

حقيقة التخطيط الاستراتيجي الكلي

تأليف

د. عبدالله أحمد روبلي

٢٠١٣-٢٠١٤

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف.

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، قد أكرم الإنسان بعقل يميّز به بين الحق، والباطل، وبين الفشل، والنجاح، وبين الصحيح، والفساد، وبين الماضي، والحاضر، والمستقبل؛ ولذا يسهل له أن يستعدّ، وأن يخطّط لشئون دنياه، ودينه، وآخرفته، فهذا الكتاب يبيّن حقيقة التخطيط الاستراتيجيّ الكلّيّ، فهو يعين المديرين، وغيرهم على فهم ماهية التخطيط الذي هو أساس ومفتاح العمليّة الإداريّة.

محتويات الكتاب:

١- مقدّمة.

٢- تعريف التخطيط الاستراتيجي.

٣- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

٤- تعريف الرؤية.

٥- مزايا الرؤية.

٦- خطوات الرؤية.

٧- تعريف الرسالة.

٨- معايير الرسالة.

- ٩- الفرق بين الرؤية، والرسالة .
- ١٠- الفرق بينهما أي الرؤية، والرسالة، وبين التخطيط الاستراتيجي.
- ١١- أهمية التخطيط، وفوائده.
- ١٢- أصل التخطيط، وأدلته من الكتاب، والسنة.
- ١٣- تخطيطات نبوية عامة.
- ١٤- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية
- ١٥- مراحل الإدارة الاستراتيجية:
- ١٦- المرحلة الأولى للإدارة الاستراتيجية.
- ١٧- المرحلة الثانية للإدارة الاستراتيجية:
- ١٨- بيان العلاقة بين المنظمة، والإدارة، والبيئة.
- ١٩- دراسة البيئة الخارجية، وعناصرها.
- ٢٠- دراسة البيئة الداخلية، وخطواتها.
- ٢١- المرحلة الثالثة للإدارة الاستراتيجية:
- ٢٢- الأهداف.
- ٢٣- الأهداف العامة حسب الأهمية:
- ٢٤- خطوات تحديد الأهداف.

- ٢٥- الخصائص الجيدة لأهداف المؤسسة:
- ٢٦- معيار الأهداف الاستراتيجية الصحيحة.
- ٢٧- الاستراتيجيات.
- ٢٨- السياسات، والإجراءات، والقواعد.
- ٢٩- المرحلة الرابعة للإدارة الاستراتيجية.
- ٣٠- المرحلة الخامسة للإدارة الاستراتيجية.
- ٣١- أنواع التخطيط الاستراتيجي، ومستوياته.
- ٣٢- متطلبات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي.
- ٣٣- معوقات التخطيط الاستراتيجي.

مقدمة:

تحتوي هذه المقدمة الأشياء الآتية:

١- تعريف الإدارة.

٢- تعريف المنظمة، والمدير.

٣- أهمية الإدارة:

٤- أقسام الإدارة.

تعريف الإدارة لغة:

الإدارة مصدر أدار يدير، ومن معانيها لغة: الإحاطة يقال: أدارَ الرأي، والأمرَ أحاط بهما، و هو مصدر فعل أدار الرباعيّ المزيد، أصله: أدار حول الشيء، ويقال أيضا: أدار فلانًا على الأمر طلب مِنْهُ أَنْ يَفْعَلَهُ، وأدار عَنِ الأمر طلب مِنْهُ أَنْ يَتْرَكَهُ، وأدار العمامة على رأسه أي لَفَّها، وأدار التَّجَارَةَ تعاطاها من دون تَأْجِيل^١.

^١ - نظر كتاب الأفعال: لعليّ بن جعفر بن علي السعدي المعروف بابن القَطَاع الصقلي (المتوفى: ٥١٥هـ) ٣٦٩/١ / الناشر: عالم الكتب/ الطبعة: الأولى ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م. وانظر أيضا المعجم الوسيط: لمجمع اللغة العربية بالقاهرة/إبراهيم مصطفى / أحمد الزيات / حامد عبد القادر / محمد النجار/ ٣٠٢/١/ الناشر: دار الدعوة.

ويرى الباحث أنّ حاصل معنى الإدارة اللّغويّ يتضمّن كالاتي : هو الدوران حول الشيء، وطلب فعل ما يناسب، وينفع، وطلب ترك ما لا يناسب، ويضر، ومن الممكن أن تستنبط من هذا المعنى اللّغويّ جميع العمليّة الإدارة؛ لأنّك تدير فكرك، وعقلك في الشيء الذي تديره عند التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتنسيق، كما تدور حوله بإشرافك، ورقابتك، وتوجيهك عند التنفيذ، والتقييم. فذاك تعريف الإدارة لغة، وأما تعريفها اصطلاحاً فلم يتفق الكتابون عليه، بل عرّفها كلّ واحد بحسب ما يظهر له باجتهاده، ونقتصر على ذكر بعض أشهر التعاريف، قد عرّفها الدكتور أحمد ماهر بأنّها ((العملية الخاصة بإنجاز الأعمال من خلال الآخرين بفعالية، وكفاءة))^١. والمراد بالآخرين: الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة، والمراد بالفعالية: تحقيق أكبر ممكن من الأهداف التي حدّدت في مرحلة التخطيط، والمراد بالكفاءة: حسن استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة. ٢. ٣.

^١ -مبادئ الإدارة بين العلم، والمهارة : للدكتور أحمد ماهر /١٦/ الناشر:الدارالجامعية الاسكندرية/الطبعة الأولى تاريخ النشر: ٢٠١٠.

^٢ - نظرنفس المصدر ١٧ . ٢٠٣٨

^٣ - عرفها جلوفر بأنها القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف.

وهناك تعاريف آخر لبعض علماء الإدارة فمنهم من قال: إنّها التخطيط،^١ والقيادة، والتنظيم، والرقابة، والتحفيز، والتدريب، والتوجيه.

ومنهم من قال: إنّها إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية: وهي التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة.

وعرّفها بعضهم: بأنّها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثمّ التأكّد من أنّهم يقومون بعملهم بأحسن الطرق، وأسهلها.

١-وسياّتي تعريف التخطيط مفصلاً؛ لأنه موضوع البحث ، وأما القيادة فهي التأثير في الجماعة، ونشاطهم بتوجيههم للسعي إلى بلوغ الهدف، وتشجيعهم على التطوير بحماسة، وعن طيب نفس، وثقة. أو هي المعاملة الطيبة البشرية. وأما التنظيم فهو توزيع المسؤوليات، والسلطات، والعلاقات بين الأشخاص حسب طاقتهم، وقدراتهم، والإمكانات المادية من وقت، ومال، وجهد؛ بقصد تحقيق الأهداف المرسومة. وأما الرقابة فهي الوظيفة التي تهدف إلى تأكيد كل رئيس، أو قائد أن ما تم إنجازه من أعمال هو ما قصد إنجازه. وأما التحفيز فهو إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة. وأما التدريب فهو عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر، أو المستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء، وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع، وإن شئت أن تعرف من التدريب أكثر فاقراً رسالتي : (التدريب أهم أسباب نجاح المؤسسات) وأما التوجيه فهو العملية التي يتم بها الإتصال بالعاملين لإرشادهم، وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم، وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف. انظر

ويرى الباحث أنّ الذي يظهر من التعريف الأول، والأخير أنّ الإدارة لا تطلق إلا على إنجاز العمل من خلال الآخرين، ولا حظّ للإدارة في الأعمال الفرديّة، لكن الأولى أن تكون الإدارة أشمل من ذلك؛ ولذا ينبغي أن تعرّف بأنّها (إنجاز العمل بكفاءة، وفعاليّة سواء كان ذلك بواسطة الآخرين، أو بدونها).

وهذا التعريف أوسع، وأشمل من تلك التعاريف السّابقة؛ لأنّه يشمل إنجاز الأعمال من خلال الآخرين كما أنّه يشمل إنجاز الأعمال بجهود فرديّة غير جماعيّة؛ لأنّ الفرد إذا حدّد أهدافه التي يريدّها، ويطمح إليها، ثم حدّد طريقة تحقيقها بعد دراسة البيئة الخارجيّة، والداخليّة، فقد أتى بالتخطيط الاستراتيجيّ، وإذا نظّم أوقاته، وجهوده؛ ليوزّع أعماله فيها توزيعاً سليماً؛ ليفعل كل عمل في وقته المناسب المحدد له فقد حصل له التنظيم والتنسيق، فإذا أتى برقابته الذاتيّة، وبتقييم أدائه؛ ليشرف على أعماله فهل هي على وفق تخطيطه، وتنظيمه أم لا؛ ليرغب نفسه، ويوجّهها، ويرشدها إلى تعديل الأخطاء، وتطوير، وتحسين الأداء فهذا هو التوجيه، والقيادة، والرقابة، فيتضح لنا بهذه المناقشة العلميّة أنّ الإدارة تشمل الأعمال الفرديّة، والجماعيّة؛

ومن المعلوم أن المهم لكل عاقل إدارة وقته، ولا يخفى على المتأمل أن إدارة الوقت ليس خاصا بالجماعة، بل هو عام للفرد، والجماعة؛ لأن الوقت هو أعلى ما يملكه الإنسان، ولا تعويض له إذا فات، أو ضاع شيء منه سدى، وأن من عجز عن إدارة وقته، وأعماله الفرديّة فهو أعجز عن إدارة الأعمال الجماعيّة؛ ولأن كلّ عمل يحتاج إلى إدارة سليمة سواء كان فرديًا، أو جماعيًا؛ ولذا اختار الباحث تعريف الإدارة السابق الشامل، وعلى ضوء كل ما تقدم ذكره يمكن أن نعرّفها أيضا بأنّها (إنجاز أعمال مشروعة مع حسن الاستخدام، وتحقيق أهداف شرعية).

فهذا التعريف أشمل، وأخصر، وأحسن من غيره.

ويمكن أن نعرف الإدارة الإسلامية بأنها: أداء الأعمال الشرعية فردية، أو جماعية بكيفية صحيحة لتحقيق أهداف شرعية. ١.

١ - انظر الأصول العلميّة لإدارة الأعمال: للدكتور أبي العباس فضل المولى أستاذالعلوم الإداريّة، ٤ / الطبعة الثانية ٢٠٠٩. وانظر أيضا مقدمة في الإدارة الإسلامية: لأحمد بن داوود المزرجاجي الأشعري/٤٩، ٤٤ / الطبعة الأولى:

١٤٢١ / الناشر: المملكة العربية السعودية.

تعريف المنظمة:

المنظمة: هي مجموعة من الأفراد يعملون معاً وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.

تعريف المدير:

فالمدير: هو فرد في المنظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط ، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وهو ينقسم إلى مدير وظيفي، ومدير عام، فالمدير الوظيفي هو فرد مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد مثل: مدير إنتاج، أو مدير تسويق، أو مدير مبيعات، أو مدير تمويل. وأما المدير العام فهو فرد مسؤول على كل الأنشطة في المنظمة.

أهمية الإدارة:

إن الذي يبين قيمة الإدارة هو أن العقلاء يحبون استخدام النظام الإداري في جميع مجال الحياة سواء كانت هذه المجالات فردية، أو جماعية؛ ليتقنوا أعمالهم، وليحفظوا أوقاتهم، وليؤدوا مسئوليتهم، وليحققوا أهدافهم بأقل تكلفة؛ لئلا يضيعوا شئون معاشهم، ومعادهم، ولا يخسروا فيها؛ لأن الله - سبحانه وتعالى - لم يخلق هذا الإنسان عبثاً، بل خلقه ليعبده، وليكون خليفته في الأرض ليعمر هذا الكون بالخير، والصلاح، وينشر الفضائل، ويمنع الرذائل، ويترك التصرفات العشوائية، والبطالة؛ ولذا ترى أن جميع الرسائل السماوية تركز على نشر مكارم الأخلاق عموماً، وعلى حفظ الدين، والنفس، والعرض، والنسب، والمال خصوصاً حتى بعث رسول الله محمد - صلى الله عليه وسلم - رحمة للعالم كله؛ ليتم تلك المكارم؛ ومن أجل هذا ينبغي للعاقل أن يدير أوقاته، وعمره بأن يدير أمور دينه؛ لأنه سبب عزّه، وشرفه، ونجاته، وأن يدير أمور آخرته؛ لأنها مستقبله الحقيقي، وأن يدير أمور دنياه؛ لأنها مزرعة لآخرته،

وينبغي أن يدير جميع ذلك إدارة صحيحة سليمة ناجحة ليس فيها
ضرر للدنيا، والدين بالنسبة له، ولغيره من سائر البشر .
لا يمكن تصور استمرارية نجاح شخص، أو منظمة، أو شركة ،
أو مؤسسة بدون إدارة ناجحة ؛ لأن الإدارة تشمل جميع النشاطات
الإنسانية الفردية، والجماعية، والعامة، والخاصة، وهي تقف أمام
وخلف كل نشاط، أو إنتاج، أو خدمة، وهي السبب في النجاح إن
حسنت ، كما أنها السبب في الفشل إن ساءت؛ لأن الإدارة
الجيدة هي الأساس في تحقيق التفوق، والتقدم؛ ومن أجل هذا
تجد بعض الدول الإفريقية غنية بالثروات، والخيرات، ومع ذلك
إنها تعاني التخلف، وسوء الاقتصاد، وعدم الاستقرار بسبب
افتقادها الإدارة العلمية السليمة التي تحسن استخدام
الموارد المتاحة لهم، كما تجد بعض دول أخرى كيابان، وماليزيا،
وغيرهما ليس لها موارد مثل تلك الموارد ، لكنها تعتمد على
المهارات، والخبرات الإدارية التي توفرت لديهم؛ ولذا أصبحوا من
الدول المتقدمة من حيث مظاهر الاقتصاد، والاستقرار، والإنتاج
بسبب تلك الإدارة الناجحة، ويفهم من هنا أنه لا توجد دول
متقدمة ، ودول متخلفة، بل توجد إدارة متقدمة، وإدارة متخلفة ؛

لأنك تجد في داخل كل منظمة، أو مؤسسة، أو شركة عناصر إنتاج (قوى بشرية، والمباني، والمعدات، والمواد)، لكن هذه العناصر لا تعمل لوحدها كما ينبغي، بل الإدارة هي التي تجمع بين هذه العناصر، وتشغلها، وتحركها، وتنظمها لتحقيق الانتاج، والأهداف باقل كلفة، وأقصر وقت، فهذه الإدارة ليست وليدة اليوم، إنما هي نشاط يوجد حيث يوجد الإنسان العاقل، لكنه يزداد، وينمو، ويتنوع، ويتطور، ويختلف على حسب زيادة المنظمات، والمؤسسات، والشركات، ونموها، وتنوعها، وتطورها، واختلاف أشكالها، فالإدارة الصحيحة الناجحة في المؤسسة هي مثل القلب في جسم البشر، ولا يخفى أن صلاح الأعضاء مرتبط بصلاح القلب، والعكس بالعكس؛ وهذا مما يدل على أهمية الإدارة. ١.

ومما يدل على قيمة الإدارة أن سوء الإدارة يكون سببا لانهايار الدول، وفشل المؤسسات، والأحزاب، والهيئات، والأشخاص، ومن مظاهر سوء الإدارة النقاط الآتية:

١- اختيار العاملين، ثم عدم وضعهم في المناصب التي تناسب قدراتهم.

٢- اقتراض اموال دون التخطيط لسدادها؛ لأن هذا مما سيوقع المؤسسة الدولية، أو التجارية في العسر، والعجز المالي كما ترى من حال بعض دول إفريقيا.

٣- التغافل عن البيئة الداخلية للمؤسسة، وعدم الاهتمام لها؛ لأن الإدارة الناجحة هي التي تدرس البيئة الداخلية، والخارجية معا؛ لتحديد نقط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، ثم لتعامل معها معاملة واقعية، لا عشوائية همجية.

٤- التراخي في سداد الديون التي اقترضتها المؤسسة؛ لأن هذا مما ينخل سمعة المؤسسة، ويكون سببا لعدم حصولها على اقتراضات مهمة عند حاجتها مرة أخرى.

٥- عدم تخطيط علمي سليم للموارد البشرية، والمادية.

٦- استعمال موارد المؤسسة لتنفيذ غايات شخصية غير غايات المؤسسة.

٧- وعدم الاستفادة من الفرص، والإمكانات المادية، والمعنوية.

٨- عدم طاعة القائد، والمدير، والرئيس، وعد إدارة الأوقات؛ لأن

هذا يسبب انتشار الفوضى، وترك إتقان الأعمال.

٩- معاملة القوى البشرية كمعاملة الأحجار، والآلات، وهذه

الظاهرة هي أكثر أسباب الفشل اليوم؛ لأن الإنسان هو المسئول

الوحيد الذي بجهده تتحرك المؤسسة، وتصل إلى غايتها، كما

لا يمكن لها تقدم، وتطور بدون بذل الجهود، والقيادة البشرية؛

ولذا كان خير العصور عصر نبينا محمد-صلى الله عليه وسلم-

وعصر أصحابه-رضي الله عنهم أجمعين-؛ لأن رسول الله-صلى

الله عليه وسلم- كان خير قائد، وأنجح مدير في تاريخ البشرية

كلها، وكان ينزل الناس منازلهم، كما أنه كان يكرم هذا الإنسان

لكونه من بني آدم، وكانت إدارته، وهداياته، وقيادته سبب خروج

الناس من الظلمات المتراكمة، وكانت سببا لتركهم وأد البنات،

وكانت إدارته سببا لتحقيق العدالة، والتنمية البشرية الحقيقية، وسببا

للتقدم، والحضارة حسا، ومعنى، وسببا للنجاة، والفلاح في الدارين.

وكذلك كان أصحابه أحسن فريق عمل تأثروا بتوجيهات خير قائد؛
ولذا بين -صلى الله عليه وسلم- أنهم خير من غيرهم ممن يأتي إلى
يوم القيامة، عَنْ زَهْدِمِ قَالَ: سَمِعْتُ عِمْرَانَ بْنَ حُصَيْنٍ يُحَدِّثُ، عَنِ النَّبِيِّ
-صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- قَالَ: " خَيْرُكُمْ قَرْنِي، ثُمَّ الَّذِينَ يَلُونَهُمْ، ثُمَّ الَّذِينَ
يَلُونَهُمْ - قَالَ عِمْرَانُ: لَا أَدْرِي: ذَكَرَ ثِنْتَيْنِ أَوْ ثَلَاثًا بَعْدَ قَرْنِهِ - ثُمَّ
يَجِيءُ قَوْمٌ، يَنْدِرُونَ وَلَا يَفُونَ، وَيَخُونُونَ وَلَا يُؤْتَمِنُونَ، وَيَشْهَدُونَ وَلَا
يُسْتَشْهَدُونَ، وَيَظْهَرُ فِيهِمُ السَّمَنُ))^١

وأشار النبي -صلى الله عليه وسلم- إلى أن من يعيش سيرى أموراً
تخالف نظام الإدارة الصحيحة الشرعية التي كان عليها النبي -صلى
الله عليه وسلم- وأصحابه،

عَنِ ابْنِ مَسْعُودٍ، عَنِ النَّبِيِّ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- قَالَ: «سَتَكُونُ أَثَرَةٌ
وَأُمُورٌ تُنْكَرُونَهَا» قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ فَمَا تَأْمُرُنَا؟ قَالَ: «تُؤَدُّونَ الْحَقَّ الَّذِي
عَلَيْكُمْ، وَتَسْأَلُونَ اللَّهَ الَّذِي لَكُمْ»^٢. وكان النبي -صلى الله عليه وسلم-
يعلم أصحابه إدارك وفهم المسؤولية، وأهمية أداء مهامها، وإتقان العمل،
وإطاعة الرئيس، والأمير، وبناء روح الفريق، وإدارة الوقت،

^١ - أخرجه البخاري/٨/ ١٧١ / الناشر: دار طوق النجاة /محمد فؤاد عبد الباقي/ الطبعة الأولى: ١٤٢٢

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا، أَنَّهُ: سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- يَقُولُ: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ،

وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ فِي مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»،

قَالَ: فَسَمِعْتُ هَؤُلَاءِ مِنَ النَّبِيِّ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- وَأَحْسِبُ النَّبِيَّ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- قَالَ: «وَالرَّجُلُ فِي مَالِ أَبِيهِ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ» ١ .

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ، وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ، وَمَنْ أَطَاعَ أَمِيرِي فَقَدْ أَطَاعَنِي، وَمَنْ عَصَى أَمِيرِي فَقَدْ عَصَانِي)) ٢

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «مَنْ حَسَنَ إِسْلَامَ الْمَرْءِ تَرَكُهُ مَا لَا يَغْنِيهِ» ٣ .

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: «مَنْ حَمَلَ عَلَيْنَا السَّلَاحَ فَلَيْسَ مِنَّا، وَمَنْ غَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا» ٤ .

١- نفس المصدر / ٣ / ١٥٠ .

٢- أخرجه أحمد في مسنده / ١٣ / ٩٣ .

٣- أخرجه ابن ماجه في سننه / ٢ / ١٣١٥ / تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي /

الناشر: دار إحياء الكتب العربية - فيصل عيسى البابي الحلبي

٤- المصدر السابق / ١ / ٩٩ .

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: مَرَّ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - بِرَجُلٍ يَبِيعُ
طَعَامًا، فَأَدْخَلَ يَدَهُ فِيهِ فَإِذَا هُوَ مَغْشُوشٌ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ
عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: «لَيْسَ مِنَّا مَنْ غَشَّ»^١.

عن عائشة رضي الله تعالى عنها، أنها قالت: أمرنا رسول الله صلى الله
عليه وسلم أن ننزل الناس منازلهم...»^٢.

عَنِ الْمَعْرُورِ بْنِ سُوَيْدٍ، قَالَ: لَقِيتُ أَبَا ذَرٍّ بِالرَّبَذَةِ، وَعَلَيْهِ حُلَّةٌ، وَعَلَى غُلَامِهِ
حُلَّةٌ، فَسَأَلْتُهُ عَنْ ذَلِكَ، فَقَالَ: إِنِّي سَابَبْتُ رَجُلًا فَعَيَّرْتُهُ بِأُمَّهِ، فَقَالَ لِي
النَّبِيُّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: «يَا أَبَا ذَرٍّ أَعَيَّرْتُهُ بِأُمَّهِ؟ إِنَّكَ امْرُؤٌ فِيكَ
جَاهِلِيَّةٌ، إِخْوَانُكُمْ حَوْلُكُمْ، جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ،

فَمَنْ كَانَ أَخُوهُ تَحْتَ يَدِهِ، فَلْيُطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ، وَلْيَلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ، وَلَا
تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ، فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعِينُوهُمْ»^٣.

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -:
«أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ، قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ»^٤.

فهذه النصوص النبوية يستفاد منها أهم الأساسيات، والأخلاقيات للإدارة
الناجحة، تؤخذ منها دروس تتعلق بكيفية إدارة الموارد البشرية، وكيفية

^١ - أخرجه ابن ماجه في سننه/٢/ ٧٤٩.

^٢ - أخرجه مسلم في صحيحه/ ١/ ٦.

^٣ - أخرجه البخاري في صحيحه/ ١/ ١٥.

^٤ - المصدر السابق/ ٢/ ٨١٧.

إدارة الأعمال، وكيفية الإدارة العامة، كما يؤخذ منها أن النبي -صلى الله عليه وسلم- مع أنه لا ينطق عن الهوى، ويتصرف على ضوء هدايات الوحي كان أحسن خبير يتمتع بحكمة إدارية فائقة، ولذا كانت بعثته إنقاذا لسفينة العالم كله.

أقسام الإدارة.

تنقسم الإدارة عدة مرات بحسب نشاطها، وأهدافها، ونطاقها، ومستواها، ومجالها.

١- تنقسم بالنظر إلى نشاطها، وأهدافها إلى إدارة الأعمال، والإدارة العامة، فالأولى: هي تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد لتحقيق أهداف خاصة محددة في منشآت خاصة تعود ملكيتها لأفراد، أو شركات خاصة .

وأما الإدارة العامة فهي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك عبر استخدام وتنظيم وإدارة الطاقات البشرية والمادية.

أوهي نشاطات عامة تهدف إلى تقديم الخدمة العامة لتسيير الحياة اليومية للمواطنين، ومن يعيش معهم في نظام الوطن في مختلف المجالات الاقتصادية، والامنية، والثقافية، والتربوية، والبيئية.

أو هي مجموع العمل الحكومي الموجه نحو اداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين.

هناك أوجه اختلاف، وتشابه بين الإدارة العامة، وإدارة الأعمال :

أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة ، وإدارة الأعمال هي كالاتي:

١- الإدارة العامة تعمل لتؤدي خدمات عامة ليس هدفها الربح، إنما الخدمة واجبة تلتزم قاعدة مساواة المواطنين أمام الخدمة دون تمييز.

٢- الموظف يعمل باسم النظام العام لتحقيق الأهداف العامة .

٣- تخضع الإدارة العامة للمسؤولية العامة.

٤- تلتزم الإدارة العامة بتزويد المواطنين بالمعلومات التي تمكنهم من أداء المسؤولية، والرقابة الوطنية.

٥- الإدارة العامة ضخمة وفيها عدد كبير من الموظفين.

وانطلاقاً من هذه النقاط يمكن أن نعرف الإدارة العامة بأنها نشاط

مشروع جماعي يؤتى به في داخل الوحدات الحكومية كتقديم خدمة

مشروعة، أو سلعة مباحة إلى الجمهور لتحقيق أهداف عامة مباحة ، لا

لقصد الحصول على الربح.^١

^١ - مقدمة في الإدارة الإسلامية/٤٩ .

أوجه الشبه بين الإدارة العامة، وإدارة الأعمال :

إن الإدارة العامة، وإدارة الأعمال بينهما تشابه في الأمور الآتية:

١- مبادئهما واحدة مثل التخصص، وتقسيم العمل، ووحدة القيادة،

وتكافؤ السلطة، والمسؤولية، والتفويض، وغير ذلك .

٢- يسعى كل منهما إلي تحقيق الأهداف بأقل كلفة، وأقصر وقت،

وأفضل إنتاج كما، ونوعا، وسعرا، وجوده .

٣- تسعى الإدارة العامة، والخاصة إلي خدمة المواطنين، وإشباع

حاجاتهم بقطع النظر عن نطاق الخدمة .

٤- يمكن أن تعمل الإدارة العامة في جو منافسة مع إدارة خاصة تمارس

نفس النشاط .

٥- تخضع الإدارة الخاصة مثل الإدارة العامة لمرعاة المصالح العامة

والمساواة بين الزبائن .

وخلاصة الكلام: أن الإدارة العامة، وإدارة الأعمال مختلفتان في الشكل

فقط، لكنهما متفقتان في الجوهر، والأساس؛ لأن الإدارة مطلقا هي

عملية مشتركة بين كافة النشاطات الجماعية العامة، والخاصة، والفردية،

والجماعية.

وتنقسم الإدارة من حيث مستواها إلى ثلاثة أنواع:

أولها- الإدارة العليا.

وثانيها- الإدارة الوسطى.

وثالثها- الإدارة الدنيا التنفيذية.

مدير إدارة العليا هو من يتحمل إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها، ويقوم بوضع أهدافها، واستراتيجياتها، وسياساتها المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل: شراء شركة أخرى، أو الاندماج معها، والدخول في أسواق جديدة، و بناء مصانع أخرى، وانشاء خطوط إنتاجية حديثة.

فمدير الإدارة العليا : يحتاج إلي قدرة على التحليل، والتركيب، والإبداع، وتحديد المشاكل، ووضع الحلول الملائمة لها، واتخاذ قرارات، فالمطلوب من الإدارات وجود مهارات فكرية، ومهارات إنسانية، ومهارات فنية. فالمهارة تعرف بأنها القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف، أو عمل، أو فعل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب.

أما المهارة الفكرية فهي قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد بعض أجزائها على بعضها الآخر، وتأثير كل جزء على الآخر، وتوقع تأثير التغير في أحد أجزائها على بقية الأجزاء، أو على المنظمة ككل. وأما المهارة الإنسانية فهي امتلاك بعض الصفات التي تمكن الفرد من التعامل مع الآخرين، والتأثير فيهم،

والتعاون مع الآخرين ،وزيادة دافعيتهم للعمل . وأما المهارة الفنية فهي القدرة على استخدام معرفة خاصة، أو خبرة تتعلق بأسلوب ،أو عملية، أو إجراء مثل المحاسبة، والهندسة، ونحوهما. لكن تزداد أهمية المهارة الفنية في المستويات الدنيا؛ لأنهم هم الذين يباشرون الأعمال الفنية بخلاف الإدارة العليا، كما تزداد أهمية المهارة الفكرية في المستويات العليا، وكذلك تزداد أهمية المهارة الإنسانية في كل المستويات الإدارية؛ لأن كل المدراء يحتاجون إليها.

مسؤوليات الإدارة العليا هي :

١- رسم السياسات، والإستراتيجيات، وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة.

٢- توجيه عملية التفاعل بين المؤسسة، والبيئة المحيطة بها.

٣- وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة.

٤- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وتحديد المستويات

الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية.

مسؤوليات الإدارة الوسطى هي كالآتي:

١- وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة

العليا.

٢- استخدام الهيكل التنظيمي لتحديد سلطة العاملين في المؤسسة

والمسؤوليات التي يتحملونها.

٣- تحديد معايير الرقابة، والأداء في مختلف أقسام الإنتاج ومقاييسها.

٤- تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج.

٥- المساهمة في وضع السياسة، والخطة العامة من خلال تقديم البيانات، والمعلومات للإدارة العليا.

هذا المستوى هو بمثابة الجسر الذي بواسطته تعبر جميع النشاطات، وتصل إلى داخل هيكل المنظمة، وإلى الجهاز الإداري؛ لأن الإدارة الوسطى هي حلقة التواصل بين الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية. مسؤولية الإدارة الدنيا هي كما يلي:

١- تسيير دفعة العمل اليومي من خلال التعامل مع الأمور المتكررة المتعلقة بطبيعة التشغيل، والإجراءات.

٢- الاتصال المباشر بالعمال الموظفين، أو المنفذين.

٣- والإشراف على الأنشطة التنفيذية، وكيفيةها.

٤- وضع البرامج التنفيذية، ثم الرقابة على التنفيذ بشكل عام.

فينبغي أن يعلم أن الشخص الإداري يستطيع أن يقوم بجميع وظائف الإدارة بغض النظر عن المستوى الإداري. الذي يعمل فيه؛ لأن عمل المدير العام لا يختلف عن عمل رئيس قسم، أو رئيس دائرة، وهذا يسمى شمولية الإدارة،

لكن الحاجة إلى خبرة ومهارة التخطيط تزداد في مستويات الإدارة العليا، وهي أقل في المستويات الدنيا ، وكذلك الحاجة إلى المهارات الفنية أكثر في الإدارة الدنيا.

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

فالتخطيط لغة: هو مأخوذ من الخطّ: السطر، وَالكِتَابَةُ، وجمعها خطوط، ويقال: خطوط برّية، وجويّة أي الطرق التي تسلكها السيّارات، والطرق التي يسلكها الطيّارات، يقال: خطّ الأرض، والبلاد جعل لها خُطوطًا ، وحدودا وَخَطَّ الْمَكَانَ قِسمه، وهيّاه للعمارة. ١ .

وأما معنى التخطيط الاستراتيجي اصطلاحا: فهو مأخوذ من اصطلاح العمليّات العسكريّة، ومعناه عند الاصطلاح العسكري: إعداد تشكيلات وحدات عسكرية، وتكوينها، ثم توزيع المواد الحربيّة عليها بصورة معيّنة، ثم تحريكها، وتوجيهها لمواجهة تحرّكات العدو، أو للخروج، والانسحاب من حصار، أو لمباغته العدو قبل أن يتحرك، أو لتحسين الموقع، والموقف، أو لانتهاز فرصة ضعف العدو.

وبناء على ذلك: فالتخطيط الاستراتيجي معناه عند إدارة المؤسسات: هو تحديد الأهداف بعيدة المدى، ثم تحديد طريق تحقيقها بالتفصيل.

أو هو التنبؤ بالمستقبل، و الاستعداد له.

أو هو عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل الضرورية للوصول إليها بأحسن الأحوال.

أو هو أسلوب تحرك المؤسسة لمواجهة تهديدات، أو لانتهاز فرص بيئية.

أو هو إعداد الخطة الشاملة لتحديد كيفية تحقيق مهمات المنظمة، وأهدافها، وكيفية مواجهتها التحديات التي تحيط بها لقصد الاستمرار، والتطوير وهو من مسؤولية الإدارة العليا.

إن تعريف التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهوم الدين الإسلامي : هو تفكر فردي، أو جماعي للنجاح في أداء عمل مشروع مستقبلي لتحقيق هدف شرعي، ثم أخذ الأسباب التي توصل إليه بترتيب متقن عقلي مع التوكل، والاعتماد على الله القوي القدير في تحقيق النتيجة، والتسهيل والتيسير.

وأما الخطة الاستراتيجية:

هي كتابة الأهداف التي نريد الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها، وتحديد زمن معين لتنفيذ ذلك.
أو هي الخطوات المتبعة من طرف المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وأما الأهداف: فهي جمع هدف، وهو حالة، أو وضع مستقبلي مرغوب فيه تسعى المنظمة للوصول إليه .
أو هو الغاية المطلوب الوصول إليها. ١.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

إن الذي يفهم من هذا التخطيط هو كالاتي:

- ١- إنه يربط بين ماضي المنظمة، وحاضرها، ومستقبلها.
- ٢- هو وسيلة للتعرف على منافسي المنظمة في سوقها، وفي مجالها.

٣- إنه يحقق للمنظمة الميزة التنافسيّة.

٦- انظر دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي: للدكتور أحمد ماهر ١٨/ الناشر: الدار الجامعية الاسكندرية/سنة النشر: ٢٠٠٩/ الطبعة الثانية. وانظر أيضا مبادئ الإدارة بين العلم والفن ٩٨.

٤- إن عملية التخطيط تركز على اختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة لتحقيق هدف المؤسسة.

٥- هو وسيلة للتعرف على البيئتين: البيئة الخارجية، والداخلية للمنظمة.

٦- إنه يشتمل توفر المعلومات، وامتلاك القدرة، والخبرة، وتحديد الهدف، وتوفير الوسائل، والإمكانات التي نحتاجها لتحقيق الهدف، وتحديد زمان ومكان تنفيذ العمل، ومراحله، وخطواته، وتحديد من ينفذ كل خطوة من تلك الخطوات، وإعداده لذلك، والإشراف على التنفيذ، والمتابعة، والمراجعة، والتقييم له باستمرار.

٧- هو أخذ الاعتبار من الماضي، والحال للاستعداد لأداء عمل مباح معين في زمان مستقبل معين لتحقيق هدف معين مشروع، ثم تهيئة الأسباب، والطرق التي تؤدي إلى تحقيقه مع الإيمان بمشيئة الله، وقدرته، والتوكل عليه.

٨- هو يجعل المنظمة بين الهجوم، والتقدم، والانسحاب، والدفاع،

وتوضيح معنى الهجوم، والتقدم : أنّ المنظمة إذا توقّرت لها
الفرص، ونقاط القوّة فعليةا أن تتحرّك إلى أمامها كالمهاجم المتقدم
الذي يطلب السيطرة على أماكن جديدة، وذلك من خلال توسيع
إنتاجها، ودخول أسواق جديدة، واستقطاب عمال جدد، وشراء
شركات، أو المشروعات الجديدة.

ومعنى الانسحاب، والدفاع: أنّ المنظمة إذا أحاطت بها المخاطر،
والتهديدات، ونقاط الضعف بحيث يكون هذا بشكل أكبر من
فرصها، ونقاط قوّتها فعليةا حينئذ أن تنسحب من بعض المواقف
التي تسبّب لها الخطر، والمشاكل، والانهيار النهائي، وتحاول
الإبقاء على كيانها، و تحافظ على مواردها المتاحة لها حالياً،
وتأخذ موقفا كموقف المدافع عن نفسه الذي يهتم لنجاته، ولنجاة
ماعدته، وذلك من خلال تقليل حجم من يعمل فيها، وتقليل عدد
المنتجات، ومن خلال الانسحاب من بعض الأسواق الحالية، ثم
الاختصار من ذلك على حدود مناسبة لحالها إلى أن يتحسن
جوها، وموقفها، و يتغير وضعها الراهن إلى أحسن منه.

٩- وأخيرا إن التخطيط هو تفكر، واستعداد، وتصور مسبقلي
مبني على الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١ - ماذا نفعله؟.

٢ - من الذي يستفيد منه؟.

٣ - لماذا نفعله؟.

٤ - متى نفعله؟.

٥ - أين نفعله؟.

٦ - كيف نفعله؟ ١ .

ملاحظة:

أولاً - إن التخطيط الاستراتيجي ليس خاصاً بالشركات الكبيرة، بل هو عام لكل الشركات الصغيرة، والكبيرة، وللجماعات، والأفراد أيضاً؛ لأن الأولى لكل فرد عاقل أن يرتب حياته، وأن يعد لذلك خطة تتضمن رؤيته، ورسالته، وأهدافه في حياته.

وثانياً - ربما يتوهم بعض الناس استحالة حصول فشل بعد الخطة الاستراتيجية، واستحالة نجاح من ليس عنده خطة استراتيجية، ولكن الأمر ليس كذلك، بل الحقيقة أن وجود خطة استراتيجية صحيحة من أكبر أسباب النجاح للمنظمات، والأفراد، والجماعات،

١ - انظر المصدر السابق ٢٢٨، ٢٢٧ بزيادات، وتصرفات.

ومع هذا ليس من المستحيل وجود نجاح بلا تخطيط أحيانا
بسبب آخر، وليس أيضا من المستحيل وجود الفشل أحيانا بعد
التخطيط الاستراتيجي لأمر من الأمور الآتية:

١- عدم الخبرة الاستراتيجية.

٢- عدم الالتزام بالخطة الاستراتيجية.

٣- ظهور حوادث غريبة مفاجأة لم تخطر على بال أحد من حيث
لم يتم الاستعداد لها.

تعريف الرؤية:

هي الوضع المرغوب فيه الذي نحب، ونريد أن تسعى، وتصل إليه
المنظمة.

وهي تصوّر شكل المنظمة في المستقبل، فالرؤية هي بمثابة حلم
يتحقق بالتخطيط السليم، وبالعاملين الأكفاء، وبالالتزام، وبالمتابعة،
والرقابة، والتقييم، والتقويم حتى تتمكن المنظمة من جني ثمار
جهودها، وتحقيق غاياتها. فالرؤية هي الجزء الأول من الجزئين
الذين يصفان المنظمة في حالها الراهنة، ومستقبلها، ومجالها في
بداية طريقها، وغايتها،

لكن الرؤية تصف توجهات وطموحات المنظمة المستقبلية بغير تفصيل، وتحديد للطرق، والوسائل التي توصل لهذه الطموحات. وأما الرسالة-وهي الجزء الثاني- تصف طريق تحقيق رؤية المنظمة ببيان سبب وجودها، ومجالها، وواجباتها، ومن يتولى مهامها، وكيف ومتى وأين يتم ذلك كما سيأتي. وينبغي عند صياغة الرؤية وجود الأمور الآتية:

١- أن تكون واضحة غير معقدة بحيث يستطيع كل فرد من العاملين أن يقرأها.

٢- وأن لا تكون مملة، ولا مختلفا فيها بين فريق العمل، بل يجب توصيلها إليهم، وإقناعهم بها.

٣- وأن تكون ملهمة للأعضاء التطلع للأفضل.

٤- وأن تثير حماسة العاملين، وترشدهم لتوحيد طاقاتهم لتحقيق إنجاز الأهداف.

مزايا الرؤية:

ومن مزاياها مايلي:

١- أنّها تحدّد مسار المنظمة.

وأنّها أقوى الأدوات التحفيزية؛ لأنها تدفع، وتحفّز حماس المديرين، والعاملين على الأداء السليم المؤدّي إلى تحقيق رؤية المنظمة.

٢- وأنّها تشجّع على المبادرة، وأنّها تربط المنظمة بالمستقبل؛ لأن قادة المؤسسة إذا استطاعوا صياغة رؤيتهم واضحة، وتحديد رسالتهم يستطيعون أن يتصوروا الصورة الكلية للمنظمة، وحينئذ يسهل لهم التخطيط بتحديد أهدافهم، وتحديد طريقة الوصول إليها، ثم تنفيذها على وفق رؤية ورسالة المنظمة.

٣- وأنّها تجعل المنظمة تتحرك للأمام، وتخوض في غمار المعوقات لتحقيق أهدافها المنشودة؛ لأن الرؤية الجيدة تساعد على كسر القيود، بحيث يؤدي ذلك إلى رفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية.

خطوات الرؤية:

ولوضع الرؤية خطوات هي كالاتي :

١-دراسة بيئة المنظمة، والحكومة، والمجتمع، والتكنولوجيا،

وتحديد رغبات المنافسين .

٢- تصور حال المنظمة بعد عشر سنوات من الآن تقريبا؛ لأنه لا

بد من كونها مختلفة عما هي عليه الان.

٣- التفكير في عامة خدماتها، ومنتجاتها، وتسهيلاتهما،

وأسواقها، وسائر ما يتعلق بمجالها.

٤-صياغة الرؤية المبدئية؟.

٥- الصياغة النهائية للرؤية بعد عرض الرؤية المبدئية على

الأعضاء لتعديلها، وبعد اتفاق فريق العمل عليها.

وهنا نماذج، وأمثلة ستته لكيفية صياغة الرؤية لمؤسسات تعليمية،

أو تجارية، وهي كالاتي:

أولا- وضع رؤية لمؤسسة تعليمية عالمية:

((رؤيتنا أن تكون مؤسستنا بعد عشر سنوات أحسن مؤسسة تعليمية محليا، وأن تكتسب اعترافا عالميا، وأن تكون متقدمة تكنولوجيا، وإداريا، وأن يتخرج منها جيل متميز معرفة، وأخلاقيا)).

وثانيا- وضع رؤية لمؤسسة إنتاجية:

((و حلمنا أن تكون مؤسستنا متميزة بحسن إدارتها، ومشهورة بجودة الأداء في منتجاتها، وأن تلعب دورا ممتازا في التنمية البشرية في تطويراتها)).

وثالثا- وضع رؤية لجامعة لها رسالة متميزة:

((أملنا أن تكون جامعتنا متميزة بين الجامعات، والمعاهد التعليمية، وموفرة جميع التخصصات الدينية، والبشرية، وأن تشمل جميع المستويات الأكاديمية من بكالوريوس إلى درجة الأستاذية، وأن يتخرج منها بعد خمس سنوات تقريبا طلاب ذوو سمة قيادية، وأصحاب معرفة، وأخلاق سامية)).

ورابعا- وضع رؤية لمؤسسة تجارية عالمية:

((أملنا أن تكون هذه الشركة بعد السنوات القادمة أحسن مؤسسات التجارية، وأبرزها في بلادنا ، وأن يكون لها نفوذ في داخل البلاد، وخارجها ، وأن تشتهر بحسن السمعة بين منافسيها، وبوافر الحصة السوقية، وبجودة المنتجات)).

وسادسا- وضع رؤية لمؤسسة مجانية إرشادية:

((إن رؤيتنا النهوض بمجتمعنا، وتلبية حاجاته مجانا ، والاهتمام بالتنمية الشاملة عبر إحياء الأخلاق السديدة، والتعليم، والتدريب، والتربية الرشدة احتسابا ؛ ليكونوا قادرين على الإبداع، والتعاون، والتعايش فيما بينهم، ومع غيرهم)).

فالقائد الناجح هو الذي يخصص زما من أوقاته لذلك التخيل، والتأمل؛ ليقوم بعملية استشراف المستقبل، وهو الذي تتوفر عنده دائما رؤية واضحة لواقع مستقبه الذي يريده، ويتطلع اليه، وهو الذي يستطيع شرح رؤيته، وتوضيحها لغيره، وهو الذي يشتغل بإيصال رؤيته للعاملين، والشركاء، وتحفيزهم، وإثارة حماسهم، وطموحاتهم بسبب هذه الرؤية الواضحة،

و هو الذي لا يجعل رؤية المنظمة محبوسة في داخل قلبه، أو محصورة عند نفر قليل من أعضاء الإدارة العليا، بحيث لا يدري غيرهم رؤية المنظمة،

بل يشترك في صياغتها مجموعة من أعضاء المؤسسة، ثم يعرضونها على الجمهور.

وينبغي عند صياغة الرؤية أن نتمكن على الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ماذا سيكون وضع مؤسستنا، وهيكلها الإداري، وسمعتها بعد خمس سنوات تقريبا؟

٢- ما هي الفرص التي ستكون متاحة أمام المؤسسة في تلك الحالة؟.

٣- ما هو الذي يمكن أن تفعله المؤسسة إذا توفرت لها المواد؟.

٤- ما هو شكل النجاح الذي نطلب تحقيقه؟.

٥- ما الذي سيكون أهم منتجاتنا، و ما جودتها؟

٦- وكم ستكون إيراداتنا، ومصاريفنا؟

٧- كيف سيكون وضعنا المالي؟.

٨- كم سيكون عدد موظفي مؤسستنا؟ وكم سيكون عدد فروعها؟

٩- وكيف ستون تقنيتنا؟ وميزتنا بين المنافسين؟.

- ١٠- هل اتجاهنا الذي رسمناه في رؤيتنا هو الاتجاه الصحيح؟.
- ١١- هل هذه الرؤية ممكنة، وقابلة للتحقيق، أم هي مجرد آمال براقية مستحيلة الوصول عشوائية غير واقعية؟.
- ١٢- هل رؤيتنا مفهومة تثير حماسة العاملين، أم هي عبارات جامدة لا تحرك ساكنا، ولا تثير عواطف قادة المنظمة، وعمالها؟.

تعريف الرسالة :

هي تحديد الغرض، أو السبب لو وجود المنظمة، وهي توضّح سبب وجود المنظمة، وأهدافها، ووظائفها، وتوضّح الفئات المستهدفة بالأعمال التي ستقوم المنظمة بها، وتحدّد المجالات التي تتنافس فيها، وهي بيان كيفية تحقيق المنظمة رؤيتها.

معايير الرسالة:

ومن معاييرها النقاط الآتية:

- ١- أن تكون واضحة مبنية على أساس الرؤية.
- ٢- وأن تتضمّن تحديد مجال عمل المنظمة.
- ٣- وأن تكون واقعية تسمح للمديرين أن يحققوا أهدافهم.

٤- وأن تكون صياغتها تشير دافعية للأفراد لتحقيق الإنجاز المطلوب.

٥- وأن تكون بمثابة مرشد للمديرين من خلال مضمونها يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ ولذا يجب عند إعداد الرسالة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ماهي الوظائف التي تقوم لها مؤسستنا؟

٢- من الذي يستفيد منها؟ .

٣- كيف سيتم أداء هذه الوظائف بكفاءة، وفعالية؟

٤- لماذا أسست المنظمة، وأنشئت؟

٥- أين يكون مقرها الرئيسي؟.

إنّ تحديد رسالة المنظمة هو جزء هامّ من تصميم استراتيجيات المنظمة، بل إعدادها من أهمّ وأصعب الخطوات في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ لأن الرسالة هي بمثابة ترجمة وتفسير للرؤية، وأن ما بعد الرسالة كشرح لها.^١

^١ - انظر المصدر السابق ٦٧، ٦٤، ٦٨ / وانظر <http://www.hrdiscussion.com>.

فهنا بعض أمثلة من صياغة الرؤية، والرسالة:
فعلى سبيل المثال إذا أردنا أن نؤسس مؤسسة تعليمية يمكن أن
تكون صياغة رؤيتنا كالاتي مثلا:
(أملنا أن تكون مؤسستنا متميزة بين شعوبنا لتوفير وتطوير التعلم،
والتعليم، وقادرة على صنع قادة يتمتعون بالمعرفة، و المهارة،
وبحسن الأخلاق)).

وأما رسالتنا فهي كالاتي
(نؤسس جامعة لنشر المعرفة، والخير في وطننا، ولتوفير جميع
التخصصات المهمة المناسبة التي يحتاج إليها مجتمعنا ، وهدفنا
الوحيد محو الأمية، والجهل، مع تطوير التعليم في شعوبنا؛ لنصنع
قادة يتمتعون بحسن الأخلاق، ويتميزون بالمعرفة، والمهارة؛
ليكونوا رواد نهضة التقدم، والتنمية،
وليكونوا مفاتيح الخيرات في وطننا، ثم في العالم، ونستقطب،
ونختار أساتذة أكفاء يدرسون فيها بكفاءة، وفعالية؛ ليتخرج من
مؤسستنا أصحاب درجات عالية، وذوو سمات قيادية، وندير
مؤسستنا إدارة ممتازة،

ونهتمّ لموردنا البشريّ خاصة، وسائر مواردنا عامة، ونستخدم
التكنولوجيات الحديثة، وسيكون المقر الرئيسي في العاصمة)).
بينت هذه الرسالة الخدمة، والمجال، كما أنها بينت الفئة
المستهدفة، وشرحت كيفية أداء الخدمة، ونهت على هدف
الخدمة، فهي رسالة جيدة لكن الأحسن أن تكون الرسالة قصيرة
جدا بقدر الإمكان.

وإذا أردنا أن نؤسس مؤسسة حكومية فرؤيتنا يمكن أن نصوغها
كالآتي:

((إن رؤيتنا أن تكون حكومتنا بعد فترة وجيزة ناشرة العدل بين
أفراد مجتمعنا، وأن تعيد الأمن، والاستقرار المفقودين حاليا، وأن
تتمتع بحسن السمعة، والاعتراف من الداخل، والخارج، وأن تحقق
التنمية الشاملة)).

وأما رسالتنا فهي كالآتي:

((نؤسس هذه الدولة لحماية الدين والبلاد، والعباد، وهدفنا الوحيد
إصلاح المعاش، والمعاد لإرضاء رب العباد، فنختار مستشارين
يعرفون مالهم، وما عليهم، ويتمتعون بهمة عالية، وبأخلاق سامية،
ونشكل وزراء، ومدراء، وعمالا أكفاء يستطيعون القيام بواجباتهم،

وندير حكومتنا إدارة استراتيجية ناجحة بوضع الشخص المناسب في المنصب المناسب في الوقت المناسب، إدارة رفق للضعفاء، وإدارة العفو، والتسامح، وإدارة بناء الإنسان قبل بناء الجدران، وإدارة بث روح التعاون، والمساواة والإبداع، والاعتماد على الذات، والوطنية، والتعايش، وإدارة التعامل مع الواقع، وإدارة قمع لذوي الاعتداء الأغبياء الذين لا يريدون ولا يعرفون إلا الهدم، والبغي، والذين لا يحبون إلا إفساد النظام، وانتشار الفوضى .
ويكون مقر الحكومة في العاصمة القومية)).

الفرق بين الرؤية، والرسالة :

- ١- أن الرسالة تصف غرض المؤسسة، وتركز على الواقع الحالي، والمستقبل، فأما الرؤية فهي تصف أمل وصورة المؤسسة في المستقبل.
- ٢- الرسالة تغطي عمر المنظمة، وأما الرؤية فزمنها أقل من ذلك .
- ٣- الرسالة أكثر عمومية، والرؤية أكثر تحديدا.
- ٤ - الرسالة لا تتغير، والرؤية تتغير على حسب الظروف.
- ٤- الرسالة أقل قربا من الرؤية للمسار المستقبلي للمنظمة، فالرؤية أقرب من الرسالة عند تحديد الأهداف العامة.

الفرق بينهما أي الرؤية، والرسالة، وبين

التخطيط الاستراتيجي:

قد ذكرنا شرح كل من الرؤية، والرسالة، والتخطيط الاستراتيجي، لكن ربما لا يستطيع البعض أن يفهم تماما الفرق بين هذه؛ ولذا أبين هنا الفروق الرئيسية التي تفرق بينها.

أقول: إنَّ التخطيط الاستراتيجي هو نظام خاص بتصميم كافة أنواع الخطط بدايته من الخطة الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ثم يمرّ بالخطة الاستراتيجية الوظيفية، ثم الخطة الاستراتيجية التنفيذية، ويستند كل ذلك على دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة، وعلى تحديد رسالة ورؤية المنظمة، أما الرسالة فهي غرض وسبب وجود المنظمة، وأما الرؤية فهي تخيل الصورة التي ستكون عليها المنظمة.

وشرح الفروق بين هذه الثلاث: أنَّ التخطيط الاستراتيجي هو بعد الرؤية، والرسالة؛ لأنه يحدّد التحركات الرئيسية للمنظمة تجاه البيئة الخارجية لاقتناص فرص، أو لمواجهة تهديدات؛ ولأنه وسيلة لتحديد رسالة ورؤية المنظمة؛

ولأنه يشكل الأهداف الطويلة الأجل، بوضوح، وتفصيل، ويحدّد البرامج التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق تلك الأهداف، ويحدّد الموارد الكليّة للمؤسسة سواء كانت موارد بشريّة، وموارد ماليّة، وتكنولوجيّة.

وأما الرؤية فهي تحدّد الصورة، والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي صورة ذهنيّة لما ستحصل عليه المنظمة لفترة زمنية مستقبلية، وهي تصور وتحديد النتائج النهائيّة التي تريد المنظمة إنجازها في نهاية طريقها في مدة معينة محدودة، وهي تشبه حلم الإنسان، وهي توجهات المنظمة، وطموحاتها المستقبلية، وهي هدف ترغب المؤسسة، وتسعى لوصوله، وهي شيء محدد يجب أن ينتهي، وهي تصور لك نتائج غاية مسيرك. فالرؤية: تصورات، وطموحات، وأحلام مستقبلية، واستشرافات إلى الأغراض النهائيّة. وأما الرسالة فهي وثيقة تحدّد غرض وأنشطة المنظّمة، فهي الخطوة الأولى بعد الرؤية عند وضع الخطة الاستراتيجية، وهي نتيجة، أو كترجمة للرؤية، وهي تعلمك أي طريق تسير المنظمة فيه وهي الغاية التي لا تنتهي، ونوعية محدودة، ومهمة متجددة يتجدد الزمان؛ إن رسائل المؤسسات كالبطاقات الشخصية للأفراد،

وهي القاعدة التي تبين قيم المنظمة، وأهدافها، ومنها يتم تصميم استراتيجيتها؛ ولذلك لا بد من أن تكون شاملة لأهداف المنظمة، وخدماتها، ومجالها، وميدانها. فالرسالة هي عبارة عن جمل تشرح أسئلة: ماذا؟ ولماذا؟ ومن؟ وكيف؟ وأين؟.

فالعلاقة التي بين الرؤية، والرسالة، والتخطيط الاستراتيجي هي علاقة الكلّ بالجزء؛ لأنّ الرؤية هي الجزء الأول الذي يتعلق بتصور مستقبل المنظمة، وبتحديد نهاية طريقها بالتخيل، وكيفية شكلها العام، وهي كالجسر نعبر منه، وبدون الرؤية يرى المدير أمامه فجوة لا يستطيع أن يعبرها، وهي نقطة الانطلاق، نطلق من حيز تصوّرات الرؤية إلى منطقيّة وعقلانيّة التخطيط الاستراتيجي، وبذا تتحقّق أهداف المنظمة، ورؤيتها، ورسالتها .

وأما الرسالة فهي الجزء الثاني بعد الرؤية، وهي كترجمة للرؤية، وهي اللبنة الأولى بعد الرؤية، وهي أول خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، وهي تبين أغراض المنشأة، ومجال عملها، وطريقها الذي تسير فيه، وكيفية تحقيق رؤيتها باختصار، ثمّ نبدأ تحليل البيئة الداخليّة، والخارجيّة، ونحدّد من خلالها أهداف المنظمة،

ثم نحدّد طريق تحقيقها بالتفصيل؛ لنربط رسالة المنظمة

باستراتيجيّتها، وخططها، وسياساتها.

وباختصار شديد فنقول: إن الرؤية هي بمثابة حلم الذي بواسطته

قد يرى الإنسان في نومه ما سيفعله بعد زمان، وهي كجسر نعبر

منه، وبواسطته نذهب إلى مستقبل المنظمة؛ لتتصور شكلها في

نهاية طريقها؛ لنحدد أهدافها.

وأما الرسالة فهي بطاقة شخصية للمنظمة، توجد فيها مختصر

معلوماتها، وكشعار لا يفارق المنظمة.

وأما التخطيط الاستراتيجي فهو أسلوب تحرّك المؤسسة لتحقيق

رؤيتها، ورسالتها، ولمواجهة تهديدات، أو لانتهاز فرص البيئة

الخارجية مع ملاحظة نقاط ضعف وقوة البيئة الداخلية، فهو

لتحديد أهداف المنظمة، وشرح الطرق الموصلة إليه، وله جناحان:

تفصيل دراسة البيئة الداخلية للمنظمة، ودراسة البيئة الخارجية،

وبذلك كله تكتمل الخطة الاستراتيجية للمنظمة. ١.

^١-انظر المصدر السابق/١٩/٢٣/٧٧.١٩، ومبادئ الإدارة بين العلم والمهارة ١٠١.

أهمية التخطيط، وفوائده:

فالعامل بلا تحديد هدف، وبدون خطط يكون عشوائياً، وغالباً سيفشل؛ ولذا صار التخطيط ضرورياً للعمل الإداري، فالمخطط ينظر أولاً إلى الماضي، ثم ينتقل إلى الحاضر، ثم إلى المستقبل؛ لأنّ التخطيط يستند على التنبؤ، فننظر إلى الماضي؛ لأنّ المستقبل هو امتداد طبيعيّ للماضي غالباً،

وتظهر أهمية التخطيط من فوائده التالية:

١- إنه الوظيفة الأولى من الوظائف الإدارية، وبدونه لا توجد بقية الوظائف بشكل صحيح؛ لأنه أساس الإدارة، ولا ينبغي بناء البيت بلا أساس؛ لأن عليه تستند كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم، وقيادة، ورقابة، لغرض تحقيق الأهداف.

٢- إنه يجعل الأهداف العامة للمنظمة واضحة للجميع.

٣- إن عملية التخطيط تلقي الضوء في طريق المنظمة؛ فلا تكون عشوائية، بل تمشي على بصيرة؛ ولذا يجب تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية؛ لأن الوضع لا يستمر على شكل واحد.

٤- إنه يقلل الغموض؛ لأنه يعطيك معلومات مناسبة تعينك على اتخاذ قرارات مناسبة.

٥- يساعد على توفير التكاليف اللازمة التي لا بد منها.

٦- هو وسيلة إلى إنقاذ المنظمة من التردّي في حفرة الفشل، و من الانهيار السريع.

٧- يساعد على التنسيق بين الإدارات، والأقسام في المنظمة.

٨- يؤدي إلى إعداد الخطة التي ستسير المنظمة على ضوئها، وهذه الخطة هي عبارة عن ترجمة نهاية التخطيط.

٩- وأخيرا إن التخطيط هو أخذ الأسباب الشرعية مع الاعتماد، والتوكل على الله الذي هو خالق البرية، وهذا هو عين تعاليم الشريعة الإسلامية.

أصل التخطيط، وأدلته من الكتاب، والسنة:

التخطيط وارد في القرآن الكريم، والسنة النبوية؛ لأنّ دين الإسلام نظام متكامل شامل لجميع متطلّبات الحياة الطيبة، سواء ما يتعلق

بشؤون العبادة، وما يتعلق بأمور الدعوة، و ما يتعلق بأحوال

الاقتصاد، ونحوها من سائر الأمور الدنيوية، والدنيوية،

فإنّ الله - سبحانه وتعالى - لم يترك في كتابه المجيد من شيء يحتاج

إليه البشرية في جميع المجالات في الحياة، ولكنّ بعض الناس

يظنون أنّ الدين قاصر على بعض العبادات، وبعض القضايا الأسرية

فقط، وليس الأمر كذلك تماما، بل الإسلام هو رسالة تشمل ،

وتبين كل شيء يحتاج إليه البشر في شؤون معاشه، ومعاده، و هي

تبيّن جميع أسباب، وطرق التقدّم مطلقا.

فللتخطيط الاستراتيجي: أدلة من القرآن الكريم، والسنة النبوية

أما دليله من القرآن قوله -تعالى-: قال تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا

فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧)

ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا
تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ
يَعَصِرُونَ)) ١ .

في هذه الآية إشارة إلى التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد.
وقوله -تبارك وتعالى-: ((وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ
رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا
تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ
إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ (٦٠) وَإِنْ جَنَحُوا لِلسَّلْمِ فَاجْنَحْ لَهَا وَتَوَكَّلْ
عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ (٦١) ٢

وهذه الآية تأمر الدولة المسلمة بالتخطيط الاستراتيجي،
وبالاستعداد للدفاع عنها. ومن أمثلة هذا التخطيط ما وقع في غزوة
الخنديق، ونحوها.

١-سورة يوسف آية: ٤٩، ٤٨، ٤٧

٢- سورة الأنفال آية: ٦٠

وأما دليله من السنّة فهو ما روي عن أنس بن مالك، قال: جاء رجلٌ على ناقّةٍ له فقال: يا رسول الله، أدعها وتوكل؟ فقال: اعقلها وتوكل^١.

في هذا الحديث تخطيط؛ لأنّ هذا الرجل له هدف محدّد وهو سلامة ناقته، ثم حدّد له النبي -صلى الله عليه وسلم- طريق تحديد هدفه، وهو أن يعقل ناقته، ثم يتوكل على الله، وفي هذا الحديث دليل على مشروعية أخذ أسباب النجاح، والسلامة مع التوكل على مسبب الأسباب، وهذا هو التوكل الشرعي، وأمّا ترك الأسباب، وادعاء التوكل فليس من التوكل، بل هو تواكل أي اعتماد على الناس ٢ وليس هذا بصحيح؛ لأنّ النبي -صلى الله عليه وسلم- كان يأخذ الأسباب، ويخطّط لشئون تبليغ الدعوة، ولأمور هجرته، وغزواته، وسائر أموره مع أنّ سيّد المتوكلين، وهو أسوة لكل امرئ مسلم،

^١ - أخرجه البيهقي في شعب الإيمان ٢/٤٢٨ / الناشر: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع بالرياض / الطبعة: الأولى، ١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٣ م. وأخرجه أيضا محمد بن حبان بن أحمد بن حبان في صحيحه ٢/٥١٠ / المحقق: شعيب الأرنؤوط/

الناشر: مؤسسة الرسالة - بيروت / الطبعة: الثانية ١٤١٤ - ١٩٩٣.

١٣ - التواكل مأخوذ من تواكل القوم تواكلا: اتكل بعضهم على بعض. انظر القاموس الفقهي لغة واصطلاحا: للدكتور سعدي أبو حبيب/١/٣٨٦ / الناشر: دار الفكر. دمشق - سورية/ الطبعة: الثانية ١٤٠٨ هـ = ١٩٨٨ م.

لكن إذا لم يجد أي سبب من الأسباب العادية فعليه أن لا يئس
من نصره الله، ورحمته؛ بل يقول: حسبي الله وحده؛ لأنها من أقوى
الأسباب التي توصل إلى نصره الله.

تخطيطات نبوية عامة:

كان النبي -صلى الله عليه وسلم- يخطّ أحسن تخطيط، وينظّم
أفضل تنظيم لنجاح البشرية كلّها، ولسعادة الإنسانية سعادة حقيقية
أبدية، وكان يحدّد لهم أعلى هدف، وهو دخول الجنة التي فيها
ملا عين رأت، ولا أذن سمعت، ولا خطر على قلب بشر من النعيم
الأبدية، ثم يحدّد لهم طريقا يوصلهم إلى الهدف بسهولة، ووضوح،
وهو ملازمة طاعته، عن أبي هريرة أن رسول الله -صلى الله عليه
وسلم- قال: «كُلُّ أُمَّتِي يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ إِلَّا مَنْ أَبَى»، قالوا: يَا
رَسُولَ اللَّهِ، وَمَنْ يَأْبَى؟ قَالَ: «مَنْ أَطَاعَنِي دَخَلَ الْجَنَّةَ، وَمَنْ عَصَانِي
فَقَدْ أَبَى». ١.

١- أخرجه الإمام البخاري في صحيحه باب الاقتداء بسنن رسول الله/٩٢/٩/ الناشر: دار طوق النجاة/الطبعة:
الأولى، ١٤٢٢هـ.

وكان رسول الله -صلى الله عليه وسلم- يخبر أصحابه عن الأشياء التي تعوقهم عن تحقيق هدفهم السابق، وهي شهوات النفس، وتزيين الشيطان، وتأثير قرناء السوء، فهذه الأشياء بعضها داخلي، وبعضها خارجي فلا بد من الاستعداد لمواجهتها،

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ -رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ- قَالَ: خَطَّ لَنَا رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- يَوْمًا خَطًّا ثُمَّ قَالَ: «هَذَا سَبِيلُ اللَّهِ» ثُمَّ خَطَّ خُطُوطًا عَنْ يَمِينِهِ، وَعَنْ شِمَالِهِ، ثُمَّ قَالَ: «هَذِهِ سُبُلٌ عَلَى كُلِّ سَبِيلٍ مِنْهَا شَيْطَانٌ يَدْعُو إِلَيْهِ» ثُمَّ تَلَا {وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ} [الأنعام:

١٥٣]. ١.

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-: «حُفَّتِ الْجَنَّةُ بِالْمَكَارِهِ، وَحُفَّتِ النَّارُ بِالشَّهَوَاتِ» ٢.

^٢ - مسند الدارمي المعروف ب (سنن الدارمي): لأبي محمد عبد الله بن عبد الرحمن بن الفضل الدارمي، التميمي السمرقندي (المتوفى: ٢٥٥هـ) / ١/ ٢٨٥ / تحقيق: حسين سليم أسد الداراني / الناشر: دار المغني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية / الطبعة: الأولى، ١٤١٢ هـ - ٢٠٠٠ م

١٦ - أخرجه مسلم كتاب الجنة وصفة نعيمها ٤/ ٢١٧٤ / المحقق: محمد فؤاد عبد الباقي / الناشر: دار إحياء التراث العربي - بيروت.

عَنْ أَبِي مُوسَى رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، عَنِ النَّبِيِّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -
قَالَ: " مَثَلُ الْجَلِيسِ الصَّالِحِ وَالسَّوِّءِ، كَحَامِلِ الْمِسْكِ وَنَافِخِ
الْكَبِيرِ، فَحَامِلُ الْمِسْكِ: إِمَّا أَنْ يُحْدِيكَ، وَإِمَّا أَنْ تَبْتَاعَ مِنْهُ، وَإِمَّا أَنْ
تَجِدَ مِنْهُ رِيحًا طَيِّبَةً، وَنَافِخُ الْكَبِيرِ: إِمَّا أَنْ يُحْرِقَ ثِيَابَكَ، وَإِمَّا أَنْ تَجِدَ
رِيحًا خَبِيثَةً". ١.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ النَّبِيَّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -، قَالَ: «الرَّجُلُ
عَلَى دِينِ خَلِيلِهِ، فَلْيَنْظُرْ أَحَدُكُمْ مَنْ يُخَالِلُ» ٢ .

فهذه الأشياء الثلاثة المذكورة - وهي النفس والشيطان، وقرناء
السوء - هي أصول العراقيل، والعقبات التي تعوق هذا الإنسان عن
نجاحه، ونجاته، وفوزه في الدنيا والآخرة؛ ولذا بينها لنا النبي -صلى
الله عليه وسلم- لنأخذ حذرنا، ولنستعد لاقتحامها؛ ولنواصل سلوكنا
في طريق بناء مستقبلنا، وطريق تحقيق أهدافنا كما نستعد في حال
إدارة المؤسسات لمواجهة التغيرات التي تكون سببا لفشل المنظمة،
ودراسة تلك الأشياء كدراسة البيئة الداخلية، والخارجية.

١- أخرجه البخاري باب المسك ٩٦/٧.

١٨- أخرجه أبوداود في سننه باب من يؤمر أن يجالس ٢٥٩/٤ / المحقق: محمد محيي الدين عبد
الحميد/ الناشر: المكتبة العصرية، صيدا - بيروت.

وكذلك كان ينشئ في نفوس صحابته الرؤية الصحيحة لمستقبلهم
حيث قال: «طُوبَى لِمَنْ هُدِيَ إِلَى الْإِسْلَامِ، وَكَانَ عَيْشُهُ كَفَافًا
وَقَنَعًا» ١ .

واستفاد أصحابه-رضوان الله عليهم-من مثل هذه الرؤية الصحيحة
التي أشار إليها النبي-صلى الله عليه وسلم- في حديثه السابق،
وألهمهم إياها؛ ولذا كان بعضهم يضع لمستقبله خطة استراتيجية،
ثم يستشير النبي-صلى الله عليه وسلم-؛ ليستفيد من خبرته؛
وليعدّل له خطته؛ وليتأكد من صحتها، فجاء أحدهم، فقال: أَرَأَيْتَ
إِذَا صَلَّيْتُ الصَّلَوَاتِ الْمَكْتُوبَاتِ، وَصُمْتُ رَمَضَانَ، وَأَحَلَلْتُ
الْحَلَالَ، وَحَرَّمْتُ الْحَرَامَ، وَلَمْ أَزِدْ عَلَى ذَلِكَ شَيْئًا، أَدْخُلُ الْجَنَّةَ؟
قَالَ: «نَعَمْ»، قَالَ: وَاللَّهِ لَا أَزِيدُ عَلَى ذَلِكَ شَيْئًا) ٢ .

فانظر في تخطيط هذا الصحابيّ كيف حدّد هدفه وهو دخول
الجنة، ثم حدّد الطريق الذي يوصله إلى هدفه وهو العمل الصّالح،
ثم عرض خطته على النبي-صلى الله عليه وسلم-؛ ليعدّلها، ثم أخذ
قراراً نهائياً لتنفيذ خطته.

١- أخرجه الترمذي في جامعه من حديث جابر باب ماجاء في الكفاف، والصبور ٤/٥٧٦/لناشر:
شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي - مصر/ الطبعة: الثانية، ١٣٩٥ هـ - ١٩٧٥ م.

٢٠- أخرجه مسلم في صحيحه/١/٤٤/الناشر: دار إحياء التراث العربي بيروت..

إن الرؤية الواضحة القوية، والرسالة الصحيحة تدلان على علو
 الهمة، وكمال العقل، والعبقرية؛ والشاهد على هذا موقف ربي بن
 عامر حين دخل على رستم قائد الفرس، وسئل ما جاء بكم؟ فَقَالَ :
 اللَّهُ ابْتَعَثَنَا لِنُخْرِجَ مَنْ شَاءَ مِنْ عِبَادَةِ الْعِبَادِ إِلَى عِبَادَةِ اللَّهِ، وَمِنْ
 ضِيقِ الدُّنْيَا إِلَى سَعَتِهَا، وَمِنْ جَوْرِ الْأَذْيَانِ إِلَى عَدْلِ الْإِسْلَامِ،
 فَأَرْسَلْنَا بِيَدِينِهِ إِلَى خَلْقِهِ ؛ لِنَدْعُوهُمْ إِلَيْهِ، فَمَنْ قَبِلَ ذَلِكَ قَبِلْنَا مِنْهُ
 وَرَجَعْنَا عَنْهُ، وَمَنْ أَبَى قَاتَلْنَاهُ أَبَدًا حَتَّى نُفْضِيَ إِلَى مَوْعُودِ اللَّهِ.
 قَالُوا: وَمَا مَوْعُودُ اللَّهِ؟ قَالَ: الْجَنَّةُ لِمَنْ مَاتَ عَلَى قِتَالٍ مِنْ أَبِي،
 وَالظَّفَرُ لِمَنْ بَقِيَ)) . ١ .

فانظر إلى وضوح رؤية هذا القائد الداعية، وتأمل، وتفكر في
 تحديد رؤيته لهدفه السامي، وهو الوصول إلى موعود الله تعالى،
 كيف حدد طريقة وصوله إلى تحقيق هدفه، و ثبين كيفية الوصول
 إلى الهدف، واختار البديل الأفضل وهو دعوة الناس إلى دين الله
 أولاً، و قبول من دخل فيه ،

٢- البداية والنهاية: للحافظ إسماعيل بن عمر بن كنير القرشي البصري ثم الدمشقي (المتوفى: ٧٧٤هـ) / ٧ / ٣٩ /
 الناشر: دار الفكر / عام النشر: ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٦ م . والاكتفاء بما تضمنه من مغازي رسول الله - صلى الله
 عليه وسلم - والثلاثة الخلفاء: لسليمان بن موسى بن سالم أبي الربيع (المتوفى: ٦٣٤هـ) / ٢ / ٤٥٨ / الناشر: دار
 الكتب العلمية - بيروت / الطبعة: الأولى، ١٤٢٠ هـ.

ثم اختار بديلا آخر عند اليأس من إسلامهم، و هو القتال لحل
مشكلة العناد.

فتدبر كيف جمع في رسالته نقاط مكونات الرسالة الصحيحة؛
لأنه بين ماذا يفعله، وهو الذهاب من أوطانهم إلى العالم كله .
ثم بين لماذا يفعله، وهو إخراج العباد من الضيق، والضنك إلى
السعة، والسعادة. ثم بين من الذي يستفيد من جهودهم وهو من
شاء من عباد الله.

وبكلّ هذا نعلم أنّ الإدارة التي أولها هذا التخطيط ليست مصنوعة
اليوم كما يتوهم البعض، إنّما هي من بعض المفاهيم التي جاء بها
الإسلام الحنيف، ثمّ طوّرت ، وألفت كتطوير وتأليف سائر العلوم
المتنوّعة.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي، والإدارة

الاستراتيجية:

ربما يتوهم بعض الناس أن الإدارة الاستراتيجية هي نفس التخطيط الاستراتيجي، ولكن الواقع يخالف هذا التوهم؛ لأن الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي هما كأصل، وفرعه، أو ككل، وجزئه؛ ولذا ينبغي أن ننبه القارئ على إدراك الفروق بينهما، ونذكر هنا بإيجاز أهم الفروق التي بين هذين الأمرين.

١- أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي؛ لأن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع لنطاقه، وأبعاده.

٢- إن الإدارة الاستراتيجية صارت كأصل كلي، وإن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصرها،

وليس نفس الإدارة الإستراتيجية بعينها؛ لان الإدارة الإستراتيجية تركز على إدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، وإدارة البيئة خطوة بعد خطوة .

٣- إن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر، والمستقبل معا في آن واحد، أما التخطيط الاستراتيجي فهو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد، ورسم أسلوب تحرك المؤسسة تجاه الحوادث المستقبلية.

٤- إن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل، وهي تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة، ورؤيتها من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة، وفعالة، وقادرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات، وفرص، ومنافسات، ومخاطر لتحقيق أفضل مستقبل للمنظمة، وهذه الإدارة هي الوسيلة الوحيدة لنجاح التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق أهداف المؤسسة.

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتكون هذه المراحل من الآتي:

أولها: التهيئة والإعداد.

وثانيها: تحليل الوضع الراهن لداخل المنظمة، وخارجها.

وثالثها: وضع الخطة الاستراتيجية: الرؤية، والرسالة، والأهداف

والاستراتيجيات، والسياسات).

ورابعها: التنفيذ.

وخامسها: المتابعة والتقييم.

المرحلة الأولى للإدارة الاستراتيجية :

هي مرحلة التهيئة، والإعداد، وتسمى مرحلة التخطيط للتخطيط،

فهذه المرحلة تشمل النقاط الآتية:

١- اقتناع المنظمة، ورغبتها في ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

٢- تشغيل فريق للتخطيط الاستراتيجي.

٣- تنظيم عمل الفريق.

٤- تحديد زمن معين لهذا الفريق لإنهاء الخطة، وهي من ثلاثة إلى ستة شهور، ويمكن اختصارها بالنسبة لخبرة الفريق، أولصغر حجم المؤسسة؛ لأن المدة تكون حسب حجم المؤسسة.

مواصفات فريق التخطيط هي كالاتي:

١- أن يكونوا خمسة فأكثر تقريبا .

٢- و أن يكون واحد منهم يفهم التخطيط الاستراتيجي، وهذا يكون قائد الفريق.

٣- و أن يكون منهم شخص يعرف إدارة الأموال، والتمويل.

٤- وشخص يعرف التسويق، وشؤون السوق.

٥- وشخص يعرف إدارة الموارد البشرية.

٦- وشخص يعرف التكنولوجيا أي تقانة المعلومات، وهذه الأمور الأربعة الأخيرة تسمى صلب العمل، فيمكن أن يؤدي هذه العملية

كلها شخص واحد خبير تاهل لأدائها؛ لأن المقصود ليس كمية

فريق ، بل المراد إنجاز وإتقان هذا العمل.

المرحلة الثانية للإدارة الاستراتيجية:

هي تحليل الوضع الراهن فهي دراسة وتحليل البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية لقصد التعرف على وضع المنظمة، ونستخدم هنا نموذج التحليل الرباعي المسمى SWOT. ١ ، ونفصل شرحه في مايلي:

إن هذه الحروف الأربعة عبارة عن أربع كلمات: حرف S عبارة عن Strength . ومعناه: نقاط القوة. وحرف W عبارة عن Weakness . ومعناه: نقاط الضعف.

وحرف o عبارة عن Opportunities . ومعناه: الفرص.

وحرف T عبارة عن Threats ، ومعناه: التهديدات.

والذي ينتج من دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة شيان: وهما نقاط القوة، ونقط الضعف، وهما يتعلقان بقدرات المنظمة الذاتية، وكذلك ينتج من تحليل البيئة الخارجية شيان:

٢٢- وهذا التحليل هو المستعمل في أغلب شركات العالم، لكن استخدامه في التخطيط التشغيلي أحسن منه في التخطيط الاستراتيجي. وهو من إصدار جامعة هارفارد الأمريكية في منتصف القرن العشرين، وهذه الجامعة أسست عام: ١٦٣٦..

وهما الفرض، والتهديدات، أما نقاط القوة فهي إيجابيات موجود في داخل المنظمة في الحالة الراهنة، وهي القدرات الذاتية للمنظمة والتي تميزها عن منافسيها، سواء كانت موارد بشرية، أو مادية، أو نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

وأما نقط الضعف فهي سلبيات موجودة في داخل المنظمة في نفس الوقت، سواء كانت في الموارد والإمكانات البشرية أو المادية، أو نظم العمل المطبقة، ويمكن أن تعوق المنظمة عن تحقيق رسالتها وأهدافها. وأما الفرص فهي إيجابيات موجودة في خارج المنظمة بحيث يمكن للمنظمة أن تستغلها، أو غير موجودة فعلا لكن متوقعة خلال مدة الخطة،

وأما التهديدات فهي سلبيات موجودة يمكن أن تعوق المنظمة، وتمنعها من أداء مهامها ما لم تجنبها، أو غير موجودة لكن يمكن حدوثها في مدة الخطة.

بيان العلاقة بين المنظمة، والإدارة، والبيئة:

إن علاقة البيئة، والمنظمة، والإدارة: هي أنّ البيئة تقدّم كثيرا من الفرص التي قد تستفيد منها المنظمة مثل العطاءات الحكوميّة، والإعفاءات الجمركيّة، وفرص تمويليّة من البنوك، ويمكن أن تجيء من البيئة تهديدات، مثل: دفع الضرائب على الأرباح، ومثل دخول منافسين جدد، فيجب على الإدارة أن تحسن العلاقة، والرابطة بين المنظمة، والبيئة، وأن تهتم كيف يستفيد كل منها عن الآخر، وكيف يسلم كل منهما عن ضرر الطرف الآخر، فعناصر البيئة التي تؤثر على المنظمة، وإدارتها هي بالاختصار كالاتي:

١- البيئة التكنولوجيّة.

٢- البيئة الاقتصاديّة.

٣- البيئة السياسيّة.

٤- البيئة الاجتماعيّة.

دراسة البيئة الخارجيّة، وعناصرها:

معنى البيئة: هي عبارة عن العوامل المحيطة بالمنظمة، والمراد بالبيئة الداخلية: كل ما يوجد في داخل المنظمة ، ويخضع لسيطرة الإدارة، ويؤثر في أداء المنظمة سلبيا، أو إيجابيا، وهو كل ما يتعلق بإنتاج السلعة، أو الخدمة، أو مجال التمويل. أو مجال التسويق، أو مجال إدارة الموارد البشرية، أو مجال التكنولوجيا المستخدمة، أو مجال الحسابات، والتكاليف، أو مجال نظم المعلومات، والاتصال، أو مجال الفلسفة الإدارية، أو مجال القيادات الحالية.

وأما البيئة الخارجية فهي تشمل جميع العوامل التي لا تخضع لإدارة المنظمة، وهي تنقسم إلى قسمين: بيئة خارجية عامة، وبيئة خارجية خاصة، القسم الأول هو كل المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة، وهي تشمل مايلي: العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل السكانية، والاجتماعية، والعوامل الثقافية، والعوامل الدولية، والعوامل القانونية، والتشريعية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الطبيعية.

القسم الثاني: العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المنظمة مثل: العملاء الحاليون، والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع، أو الخدمات البديلة، فبعد دراسة البيئتين: الداخلية، والخارجية نحاول أن نعرف، ونفهم، ونحدد مدى تأثير كل واحد منها على المنظمة سلبيا، أو إيجابيا.

دراسة البيئة الداخلية، وخطواتها:

لدراسة البيئة الداخلية خطوات:

أولها- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية.
وثانيها- وضع الكيفية التي بها سيتمّ تحديد المعلومات المطلوبة، وذلك من خلال المناقشات بين المديرين، والتقارير التي يقدمها المدبرون.

وثالثها- تحديد نوعية المعلومات التي تريدها المنظمة.
ورابعها- التعرف على مصادر المعلومات، ومن أهمّ هذه المصادر: وزارات الصناعة، والتجارة، والاقتصاد، ومراكز البحث العلمي، والجمعيات الخاصة بالتخطيط، والإدارة، والتسويق، والاقتصاد، والمجلات العلمية المتعلقة بالإدارة،

ومكاتب الاستشارات الإداريّة، وأبسط طريق لاكتشاف التهديدات، أو الفرص: هو استعراض المعلومات السابقة بالأسلوب الآتي، وهو أن يقوم مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسيّة للمديرين، وأن يقوم المديرين بمناقشة هذه البيانات، والتنبؤ^١. ٢. وهدف دراسة، وتقييم البيئة الداخليّة، والخارجية: هو التعرّف على أسباب الضعف، وأسباب القوّة، وعلى الفرص، والتهديدات، وفيما يلي خطوات هذا التقييم

أولاً- حدّد المعلومات الخاصّة بالأداء الداخليّ، واجمعها.
وثانياً: اكتشف نقاط الضعف، ونقاط القوّة.
وثالثاً- حلّل نقاط الضعف، والقوّة بتحديد مدى تأثير كلّ بند منهما على كفاءة المشروع، وتحديد حدوث واستمرار كلّ منهما.

١- انظر دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجيّ ١٣٧، ١٣٤، وانظر مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة-٦٢

أمثلة لنقاط الضعف:	أمثلة لنقاط القوة:
<p>١- ضعف في النشاط التسويقي، والترويجي.</p>	<p>١- وجود مصادر مالية متوفرة متميزة تساعد، وتسد على الاحتياجات الماليّة.</p>
<p>٢- نقص خبرات العاملين، أو المدرسين، أو ضعف لجنة الإدارة، وقلة مهارتهم .</p>	<p>٢- انخفاض تكاليف الإنتاج.</p>
<p>٣- قلة الإبداع، وعدم جودة المنتجات، أو عدم سمعة الخريجين من المؤسسة</p>	<p>٣- رضى العاملين عن العمل مع توفر مهاراتهم، وحسن أدائهم.</p>
<p>٤- وجود عدة أعضاء من مجلس الإدارة، أو العاملين الأكفاء صحتهم ليست جيّدة.</p>	<p>٤- وجود هيئة تدريس مؤهلين بالنسبة للمؤسسة التعليمية، أو وجود موظفين مؤهلين بالنسبة للمنظمة التجارية.</p>

<p>٥- ومن نقاط القوة: القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة جيدا.</p>	<p>٦- ومن نقاط الضعف: وجود عدة أعضاء من مجلس الإدارة، أو العاملين الأكفاء صحتهم ليست جيدة.</p>
<p>٦- ومنها سمعة المؤسسة، وسمعة الخريجين منها، أو جودة المنتجات.</p>	<p>٧- ومنها انخفاض حماس العاملين، وقلة رضاهم عن العمل، أو ضعف الحصة في السوق.</p>

أمثلة للمخاطر، أو التهديدات:	أمثلة للفرص:
<p>١- تنبؤ حدوث نقص من النواحي التمويلية في المستقبل.</p>	<p>١- وجود المؤسسة في مكان متوسط مناسب جدا.</p>
<p>٢- ظهور منافسين جدد في مجال ومحل المؤسسة.</p>	<p>٢- إقبال عدد كبير من الناس على التعلم، والتعليم، أو على شراء منتجات المنظمة.</p>
<p>٣- زيادة تطور التكنولوجيا بسرعة فائقة بحيث يمكن أن تبلغ في المستقبل إلى حد خارج عن إطار خبرة العاملين.</p>	<p>٣- زيادة عدد السكان بحيث يمكن أن يستفيدوا من المؤسسة، وتستفيد منهم.</p>
<p>٤- ظهور ضعف الثقة بالمؤسسة؛ لأن عدم الثقة قد يؤدي إلى الفشل.</p>	<p>٤- ظهور رغبة جديدة في تخصصات، أو منتجات يمكن للمؤسسة توفيرها.</p>

المرحلة الثالثة للإدارة الاستراتيجية:

هي مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية: (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات) والإجراءات، والقواعد. أما الرؤية، والرسالة فقد تقدم الكلام عليهما، فالأولى لتصور مستقبل المنظمة، وتحديد أهدافها، وهي طموحات إلى نيل وصول أحسن النتائج في المستقبل. وأما الثانية فهي لبيان سبب وجود المنظمة، ونشاطها، ومجالها، وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة، وشعارها.

الأهداف:

قد تقدم تعريفها سابقا، وباختصار هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل. قد درسنا سابقا بيئة المنظمة الداخلية، والخارجية للتعرف على وضع المؤسسة، واستكشفتنا أمرين عبر دراسة البيئة الداخلية للمنظمة، ألا وهما نقاط القوة، ونقاط الضعف، ثم استنتجنا من دراسة البيئة الخارجية للمنظمة شيئين: الفرص، والتهديدات، ثم حددنا مدى تأثير كل واحد من هذه العناصر الأربعة على المنظمة إيجابيا، وسلبيا.

فبعد ذلك التحليل نحدد موقفنا من تلك الأحوال، وهي كالاتي:

١- نعمل على الاستفادة من نقاط القوة، واستخدامها استخداما أفضل، والمحافظة عليها بالتطوير لقصد الاستمرارية في أداء المهام، ولرفع الكفاءة.

٢- نحاول على تقليل نقاط الضعف، وإصلاحها قبل أن تنتشر، وتسيطر على جميع نشاط المنظمة.

٣- نستفيد من الفرص المتاحة أمام المنظمة، أو المرجوة الحصول؛ لأن الفرصة إذا لم تستفد منها تكون غصة.

٤- نجنب الغرق في بحور التهديدات التي تهدد كيان مؤسستنا،
وتعوقنا عن تحقيق أهدافنا، أو تؤدي إلى نقص نشاطها، وأدائها، بل
نخطط لها خططاً مناسبة مبنية على بصيرة لقصد إنقاذ المنظمة من
التردي في حفرة المخاطر.

فهذه البنود الأربعة نجعلها نصب أعيننا، ونجعلها أهدافاً إجرائية؛
لأنه لا يمكن لنا بدونها الوصول إلى النتائج النهائية التي نطلب
تحصيلها، وبمراعاتها نستطيع أن نحقق أهدافنا العامة، وأن نصل
إلى غاياتنا البعيدة. فالأهداف تنقسم إلى الآتي:

١- أهداف عامة طويلة الأجل على مستوى المنظمة.

٢- أهداف محدودة مرحلية قصيرة الأجل على مستوى
الوحدات، مأخوذة من الهدف العام.

٣- أهداف إجرائية أي خطوات سلوكية نستطيع من خلالها
تحقيق الهدف العام.

مثال الهدف العام: نريد أن يتخرج من جامعتنا عدد كبير متميز
متطور من شعوبنا في خلال عشر سنوات من بدايتها.

ومثال الهدف المحدود: نريد أن يتخرج في أربع سنوات قادمة
ألف طالب تقريبا من مختلف التخصصات في كليات الجامعة.

ومثال الهدف الإجرائي: نبدأ التدريس في أول هذا العام،
وستستمر الدراسة في جميع أيام الأسبوع ما عدا الجمعة، ونوصل
التقييم، والتقويم في كل شهر مرة ، ونمتحن الطلاب مرتين:
نصف ونهاية العام، ونوفر الأدوات، والتسهيلات، والخدمات التي
تعين الأساتذة، والطلبة على أداء مهامهم.
وندرّب المدرسين، والموظفين في كل ستة شهور؛ ليزدادوا مهارة
التدريس، أو مهارة العمل التي توصلنا إلى أهدافنا.

الأهداف العامّة حسب الأهميّة:

للمنظمة أهداف عامّة، وأهمّها كالآتي:
وهي التميز، ومحافظة الأخلاقيّات، وتنمية الإدارات، والبحوث،
والتطوير، أو الربحيّة، والنموّ، والحصّة السوقيّة، والتوسّع في
المبيعات، وتحسين القدرة التنافسيّة، وجودة المنتجات،
والخدمات، وزيادة عدد المستهلكين، ورفاهيّة العاملين، والكفاءة
في استخدام الموارد، والاستقرار الماليّ، والتنويع .١.

١- انظر دليل المديرين ١٠٢

خطوات تحديد الأهداف:

لتحديد الأهداف خطوات، وهي كالآتي:

- ١- ترجمة الرؤية إلى نواتج مبدئية يمكن تحقيقها.
- ٢- التأكد من أنّ الأهداف تحقق احتياجات الأطراف ذات المصلحة المتعلقة بالمنظمة كالمستهلكين، والمديرين، والعاملين، والحكومة، والمجتمع.
- ٣- التأكد من أنّ الأهداف تتوافق مع طبيعة النشاط.
- ٤- التأكد من أنّ الأهداف تتوافق مع موارد المنظمة المتاحة.
- ٥- التأكد من أنّ الأهداف تتوافق مع فلسفة الإدارة للمنظمة، بأن يكون تجانس بين طبيعة ونوعية الإدارة العليا، وطبيعة الأهداف
- ٦- الصياغة النهائية للأهداف . ١ .

٢١- المصدر السابق ١٠٨-١٠٩، وانظر أيضا التخطيط الاستراتيجي والإدارة استراتيجية مفاهيم ونظريات للدكتور أحمد القطامين أستاذ إدارة الأعمال المشارك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة مؤتة ٢٣، ٢٤ المكتبة الإدارية.

الخصائص الجيدة لأهداف المؤسسة:

تحديد الأهداف جزء هام في التخطيط الاستراتيجي، ولكن يجب أن تتحلّى الأهداف بالصفات الآتية:

١- أن تكون متوافقة، ومترابطة مع عناصر التخطيط الاستراتيجي الأخرى بأن تكون ترجمة سليمة لرسالة المنظمة، ورؤيتها، واستراتيجيتها أي أسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة تجاه البيئة الخارجية؛ لأن الأهداف تختلف بحسب اختلاف طبيعة ونوعية نشاط المنظمة فمثلا: المصنع له أهداف تناسبه.

والمستشفى له أهدافه المناسبة،

فالجامعة لها أهدافها، والبنوك لها أهدافها، وقد يكون أساس الأهداف الربح، والاستمرارية، أو جوانب اجتماعية، وسياسية، وقد يكون غير ذلك مما ذكر في التخطيط؛ ولذا لا بد من أن تكون الأهداف مناسبة، ومترابطة مع طبيعة المنظمة، ورؤيتها، ورسالتها.

٢- وأن تكون قابلة للقياس، وذلك من خلال بيان كمية العمل، والإنتاج، والمبيعات، ومقدار التكاليف، ومقدار المواد المستخدمة بشرية، أو مادية، وزمن الإنجاز.

٣- وأن تكون قابلة للتحقيق بأن لا تكون مجرد شعارات برّاقة يصعب تنفيذها بعدها عن الوقع، وتتحقق هذه القابليّة من خلال مناقشة هذه الأهداف العامّة مع المستويات الإداريّة المختلفة.

٤- وأن تكون شرعيّة لا تخالف القوانين، ومقبولة من المديرين، والعاملين.

٥- وأن تكون مفهومة سهلة واضحة. ١ .

معيّار الأهداف الاستراتيجية الصحيحة:

يجب أن تتوفر في الأهداف الأمور الآتية:

١- الوضوح؛ لأنه يساعد على توحيد جميع الجهود لتحقيق الأهداف، ويساعد على التنسيق بين الأفراد، والأقسام؛ ليسهل تنفيذها.

٢- القناعة بها؛ لأنه كلما زادت قناعة العاملين بالأهداف تزداد حماسهم، واندفاعهم إلى تحقيق الهدف.

١- انظر مبادئ الإدارة بين العلم، والفن، ١٠٥، ١٠٤.

٣- الواقعية بحيث يمكن الوصول إليها، وليست شيئاً مستحيلاً بأن لا تكون خارجاً عن الإمكانيات المادية، والبشرية، وأن لا يكون بين الأهداف التنافسي، والتناقض.

٤- والمشروعية بحيث لا تكون مخالفة لقيم المؤسسة وتقاليدها وثقافتها في مجتمعها، وأن لا تكون مخالفة لأنظمة ولوائح وسياسات الحكومة التي تسيطر في منطقة المؤسسة.

٥- والقابلية للقياس؛ لأن وجود المقاييس يعين الإدارة على التأكد من إمكان تحقيقها.

الاستراتيجيات:

أما الاستراتيجية فقد تقدم معناها سابقاً، وهي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها، وأهدافها، وهي الوسائل، والأساليب، والسياسات المتبعة للوصول إلى الأهداف، وهي تنقسم إلى استراتيجية المنظمة الكلية، وإلى استراتيجية الوظائف كاستراتيجية الموارد البشرية، والبحوث، والتطوير، والتمويل، والإنتاج، والتسويق. فبعد إكمال دراسة البيئة الخارجية، والداخلية بتحليل دقيق،

وبعد تحديد الفرص، ونقاط القوة، والمخاطر، ونقاط الضعف عبر تلك الدراسة فتقوم إدارة المؤسسة بتحديد واختيار الاستراتيجية التي تناسب الوضع الراهن للمؤسسة، ولها مظاهر، ونماذج مختلفة، وهي تكون على حسب ظروف المنظمة ، ومن أهم نماذج الاستراتيجيات التي نريد أن نذكرها هنا هي كالاتي:

١- استراتيجية النمو.

٢- استراتيجية الاستقرار.

٣- استراتيجية الانكماش.

٤- استراتيجية المزيج. ١

وتشمل هذه الاستراتيجيات المذكورة استراتيجيات أخرى.

١ - وهذه الاستراتيجيات هي التي اشتهرت تطبيقها في كثير من الشركات كما يظهر من البحث الذي أجراه جلويك (Glueck) على الاستراتيجيات المختارة على ٣٥٨ شركة على مدى ٤٥ ، وظهر أن نسبة استخدام هذه الاستراتيجيات الأربع المشار إليها أعلاه هي كالاتي: الاستقرار ٩.٢٪ ، النمو ٥٤.٤٪ ، الانكماش ٧.٥٪ ، المزيج ٢٨.٧٪ .

استراتيجية النمو :

هي توسيع المنظمة بتوسيع مبيعاتها، وحصتها السوقية، ويمكن للمنظمة تحقيق استراتيجية النمو من خلال اتباع عدة

استراتيجيات:

منها اختراق السوق:

تطبق المنظمة على هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق التي كانت تعمل فيها، أو جذب عملاء المنافسين، أو جذب عملاء جدد، و طريق هذا: هو استخدام الجهود البيعية، والإعلانية، والتسويقية لزيادة حصة المنظمة في السوق الحالي، والمنتجات الحالية، لكن ينبغي التوقف عن استخدام وتطبيق هذه الاستراتيجية إذا رأى المدير أنه لا علاقة بين زيادة الانفاقات الإعلانية، وإيراد المبيعات.

ومنها تنمية السوق:

تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق، ومعنى تنمية السوق: زيادة عدد الأسواق، والتوسع في الأسواق بأن تجعل أسواق المنظمة أكثر مما كانت أولاً لكن ببيع نفس المنتج القديم، أو الخدمة المعروفة سابقاً.

ومنها التكامل الأفقي:

ومعناه: السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء، أو التملك عند توفر نقاط القوة، والفرص بحيث تكون المنظمة حينئذ كالمهاجم، وتشتري بعض شركات منافسة لها؛ لتسلم من أثر منافستها، لكن ينبغي أن يكون هذا مقيداً بالشرعية الإسلامية من غير انقياد للهوى، والحرص، والطمع، والبغي، والكبر.

ومنها التكامل الرأسي:

ومعناه أن تقوم المؤسسة بالتملك، والسيطرة على منافذ التوزيع، والتوريد.

ومنها التنوع:

ومعناه: إضافة منتجات جديدة، أو قطاعات مختلفة.

ومنها التركيز:

وهو التركيز علي منطقة جغرافية معينة، ومنتج معين، وفئة معينة بدلا من السعي لإرضاء الجميع، والمراد بالتركيز تقديم سلعة، أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم منطقة خاصة محددة، وقد يأتي النجاح في هذه الاستراتيجية من ناحيتين: أحدهما: ناحية التناسب بين القطاع المختار، وإمكانات المنظمة. ثانيهما ناحية وجود احتمالات لنمو السوق، وازدهاره.

ومنها الاختراعات، وتطوير المنتجات:

ومعناه: إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي الأصلي بجعله أصغر، أو أكبر، أو أجمل، أو إنتاج منتج جديد.

ومنها التميز عن المنافسين:

بأن تتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى بمنتجات مبتكرة، وتهتم بخدمة المستهلك، يهدف تطبيق هذه الاستراتيجية- إلى تقديم سلعة، أو خدمة متميزة عن المنافسين- إلى زيادة رغبات

واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز، والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

ومنها تحقيق الزيادة في تخفيض التكلفة:

تحاول المنظمة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كاستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.

ومنها التحالفات:

وهي استراتيجية تطويرية، وتوسعية، وتصلح أن تكون دفاعية أحيانا ، وهي تتضمن اتفاقيات التعاون في مجالات التسويق، والإعلانات، والبحوث، والتطوير، وقد تتطور هذه التحالفات إلى إنشاء مشروعات جديدة مشتركة بين أطراف التعاون، خارجة عن الشركات الأصلية، وتغير المفهوم التقليدي لكلمة 'منافسة' وأصبح له مفهوم جديد وهو التعاون، والتكامل، وهذا المفهوم الجديد هو الذي يناسب التعايش بين المجتمع،

وهو الذي يوافق طبيعة طبيعة الإسلام الحنيف الذي يهدي الناس إلى أحسن حضارة تؤدي إلى أوفر سلامة، وتغير المفهوم الأول إلى هذا المفهوم الجديد؛ لأن المتنافسين اكتشفوا أن توحيد جهودهم في أسواقهم المحلية ضروري جدًا ليتمكنوا من مواجهة المنافسة العالمية، وأن تبادل المعلومات، والخبرات المتعلقة بنشاطهم، و مجالاتهم هو أمر لازم يؤدي إلى استمرارهم؛ لأن التاجر الواحد لا يستطيع السيطرة على كل عناصر الإنتاج؛ ولهذا تغير مفهوم التنافس التقليدي إلى التعاون بتوحيد الجهود، وبتوزيع عملية التوزيع بينهم.

ومنها الاندماج:

وهو ضم شركتين، أو أكثر، وتكون النتيجة تكوين شركة واحدة تحمل إسمًا واحدًا مشتقًا من أسماء الشركات المندمجة، وهذا نوع من التحالفات بصورة أخرى، وهو آخر مرحلة من مراحل التحالفات.

وأما استراتيجية الاستقرار:

فهي استمرار المنظمة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في الماضي، وبنفس المقياس المستخدم في قياس الأداء في الماضي، وهي إبقاء وضع المؤسسة على ما هو عليه، وهذا عند الشعور بأن أداءها في الأسواق مرضي، وأن البيئة التي تعمل فيها مستقرة.

وأما استراتيجية الانكماش:

فمعناه عبارة عن انخفاض متواصل في أسعار السلع، والخدمات في كافة جوانب اقتصاد المؤسسة الدولية، أو التجارية، أو هو وضع هبوط الأسعار، وهو عكس التضخم المالي، وأساء منه من ناحية النتائج، والآثار، إلا أنه نادر الحدوث.

وأما التضخم فهو الارتفاع المفرط في المستوى العام للأسعار.

واستراتيجية الانكماش هي دفاعية غالبا، وقد تكون انسحابا كلياً، ومعناها: هو محاولة تخفيض التكلفة؛ لتبقى المؤسسة في مجالها لمدة طويلة، وتستخدم المؤسسة هذه الاستراتيجية عند ما يكون أداؤها منخفضاً غير جيد، ولا تستطيع تحسينه، وتطويره،

وذلك عند مواجهة أزمات غريبة طارئة، أو عند ظهور أنواع تنافس قوية سواء كان من منافسين حاليين، أو منافسين جدد حيث لا تستطيع المنظمة مقاومته، أو عند مواجهة كساد مؤقت، كما حدث لشركات الطيران الأمريكية عقب أحداث سبتمبر. ويحدث الانكماش عندما يعاني اقتصاد المؤسسة من تراجع مؤقت لأوجه النشاط الاقتصادي مما يؤدي إلى ركود، أو كساد، ويؤدي تطبيق هذه الاستراتيجية إلى تخفيض في نطاق الأعمال كما يؤدي إلى ضغوط مكثفة لتحسين الأداء. وتشمل هذه الاستراتيجية الاستراتيجية التالية:

أولها-: استراتيجية التحول، وتتم هذه الاستراتيجية وفق مرحلتين: الأولى هي الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض التكاليف.

وثانيها- مرحلة الدعم، والاستقرار، وتنطوي على وضع برنامج لتثبيت الشركة في وضعها الجديد، ثم إذا تخطت الشركة هاتين المرحلتين بنجاح تستطيع الدخول في مرحلة إعادة البناء، أي العودة لسياسة التوسع.

وثالثها- استراتيجية التجرد -

على حسب هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها، وتستخدم هذه الاستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فاعلية أداء أحد وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة للمنظمة، أو أحد خطوط المنتجات.

ورابعها- استراتيجية التصفية: تعد هذه الاستراتيجية أقصى أنواع الاستراتيجيات الانكماشية والتي تعني غلق المنظمة وبيع أصولها، والتي لا يلجأ إليها إلا بعد فشل البدائل الاستراتيجية الانكماشية الأخرى.

أما استراتيجية المزيج:

فهي استراتيجية ممزوجة، ومشكلة من الاستراتيجيات السابقة . ١
تستخدم كل منظمة استراتيجية مناسبة لحالها، وقد تستخدم عدة
استراتيجيات ترى أنها هامة لها متوافقة مع أهدافها، موصلة إلى
تحقيقها، لكن ينبغي للمديرين الانتباه، والتيقظ حيث لا تخلط
عليهم الاستراتيجيات.

السياسات، والإجراءات، والقواعد:

أما السياسات فهي عبارة عن قرارات إرشادية تضعها الإدارة العليا
للمستويات الأخرى التي دون الإدارة العليا لتوجيههم إلى أحسن
الطرق في أداء مهامهم، فهي بمثابة مرشد لسير الأعمال، وأخذ
القرارات في داخل المنظمة، وهي تقلل من رجوع المرؤوسين على
الرؤساء للاستفسار عن نقاط معينة، وهذه السياسات تحقق
استمرارية العمل، وعدم انقطاعه حيث يكون الاعتماد عليها بدون
انتظار، أورجوع إلى المدير،

وبها يستطيعون التصرف في حالة غياب المدير. ولهذه السياسات مجالات وظيفية مختلفة مثل: التسويق، والشراء، والتمويل، والموارد البشرية، والإنتاج، وغيرها.

وأما الإجراءات فهي مرشحات للمرؤوسين عند التنفيذ، فهي مجموعة من الخطوات التفصيلية المتعاقبة التي توضح كيفية أداء نشاط معين، وهي توجه تصرفات المرؤوسين في أدائهم إلى مراعاة ترتيب الخطوات المطلوبة لتنفيذ النشاط المعين.

وأما القواعد فهي بيانات إجبارية تحدد أداء عمل معين، أو الامتناع عن عمل معين مثل: افعل كذا، ولا تفعل كذا نحو: قاعدة: التدخين في المكتب ممنوع. والانشغال في وقت العمل بغير العمل ممنوع. وشرب الماء في مكان العمل مسموح. وإيقاف العمل حال إقامة الصلاة مسموع، ومطلوب.

ومقابلة الزبائن بوجه طليق مطلوب.

ومقابلة الناس بوجه عبوس ممنوع.

المرحلة الرابعة للإدارة الاستراتيجية:

هذه المرحلة هي مرحلة تنفيذ ماتم ما تخطيطه ، إن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب ترجمة الخطة الاستراتيجية، وتطبيقها خطوة بعد خطوة بحيث تحدد مسؤولية تنفيذ كل جزء منها؛ فتنفيذ الاستراتيجية هو جعل الخطة الاستراتيجية واقعا ملموسا أي تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية ملموسة مرئية في أرض الواقع بعد ما كانت مصورة ذهنيا مكتوبة خطيا.

إن هذه المرحلة تتكون من العناصر الآتية:

- ١- تحديد الموظفين المسؤولين عن عملية التنفيذ.
- ٢- تحديد الأعمال التي يجب تنفيذها.
- ٣- توفير متطلبات التنفيذ سواء كانت مالية، أو بشرية، أو مادية.
- ٤- تحديد كيفية تنفيذ الأعمال التي سيتم تنفيذها.
- ٥- تحديد مواعيد وتاريخ تنفيذ الأعمال.

المرحلة الخامسة للإدارة الاستراتيجية:

هي الرقابة، والمتابعة، والتقييم، والتقويم، تهدف هذه المرحلة إلى التأكد، والمقارنة، والتصحيح. فهذه المرحلة تتكون من النقاط

لآتية:

- ١- وضع معايير ومقاييس التي تفرق بين ما طلب فعله، وغيره.
- ٢- قياس الأداء الحالي، وتحديد كميته، وجودته.
- ٣- مقارنة الأداء الحالي بالمعايير الموضوعية السابقة، والمقارنة بين ما تم فعله، وما سبق تخطيطه..
- ٤- تحديد الانحرافات، والخلل الذي في الأداء الحالي.
- ٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي بواسطتها يتم تقويم، وتعديل الأخطاء، والانحرافات.

أنواع التخطيط الاستراتيجي، ومستوياته:

إنّ نوع التخطيط يختلف باختلاف المستوى الإداري الذي تتم فيه عملية التخطيط؛ وبإخلاف المدة الذي حددت في وقت التخطيط، وبإخلاف مستوى الحجم الذي يخطط له؛

ولذا هو ينقسم إلى أنواع ثلاثة: أوّلها التخطيط الاستراتيجي، وثانيها التخطيط التوظيفي، وثالثها التخطيط التنفيذي، ويسمى أيضا التخطيط التشغيلي، وهذه الأنواع تطلق عليها مستويات التخطيط الاستراتيجي، فالأوّل يسمى التخطيط الاستراتيجي الكلي للمنظمة، يقوم به المديرون في الإدارة العليا، وهو يؤثر على خطط كل الإدارات، والأقسام بالمنظمة، وفترته من ٣ سنة إلى ٥ سنة، وأحيانا يكون أكثر من ذلك، ويتم هذا النوع بواسطة مديري الإدارة العليا بمساعدة خبراء التخطيط. وأمّا التخطيط الاستراتيجي الوظيفي فيقوم به المديرون في الإدارة الوسطى، وهذا النوع يحدّد وظائف المنظمة، وهي وظيفة الإنتاج، والتمويل، والتسويق، والموارد البشرية، ومدّة الخطة الوظيفية من ١ سنة إلى ٣ سنة، وهو أكثر تحديدا من التخطيط الاستراتيجي.

فبعد ما يتم التخطيط الاستراتيجي السابق يقوم مديرو الإدارة الوسطى بترجمة التخطيط الاستراتيجي إلى خطط وظيفية، ويقوم مدير الإنتاج بوضع خطة تمس حجم الإنتاج، والجودة، ونحوهما، ويقوم مدير التسويق بوضع خطط للمبيعات، وترويجها، وتوزيعها، وتسعيرها، ويقوم المدير المالي بوضع خطط الاقتراض، والائتمان، والاستثمار، والمحاسبة، ويقوم مدير الموارد البشرية بوضع خطط التوظيف، والتدريب، والأجور.

وأما التخطيط الاستراتيجي التنفيذي فهو الذي يقوم به المديرون في الإدارة الدنيا، ومدته من يوم إلى أسبوع، أو شهر، ولا تزيد عن سنة، فبعد ما يتم التخطيط الوظيفي يقوم مديرو الأقسام بترجمة الخطة الوظيفية إلى خطة تنفيذية، أو تشغيلية، ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي، ثم المتابعة، والرقابة. ١.

فقد ذكرنا أنواع التخطيط الثلاثة من حيث الإدارة، وأما مستوياته من حيث الزمن فهو ينقسم إلى ثلاثة أنواع:

أولها- تخطيط طويل الأجل، وهو من ثلاث سنوات إلى عشر.
٢- تخطيط متوسط الأجل، وهو من سنة إلى سنة.

١/ انظر مبادئ الإدارة بين العلم، والمهارة ١٠١

٣- تخطيط قصير الأجل، وهو من عدة شهور إلى سنة.

وأما مستوياته من حيث الحجم فهي أربعة:

١-التخطيط على المستوى الدوليّ حيث تكون الخطةّ شاملة لكافة نشاطات الدولة، فليست خاصة بوزارة معينة، أو نشاط في قسم من أقسام الأعمال الدولية، بل هي تهتم لجميع التحركات في كل الأعمال الدولية.

٢-التخطيط على المستوى الإقليميّ، وهذا لا يؤثر على الأقاليم الأخرى.

٣-التخطيط على المستوى المحليّ.

٤-التخطيط البرامجيّ، وهذا التخطيط على مستوى مشروع، أو برنامج واحد.^١

^١ محاضرات في مبادئ إدارة الأعمال للكاتب جمال الدين عثمان الطاهر ١٨، ١٧ / جامعة وادي النيل. والمرجع السابق ١٠٤، ١٠٣، ١٠٢

متطلبات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي:

هناك مجموعة من المتطلبات لبداية نظام التخطيط الاستراتيجي،

وأهمها كمايلي:

١- موارد مالية:

إعداد النفقات التي تنفق على الدراسة الاستراتيجية، وعلى من

يقوم بها من خبراء التخطيط، ومستشاريهم إن احتاجوا إليهم.

٢- مهارات إدارية :

يجب أن يكون المديرون في الإدارة العليا ذوي مهارات عالية في

التخطيط الاستراتيجي، ومايتعلق به.

٣- أنظمة معلومات:

يجب توفر دراسات، وأنظمة لجمع البيانات عن البيئة الخارجية،

والداخلية، وتلخيصها، وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على

التخطيط.

٤- وجود الوقت الكافي لجميع ذلك:

فلا بد من وجود وقت كاف لعملية التخطيط ، ولا بد أيضا من

وجود حوافز، واجتماعات، ومناقشات.

٥- اقتناع الإدارة العليا بالتخطيط:

فهذا هو أهمّ تلك المتطلّبات؛ لأنّه كلّما زاد اقتناع الإدارة العليا،
ودعمها بالاستراتيجيةّ زادت فرصتها للنجاح. ١ .

معوّقات التخطيط الاستراتيجيّ:

قد اتّضح في ما ذكر سابقا أهميّة التخطيط، وأدلّته، ومستوياته،
ومتطلّباته، ولكن ينبغي أن نعلم أنّ هناك معوّقات، وعقبات تحول
بين المنظمة، والتخطيط الاستراتيجيّ،

وأهمّ هذه المعوّقات كالآتي:

١ - عدم الاستقرار السياسيّ، والاجتماعيّ، والتغيّر المستمرّ للبيئة
الذي بواسطته يصعب التخطيط الاستراتيجيّ.

٢ - عدم رغبة المديرين في التخطيط، أو ترددهم في استخدامه
لاعتقادهم أنّه ليس لديهم وقت كاف للقيام بالتخطيط
الاستراتيجيّ.

٣ - اعتقاد المدراء، والخبراء المستشارين أنّهم لن يجدوا مكافئة
على عمليّة التخطيط، وهذا ممّا سيؤدّي على ضعف التخطيط، أو
فشله لعدم الحوافر.

١ - دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجيّ ٤٦ .

٤- وجود أخطاء في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وهذا ممّا يجعل بعض المديرين يعتقدون أنّ فكرة التخطيط ليس فيها منفعة.

٥- ضعف الموارد المتاحة حيث يصعب تحقيق الفوائد المنتظرة من التخطيط.

٦- التخطيط الفعال يحتاج لوقت، وتكلفة كبيرة؛ إذ يستغرق تحديد الأهداف في الرسالة وقتاً طويلاً، وهذا ما يعتبره بعض المديرين مضيعة للوقت.

٧- التخطيط الاستراتيجي يتطلب توفير التكلفة في جمع المعلومات، والإحصاءات التي لا بد منها عند التخطيط، وهذا قد يكون معوقاً من إتقان التخطيط، أو من وجوده.

٨- عدم الاقتناع بالتخطيط.

٩- ضعف نظام المشاركة، والاتصالات بين المنفّذين، وبين الجهات المركزية التي تتولّى عملية التخطيط.

١٠- عدم الالتزام بالتخطيط، واللجوء إلى الخبرة الشخصية التي لا تجدي نفعاً.

١١- وأهمّ هذه المعوّقات هي ضعف الخبرة الإداريّة، وعدم مهارة التخطيط ممّا يؤدّي إلى عدم الانتباه إلى أهميّة التخطيط الاستراتيجيّ، وأشدّ من ذلك كلّه جهل المدير، ودكتاتوريته حيث لا يقبل نصائح الخبراء، والمستشارين المتخصّصين في مجال التخطيط الاستراتيجيّ .^١

١- محاضرات في إدارة الأعمال ٢٣. مع تصرّف يسير، وزيادة.

خاتمة :

هذا آخر ما أردت أن أكتبه في هذه الرسالة الوجيزة حول
التخطيط الاستراتيجي؛ ليستفيد منها طلاب هذه المادة؛
وليقتبس منها المدرسون، والمدرسون، والمديرون،
وغيرهم.

وأسال الله-تعالى- أن يجعل أعمالنا خالصة لله مقبولة
عند الله.

وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله كلما ذكرك
الذاكرون، وغفل عن ذكرك الغافلون.