عدنا إلى التخطيط الاستراتيجي.

## الفصل الثالث

# التحليل الاستراتيجي

**البيئة .. مفهومها - خصائصها - تقسيماتها**

أولاً: مفهوم البيئة

ثانياً: العوامل البيئية

ثالثاً: التقسيمات المختلفة للبيئة

رابعاً: فوائد التحليل البيئي

خامساً: مداخل دراسة البيئة

سادساً: مداخل التحليل البيئي

## الفصل الثالث

### التحليل الاستراتيجي

#### البيئة .. مفهومها - خصائصها - تقسيماتها

##### أولاً: مفهوم البيئة

البيئة هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية أو الخارجية سواء التي يمكن قياسها أو التي لا يمكن قياسها . والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه . والمؤثرة والتي يحتمل أن تؤثر على فاعلية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها . على أنها تمثل فرصاً أو تهديدات أو تمثل قوة أو ضعف تنظيمي .

ومن التعريف السابق يتضح ما يلي :

- إن العوامل البيئية تضم في داخلها متغيرات ( فمثلا العوامل الاقتصادية تضم متغيرات التضخم ، أسعار تحويل العملة والكساد والرواج .. إلخ ) ولكل عامل متغيراته التي يجب دراستها وتحليلها وتقييمها .
- إن العوامل والمتغيرات البيئية منها ما يمكن قياسه ومنها ما يصعب قياسه ( التضخم ، وأسعار تحديد العملة متغيرات يمكن قياسها في حين أن سلوك المستهلك لا يمكن قياسه ) .
- يجب على المدير الاستراتيجي دراسة تلك العوامل والمتغيرات الحالية والمستقبلية والتي يحتمل أن يكون لها تأثير مستقبلي على المنظمة .
- إن البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها وتكاليفها . وبالتالي تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي لها .
- إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات أو لا تدركها ، لذلك فإن دور وفاعلية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر .
- إن البيئة الخارجية تحتوي على فرص وتهديدات أما البيئة الداخلية تضم القوة والضعف

التنظيمي. والمهم هو كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات .

### ثانيا: العوامل البيئية

- 1- عوامل اجتماعية وثقافية وتضم متغيرات اللغة والعادات والتقاليد والقيم والأعراف وسلوك المستهلك وتصرفاته .
- 2- عوامل سياسية وتشريعية وتضم متغيرات القوانين والتشريعات والأحزاب والاستقرار السياسي وجماعات المصالح .
- 3- عوامل اقتصادية وتكنولوجية وتضم متغيرات التضخم وسعر الفائدة وسعر الصرف والمنافسة والتكنولوجيا.

### ثالثا: التقسيمات المختلفة للبيئة:

من أهم أنواع البيئات:

- 1 - البيئة العامة: وهي البيئة التي تؤثر على كل المنظمات ، وهي كل العوامل الخارجية المؤثرة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة سواء على هيكلها أو أهدافها أو فاعليتها وتتكون من البيئة السياسية والتشريعية والبيئة الاقتصادية والتكنولوجية والبيئة الاجتماعية والثقافية. ويلاحظ أن البيئة العامة واحدة لجميع المنظمات في المجتمع .
- 2 - بيئة العمل: وهي البيئة التي تؤثر على المنظمة ، وهي تلك العناصر من البيئة الخارجية المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها ، وهي تختلف من تنظيم إلى آخر ، وعادة تتكون من :
  - المنافسة.
  - النقابات الحكومية .
  - المستهلكين .
  - الاتحادات والنقابات والجمعيات المختلفة .
  - المديرين .

3- البيئة الداخلية: وهي القوي أو العوامل الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ككل .

### رابعاً: فوائد التحليل البيئي:

- 1 - البيئة الخارجية تمد المنظمة بالمعلومات التي يستخدمها المدراء الاستراتيجيون في التخطيط واتخاذ القرارات وصياغة وبناء الاستراتيجيات (البيئة مصدر للمعلومات) .
- 2 - يمكن المدبرون من معرفة الطرق التي تحقق الميزة التنافسية والبعد عن التغيرات السلبية وتغيير الاستراتيجيات التنظيمية والتعامل مع الأسواق المستهلكة والتكنولوجيات ... إلخ ، مما يمكنهم من صياغة الاستراتيجيات الملائمة .
- 3 - تعد البيئة مصدراً للموارد. لذا يتم من خلال التحليل البيئي تقييم الاستراتيجيات التي تمكننا من الحصول على الموارد المطلوبة ، وتحويلها للمخرجات المطلوبة ، فالبيئة مصدر المدخلات وهي تستوعب المخرجات .
- 4 - تتسم البيئة بالديناميكية، لذا لا بد من التعامل مع أطرافها المختلفة لخلق الانطباع الجيد عن المنظمة.

### خامساً: مداخل دراسة البيئة:

#### [1] مدخل دراسة البيئة من الخارج إلى الداخل In Outside

ويتضمن هذا المدخل الإجراءات التالية :

- دراسة البيئة الخارجية: البيئة العامة، بيئة الصناعة ، البيئة التنافسية.
- تحديد الصناعة ذات العائد الأعلى من العائد المتوسط .
- تحديد الاستراتيجية الجاذبة في الصناعة ذات العائد الأعلى من المتوسط .
- حصر وتحديد الأصول والمهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة .
- تنفيذ الاستراتيجية أى استخدام قوى المنشأة المطورة أو المملوكة كأصول ومهارات لتنفيذ الاستراتيجية .

وقد انتقد هذا المدخل لعدم واقعيته إلى حد ما .

## [2] مدخل دراسة البيئة من الداخل إلى الخارج Out – Inside

ويتضمن هذا المدخل الإجراءات التالية :

- تحديد موارد المنشأة بدراسة نواحي القوى والضعف مقارنة بالمنافسين ( الموارد : هي المدخلات في عملية إنتاج المنشأة ) .
- تحديد قدرات المنشأة وماذا تفعل تلك القدرات لكي تسمح للمنشأة أن تكون أحسن من منافسيها ( القدرات هي مجموعة متكاملة من الموارد تتكامل لأداء مهمة ) .
- تحديد موارد المنشأة المحتملة وقدراتها في علاقاتها بالميزة التنافسية ( الميزة التنافسية هي قدرة المنشأة على الأداء المتفوق على المنافسين ) .
- تحديد الصناعة الجاذبة ( الصناعة الجاذبة هي التي بها فرص ويمكن استغلالها من خلال قدرات وموارد المنشأة ) .
- اختيار الاستراتيجية التي تسمح للمنشأة باستخدام مواردها وقدراتها بصورة أفضل مع ربطها بالفرص المتاحة في البيئة الخارجية
- وقد لاقى هذا النموذج استحساناً كبيراً من الناس وهو النموذج الأفضل .

## **سادساً: مدخل التحليل البيئي**

للتحليل البيئي العديد من المداخل لعل من أهمها :

### • المدخل الأول : مدخل تحليل VRIO

هو أحد المداخل المستخدمة في التحليل الداخلي للبيئة التي تعمل فيها المنظمة ويعمل إطار VRIO على تقييم الموارد الداخلية للمنظمة ومدى قدرتها على توليد ميزة تنافسية ، ويقع على المديرين دائماً تحديد تلك الموارد والقدرات الخاصة بالمنظمة ودراسة مدى قدرتها على خلق وتوليد ميزة تنافسية وذلك وفقاً لما يلي :

### 1- السؤال عن القيمة The Question of Value

- هل موارد المنظمة وخصائصها الداخلية تمكن المنشأة من الاستجابة للفرص أو

### التحديات البيئية ؟

- وهذا يتطلب فهم قيمة Value موارد وخصائص المنظمة ولذا لابد من دراسة ما يلي:

- الخبرة التسويقية: هل تتوفر الخبرة التسويقية لدى المنظمة لخلق القيمة ؟
- الاستجابة لطلبات العملاء: هل الاستجابة لطلبات ومشاكل العملاء سريعة ؟
- استحداث خدمات: هل تم استحداث خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء ؟

○ استغلال التكنولوجيا المتطورة : هل تم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة

### في مجال العمل ؟

فكل هذه الأسئلة وغيرها تتطلب إدراك العملاء أنهم يحصلون على قيمة في تعاملهم مع المؤسسة ، وأنها تعد أفضل من يقدم هذه القيمة والمنفعة ، ولذا يجب على المؤسسة مقابلة حاجات المستهلكين بخلق الخدمات المختلفة وأيضاً توجيهه بالمستهلك والالتزام بذلك ، ولذلك يجب تقييم حاجات عملاء المؤسسة للتعرف على ما يريدون في الأجلين القصير والطويل فضلاً عن ضرورة تكوين علاقات طويلة ممتدة مع العملاء قوياً وعملاً .

### 2-السؤال عن القدرة The Question of Rareness

إن القدرة تخلق قيمة للموارد ولذا فالميزة التنافسية تختلف من موقف لآخر، فإذا كانت الموارد ذات الخصائص المميزة للمنشأة نادرة بين المنافسين . فإن ذلك يعنى ميزة تنافسية . وفيما لو كانت هذه الموارد محدودة فإنها لا تزال تمثل ميزة تنافسية، ولو أن الموارد ذات قيمة ولكنها شائعة فإنها تولد ميزة تنافسية جزئية. أما إذا كانت الموارد قيمة نادرة خاصة من خصائص المنظمة سوف تكون ميزة تنافسية .

### 3-السؤال عن إمكانية التقليد The Question of Imitability

إن الموارد الفنية النادرة يمكن أن تولد ميزة تنافسية ، وهنا تكون المنظمة أول الحاصلين على هذه الميزة التنافسية في السوق . ويمكن أن تمتد هذه الميزة التنافسية لفترة طويلة إذا لم تمتلكها



منشآت أخرى ولا تستطيع أن تقدم بديلها . ومن أمثلة العناصر التي يمكن تقليدها ثقافة تنظيمية يسودها روح التعاون والصدقة والثقة والسمعة الطيبة، أما العناصر التي لا يمكن تقليدها تتمثل في بعض السلع والخدمات .

#### 4- السؤال عن التنظيم The Question of Organization

إن المنظمة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية اعتمادا على القيمة Value، الندرة Rareness، عدم القدرة على التقليد Amitability ولكن المنظمة يجب أن تكون ذات تنظيم يمكنها من استغلال الموارد المتاحة بها ولذا فالسؤال : هل يوجد تنظيم امثل يمكن من خلاله تنظيم الموارد ؟ ويلاحظ في المدخل السابق انه يبحث في التميز أو الانفرادية التي تميز موارد المنظمة الصحية عن غيرها من المنافسين ومن ثم تحاول تدعيمها لتحقيق ميزة تنافسية لأجل طويل ، وهذا ما يعني ضرورة إدراك هذا التميز والتأكيد عليه .

#### • المدخل الثاني: مدخل تحليل SWOT

أي تحليل القوة والضعف ثم الفرص والتهديدات ... ويعد أداة تحليلية لتحليل البيانات عن البيئة الخارجية والقدرات الحالية للمنظمة مما يمكن من وضع صيغة للاستراتيجية الملائمة، وهدفه هو ربط التغيرات في البيئة الخارجية مع القدرات الداخلية المنظمة لانتخاذ ما يناسب من استراتيجيات لدعم أو تطوير المركز التنافسي، ويستخدم هذا التحليل في كل المجالات . التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تحليل الوضع القائم بمعنى تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفقاً لنموذج (SWOT) ويتناول العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (PESTEL) ويجب على التساؤلات التالية:

- ما تاريخ المنظمة وما أهم الأحداث حسب ترتيب حدوثها؟
- ما نقاط القوة ، ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة ؟
- ما الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة الخارجية ؟
- ما المواضيع المستقبلية المهمة ؟

وهذا النموذج يركز على جانبيين أساسيين هما :

- 1- مواطن القوة والضعف داخل المنظمة بهدف التعرف على :
  - ما أفضل شيء تقدمه منظمتك؟
  - ما الذي يراه الناس في منظمتك كشيء قوي لافت للانتباه؟
  - ما الأشياء التي تميز منظمتك عن المنظمات الأخرى؟
  - ما الذي تستطيع تحسينه في منظمتك؟
  - ما أسوأ شيء تفعله منظمتك؟
  - ما الذي ينبغي أن تتجنبه منظمتك؟
- 2- الفرص والتهديدات خارج نطاق سيطرة المنظمة بهدف التعرف على :
  - أين الفرص الجيدة المتاحة لمنظمتك؟
  - ما الميول والاتجاهات التي تشعر بها منظمتك؟
  - ما مجالات القوة غير المستغلة في منظمتك؟
  - ما العوائق التي تواجه منظمتك؟
  - هل التطورات تشكل خطراً على منظمتك؟
  - هل التشريعات والقوانين فيما يختص بنشاط منظمتك تشكل خطراً؟
  - هل الأوضاع السياسية والاقتصادية تؤثر على أداء وبقاء منظمتك؟



### التحليل الاستراتيجي وفقا لنموذج SWOT

نعرض فيما يلي التحليل البيئي للمؤسسة بالنسبة للفرص والتهديدات البيئية التي

تواجهها ، وما تتمتع به من مواطن قوة ، وماتعاني منه من مواطن ضعف

الفرص	التهديدات	نقاط القوة	الضعف
1- الدخول إلى أسواق جديدة	1- احتمال دخول منافسين جدد	1- القدرة على المنافسة.	1- عدم وجود توجه استراتيجي
2- تنوع خطوط الإنتاج	2- زيادة مبيعات المنتجات البديلة	2- موارد مالية كافية	2- مركز تنافسي متدهور
3- إضافة خطوط إنتاج جديدة	3- انخفاض معدل نمو السوق	3- معرفة جيدة بأحوال السوق	3- تسهيلات محدودة
4- نمو التكامل الرأسى	4- سياسات حكومية معاكسة	4- كفاءة وخبرات بشرية عالية المهارة	4- الافتقار إلى الإدارة الفعالة
5- نمو التكامل الأفقى	5- زيادة ضغوط المنافسين	5- الاستفادة من وفرة الإنتاج الكبير	5- عدم وجود مزايا تنافسية
6- نمو سوقى سريع	6- الدخول في مرحلة الانكماش الاقتصادى	6- استراتيجيات إدارية سليمة	6- خطوط منتجات ضعيفة
7-	7- نمو القوة التفاوضية للعملاء والموردين	7- تكنولوجيا مناسبة	7- تصور ضعيف عن السوق
	8- تغير حاجات وأذواق المشترين	8- مزايا تنافسية واضحة	8- مهارات تسويقية ضعيفة
		9- إمكانية كبيرة للبحث والتطوير	9- عدم وجود الموارد الكافية للتمويل
		10- إدارة فعالة	10- ضعف في البحوث والتطوير

## الفصل الرابع

# التوجه الاستراتيجي للجودة الشاملة

مقدمة

أولاً: الاستراتيجية

ثانياً: الأهداف

ثالثاً: رؤية المؤسسة

رابعاً: رسالة المؤسسة

## الفصل الرابع

### التوجه الاستراتيجي للجودة الشاملة

#### مقدمة :

تعرف الاستراتيجية بأنها الأهداف الأساسية للمؤسسة على المدى البعيد من خلال خطة تحدث تكاملاً بين الأهداف الرئيسية والسياسات وتسلسل الأعمال ، وهي الإطار العام لنشاط المنظمة خلال السنوات القادمة، وهي الطريق الموصل إلى أهدافها وغاياتها، وهي الأداة التي من خلالها تتحقق الرسالة المطلوب النهوض بها.

وتدور الاستراتيجية حول تحديد:

- إلى أين نذهب ؟

- وكيف تصل إلى هناك ؟

وعند الحديث عن التوجه الاستراتيجي سوف نتناول العناصر الأربعة الأساسية وهي:

- الاستراتيجية

- الأهداف والغايات

- الرؤية

- الرسالة



## أولاً : الاستراتيجية

الاستراتيجية منهجية وأسلوب للعمل ، وهي خطة عامة شاملة طويلة الأجل لتحقيق الأهداف ، أو هي إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف مجالات العمل ، وهي الإطار العام الذي تتبلور فيه الأهداف والرؤية والرسالة .

والاستراتيجية بهذا المفهوم هي الأداة التي تحدد خطوط السير وحركة المنظمة في جميع مجالات العمل ، وذلك في صورة مشروعات ومهام محددة ، وفق ترتيبات وجداول زمنية محسوبة بدقة ، وتخضع للمتابعة الفعالة للتأكد من الإنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة ، فإذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فالاستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية.

### • خطوات صياغة الاستراتيجية للمؤسسة:

تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة ،

وتوجد عدة خطوات تتبع عند صياغة الاستراتيجية من أهمها :

- 1- تصور ما يمكن أن تؤول إليه حالة المؤسسة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.
- 2- وفي هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها في الخطوات السابقة والتأكد من أن فرص تحقيقها ما زالت عالية وقوية.
- 3- وفي هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الفارق بين الوضع الحالي للمؤسسة وبين الوضع المستهدف الوصول إليه، وهذا ما يعرف بالفجوة الاستراتيجية.
- 4- تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمستهدف.
- 5- يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها وكذلك تكلفة ومتطلبات مثل هذه البدائل الاستراتيجية.
- 6- يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.
- 7- وهنا يتم إعداد وصياغة الاستراتيجية في شكلها المتكامل .

وتحاول الاستراتيجية الإجابة عن الكثير من التساؤلات مثل:

- ما الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة في الفترة القادمة؟
- هل نبقى على وضعنا الحالي وندافع عنه ، هل نتوسع؟
- هل نقصر تعاملاتنا على فئات محددة من المستفيدين بخدماتنا؟
- هل نركز في تقديم خدماتنا على العدد أم على المساحة الجغرافية؟
- هل نتخصص في تقديم خدمات محددة أم ننوع في هذه الخدمات ؟
- كيف نستجيب لرغبات عملائنا ونعزز ثقتهم بنا؟
- كيف نستطيع تنمية إيراداتنا أو مواردنا الذاتية؟



- كيف نتمكن من تعميق معرفة الأفراد بخدماتنا ؟
- كيف نحقق التميز في أداء خدماتنا، وفي نفس الوقت نخفض تكلفته ؟
- تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات:  
تقوم هذه الخطوة على نقطة أساسية وهي تطبيق الاستراتيجية أي تحويل الاستراتيجية من مراحلها النظرية إلى مراحلها العملية، ولكن هناك العديد من المقومات التي يجب توافرها حتى يتحقق التطبيق الفعال للاستراتيجية في المؤسسات ومنها:
  - أ- مهيئة المؤسسة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وذلك من خلال:
    - تعميق اقتناع العاملين في المؤسسة بأهمية الخطة لهم وللمؤسسة.
    - تنمية إحساس العاملين بأهمية ومعنى أن تكون المؤسسة متميزة.
    - التأكد من وجود درجة عالية من الرضا لدى العاملين عن الخطة الاستراتيجية.
    - وضع آلية وبرنامج متكامل لعمل لجنة التخطيط .
  - ب- توفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تنفيذ الخطة وذلك من خلال الإجابة عن:
    - ما عناصر ومكونات البيئة الداخلية والخارجية المطلوب توافر معلومات عنها؟
    - ما المعلومات المتوفرة بالمؤسسة وكيفية الاستفادة منها؟
    - ما المعلومات الناقصة ومصادر الحصول عليها؟
    - ما الأدوات الموجودة بالمؤسسة والتي يتم استخدامها في الحصول على المعلومات؟
  - ج- استمرارية التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة:
    - العمل على بناء نظام متكامل للمهارات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي.
    - وجود نظام للحوافز والمكافآت للعاملين مرتبطة بمدى إتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي والقيام به.
    - عقد العديد من الدورات التدريبية وورش العمل للعاملين بالمؤسسة حول التخطيط الاستراتيجي وكل ما يستجد به من دراسات وأبحاث.

د- إعطاء أولوية أولى للتخطيط الاستراتيجي ومن مؤشرات ذلك :

- زيادة الوقت الذي يخصصه المدير ولجنة التخطيط الاستراتيجي لعملية التخطيط .
- مدى إدراك العاملين بالمؤسسة لرغبة المدير في التغيير والتطوير .
- الاستعداد لإعطاء مزيد من الوقت والجهد .
- زيادة فعالية نظام التخطيط بالمؤسسة .

• تطبيق الاستراتيجية:

تطبيق الاستراتيجية يحتاج إلى العديد من المقومات من أهمها :

- أن تكون بنية المؤسسة مناسبة لتنفيذ الخطة.
- المهارات والقدرات التي يتوقف عليها نجاح الخطة.
- السياسات الداخلية للمؤسسة.
- نظام فعال للحوافز والمكافآت.
- ثقافة المؤسسة التي تدعم وتنسجم مع متطلبات تنفيذ الخطة.
- وضوح في المسؤوليات والأدوار للعاملين في المؤسسة .
- تحديد مقاييس الأداء وآليات الرقابة والسيطرة المناسبة.

### ثانياً : الأهداف الاستراتيجية

يشير مفهوم الغايات Goals إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رؤية ورسالة المؤسسة وصورتها المميزة عن المؤسسات الأخرى وتعكس مخرجاتها المختلفة والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها.

والغايات هي عبارة عن أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمى المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وضعها عادة بصورة مجردة مثل "إعداد المواطن الصالح" أو "جعل المؤسسة متميزة".

• الأهداف والغايات Objectives & Goals :

إن تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها يعتبر خطوة أساسية في صياغة الاستراتيجية، وذلك للأسباب الآتية:

- تمثل الأهداف بمستوياتها المختلفة نقطة البدء في إعداد الخطط ورسم السياسات وتحديد قواعد وإجراءات العمل، وإعداد البرامج والمشروعات ووضع الموازنات.
- توضح الأهداف النتائج أو العوائد المتوقعة من جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، وترسم لهم الاتجاه الواجب السير فيه.
- يُسهل وجود الأهداف من مهمة متابعة العمل وتقييم نتائجه.
- تستخدم الأهداف كمرشد في اتخاذ القرارات.
- تخدم الأهداف كمصدر للتحفيز والالتزام، فالأهداف توضح الرؤى.

#### • مستويات الأهداف Levels of Goals:

بمجرد الاتفاق على رسالة المنظمة أو غرضها الأساسي (Mission) تأتي الخطوة التالية مباشرة، وهي صياغة الأهداف (Goals) التي تمثل الأساس في توجيه موارد المنظمة للوفاء بالغرض الذي أنشئت من أجله. وفي إعداد استراتيجية المنظمة تصاغ الأهداف على ثلاثة مستويات هي:

#### 1- الأهداف الاستراتيجية :

وتعرف الأهداف الاستراتيجية أحياناً بالأهداف العامة أو الرسمية، وتمثل هذه الأهداف النتائج النهائية التي ترغب الإدارة العليا في تحقيقها، فهي تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، وتضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل، وهي أهداف طويلة الأجل وغير محددة النهاية وغالباً ما يكون تركيز هذه الأهداف على بقاء المنظمة ونموها وتحقيق منافع اقتصادية لها.

#### 2- الأهداف التكتيكية Tactical Goals :

وهي الأهداف التي يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وتُصاغ

على مستوى القطاعات أو الإدارات أو الدوائر، وهي أهداف متوسطة الأجل، ولها نهايات محددة، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية.

### 3- الأهداف التشغيلية Operational Goals :

هي الأهداف التي تشارك في صياغتها الإدارة الوسطي مع الإدارة الإشرافية، وتُصاغ على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات والأفراد، وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وهي أهداف قصيرة الأجل، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

والأهداف أو الغايات تمثل فوق ذلك شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات ، فرسالة المنظمة تحاول جعل الرؤية أكثر تحديداً ، أما الأهداف فهي تعمل على جعل الرسالة أكثر تركيزاً.

وتتميز الغايات ببعض الخصائص منها على سبيل المثال :

- البعد عن التفاصيل الدقيقة.
- الشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المؤسسة.
- المدى الزمني الطويل.
- ويمكن القول إن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التوازن الجيد بين الموارد البشرية والمادية والاستخدام الفعال لها، كما تسهم في تحديد الأهداف الفرعية للمؤسسة والإدارات المختلفة الموجودة بها.
- أما الأهداف فهي تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام رؤية المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي. وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس ويمكن ضرب بعض الأمثلة على ذلك مثل :
- تحقيق معدل عالٍ من المنتجات.
- استخدام جميع العاملين في المؤسسة للحاسب الآلي في التواصل.

#### • أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية

- تمثل الأهداف الاستراتيجية معياراً لاتخاذ القرارات ، وكذلك وسيلة للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة في المؤسسة.
- تحقق الأهداف الاستراتيجية نوعاً من التواصل الرأسي والأفقي.
- تخلق الأهداف نوعاً من التحفيز لدى العاملين في المؤسسة.
- أمثلة على الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى في الخطة الاستراتيجية :
- تحسين سمعة المؤسسة بأن تصبح متميزة تعتمد على الابتكار والإبداع والتحديث.
- تطوير النظام الإداري والهيكل التنظيمي لكل العاملين . .
- تطوير وتنمية المهارات للعاملين بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة.
- أمثلة على الأهداف متوسطة المدى في الخطة الاستراتيجية:
- تمثل الأهداف متوسطة المدى ترجمة تفصيلية توضح ما سيتم القيام به خلال سنوات الخطة الاستراتيجية ، لتحقيق الأهداف طويلة المدى، وتؤكد أن الأهداف متوسطة المدى لا توضح كيف تتصرف المؤسسة، وإنما توضح تفصيلاً ماذا يجب أن تحقق ، وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك :
- زيادة درجة الانضباط داخل المؤسسة.
- نشر القيم الأخلاقية بالمؤسسة.
- عقد العديد من الدورات التدريبية وورش العمل للتدريب على مهارات التفكير والإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة.
- تعديل الهيكل التنظيمي لتقليل المستويات الإدارية وكذلك بعض الفجوات الموجودة في الهيكل التنظيمي السابق .
- نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا في المؤسسة.
- إطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم.
- أمثلة على الأهداف قصيرة المدى في الخطة الاستراتيجية
- تتميز الأهداف قصيرة المدى في الخطة الاستراتيجية بأنها تقدم إجابات سريعة ومحددة

وواضحة لعدد من التساؤلات:-

- ماذا يمكن القيام به الآن؟
- إلى أية نقطة يمكن أن نصل؟
- متى نبدأ؟
- ما الترتيبات اللازمة لهذا الأمر؟
- أين سنذهب؟

الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية

- 1- القبول: بمعنى أن تكون الأهداف التي اشتملت عليها الخطة الاستراتيجية قد لاقت قبولا بين جميع المسؤولين في المؤسسة أو خارجها ، ويمكن أن يتحقق القبول من خلال مشاركة الجميع في صياغة ووضع الأهداف .
- 2- القابلية للقياس: يجب أن تعكس صياغة الأهداف الاستراتيجية ما الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ومتى، ومن ثم فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت.
- 3- المرونة: بمعنى أن تتسم الأهداف بالقدرة على التكيف مع التغيرات أو التطورات غير المتوقعة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة .
- 4- الملاءمة: يجب أن تتناسب الأهداف الاستراتيجية مع الغايات أو الأغراض العامة للمؤسسة.
- 5- التحفيز: تشير الكثير من الدراسات إلى أن أداء وإنتاجية الأفراد ترتفع عندما يتم وضع الأهداف في مستوى تحفيزي.

### ثالثا: رؤية المؤسسة Vision Statement

الرؤية Vision هي الحلم بالمستقبل ، وهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود ، وهي صورة شمولية متسعة لما يريد قائد التنظيم أن يكون عليه تنظيمه ، ويقصد بالرؤية في الإدارة الاستراتيجية

تصنيف بالمقاصد أو النوايا والتي تتسم بالعمومية والشمول والتفكير المستقبلي ، وأكثر الرؤى فاعلية تلك التي تلهم ، ويأخذ هذا الإلهام شكل التطلع للأفضل والأعظم والأكبر .  
والرؤية هي أحلام المؤسسة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل .

وتجيب الرؤية المستقبلية على السؤال :

- ما الذي نريد أن نصل إليه ؟

ولذا فهي عبارة تشرح كيف تنظر المؤسسات إلى المستقبل ؟

وماذا يمكن أن يتم تحقيقه ؟

وماذا تود المؤسسات أن تكون عليه في المستقبل ؟

ويجب أن نؤكد على أن وضع أو بناء رؤية للمؤسسة يستدعي مشاركة جميع العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خدمات المؤسسة ومخرجاتها وذلك من خلال:

- مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في عمليات التقييم للوضع الحالي للمؤسسة قبل إعداد الرؤية.

- مشاركتهم في وضع أو تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

- مساهمتهم في تحديد الطرق التي يمكن أن تساعدهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تتضمنها الرؤية.

- مشاركتهم في تحديد معايير تقييم الأداء لمعرفة مدى تحقق تلك الأهداف .

فالرؤية إذن تعني تصورات أو توجهات أو طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل .

#### • أهمية الرؤية:

للرؤية المستقبلية للمؤسسة أهميتها في أنها :

- تؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد نحو الإنجاز ، وإلى الأداء الأفضل.

- تساعد المؤسسة على التقدم في تحقيق أهدافها ، خاصة عندما تكون الأهداف واضحة ومفهومة على نطاق كبير من جانب العاملين.
- توجد فرص التحقق من التقدم والنجاح الذي حدث في المؤسسة.
- ومن هنا فان تحديد الرؤية مهم جدًا حيث إنه يسهم في أن يصبح العاملون على دراية بما تسعى المؤسسة ككل للقيام به، ويدركون كيفية مساهمتهم في تحقيق ذلك ، كما أنه يقدم وصفاً لما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل من حيث الثقافة، النمط أو الأسلوب، الوظيفة ضمن المجتمع ، مصادر الدخل، سياسات إدارة الموارد البشرية .... الخ .

#### • خصائص الرؤية:

للرؤية عدة خصائص من أهمها :

- يجب أن تكون قابلة للتطبيق ، فهي ليست نظرة مستحيلة عن المستقبل وإلا رفضها الناس .
- يجب أن ترتبط الرؤية بمقياس زمني مناسب مع زمن التنظيم ، ولكل فترة زمنية رؤيتها .
- يجب أن تقدم مستقبلاً جذاباً ومستقبلاً يحمل شيئاً من التحدي .
- إن الرؤية لازمة لكل قائد ناجح ، وكل قائد تلازمه رؤية تنظيمية يشارك فيها جميع العاملين ...
- والرؤية بمفردها لا تعني شيئاً ، حيث يجب أن تكون الرؤية شاملة ، وأن يكون هناك ترابط بين الإدارة العليا والعاملين .
- الرؤية هي النظرة للمستقبل ، وهي الصورة التي يمكن التعبير عنها وفهمها من قبل الآخرين بسهولة ، وأكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم أعضاء المنظمة التطلع للأفضل .
- تعد الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية والتي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من أي معوقات، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية .

وتحدد الرؤية من خلال تحليل ثلاثة عوامل أساسية :

- 1- تحليل الماضي: بحيث يتم فهم الثقافة والتقاليد الحالية للمؤسسة وتوجيه اهتمام خاص في حال



الضرورة نحو الحاجة لتغييرها من أجل تحقيق الرؤية.

- 2- تحليل وفهم الحاضر: بحيث تتم معرفة العوامل الحالية المؤثرة في نجاح المؤسسة أو فشلها.
- 3- التنبؤ بالمستقبل: النظر في كل النواحي التي يمكن أن تؤثر في نجاح المؤسسة والتي يمكن أن تتضمن التغييرات المحتملة في البيئات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتقنية، ويمكن أن تتضمن أيضا التغييرات في التركيبة السكانية، والحالة الاقتصادية للمجتمع، ويتضمن أيضا تحري التغييرات المحتملة في البيئة الداخلية للمؤسسة، كالتغيير الذي يمكن أن يحدث في أسلوب أداء العمل نتيجة دخول التقنية الحديثة.

فالرؤية هي أحلام المؤسسة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل. وتجب الرؤية المستقبلية على السؤال: ما الذي نريد أن نصل إليه؟"

- فالرؤية تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة، وتعبّر كذلك عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي عنصر جوهري ومهم لعدة أسباب:
- أنها تعبر عن الفلسفة الحقيقية للمؤسسة والتي تعمل في إطارها.
  - هي المنارة التي تساعد المؤسسة في التعرف على الطرق المؤدية لتحقيق أهدافها.
  - حلم مستقبلي جذاب يجب أن يشترك جميع العاملين في صياغته، والالتزام بما يتضمنه من قيم وأهداف نبيلة وسلوكيات، ونحويله إلى حقيقة تتجسد على أرض الواقع.

#### رابعاً: رسالة المؤسسة Mission Statement

تمثل رسالة Mission المنظمة الغرض من إنشائها واختصاصاتها الرئيسية، ونوع النشاط الذي تقوم به، والخدمات التي تقدمها للجهات أو الأطراف المستفيدة من وجودها، فهي تمثل الغطاء الشرعي للجهات الخارجية صاحبة المصلحة في وجود المنظمة واستمرارها. ويتم التعبير عن الرسالة عادة بشكل عام ومختصر.

وإذا كانت رؤية المؤسسة عبارة عن الفلسفة العامة لها وتحدد المسار العام الذي تسعى إلى تحقيقه في المستقبل ، فإن رسالة المؤسسة هي التي تترجم الرؤية وتجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع وتكون أكثر تحديداً ووضوحاً ، وتعتبر رسالة المؤسسة عن جوهر وروح المؤسسة الذي يمكن أن يتمثل في الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

والرسالة Mission هي تعبير عن الغرض أو السبب في وجود التنظيم، وتحدد أساسيات المنظمة والتي تجعلها مختلفة عن الآخرين فهي تمثل ما يقدمه التنظيم عما تقدمه المنظمات الأخرى ، فالرسالة تكون نابعة من الرؤية لأن هناك علاقة تكاملية بينهم .

• معايير الحكم على جودة الرسالة:

توجد العديد من المعايير يمكن من خلالها الحكم على جودة الرسالة من أهمها:

1 - من حيث الغرض:

يمكن الحكم على هذا المعيار من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل تم وصف الغرض بما يحقق اهتمامات الأطراف المتعاملة ؟
- هل تم وصف مسؤوليات التنظيم تجاه الأطراف المتعاملة ؟
- هل تم تحديد الأعمال بطريقة ملائمة للجهود الإدارية ؟
- هل تم تحديد مجالات الأعمال بصورة غير غامضة لتحقيق النمو الخلاق ؟

2- الاستراتيجية - الهدف - الطريق:

يمكن الحكم على هذا المعيار من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل بيان الرسالة يحتوي على أهداف استراتيجية واقعية ؟
- هل هناك أولويات للأهداف الاستراتيجية ؟
- هل تم تصنيف وسائل التنظيم للوصول للأهداف ؟
- هل بيان الرسالة يحدد أي قدرات جديدة للتنظيم يمكن تطويرها ؟

3- التقييم :

يمكن الحكم على هذا المعيار من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل بيان الرسالة حدد الأشياء التي يعتقد فيها أو يؤمن بها التنظيم ؟
- هل هناك أولويات للقيم التنظيمية ؟

4- المعايير:

يمكن الحكم على هذا المعيار من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل بيان الرسالة يمد بالمعلومات عن السياسات التنظيمية التي يتم استخدامها مع الأطراف المتعاملة ؟
- هل بيان الرسالة يمد بالمعلومات كمرشد لسلوك العاملين كأفراد ؟

5- النزاهة :

بصفة عامة هل الفرص الاستراتيجية والقيم والمعايير ترتبط مع بعضها البعض .

6- الشخصية الانفرادية :

يمكن الحكم على هذا المعيار من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل بيان الرسالة أشار إلى أن المنظمة تختلف عن المنظمات الأخرى التي تعمل معها في نفس المجال ؟
- هل العناصر الرئيسية للبيان بارزة ؟
- هل بيان الرسالة سهل القراءة ؟

#### • تعريف رسالة المؤسسة

من أهم أهداف رسالة المؤسسة أنها :

- تضيء استراتيجيات المدى البعيد للمؤسسة .
- تعكس قيم المؤسسة .
- توضع من قبل الإدارة بالتعاون مع ممثلين من العاملين وقيادات المجتمع .
- يتم تعريف الجميع بها وأفضل طريقة هي وضعها في مدخل المؤسسة .

- تفيد في تحديد الإجابة عن سبب وجود المؤسسة والغرض منها .
- من سماتها أنها مرنة، ديناميكية، وتستطيع الاستجابة والتوافق مع التغيرات الحادثة في المجتمع .

• خصائص الرسالة :

من أهم خصائص الرسالة أنها :

- أن تكون الرسالة على درجة عالية من الوضوح والدقة بحيث توضح ما الذي تسعى إلى تحقيقه .
- أن تصف المنظمة من حيث أهدافها وكيف تحقق ماتري ؟

What, Who, How and Why

- ضرورة اتفاق المدير والعاملين معه على ماهية الرسالة وجوهرها .
  - أن تكون عملية أي قابلة للتحقيق في الواقع وتأخذ في الحسبان القدرات والإمكانات والعوائق المرتبطة بالمصادر المادية والبشرية .
  - عدم تناقض المطالب التي تفرضها الرسالة .
  - أن تكون عرضة للفحص الدوري والتجديد .
  - تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها .
- ويمكن إيجاز دور الرسالة فيما يلي :

- زيادة تفهم كل الأشخاص بأهداف وتوجهات المنظمة .
- توضيح الأفكار الرئيسية لزيادة القدرة على التركيز على المستقبل البعيد مع الاتساق مع الواقع اليومي .
- بناء معتقدات وقيم مشتركة بين كل مستويات الأفراد في المنظمة .
- تحسين القدرة على توصيل توجهات المنظمة إلى كل من العملاء والعاملين والأطراف ذات المصلحة Stakeholders .
- كسب مشاركة الإدارة والعاملين واستغلال خبراتهم ومنظورهم والتزامهم نحو الجودة

والخدمة .

- توفير معايير واضحة وموضوعية وإطار عام لاتخاذ القرارات في المنظمة .
- تعد الرسالة هي اللبنة الأولى للتخطيط الاستراتيجي حيث تعتمد عليها بقية الخطوات .



## الغصن الخامس

# إدارة الجودة الشاملة

## Total Quality Management

مقدمة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثانياً: الجودة في الإسلام

ثالثاً: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

خامساً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

سادساً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

سابعاً: أسس إدارة الجودة الشاملة

ثامناً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تاسعاً: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة

عاشراً: واجبات القائد في ظل مفهوم الجودة الشاملة

حادي عشر: معوقات تطبيق الجودة الشاملة

### الفصل الخامس

## إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

### مقدمة :

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية هدفها الارتقاء بمستوى الأداء ، وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم، خاصة في بعض الدول المتقدمة، مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وبريطانيا ، وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً مهماً من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات ملموسة في الإدارة .

وقد احتلت إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، سواء كانت على الصعيد العالمي أم العربي . إذ تعد أحد الأنماط الإدارية السائدة المرغوب فيها في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسبات .

من أكثر الجوانب الإدارية الهادفة في الوقت الراهن إدارة الجودة الشاملة TQM والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث لاسيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير .

إن مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت في رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع والخدمات ، وذلك لوعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب، وأدى ذلك إلى محاولة الإدارة في المؤسسات المختلفة إلى تبني هذه المفاهيم من الأفكار والمبادئ التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، لتحقيق أفضل أداء ممكن وتلبية متطلبات العميل .

إن تحسين الجودة هو في الحقيقة عمل مستمر، ويتطلب ذلك إدارة جيدة لأداء العمل، ولم تعد الإدارة تنطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، بل تطورت لتدفع الموظفين والعمال للمشاركة في تحسين الجودة، والمشاركة جدياً، والتفكير الفعلي، باختيار أفضل الأساليب التي تؤدي



إلى تحسين العمل، وتحقيق الجودة، فالعمل الجماعي، والتعامل مع المشكلات، والتغيير المستمر، واختيار الأفضل .. كلها تدعم الهدف الأساسي للجودة النوعية، وهو خدمة العميل أو المستفيد.

فالجودة إذن تعنى :

- 1- الدقة .
- 2- التميز .
- 3- الكفاءة .
- 4- الالتزام .
- 5- تحسين وتميز الأداء .
- 6- القدرة على المنافسة .
- 7- دقة الإنجاز .
- 8- ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض أو الاستخدام .
- 9- عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة .
- 10- عدم وجود أخطاء في المنتج أو الخدمة .

### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة فهناك من يعرفها بأنها :

- عملية التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة ، وذلك من خلال الإدارة التي تهتم و تركز على التحسين المستمر. و ذلك من خلال استعمال الأفراد المهرة واستخدام فرق العمل و الأساليب العملية المحسنة و الناجحة .
- شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة العليا و العاملين بهدف تحسين و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.
- هي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء .

- هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات من الإدارة والموظفين لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر بواسطة فرق الجودة .

من التعاريف السابقة يمكن القول إنها تركز على أربعة عناصر اساسية هي :

1- أن الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة.

2- تهتم بتنمية الأفراد العاملين .

3- استخدام الطرق الكمية في قياس الجودة .

4- التركيز على رضا العميل داخلياً وخارجياً .

إذن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة ونظام يعملان معاً لتحقيق التطوير والتحسين المستمر للعمليات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة، ولذلك أكد "ديمنج Deming" على أنه بالرغم من أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة بدأت أساساً في القطاع الصناعي إلا أن مبادئها الإدارية من الممكن أن يتم تطبيقها على قطاع الخدمات، وخصوصاً قطاع التدريب .

### ثانياً: الجودة الشاملة في الإسلام

1- الإتيان: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" شرط حب الله للإنسان أن يتقن أى عمل يقوم به.

2- التعاون: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" (المائدة: آية 2).

3- العدل: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ" (النحل آية 90)

"وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ" (النساء: آية 58)

4- العمل بروح الفريق: "وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا" (آل عمران: آية 103)

5- الشورى: وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ". (آل عمران: آية 159)

6- العمل: "وقل اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" (التوبة: آية 105)

7- القيادة: " وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا" (البقرة: آية 143)

### ثالثا: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة:

توجد عدة منطلقات للجودة الشاملة من أهمها :

- 1- قبول التغيير باعتباره حقيقة واقعة وضرورة التعامل مع المتغيرات.
- 2- القناعة التامة بأهمية وضرورة تواجدها بيئة عمل صحية يمكن من خلالها للعاملين أداء أعمالهم بأعلى إنتاجية وبرضا عالٍ.
- 3- ضرورة استيعاب التكنولوجيا الحديثة كعنصر مؤثر في التغيير.
- 4- قبول مبدأ المنافسة الإيجابية كواقع مهم وضروري للوصول إلى التميز.
- 5- الاعتراف والقناعة التامة بأهمية العميل وضرورة الاقتراب منه والانحياز له والمحاولة الدائبة لإرضائه.
- 6- أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والاستمرار فيه وإعطائه صفة المرونة والقدرة على التكيف بما يتواءم مع المتغيرات.
- 7- الإيمان التام بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في نجاح بل تميز أية مؤسسة.

### رابعا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أهمها :

- 1- التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة وبذل المحاولات الدائمة في رفع مستوى رضاهم .
- 2- التركيز على إدارة العمليات بما يحقق أعلى إنتاجية وبأقل التكاليف .
- 3- التحسين والتطوير المستمر للعمليات المختلفة في المؤسسة باعتبارها تؤدي في النهاية إلى رفع مستوى رضا العملاء .
- 4- مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحسين الأعمال والعمليات وصناعة القرارات .

- 5- إيجاد وغرس بيئة للتعاون والعمل الجماعي .
- 6- صناعة واتخاذ القرارات الموضوعية المبنية على منهجية واضحة لصناعة واتخاذ القرار .
- 7- القيادة الحكيمة والواعية .
- 8- تحديد الأدوار والمسؤوليات .
- 9- العصف الذهني للأفكار .

### خامسا: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تركز أهمية الجودة الشاملة في:

- 1- بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسات يتزايد بشكل مطرد في أنحاء العالم ، لما تحويه هذه الإدارة من منهجية عمل واستراتيجية تتصف بالديمومة والاستمرار .
- 2- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .
- 3- عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة .
- 4- تدعيم الجودة لعملية تحسين المؤسسة الإدارية .
- 5- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقائد الغد .
- 6- زيادة العمل وتقليل الهدر أو الفقد .
- 7- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية .

### سادسا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

من أهم أهداف الجودة الشاملة مايلي :

- 1- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة ، والأخذ به واجب ديني وطني ”إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه” .
- 2- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي والاهتمام بمستوى الأداء للإداريين ، مع تركيز الجودة على جميع مكونات النظام من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة .

- 3- الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم .
- 4- تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة بما يحقق تحسين مستوى الأداء والجودة .
- 5- ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة وحدات المؤسسة ومستوياتها، وقبول العاملين جميعاً مسؤولية المشاركة في تحقيقها .
- 6- العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات، ومجالات النشاط على مفاهيم وآليات ومتطلبات الجودة والتأكيد على استمرارية التدريب وتحديث المفاهيم.
- 7- تطوير كافة عناصر المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكر التطوير في الفلسفة الإدارية للمؤسسة.
- 8- وضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وأن تكون الإدارة العليا على وعى تام بتطبيق سياسة الجودة والالتزام بها.
- 9- التخطيط الجيد لعمليات مراقبة الجودة من خلال تواجد فرق التفتيش والمتابعة.
- 10- تنمية المعارف والمهارات لدى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة .
- 11- تنمية القدرة على العمل الجماعي ، وتحقيق فعالية الاتصال.
- 12- وجود بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
- 13- إشراك جميع العاملين في التطوير .

### سابعاً: أسس الجودة الشاملة

للجودة الشاملة عدة أسس من أهمها :

#### 1- وجود رؤية مشتركة :

وتعنى هذه الرؤية ضرورة الوعي بمفهوم الجودة الشاملة من جانب جميع الأطراف بالمؤسسة ، وتستند هذه الرؤية على العناية ببلورة مفاهيم الجودة وفلسفتها بالمؤسسة، وصياغتها في سياسات واضحة تنبع من استراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت معاني وآليات ومعايير الجودة الشاملة، وكذلك وضع وبناء مدخل منظم لإدارة عملية التحسين للجودة في ضوء استخدام

استراتيجية متكاملة، ومخططة تنبع من هذه الرؤية .

2- ثقافة المؤسسة :

تتطلب الجودة الشاملة مهيئة الثقافة السائدة للعاملين المتمثلة في نسق القيم والأفكار والمعايير والمعتقدات والاتجاهات التي تحدد الطريقة التي يتصرفون بها في المؤسسة وذلك لضمان نجاح تطبيق مفهوم التحسين المستمر للجودة، وذلك بما لا يتعارض مع القيم والمبادئ السائدة، وأيضاً إيجاد المناخ التنظيمي الملائم، وتوفير الدعم المستمر .

3- الاتصال التنظيمي الفعال :

يعد الاتصال أحد الأسس الرئيسية للجودة الشاملة، فالتنظيم الناجح للجودة، يستند على مدى فعالية التواصل بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين من جهة، وبين العاملين وبعضهم بعض من جهة أخرى، ولذا يجب أن يكون الاتصال التنظيمي والإداري واضحاً، ويتسم بالشفافية والمرونة، ومن خلال الاتصال يمكن توصيل المعلومات والآراء والأفكار، وتحفيز العاملين والإشراف عليهم، وحل المشكلات التي تواجه العمل .

4- الالتزام التنظيمي والمهني من قبل العاملين:

وسيلة فعالة لتحقيق الاستقرار، والأمن الوظيفي لدى العاملين بها، حيث يساعد على تطوير قدرات المؤسسة على البقاء، والاستقرار، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، ويتضمن الالتزام بمشاعر الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، حيث يعكس مدى توحيد الأفراد مع مؤسستهم وتعلقهم بها .

5- الهيكل التنظيمي المرن:

تعتمد المؤسسات الفعالة التي تطبق الجودة الشاملة ومعاييرها على هيكل تنظيمي مرن يتسم بقلّة المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى سهولة الاتصال، على عكس الهيكل المتدرج السلطة الذي ينتج عنه انخفاض معدلات الأداء، وزيادة فرص الهدر في الإنفاق، والجهد، والوقت، ولذا تتطلب الجودة الشاملة تقليل عدد المستويات الإدارية، ووجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات، والاعتماد على الخطوط الأفقية في الإدارة، بهدف إعطاء المزيد من

الاتصال الجانبي بين الوظائف والتخصصات .

6- فرق العمل:

يعد بناء فرق عمل أحد الأسس الضرورية للجودة الشاملة، لما لها من دور مهم في تحقيق عملية التحسين المستمر في طريقة أداء الأفراد، وتستند عملية تحسين الجودة على التعاون والترابط بين الأفراد داخل المؤسسة، وزيادة روح الفريق، ومن هنا يجب أن تسعى إدارة المؤسسة إلى بناء فرق عمل لتساعد في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة .

7- تقبل التغيير:

ويقصد بذلك تطوير قدرة المؤسسة على تقبل التغييرات والتطورات الحادثة في المجتمع الخارجي، وتدعيم قدرتها على التكيف ومواكبة مثل هذه التغييرات، ويتطلب ذلك مرونة نظام الجودة، حيث يعتمد على تقديم عدد من البدائل للتحسين، والتطوير المستمر، كما يعتمد على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات واستيعابها كعنصر مهم للإدارة واختياراتها.

8- التغيير الثقافي:

ويشمل التغيير الثقافي تغيير الأساليب الفنية والإدارية المطبقة حالياً، والتغير في الفلسفة الإدارية الحاكمة للسلوك، وأيضاً التغيير في المبادئ والقيم والمثل السائدة في المؤسسة، والموجهة لسلوكياتها، وتحويلها إلى قواعد ونظم، وقيم جديدة تساعد على تحول الأفراد داخل المؤسسة إلى الجودة الشاملة .

9- التحسين المستمر:

ويعنى أن يكون للمؤسسة طرقها الخاصة في أداء العمل من خلال توفير تقنيات ملائمة وطرق، وأسس للتيسير والإدارة، كما تتضمن أيضاً وسائل ملائمة للحكم على نوعية المخرجات والرقابة عليها من أجل التحسين، ويتطلب ذلك التركيز على الجودة من خلال التطابق بين مواصفات المنتج، ومتطلبات المجتمع واستثمار خبرات الأفراد بهدف التحفيز على الابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة.

10- القيادة الجيدة:

تعد القيادة من أهم العناصر الفعالة، والمؤثرة في تحقيق الأهداف، والقيادة الجيدة هي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة، ولذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الإيجابية والفعالة في من يتولى مسؤولية الإشراف والقيادة بالمؤسسة بهدف إمكانية الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية، وتوجيه طاقاتها لخدمة المجتمع.

### ثامنا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة مايلي :

- 1- ضبط النظام الإداري في المؤسسة وتطويره .
- 2- زيادة الكفاءة ورفع مستوى الأداء لجميع القوى البشرية بالمؤسسة .
- 3- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين الجميع في المؤسسة .
- 4- تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً .
- 5- الترابط والتكامل بين جميع القوى البشرية بالمؤسسة عن طريق العمل بروح الفريق.
- 6- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة الاحترام والتقدير المحلي والعالمي .
- 7- انخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتج والخدمات المقدمة.
- 8- تخفيض تكاليف الجودة وزيادة حصتها في السوق.
- 9- زيادة ربحية المؤسسة وإنتاجيتها .
- 10- زيادة منتجات المؤسسة ، وتخفيض التكاليف.
- 11- زيادة العائد الاستثماري للمؤسسة.
- 12- تحسين العلاقات الإنسانية.
- 13- رفع الروح المعنوية .

### تاسعا: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:



من أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة مايلي :

### 1- دعم الإدارة العليا وتأييدها لبرنامج الجودة الشاملة

وذلك لأنها تملك اتخاذ القرار والقدرة على تطوير رسالة المؤسسة ونشرها واستراتيجياتها وأهدافها ، إن الدعم المطلوب يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم الوظيفية والمهنية، والالتزام بالخطط والبرامج على المستويات كافة، وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك، مع تحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

### 2- تكوين مجلس أعلى لإدارة الجودة الشاملة

تهتم الإدارة العليا للمؤسسة بتكوين المجلس الأعلى لإدارة الجودة الشاملة تكون مهمته الأساسية تحديد فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها، ووضع المعايير الدولية للمؤسسة التي تتمثل في التميز، والتنافسية، والابتكارية، ومدى مطابقة النتائج للمواصفات الموضوعية، والعائد، والتكلفة، والوقت، وضمان الجودة، ورضا المستفيد.

### 3- نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع أرجاء المؤسسة:

لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها ، والتي تتكون من مجموعة القيم والتقاليد المتعارف عليها بين الموظفين في حياتهم اليومية داخل المؤسسة، والطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم اليومية .

يمكن تعريف ثقافة الجودة على أنها كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة وتدفع إلى تحسينها باستمرار .

إن تهيئة جميع العاملين في المستويات المختلفة بالمؤسسة وإعدادهم نفسياً لفهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وممارستها وتقبلها يضمن ما يأتي :

- تعاونهم والتزامهم .
- تقليل من مقاومتهم للتغيير .

- نشر الوعي بالجودة وتثقيف العاملين بها .
- التخلص من الشعور بالخوف وتنمية الإحساس بالمسؤولية .
- 4- تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:
- إن الإدارة العليا تستفيد من تبني التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ورسالتها ورؤيتها .
- والإدارة الوسطى في صياغة الاستراتيجيات والبدائل الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف .
- والإدارة التنفيذية يقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ الاستراتيجيات .
- 5- الاهتمام بالقيادة الجماعية لإدارة الجودة الشاملة:

إن النمط القيادي الذي يكون مناسباً لمدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن وصفه بأنه ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق، والذي يعمل على إيجاد مناخ ديمقراطي يسوده العمل الجماعي المنسق الذي يولي اهتماماً متوازناً بالعنصر البشري والعمليات ، ويجب الاهتمام بهذا النمط القيادي وخاصة رئيس مجلس إدارة الجودة الشاملة ونوابه، وكذلك رؤساء مراكز إدارة الجودة الشاملة ، ورؤساء وحدات إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن رؤساء الأقسام المسؤولين عن مشروعات تحسين الجودة الشاملة وتنفيذها ، إن هؤلاء تكون لديهم القدرة على توجيه المرؤوسين وإرشادهم والتأثير فيهم من أجل المشاركة الجماعية في الجهود المبذولة لتحسين الجودة .

### عاشرا: واجبات القائد في ظل مفهوم الجودة الشاملة

من أهم واجبات القائد في ظل مفهوم الجودة الشاملة :

- 1- غرس مضامين الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه بعد شرحها وتفسيرها لهم، وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها.
- 2- توزيع المهام والمسؤوليات على مرؤوسيه توزيعاً واضحاً ومفهوماً ليعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه عمله .
- 3- تفويض السلطة لمرؤوسيه وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها استخداماً فعالاً .

- 4- تحفيز مرؤسيه على خدمة العملاء وإرضائهم.
- 5- مساعدة مرؤسيه في حل مشكلاتهم ، وحل أي نزاع ينشأ بينهم.
- 6- جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين مرؤسيه .
- 7- توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لمرؤسيه
- 8- تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشكلات مع مرؤسيه .
- 9- جعل مرؤسيه يثقون به ، ويقتنعون بأنهم فريق واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة .  
أما القائد في ظل إدارة الجودة يجب أن يتصف بما يأتي:
  - 1- الرغبة في جعل مؤسسته ذات سمعة وشهرة عاليتين.
  - 2- السرعة في طرح المبادرات والأفكار الجديدة .
  - 3- الجرأة والأمن النفسي وعدم الخوف ، مما يشجع على تجريب أية فكرة جديدة تبدو مفيدة.
  - 4- القدرة على التعامل مع الأحداث والمستجدات الجديدة .
  - 5- النظر للأمور والمستقبل بمنظار التفاؤل والابتعاد عن التشاؤم .
  - 6- المرونة في القيادة .
  - 7- الإيمان بأن الإدارة الحديثة هي إدارة موقف .
  - 8- تبنى أسلوب القيادة والإدارة بالتجوال ويقوم هذا الأسلوب على فكرة مفادها جعل الرؤساء قريبين من موقع تنفيذ العمل، أي يقضون معظم أوقاتهم بجانب مرؤسيهم خلال تنفيذهم لعملهم، بحيث يكونون قريبين من المشكلات الفعلية التي تصادف هؤلاء المرؤسين في موقع العمل .
- 6- الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة:  
يجب على إدارات المؤسسة الاهتمام بهذا التدريب وتطوير برامجها بغرض إكساب العاملين المعلومات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومهارات تطبيقها، وكيفية التأكد من التحسين المستمر لممارسات المؤسسة ، وغالباً يطلق لفظ التدريب الشامل على التدريب للجودة . فهو شامل لأنه متنوع

- الموضوعات، متنوع المستوى ، متنوع المحتويات، متنوع التطبيقات ، يشمل كل العاملين في المؤسسة .
- إن التدريب الشامل يختلف عن التدريب العادي أو التقليدي في كثير من الملامح أهمها :
  - في التدريب الشامل هناك مزيج من الموضوعات الفنية وغير الفنية وخاصة للعاملين في مؤسسات يعتمد عملها على التقنيات الحديثة .
  - هناك مواقف مختلفة لتنفيذ التدريب الشامل وتطبيقه ، مثل اجتماعات الفريق ، ومرحلة التغذية العكسية وكذلك تجميع البيانات بطريقة مختلفة وفهم أبعاد جديدة
  - التدريب الشامل هو تدريب على مستوى المؤسسة ككل بجميع أقسامها الإدارية والتنفيذية .

### حادي عشر: معوقات تطبيق الجودة الشاملة

من أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة مايلي :

- 1- التركيز على الأهداف قصيرة المدى .
- 2- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم .
- 3- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى .
- 4- جود القوانين والأنظمة وعدم مرونتها .
- 5- صعوبة قياس نتائج العمل قياساً دقيقاً وتقييمها .
- 6- صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات .
- 7- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها .
- 8- تعجل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة .
- 9- عدم توافر العناصر البشرية المدربة على إدارة الجودة الشاملة .
- 10- المركزية في رسم الخطط واتخاذ القرارات .
- 11- ضعف اقتناع القيادة العليا في المؤسسة بأهمية التغيير لفكر وثقافة الجودة الشاملة .
- 12- ضعف النظام المعلوماتي بالمؤسسة وعدم الاعتماد على التقنيات الحديثة .

13 - اتباع أنظمة وسياسات لا تتوافق مع فكر الجودة الشاملة.

ولكن : ما الاجراءات التي ينبغي على المدير القيام بها عند استلام مؤسسة يطبق فيها نظام

الجودة الشاملة ؟

1. التعرف على العاملين بالمؤسسة .
2. التعرف على إمكانيات ومرافق المؤسسة .
3. طرح فكرة تطبيق نظام الجودة وإمكانيات ذلك النظام .
4. اختيار بعض العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل بشكل عام لتكوين فريق العمل.
5. عمل تقييم أولي للبيئة المؤسسية ووضع الملاحظات مع وضع حلول أولية .
6. القيام بتدريب العاملين بفريق الجودة .
7. إعداد دليل الجودة وتوزيعه على جميع العاملين وإتاحة الفرصة لدراسته
8. وتدوين الملاحظات.
9. توزيع العاملين على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل .
10. إعداد الوصف الوظيفي لجميع العاملين .
11. التنسيق مع ممثل الإدارة العليا للاطلاع على ما تم إنجازه وتدقيقه قبل التنفيذ لاعتماده .
12. تجهيز ملفات الجودة .
13. توزيع الإجراءات على العاملين .
14. اختيار فريق المراجعة الداخلية وتدريبهم ما بين 5 إلى 7 أشخاص وتحديد الرئيس.
15. إعداد الخطة السنوية والتفصيلية .
16. تكوين فريق عمل فردي أو جماعي للتدقيق في الإجراءات .
17. عقد اجتماع الإدارة العليا بفريق الجودة للاطمئنان على سير العمل .  
( الجودة رحلة مستمرة بدون خط نهاية )

## الفصل السادس

# وضع خطة مستقبلية وآليات تنفيذها

أولاً: الهدف الرئيسي

ثانياً: خطوات وضع خطة ناجحة:

- التشخيص أى وصف الواقع .
- التهديف أى تحديد الهدف .
- التنظيم أى محاولة وضع الخطة المنظمة .
- التنفيذ أى تحديد آليات تحقيق الهدف .

## الفصل السادس

### وضع خطة مستقبلية وآليات تنفيذها

#### أولاً: الهدف الرئيسي

تدريب المشاركين على اكتساب مهارة وضع خطة مستقبلية لأنفسهم.

ستكون في نهاية الموضوع قادراً على:

1. تحديد مفهوم التخطيط، أهميته، فوائده .
2. معرفة خطوات التخطيط الناجح .
3. رسم وإعداد خطة زمنية وعملية للمستقبل .
4. معرفة وسائل التأكد من تنفيذ الخطة ( تقييم مدى نجاح الخطة ) .

#### ثانياً: خطوات وضع خطة ناجحة

يتبع الناس طرق متعددة لبرمجة حياتهم :

- 1- قائمة بالأعمال و المهام اليومية وتنفيذها وتعديلها كل يوم بيومه .
- 2- الجدولة الزمنية للأعمال خلال اليوم .
- 3- إدارة الأولويات حسب أهميتها .

وهذه الخطوات تجيب على أربعة أسئلة مهمة هي:

1. لماذا أحيأ وأعيش؟ رضا الله و عبادته و الفوز بالجنة ولكن..
2. ماذا أنجزت في حياتي؟ تخيل عند الممات... هل تركت أثراً، هل أنت راضٍ، هل حققت نتائج...  
3. هل أنا سعيد؟ فعلاً و بصدق مع النفس....
4. هل أنت صادق مع نفسك و الآخرين؟ ليس ظاهرياً و لكن من الأعماق و السريرة...  
هذه الأسئلة تعد استراتيجية بعيدة المدى بالنسبة لمستقبلك الشخصي ، حتى تستطيع أن

تخطط لمستقبلك على مدى بعيد، يجب أن تعرف كيف تخطط في البداية لعام واحد أو عامين ، هذا ما سنقوم به في هذا العرض بالتركيز على التخطيط لعام واحد من الآن.

وتتكون عملية تصميم خطة مستقبلك الشخصي من الخطوات الأساسية التالية:

- 1- التشخيص أى وصف الواقع : وتركز على تساؤلات : من أنا؟ وأين أنا الآن؟
  - 2- التهديد أى تحديد الهدف : وتركز على تساؤلات : أين أريد أن أكون؟
  - 3- التنظيم أى محاولة وضع الخطة المنظمة: وتركز على تساؤلات كيف أصل إلى ما أريد؟
  - 4- التنفيذ أى تحديد آليات تحقيق الهدف : وتركز على تساؤلات كيف أعرف أني وصلت؟
- سوف نتناول هذه الخطوات بالإجابة على مجموعة من الأسئلة المهمة.
- إن الإجابة على هذه الأسئلة يحتاج إلى وقت طويل ، وتأمل ، وتركيز، وصدق مع النفس في أوقات صفاء ذهني ، ورغبة في تشخيص النفس ، والتهديد للمستقبل.

### خطوات وضع خطة ناجحة

#### الخطوة الأولى: التشخيص (وصف الواقع)

وللتعرف على الواقع ومعرفة من أنا ، وأين أنا الآن ، ومعرفة الواقع وتحليله ، والتعرف على احتياجاتك الإنسانية ، وتحديد وجهتك ومبادئك وقيمك في الحياة ، والتعرف على قدراتك وقواك الذاتية ، ولفهم كل هذا نطرح العديد من الأسئلة من أهمها :

السؤال الأول: ماذا أنجزت وما الذي حققت؟

- ما أهم المشاريع التي أنجزتها في الأعوام الماضية القريبة؟
- ما الأعمال التي استمتعت عند القيام بها؟
- ما أسعد اللحظات؟
- كم من المال ربحت؟
- ما الدرجات التي حققتها؟
- هل اقتنيت أشياء مفيدة أو تخلصت من أمور سيئة؟



- هل قمت بشيء مميز صحي أو رياضي أو ثقافي أو على مستوى العلاقات مع الأسرة والاصدقاء؟

السؤال الثاني: ما الأمور التي كانت مخيبة لآمالي؟

- ماذا كنت تأمل أن تفعل و لم تقم به؟
- ما الأحلام التي لم تتحقق و الآمال التي لم تنجز؟
- هل تعهدت بالتخلص من أمور أو القيام بها، ولم تفعل؟
- هل فقدت عزيزاً عليك؟
- هل فكرت في الزواج بجد ولم يتحقق؟ هل ساءت العلاقة مع الأسرة؟
- هل حققت معدلاً دراسياً أقل بكثير مما توقعت؟
- هل حصل لك حادث أو أمر سيء؟

لماذا نسرد هذه الإخفاقات؟ "يبلغ الصالحون الحكمة من خلال الإخفاق"

السؤال الثالث: الدروس التي تعلمتها من الإنجازات والإخفاقات؟

- ما السبب في كون تلك اللحظات سعيدة؟
- ما سر نجاحي؟
- ما الطرق المجدية؟
- لماذا استطعت تحقيق ذلك؟
- ما الذي كان يمكن أن يكون أكثر نفعاً؟
- ما الدرس المستفاد وهل تعلمته؟ وما الدليل على ذلك؟
- ما النصائح التي أقدمها لنفسي كي لا أكرر الخطأ؟
- وتساءل ثانياً: ما الدروس التي تعلمتها من الإنجازات والإخفاقات؟
- ما التغيير الذي أحتهجه؟
- كيف أؤدي الأمور بشكل مختلف؟

- هل سارعت بمواجهة المشكلات وحلها؟
  - هل احتاج إلى المزيد من الانضباط؟
  - هل أحتاج إلى قدرات وإمكانيات ومهارات؟
  - ما الاختلاف الذي يمكن أن يحدث و الفوائد إذا تعلمت هذا الدرس العام القادم؟
- السؤال الخامس: كيف أضع حدوداً لنفسي، وكيف أتوقف؟
- تأكد أن الطريقة التي تفكر بها عن نفسك وأهدافك تمكنك من النجاح.
  - التحول يحدث عندما تضع نفسك الهدف وليس ما حولك من المؤثرات.
- كيف أضع حدوداً لنفسي، وكيف أتوقف؟
- اكتشف كيف تضع حدوداً لنفسك وتحمل مسؤولية ما حدث لك حتى الآن.
  - الاعتقاد الخاطئ بأننا ضحايا بدلاً من محاسبة أنفسنا عادة قوية جداً عندنا.
  - أجب الآن بنعم أو لا .... إذا عرفت الكيفية، هل أنا مستعد لوضع حدود لنفسي؟
- كيف أضع حدوداً لنفسي، وكيف أتوقف؟
- ما المجالات الحياتية التي لا أحقق فيها ما أريده؟
  - العبادة، الصحة، المال، العلاقات، ..... مثلاً
  - ماذا أقول عن نفسي لكي أفسر هذه الإخفاقات؟
  - أنا مشغول، مهمل حاولت لا أحقق، ..... مثلاً
  - اكتشف منظورك الجديد، اجعله ثابتاً لديك، يزيد من قوتك، تفادي الرجوع إلى منظورك القديم.

السؤال السادس: ما قيمي الشخصية؟

- ما اهتماماتي في الحياة؟
- ما أهم المبادئ التي أعيش وفقاً لها؟
- من وجهة نظري، ما أهم نقاط قوتي؟

- كيف أستفيد من نقاط قوتي في مشاريعي؟
- وللمزيد من التعرف على الواقع للمساعدة في وضع خطة ناجحة نتساءل:
- ما من وجهة نظري وأهم نقاط ضعفي؟
- ما أسباب وجود نقاط الضعف لدي؟
- هل هناك طريقة في معالجة هذه النقاط مثل الدراسة، التدريب.... الخ؟
- هل أستطيع وضع مخطط زمني لمعالجة نقاط ضعفي؟
- ما الصفات التي تعجبني جداً في الآخرين؟
- من هم الأشخاص الذين أعجب بهم؟
- من الشخص الذي كان له أكبر الأثر في حياتي؟
- لماذا كان لهذا الشخص ذلك التأثير الكبير في حياتي؟
- لو لم يبق من عمري سوى ستة أشهر ماذا سأنجز فيها؟
- ما هي أهم ثلاثة أو أربعة أمور في حياتي؟
- عندما أنظر إلى عملي الذي أمارسه كل يوم، ما أهم عمل عملته؟
- ما الأعمال اليومية التي أستمتع بأدائها؟
- ما أعمال التي لها الأثر الأكبر في حياتي؟
- ما مدى شعوري بالرضا عن إنجازاتي؟
- كم الفجوة بين ما أريد وما أنا عليه الآن؟
- ما الإجراءات التي أضعها لعلاج هذه الفجوة؟
- إن قيمنا الشخصية هي الدافع الأقوى للتغيير وتحقيق الأهداف.
- حاول أن تتذكر هذه القيم و المبادئ التي تحكمك في الحياة وأنت تصيغ أهدافك، و ترسم خطتك.

السؤال السابع: ما الأدوار التي أقوم بها في حياتي؟

- أكتب قائمة كاملة بجميع الأدوار التي تقوم بها حالياً أو ستقوم بها العام القادم.
  - مثال: دورك كطالب، ابن، زوج، أب، موظف، صديق، كاتب، محترف، رياضي .
  - حاول أن تحصر أدوارك في ثمانية أو أقل بدمج بعضها إن استطعت.
- السؤال الثامن : على أي دور أركز العام القادم؟
- حاول أن تحدد الدور الذي تريد أن تركز عليه العام القادم.
  - ولا تنس ترتيب الأدوار الأخرى حسب أولويتها.
  - وبهذا تنتهي مرحلة التشخيص و التي تعتبر خطوة مهمة على طريق التخطيط السليم
  - بمعرفة ذاتك عن صدق وقرب.

#### الخطوة الثانية: التهديد أي تحديد الهدف بدقة

التهديد: أين أريد أن أكون؟ ويستلزم تحديد:

- المجال الذي سأعمل به وأتجه إليه .
  - رؤيتي ورسالتني في الحياة .
  - أدواري وأهدافي الشخصية .
  - إن وجود الأهداف مهم جداً لأنه يساعد على :
  - تحديد الاتجاه.
  - وضع الرؤى العامة في إطار قابل للتحقيق.
  - المساعدة على معرفة الإنجاز الذي تم.
- السمات الضرورية في الأهداف:
- أن تكون محددة وواضحة وصادرة عن إرادة واقتناع.
  - اتفاتها مع القيم الدينية والاجتماعية.
  - واقعتها وقابليتها للتحقيق ضمن فترة زمنية محددة.
  - تسلسلها المنطقي في الأولويات ، ومراعاتها للزمان والمكان.

- أن تكون موجهة نحو التحسين والتطوير ، ونابعة من منطلق النتائج والمخرجات .
  - أن تكون محققة لأقصى عائد ممكن ، وموحية باستغلال أمثل للإمكانات المتاحة .
- ولتحديد الهدف بدقة نتساءل :

- كيف أرفع مستوى الإيمان والعبادي؟
  - كيف أنمي مستوى العملي والثقافي؟
  - ما هي الكتب التي أريد أن أقرأها ؟
- (50% في تخصصي و 50% في مجالات مهمة يجب أن أحسن فيها)
- كيف أنمي علاقاتي مع أهلي وأصحابي والمحيطين بي ؟
  - كيف أنمي نفسي صحياً وجسدياً؟
  - كيف أنمي أوضاعي المالية؟
  - كيف أضع مخطط عملي مرتبط بزمن محدد يسهم في تنفيذ ذلك؟

#### الخطوة الثالثة : التنظيم ويقصد بها وضع الخطة المنظمة

التنظيم : كيف أصل إلى ما أريد؟

- وضع خطة زمنية مدروسة ( سنوية، شهرية، أسبوعية، يومية )
- اختيار القرارات و المواقف حسب الأولويات .
- تنظيم وإدارة الوقت

بعد تحديدك ما تريد أن تقوم به ضمن أدوارك في العام القادم، قم بجدولة وإسقاط هذه

المشاريع إلى أعمالك خلال:

- أشهر

- ثم إلى أسابيع

- ثم إلى أيام

بقي أن نعرف كي ندير أوقاتنا .

الخطوة الرابعة: التنفيذ ويقصد بها أساليب تحقيق الهدف

التنفيذ: كيف أعرف أنني وصلت؟

- 1- توفير متطلبات تنفيذ الخطة ( تحفيز - تعليم - تركيز - اتصال - إنجاز ) .
- 2- نقد ذاتي و تقويم لمنجزاتي في نهاية اليوم - الأسبوع - الشهر - السنة .
- 3- يجب أن تقوم بتقييم ما مضى لكي تنظم ما يلي من الوقت.

حاول أن تسأل وتحيب و تحلل التالي:

- ما الأهداف التي حققتها ؟
  - ما التحديات التي تغلبت عليها ؟
  - ما القرارات التي اتخذتها ؟
  - هل وضعت الأهم أولاً ؟
  - ما الأهداف التي لم احققها ؟
  - ما الذي منعتني من تحقيقها ؟
  - هل قمت بعملية التجديد الداخلي و التأمل و تأكيد العزم ؟
  - هل قمت بشحذ المنشار بشكل يومي ؟
  - من خلال عملية التقويم هذه هل وصلت إلى ما أريد؟ كيف أعرف ذلك ؟
  - هل حققت الرضا الداخلي و التوافق الاجتماعي ؟
  - هل نضجت شخصيتي ؟
  - هل أمتلك زمام حياتي و أبادر باتخاذ قراراتي ؟
  - هل تخلصت من القيود و الأوهام ؟
- تذكر .... إدارة الوقت
- إدارة الوقت جزء من إدارة الحياة.
  - بعد وضع الخطة و رسمها تحتاج إلى معرفة كيف تدير وقتك بفاعلية حتى تتأكد من

- تنفيذها بنجاح.
  - ينصح بحضور دورة أو الاطلاع على وسائل الإدارة الناجحة للوقت.
  - سنذكر هنا باختصار بعض الوسائل المفيدة لذلك.
- الوسائل المفيدة لاستثمار الوقت:
- تحديد الأهداف .
  - إعداد جدول زمني ( ربع سنوي ، شهري ، أسبوعي ، يومي ) ” التخطيط المسبق ”.
  - الاستعانة بالمفكرة .
  - الاستعانة بالساعة .
  - تنظيم المكان .
  - تنظيم وترتيب المعلومات والسجلات .
  - ترتيب الأولويات (التفريق بين مهم وعاجل) .
  - محاولة عمل بعض الأنشطة بطريقة أخرى .
  - عمل أكثر من مهمة في رحلة واحدة .
  - تسجيل جميع الطلبات في قائمة .
- الآن في نهاية موضوع التخطيط وكيفية وضع خطة ناجحة ...
- تذكر:
- هل تستطيع أن تخطط لمستقبلك على مدى بعيد .
  - يتطلب التخطيط تأمل و تركيز و صدق مع النفس في أوقات صفاء ذهني ورغبة في تشخيص النفس و التهديف للمستقبل .
  - أن تخصص وقتاً لهذا الغرض و بحد أدنى ثلاث ساعات في أقرب وقت للقيام بعملية التخطيط .
  - إذا خططت فابدأ بالتنفيذ و استمر في التقييم .

والآن نتساءل :

- هل استطعنا أن نحقق الهدف ؟
- هل امتلكت مهارة إعداد خطة زمنية وعملية مستقبلية ؟
- هل امتلكت مهارة تنفيذ الخطة وفقا لأهدافها ؟
- هل امتلكت مهارة التقييم والتأكد من تحقيق الخطة لأهدافها ؟

### ثالثا: خطوات بناء الخطة الاستراتيجية

نخلص مما سبق إلى القول بأن بناء الخطة الاستراتيجية يسير وفقا لخطوات أساسية وهي :

- 1- تشكيل أعضاء فريق التخطيط في ضوء مواصفات المخطط الناجح .
- 2- تكليف أعضاء الفريق وتوفير أماكن الاجتماعات.
- 3- تحديد المدة الزمنية لعمل الفريق .
- 4- دراسة واقع المؤسسة وتحليل البيئة ( داخليًا وخارجيًا ) باستخدام أسلوب SWOT .
- 5- الوعي بنموذج التخطيط الاستراتيجي وخطواته .
- 6- تفهم الأسباب والعوامل التي تسهم في نجاح التخطيط الاستراتيجي .
- 7- تحديد مدة الخطة الاستراتيجية :
  - المؤسسات الصغيرة ( خجة لمدة خمس سنوات )
  - المؤسسات المتوسطة ( خطه لمدة عشر سنوات )
  - المؤسسات الكبيرة ( خطه أكثر من عشرين سنة )
- 8- تحديد استراتيجية المؤسسة بدقة.
- 9- تحديد الأهداف الاستراتيجية للخطة بدقة .
- 10- تحديد رؤية المؤسسة والصورة الذهنية للمستقبل .
- 11- تشكيل رسالة المؤسسة .
- 12- تحديد مستوى أداء المؤسسة قبل إعداد الاستراتيجية ، وبعد إعداد الاستراتيجية ،



ووضعها في نموذج التعديل الاستراتيجي .

13 - تحديد مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعية وتسجيل الفجوات في الأداء .

14 - تنفيذ الخطه .

15 - تقييم الأداء وتطبيق التغذية الراجعة .

## الفصل السابع

# مهارة العصف الذهني

## Brain Storming

- مقدمة .
- أهداف التدريس بطريقة العصف الذهني .
- العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي .
- مبادئ العصف الذهني .
- مراحل العصف الذهني .
- آليات جلسة العصف الذهني .
- خطوات العصف الذهني .
- تنفيذ مواقف تعليمية باستخدام استراتيجية العصف الذهني .
- العناصر التي تفعل من نجاح عملية العصف الذهني .
- نصائح لجلسات العصف الذهني .
- معوقات العصف الذهني .

الفصل الرابع

## مهارة العصف الذهني

### Brain Storming

مقدمة :

يقصد بالعصف الذهني توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة ، وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة ، أى وضع الذهن في حالة من إثارة التفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح ، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار .

أما عن أصل كلمة عصف ذهني ( حفز أو إثارة أو إبطار للعقل ) فإنها تقوم على تصور حل المشكلة على أنه موقف به طرفان يتحدى أحدهم الآخر ، العقل البشري من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر . ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب ، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة . أما هذه الحيل فتمثل في الأفكار التي تتولد بسرعة لحل المشكلة .

فالعصف الذهني إذن هدفه حث الباحثين والمتخصصين في الدراسات العلمية في مجال معين على عرض أفكارهم حول موضوع معين في ظل مبدئين أساسيين هما :

- تأجيل الحكم على الأفكار .
- الكم يولد الكيف بهدف توليد الأفكار الإبداعية .
- ومن أهم الخطوات الإجرائية لتطبيق العصف الذهني :
- تحديد الموضوع أو المشكلة المراد الوصول إلى أفكار إبداعية لحلها .
- شرح أسلوب العصف الذهني للباحثين أو المشاركين أو المتدربين وتحديد دور كل منهم بوضوح .
- تهيئة جو من المرح و خفة الظل يسود الجلسة مع البعد عن الرسميات والجدية الزائدة .
- التمسك بالقواعد الأساسية لهذا الأسلوب وهي : ضرورة تجنب نقد الأفكار المطروحة ، إطلاق حرية التفكير ، الترحيب بكل الأفكار مهما كانت نوعيتها وغرابتها ، كم الأفكار المطلوب بهدف البناء على أفكار الآخرين وتطويرها .
- الإيمان بجدوى هذا الأسلوب في تحقيق أهداف الجلسة .

- البعد في الجلسة عن الدفاعات الشخصية و ملكية الأفكار .
- تدوين الأفكار المنبثقة من جلسة العصف الذهني و عرضها بحيث يراها جميع الباحثين والمشاركين .
- الاستمرار في جلسة العصف الذهني حتى يجف سيل الأفكار .
- الحرص على إثارة تدفق الأفكار طوال الجلسة .
- تذكر أن العدد المناسب لجلسة العصف الذهني ما بين (6 - 12) شخصاً .
- إشراك في الجلسة الأشخاص المناسبين و ليس بالضرورة المتخصصين فقط ولكن حسب طبيعة المشكلة .
- مناقشة الأفكار المطروحة مع المجموعة و تسجيل الافكار القابلة للتطبيق و البحث مع المجموعة كيفية تطبيقها .
- متابعة أثر هذا الأسلوب على الباحثين أو المشاركين أو المتدربين و إتخاذ الخطوات المناسبة وفقاً لنتائج المتابعة .

### أولاً: أهداف التدريس بطريقة العصف الذهني

للعصف الذهني أهداف عديدة من أهمها :

- 1- تفعيل دور المتدربين في المواقف التعليمية والتدريبية .
- 2- تحفيز المتدربين على توليد الأفكار الإبداعية حول موضوع معين ، من خلال البحث عن إجابات صحيحة ، أو حلول ممكنة للقضايا التي تعرض عليهم .
- 3- تدريب الباحثين والمشاركين على احترام وتقدير آراء الآخرين .
- 4- أن يعتاد المتدربون على الاستفادة من أفكار الآخرين ، من خلال تطويرها والبناء عليها .

### ثانياً: العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي

للعصف الذهني أهميته في تنمية التفكير الإبداعي لدى المتدربين والباحثين في الدراسات

العلمية لأسباب عديدة من أهمها :

- (1) أسلوب العصف الذهني في التعليم والتدريب له أهميته وجاذبيته لأنه يساعد الفرد على التفكير وإشغال العقل وتوليد العديد من الأفكار بالتفاعل مع جميع المشاركين في جلسة العصف الذهني ، بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يسهم في تنمية الفكر الإبداعي لدى المشاركين .
- (2) العصف الذهني عملية بسيطة: لأنه لا توجد قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة ولا يوجد أي نوع من النقد أو التقييم.
- (3) العصف الذهني عملية مسلية: فعلى كل فرد أن يشارك في مناقشة الجماعة أو حل المشكلة جماعياً والفكرة هنا هي الاشتراك في الرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها.
- (4) العصف الذهني عملية علاجية: كل فرد من الأفراد المشاركين في المناقشة تكون له حرية الكلام دون أن يقوم أي فرد برفض رأيه أو فكرته أو حله للمشكلة.
- (5) العصف الذهني عملية تدريبية: فهي طريقة مهمة لاستثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي.

### ثالثاً: مبادئ العصف الذهني

للعصف الذهني العديد من المبادئ من أهمها :

- 1- إطلاق حرية التفكير: أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من عدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم .
- 2- البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك للإستفادة منها في تقديم أفكار جديدة.
- 3- الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها ، فالأفكار غير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على افتراض أن

الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والتي يسعى الباحثون لمناقشتها واختيار أفضلها .

4- إرجاء التقييم : لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أية فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي .

### رابعا: مراحل العصف الذهني

يمر العصف الذهني بالعديد من المراحل من أهمها :

المرحلة الأولى: ويتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية التي تنطوي عليها ، ثم تبويب هذه العناصر من أجل عرضها على المشاركين الذين يفضل أن تتراوح أعدادهم ما بين (6-12) فرداً، ثلاثة منهم على علاقة بالمشكلة موضوع العصف الذهني والآخرين بعيدو الصلة عنها، ويفضل أن يختار المشاركون ( رئيساً للجلسة ) يدير الحوار ويكون قادراً على تهيئة الجو المناسب للحوار وإثارة الأفكار وتقديم المعلومات ، كما يفضل أن يقوم أحد المشاركين بتسجيل كل ما يعرض في الجلسة من أفكار وآراء خاصة الجديد منها دون ذكر أسماء وتكون هذه المهمة من مسؤوليات مقرر الجلسة .

المرحلة الثانية: ويتم فيها وضع تصور للحلول من خلال إلقاء المشاركين بأكثر عدد ممكن من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها (يتم العمل أولاً بشكل فردي ثم يقوم أفراد المجموعة بمناقشة المشكلة بشكل جماعي مستفيدين من الأفكار الفردية وصولاً إلى أفكار جماعية مشتركة) . وتبدأ هذه المرحلة بتذكير رئيس الجلسة للمشاركين بقواعد العصف الذهني وضرورة الالتزام بها وأهمية تجنب النقد وتقبل أية فكرة ومتابعتها.

المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة يقوم مقرر الجلسة بعرض ملخص لجميع الأفكار المطروحة ثم البدء في تقييم هذه الأفكار وتصنيفها واختيار أفضلها بما يتناسب مع طبيعة المشكلة أو الموضوع المطروح للنقاش والحوار في الجلسة .

### خامسا: آليات جلسة العصف الذهني

هناك أكثر من آلية يمكن بها تنفيذ جلسة العصف الذهني منها :

- 1- تناول الموضوع كاملاً من جميع المشاركين في وقت واحد بحيث لا يزيد عددهم على العشرين.
- 2- إذا زاد عدد المشاركين على العشرين فيمكن تقسيمهم إلى مجموعات ، ومطالبة كل مجموعة بتناول الموضوع بكامله ، ثم تجمع الأفكار من المجموعات وتحذف الأفكار المكررة .
- 3- تقسيم الموضوع إلى أجزاء وتقسيم المشاركين إلى مجموعات وتكلف كل مجموعة بتناول جزء من الموضوع ثم تجمع أفكار المجموعات لتشكيل أجزاء الموضوع بكامله . خطوات جلسة العصف الذهني :

### سادسا: خطوات العصف الذهني

تمر جلسة العصف الذهني بعدة خطوات يمكن إبرازها على النحو التالي :

- الخطوة الأولى: تحديد ومناقشة المشكلة ( الموضوع ) : قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من رئيس الجلسة إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من تفكيرهم ويحصرهم في مجالات ضيقة محددة .
- الخطوة الثانية: إعادة صياغة الموضوع : يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى ، وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع .
- الخطوة الثالثة : تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني : يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه رئيس الجلسة.

الخطوة الرابعة : مرحلة طرح الأسئلة : ويتم التركيز في هذه المرحلة على توليد الأفكار وهي بداية مرحلة العصف الذهني حول الموضوع وفيها يطلب رئيس الجلسة من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم مقرر الجلسة بتدوين الأفكار على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها، ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل في الأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها .

الخطوة الخامسة : تحديد أغرب فكرة : وفيها يستشعر رئيس الجلسة أن الأفكار التي تطرح بشأن المشكلة أو الموضوع المطروح للمناقشة قد بدأت تقل أو تضعف، هنا فقط يبدأ رئيس الجلسة في طرح السؤال حول أغرب الأفكار المطروحة ويطلب من الباحثين والمشاركين التفكير في كيفية تحويل هذه الأفكار إلى أفكار عملية أو قابلة للتطبيق في شكل مشروع مقترح يمكن أن يساهم في حل المشكلة .

الخطوة السادسة : جلسة التقييم وتقديم الحلول : وفي هذه الخطوة يبدأ رئيس الجلسة مع فريق المشاركين في حصر جميع الأفكار المطروحة وتقييمها في ضوء معايير متفق عليها وانتقاء أفضل الأفكار التي تكون واضحة وبارزة ومهمة من بين عشرات الأفكار المطروحة حتى يستقر القرار في النهاية على القلة القليلة من الأفكار التي تكون ذات نفع وفائدة حول القضية أو المشكلة المطروحة .

### سابعاً: تنفيذ مواقف تعليمية باستخدام استراتيجية العصف الذهني

#### • تحديد المشكلة أو موضوع جلسة العصف الذهني :

مثل : " أساليب خفض التلوث البيئي على مستوى جمهورية مصر العربية "

1- تحديد ومناقشة المشكلة (موضوع الجلسة) : " أساليب خفض التلوث البيئي على مستوى الجمهورية " . يقوم رئيس الجلسة بمناقشة المشاركين حول موضوع الجلسة لإعطاء مقدمة نظرية مناسبة (لمدة 5 دقائق) .

2- إعادة صياغة المشكلة: يعيد رئيس الجلسة صياغة المشكلة في (5 دقائق) على النحو التالي:



التلوث البيئي يعني تلوث الهواء والماء والتربة، ويطرحها من خلال الأسئلة التالية :

- ما المقصود بالتلوث البيئي ؟
  - ما أهم العناصر التي تسبب التلوث البيئي ؟
  - ما السبل لتقليل تلوث الهواء ؟
  - ما السبل لتقليل تلوث الماء ؟
  - ما السبل لتقليل تلوث التربة ؟
  - ما أهم أساليب خفض التلوث البيئي ؟
  - ما أهم السبل التي تسهم في تنمية الوعي البيئي لدى المواطنين ؟
- 3- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني: يقوم رئيس الجلسة بشرح طريقة العمل وتذكير المشاركين بقواعد العصف الذهني . (لمدة 5 دقائق) :
- اعرض أفكارك بغض النظر عن خطئها أو صوابها أو غرابتها .
  - لا تنتقد أفكار الآخرين أو تعترض عليها .
  - لا تسهب في الكلام وحاول الاختصار ما استطعت .
  - يمكنك الاستفادة من أفكار الآخرين بأن تستنتج منها أو تطورها .
  - استمع لتعليقات رئيس الجلسة ونفذها .
  - أعط فرصة لمقرر الجلسة لتدوين أفكارك .
- 4- تعيين مقرر للجلسة ليدون الأفكار .
- 5- يطلب من المشاركين البدء في تقديم أفكارهم للإجابة عن الأسئلة. (لمدة 40 دقيقة).
- 6- يقوم مقرر الجلسة بكتابة الأفكار متسلسلة على سبورة معدنية أمام المشاركين .
- 7- يقوم رئيس الجلسة بتحفيز المشاركين إذا ما لاحظ أن معين الأفكار قد بدأ يضعف أو يقل كأن يطلب منهم تحديد أغرب فكرة وتطويرها لتصبح فكرة عملية أو مطالبتهم بإمعان النظر في الأفكار المطروحة والاستنتاج منها أو الربط بينها وصولاً إلى فكرة جديدة .

- 8- التقييم : يقوم رئيس الجلسة بمناقشة المشاركين وتقييم الأفكار المطروحة . (لمدة 40 دقيقة)
- بهدف تقييم الأفكار وتصنيفها إلى :
- أفكار أصيلة ومفيدة وقابلة للتطبيق .
  - أفكار مفيدة ولكنها غير قابلة للتطبيق المباشر وتحتاج إلى مزيد من البحث .
  - أفكار مستثناة لأنها غير عملية وغير قابلة للتطبيق .
- 9- يلخص رئيس الجلسة الأفكار القابلة للتطبيق ويعرضها على المشاركين في حوالى (10 دقائق) .

ولكن يجب أن نلفت النظر إلى نوعين من المشكلات : مشكلات مغلقة لها حل واحد فقط صحيح أو طريقة واحدة للحل وتحتاج إلى نوع من التفكير المنطقي . ومشكلات مفتوحة ليس لها حل واحد صحيح بالضرورة أو طريقة واحدة للحل وإنما تختمل حلولاً عديدة وتحتاج إلى نوع من التفكير الإبداعي ويصلح معها أسلوب العصف الذهني .

### ثامنا: العناصر التي تفعل من نجاح عملية العصف الذهني

- توجد العديد من العناصر التي تسهم في نجاح عملية العصف الذهني من أهمها :
- 1- وضوح مشكلة الدراسة وما يتعلق بها من معلومات و معارف لدى المشاركين ورئيس الجلسة قبل جلسة العصف.
  - 2- وضوح مبادئ و قواعد العمل والتقييد بها من قبل الجميع بحيث يأخذ كل باحث أو مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعليق أو تجريح من أحد ، وقد يكون من الضروري توعية المشاركين في جلسة تمهيدية وتدريبهم على اتباع قواعد المشاركة والالتزام بها طوال الجلسة.
  - 3- خبرة رئيس الجلسة وجديته و قناعته بقيمة أسلوب العصف الذهني كأحد الاتجاهات المعرفية في حفز الإبداع ، بالإضافة إلى دوره في الإبقاء على حماس المشاركين في أجواء من الاطمئنان و الاسترخاء و الانطلاق.

مما سبق يمكن القول إن العصف الذهني هو موقف تعليمي يستخدم من أجل توليد أكبر عدد من الأفكار للمشاركين في حل مشكلة مفتوحة خلال فترة زمنية محددة في جو تسوده الحرية والأمان في طرح الأفكار بعيداً عن المصادر والتقييم أو النقد . ومن خلال القيام بعملية العصف الذهني حسب القواعد والمراحل السابقة أثبت العصف الذهني نجاحه في كثير من المواقف التي تحتاج إلى حلول إبداعية؛ لأنه يتسم بإطلاق أفكار الأفراد دون تقييم، وذلك لأن انتقاد الأفكار أو الإسراف في تقييمها خاصة عند بداية ظهورها قد يؤديان إلى خوف الشخص أو إلى اهتمامه بالكيف أكثر من الكم فيبطئ تفكيره وتخفض نسبة الأفكار المبدعة لديه ، وهذا يوضح أهمية عملية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

### تاسعا: نصائح لجلسات العصف الذهني

لكي تنجح جلسة العصف الذهني من الضروري الاستفادة من نصائح الخبراء والممارسين لهذه المهارة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. الالتزام بعدد المشاركين وطريقة جلوسهم : إن حجم المجموعة والطريقة التي تجلس فيها يجب أن يسمح بأن يجلس أكبر عدد من الأعضاء في مواجهة بعضهم البعض ، ويجب ألا يزيد عدد أعضاء المجموعة عن 12 مشاركاً والجلوس في القاعات المجهزة بطاولات مستديرة أفضل من الطاولات الطويلة والضيقة .
2. تحديد الهدف من الجلسة بدقة وإعلانه للباحثين والمشاركين وأعضاء المجموعة ، وأن يتضمن الهدف تقديم أفكار جديدة حول المشكلة أو الموضوع المعروض للمناقشة .
3. ضرورة إتاحة الفرصة لجميع المشاركين لتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة وذلك لأنه كلما اتسعت الأفكار كلما كان ذلك أفضل .
4. تشجيع أعضاء المجموعة والباحثين والمشاركين على تفعيل مهارة الإصغاء والاستماع الجيد وتوظيفها بحيث تقدم الأفكار الجديدة دائما وذلك يساعد المشاركين على الاستفادة من أفكار الآخرين .

5. ابدأ بالبحث عن الأجوبة فإن الجواب الصحيح سيظهر في النهاية .
6. أن يهتم رئيس الجلسة بالبعد عن الشكليات التقليدية في الجلسات وإطلاق حرية الحديث وإبداء الرأي لجميع المشاركين حتى يستطيعوا تقديم كل جديد .
7. الاهتمام بتسجيل الحوارات والمناقشة في جلسة العصف الذهني على جهاز كاسيت أو فيديو أو كمبيوتر حتى يمكن الرجوع إليها عند الضرورة .
8. الاهتمام في أثناء الجلسة بتدوين جميع الأفكار المطروحة من المشاركين على السبورة ، وتصنيفها بعد ذلك ، وترتيبها وفقاً لأهميتها للموضوع بحيث تكون الأفكار في نهاية الجلسة مرتبة وفقاً لأهميتها وفائدتها للموضوع .
9. أن يوحى رئيس الجلسة لجميع المشاركين أن وقت الجلسة مفتوح وغير محدد بوقت فذلك يساعدهم على الشعور بالراحة والتفكير في مناخ هادئ وإعطاء المزيد من الأفكار المفيدة حول الموضوع .

### عاشرا: معوقات العصف الذهني

العصف الذهني يعني وضع الذهن في حالة من الإثارة والاستعداد للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول القضية أو الموضوع المطروح وهذا يتطلب إزالة جميع العوائق والتحفيزات الشخصية أمام الفكر ليفصح عن كل خلجاته وخیالاته ، وكل منا يمتلك قدرأ لا بأس به من القدرة على التفكير الإبداعي أكثر مما نعتقد عن أنفسنا ولكن يحول دون تفجر هذه القدرة ووضعها موضع الاستخدام والتطبيق عدد من المعوقات التي تقيد الطاقات الإبداعية ومنها .

1- المعوقات الإدراكية : وتمثل المعوقات الإدراكية بتبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء .

2- العوائق النفسية: وتمثل في الخوف من الفشل ، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدراته على ابتكار أفكار جديدة واقناع الآخرين بها ، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم

الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيرًا في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.

3- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين: يرجع ذلك إلى الخوف أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشئ أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

4- القيود المفروضة ذاتيًا: يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة، ذلك أنه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.

5- التقيد بأنماط محده للتفكير: كثيرًا ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين من التفكير للنظر إلى المشكلات أو القضايا المطروحة للبحث والنقاش والحوار ولا يتخلى عنها وبذلك نجدة يحصر نفسه في نمط فكري محدد وبالتالي نجد حلول المشكلات من وجهة نظرة دائمة تقليدية .

6- التسليم الأعمى للافتراضات: وهي عملية يقوم بها العديد منا بفرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها .

7- التسرع في تقييم الأفكار: وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي ومن العبارات التي عادة ما تفتك بالفكرة في مهدها ما نسمعه كثيرًا عند طرح فكرة جديدة مثل: لقد جربنا هذه الفكرة من قبل ، من يضمن نجاح هذه الفكرة ، هذه الفكرة سابقة جدًا لوقتها ، وهذه الفكرة لن يوافق عليها المسؤولون ، وهذا يشعر صاحب الفكرة بإحباط عندما يسمع مثل هذه العبارات .

8- الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة: وهو من أقوى العوائق الاجتماعية للتفكير الإبداعي هذا ويعتبر العصف الذهني أحد أهم الأساليب الناجحة في التفكير الإبداعي.

## مراجع الكتاب

1. أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط2، القاهرة، دار الكتاب المصري، 1994 .
2. أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، دن، 2005، ص 276 .
3. \_\_\_\_\_ : المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2001.
4. إيهاب صبيح زريق : الإدارة : الأسس والوظائف، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر، 2001.
5. التخطيط الاستراتيجي في التعليم (دليل التربويين). ترجمة فهد إبراهيم الحبيب، القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، 1995م / 1416هـ.
6. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
7. جوزيف ستراب، المدير الجديد الناجح، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2005م.

8. جون م . برايسون ، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان، 2007م.
9. حافظ فرج أحمد ، محمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003.
10. حافظ فرج أحمد. الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر، 2007م.
11. \_\_\_\_\_ : قضايا إدارية معاصرة ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر، 2007م.
12. حامد عمار: التنمية البشرية وتعليم المستقبل - الكتاب رقم (7) من سلسلة دراسات في التربية والثقافة (القاهرة: الدار العربية للكتاب، 1999).
13. \_\_\_\_\_ : مواجهة العولمة في التعليم والثقافة، كتاب رقم 8 من دراسات في التربية والثقافة (القاهرة، مكتبة الدار العربية، 2000).
14. حسن مختار حسين : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : السنة الخامسة، ع(6) ، مارس 2002م ، ص 171
15. حسين عبدالله حسن التميمي : أساسيات إدارة الخطة، دولة الإمارات العربية المتحدة، دبي، دار العلم 2007، ص 33 - 36 بتصرف.
16. رافدة عمر الحريري: التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية (القاهرة: دار الفكر العربي، 2007).
17. \_\_\_\_\_ : إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة (القاهرة: دار الفكر العربي، 2007).
18. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفهوم وعمليات وحالات دراسية) ، الأردن، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2005م.
19. سعد أحمد الجبالي. إستراتيجية الجودة الشاملة وتكنولوجيا التعليم المعاصرة كمنطلق لتفعيل المدخل المنظومي لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم. مأخوذ من الانترنت بتاريخ 17-7-2008 من

- www. emoe.org/ftp/ training / conference5-4-2003/day2/saad.doc، موقع
20. سعد عبدالله بردي الزهراني، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، 1416هـ
21. سعيد بن حمد الربيعي. مشروع استراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عمان 2006 - 2020م (عرض تقديمي). مسقط: وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان، 2006م.
22. سليمان عربيات، استراتيجية التعليم العالي في ظلّ العولمة. الأردن: جامعة مؤتة، 2003م.
23. السيد، إسماعيل. الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998م.
24. عبد العزيز الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ، قطر، 2003م.
25. عبد العزيز جميل مخيمر ، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001م.
26. عبد العزيز صالح حبتور: الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، عمان ، دار المسيرة، 2004م.
27. عبدالحמיד عبدالفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م)
28. عبدالرحمن توفيق، . منهج الإدارة العليا : التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي - إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك». ط3، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك»، 2004م.
29. عبدالرحمن عبدالباقي، علي عبدالوهاب : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1991.
30. عبدالسلام أبو قحف: الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2000م.
31. عصام الدين آدم : التخطيط التربوي والتنمية البشرية ( العين : دار الكتاب الجامعي، 2006).



32. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001م.
33. عوض، محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000 م.
34. فاروق عبده فليبه وأحمد عبد الفتاح التركي: الدراسات المستقبلية منظور تربوي (عمان: دار المسيرة، 2003).
35. محمد عبد الغنى حسن هلال، ، مهارات التخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز الاستشارات الإدارية، بميك، 2005م.
36. محمد فالح الجهني، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة المعرفة، ديسمبر، العدد 140، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ.
37. محمد متولي غنيمه: التخطيط التربوي ، عمان ، دار المسيرة، 2005م.
38. محمد منير مرسي: تخطيط التعليم واقتصادياته، عالم الكتب، القاهرة، 1998م.
39. مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام : التقرير الإستراتيجي العربي، مطابع الأهرام المركزية، القاهرة، 1990م، ص 193 .
40. مصطفى بن محمد الحسن الإدريسي، وعصام بن يحيى الفيلاي. دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي. جدة: وكالة جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي، 1426 هـ.
41. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة" ، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2000م.
42. هادية محمد أبو كليله: دراسات في تخطيط التعليم واقتصادياته (الإسكندرية: دار الوفاء، 2001 م .
43. Cope. Robert G. "Strategic Planning, Management, and Decision Making". American Association for Higher Education ERIC/ Higher Education Research Report # 9,

- 1981.
44. Drucker, Peter F. "Management in Turbulent Times". New York: Harper & Row Publishers, 1980 .
  45. Green, John L. "A Strategic Planning System for Higher Education". Strategic Planning Management Association, Inc. Topeca.Ks.;1985.
  46. Pfeifferm J. William, Leonard D. Goodstein & Timothy M. Nolan. "Understanding Applied Strategic Planning: A Manager's Guide". University Associates, Inc., 8517 Production Ave., San Diego, CA 92121, 1985.
  47. Lewin. Kurt. Group Decision and Change, in Readings in Social Psychology. (1985) ed.E.Maccoby, T.m. New-Comb, and E.C Haetly, N.Y: Holt, Rinehart, and Winston.
  48. Cott, B.W. "Long Range Planning in American Industry". New York: American Association, 1965 .
  49. Tregoe, Benjamin B & John W. Zimmerman. "Top Management Strategy". New York: Simon & Schuster, Inc, 1980.
  50. Thomas, J.G. " Strategic Management: Concepts, Practices and Cases". New York: Harper & Row Publishers, 1988



## محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
3	تقديم الكتاب
5	<b>الفصل الأول: مفهوم التخطيط وآليات تطبيقه.</b>
6	أولاً: أهمية تحديد الأهداف
8	ثانياً: مفهوم التخطيط ومبادئه ومجالاته وعناصره
23	ثالثاً: مفهوم الخطة
27	<b>الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>
28	مقدمة.
30	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية.
30	• مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
31	• تطور الإدارة الاستراتيجية.
32	• التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.
33	• مستويات الإدارة الاستراتيجية.
34	• عمليات إدارة الاستراتيجية.
35	• الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية.
37	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي
37	• مفهوم التخطيط.
37	• مفهوم الاستراتيجية
37	• مفهوم التخطيط الاستراتيجي
38	• أهمية التخطيط الاستراتيجي.
39	• أهداف التخطيط الاستراتيجي
40	• فوائد التخطيط الاستراتيجي
41	• مبررات التخطيط الاستراتيجي.

- 41 • خصائص التخطيط الاستراتيجي
- 42 • مداخل التخطيط الاستراتيجي .
- 43 • خطوات التخطيط الاستراتيجي .
- 44 • مشكلات وعقبات التخطيط الاستراتيجي في الواقع العملي
- 45 • عناصر التخطيط الاستراتيجي .
- 46 • خصائص الأفراد ذوي التخطيط الاستراتيجي .
- 46 • صيغ التخطيط الاستراتيجي .
- 49 • صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي .
- 49 • القصور في التخطيط الاستراتيجي
- 50 • سقوط وصعود التخطيط الاستراتيجي

### الفصل الثالث : التنظير الاستراتيجي

- 51 البيئية .. مفهومها - خصائصها - تقسيماتها
- 52 أولاً: مفهوم البيئة
- 53 ثانياً: العوامل البيئية
- 53 ثالثاً: التقسيمات المختلفة للبيئة
- 54 رابعاً: فوائد التحليل البيئي
- 54 خامساً: مداخل دراسة البيئة
- 55 سادساً: مداخل التحليل البيئي

### الفصل الرابع : التوجه الاستراتيجي للجودة الشاملة.

- 62 مقدمة
- 63 أولاً: الاستراتيجية
- 66 ثانياً: الأهداف الاستراتيجية
- 71 ثالثاً: رؤية المؤسسة
- 74 رابعاً: رسالة المؤسسة

79	<b>الفصل الخامس : إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management</b>
80	مقدمة
81	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
82	ثانياً: الجودة في الإسلام
83	ثالثاً: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
83	رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
84	خامساً: أهمية إدارة الجودة الشاملة
84	سادساً: أهداف إدارة الجودة الشاملة
85	سابعاً: أسس إدارة الجودة الشاملة
88	ثامناً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
89	تاسعاً: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة
90	عاشراً: واجبات القائد في ظل مفهوم الجودة الشاملة
92	حادي عشر: معوقات تطبيق الجودة الشاملة
95	<b>الفصل السادس : وضع خطة مستقبلية وآليات تنفيذها.</b>
96	أولاً: الهدف الرئيسي
96	ثانياً: خطوات وضع خطة ناجحة
97	- التشخيص أى وصف الواقع
101	- التهديد أى تحديد الهدف
102	- التنظيم أى محاولة وضع الخطة المنظمة
103	- التنفيذ أى تحديد آليات تحقيق الهدف
105	ثالثاً: خطوات بناء الخطة الاستراتيجية
107	<b>الفصل السابع : مهارة العصف الذهني Brain Storming</b>
108	مقدمة
109	أولاً: أهداف التدريس بطريقة العصف الذهني

110	ثانيًا: العصف الذهني وتنمية التفكير الابداعي
110	ثالثًا: مبادئ العصف الذهني
111	رابعًا: مراحل العصف الذهني
112	خامسًا: آليات جلسة العصف الذهني
112	سادسًا: خطوات العصف الذهني
114	سابعًا: تنفيذ مواقف تعليمية باستخدام استراتيجية العصف الذهني
116	ثامنًا: العناصر التي تفعل من نجاح عملية العصف الذهني
116	تاسعًا: نصائح لجلسات العصف الذهني
118	عاشرًا: معوقات العصف الذهني
119	مراجع الكتاب
125	محتويات الكتاب