

The background features a dark blue gradient with technical diagrams. On the left, a large circular scale with numerical markings from 140 to 260 is visible. Several circular diagrams with arrows and dashed lines are scattered across the background, suggesting a technical or engineering context.

محاضرة بعنوان التخطيط الاستراتيجي

الاستاذ الدكتور
عبد الرضا فرج بدراوي
جامعة البصرة - كلية
الادارة والاقتصاد

اهداف المحاضرة



- 1.التعريف بالتوجه الاستراتيجي
- 2.تزويد المتدرب بمعارف ومهارات كيفية القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي
- 3.عرض حالات وأمثلة واقعية
- 4.مساعدة المتدرب للقيام بإنجاز حالة افتراضية لعملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة او الكلية.
- 5.اطلاع المتدرب كما ينبغي للقيام به بنظرة بعيدة المدى لقيادة قسم او منظمة تعليمية او بحثية
باعتداد نموذج التخطيط الاستراتيجي

اولاً: مقدمة في أهمية التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: مراحل التوجه الاستراتيجي

يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر
الاستراتيجي في المنظمات هي:

1. الموازنات: BUDGETS

ان بروز نظام الموازنات أو نظم الرقابة يرجع الى بداية القرن العشرين، وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك ادارة النواحي المعقدة في المنظمة. وعادة ما يتم وضع موازنة للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات. وتقوم الموازنات على افتراض أساس وهو أن الماضي يعيد نفسه.

1.التخطيط طويل الأجل: LONG RANGE PLANNING

ويرجع استخدام هذا المفهوم الى مؤرخ الاستراتيجيات ANSOFF منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي. ويركز هذا المفهوم على توقع النمو وادارة التعقيدات. والافتراض الاساس الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً . ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة . GAP ANALYSIS .

1. التخطيط الاستراتيجي: STRATEGIC PLANNING

مفهوم آخر توصل اليه ANSOFF في الستينات من القرن الماضي ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية. والافتراض الاساس هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعض الشذوذ او الخروج عن ذلك الماضي نتيجة للتغيرات في القدرات او الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين الى اجراء التعديلات الاستراتيجية المطلوبة.

1. الإدارة الاستراتيجية: STRATEGIC MANAGEMENT

الإدارة الاستراتيجية عبارة عن مفهوم برز منذ منتصف السبعينات يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة، ولكي يحدث التواء مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص. فأن القدرات الاستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط، أن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة لا تتغير قد حث على ضرورة تنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة.

ثالثاً: أنموذج عملية التخطيط

الاستراتيجي :

A MODEL OF THE STRATEGIC
PLANNING PROCESS

في العموم هناك أربع خطوات او مراحل :رئيسة في عملية التخطيط الاستراتيجي هي

1. التحليل البيئي:

يتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الانشطة تبدأ من التحليل البيئي وتنتهي بتقييم الاداء، وتقوم الادارة العليا مثلاً في الجامعة او الكلية بمراجعة البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات. كما تقوم كذلك بمراجعة البيئة الداخلية للتعرف على النواحي القوة والضعف، ويشار الى العوامل ذات الأهمية في تحديد مستقبل المنظمة بالعوامل الاستراتيجية STRATEGIC FACTORS والتي يتم تضمينها فيما يعرف بتحليل SWOT تتكون البيئة الخارجية من متغيرات الفرص والتهديدات والتي تقع خارج سيطرة الادارة في المدى القصير، وتمثل هذه المتغيرات الاطار العام الذي تمارس فيه المنظمة (الجامعة) نشاطها. وتنطوي البيئة الخارجية بدورها على جزئين ام مستويين هما:

- بيئة المهام

- البيئة العامة او الكلية

وتشمل بيئة المهام تلك العناصر او المجموعات التي تؤثر او تتأثر بعمليات وانشطة التنظيم بشكل مباشر. اما البيئة الكلية العامة فتشمل تلك القوى أو المتغيرات التي لا تؤثر في عمليات وانشطة التنظيم بشكل مباشر في الأجل القصير، ولكنها تؤثر في القرارات طويلة الأجل.

اما البيئة الداخلية فأنها تتكون من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها وتعد مصدراً لقوتها أو ضعفها، كما تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الادارة. وتشكل هذه المتغيرات الأطار العام الذي يتم فيه اداء الأنشطة المختلفة.

التميز بين الاهداف OBJECTIVES والغايات GOALS

متطلبات تحديد

الأهداف :

- وضوح الأهداف
- امكانية تحقيق الأهداف
- الايمان بالأهداف
- قابلية الأهداف للقياس
- هرمية الأهداف

- الاستراتيجية: تشير الى صياغة خطة او خطط شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها او اهدافها.

- السياسات: تستمد السياسات من الاستراتيجية، وتمثل الاطار العام أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وبالتالي، فان السياسة هي اداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعملية التنفيذ لها.

1. تطبيق او تنفيذ الاستراتيجية:

تنطوي عملية تنفيذ الاستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق الموارد وهو قد يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي **OPERATIONAL PLANNING** ومن ثم فإن تنفيذ الاستراتيجية هو تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والمشروعات والموازنات والاجراءات.

1.التقييم والرقابة

هي العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة والنتائج ومقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المرغوب او المخطط. ويعتمد المديرون في جميع المستويات على المعلومات المستمدة من عملية المتابعة والرقابة في اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.