

التفكير الاستراتيجي: "صناعة مستقبل المنظمات والمؤسسات"

أ. د. سعيد عبده نافع
المستشار الأكاديمي بمعهد الملك سلمان للدراسات
والخدمات الاستشارية،
رئيس جامعة دمنهور
ونائب رئيس جامعة الاسكندرية (الأسبق)
خبير التخطيط الاستراتيجي

مقدمة

لقد أضحت الحاجة إلى بناء القيادة الاستراتيجية المتميزة والفعالة لقيادة المؤسسات أكثر من أي وقت مضى ، وبما يعكس الواقع المتغير الجديد. وعليه فقد باتت حتماً ضرورة وضع الأطر الفعالة لبناء القيادة الاستراتيجية المتميزة ذات المواهب المتعددة والقادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المتلاحقة من خلال الممارسات التطبيقية للقيادة في المؤسسات بمختلف تصنيفاتها كنماذج نجاح قادت مؤسساتها نحو التميز والريادة من خلال الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. (وزارة الاوقاف والشؤون الاسلامية : ٢٠١٣)

وتتناول هذه الورقة المحاور الخمسة لصناعة مستقبل المنظمات والمؤسسات على النحو التالي:

- ١- القيادة الإستراتيجية.
- ٢- التفكير الاستراتيجي.
- ٣- التخطيط الاستراتيجي.
- ٤- الإدارة الإستراتيجية.
- ٥- التميز المؤسسي .

المحور الاول : القيادة الاستراتيجية :

١- مفهوم القيادة :

- "القيادة هي قدرة التأثير على سلوك الآخرين"
- هي عملية التأثير في نشاطات الأفراد والفرق وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف معينة.

- القيادة معناها التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ قرارات أفراد آخرين"،

ويوجد فرق بين نوعين من القيادة:



الأول: القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي تستمد قوتها من شخصية القائد الاستراتيجي وحجته المنطقية.

الثاني: القيادة القائمة على التسلط وتستمد قوتها من السلطة المطلقة له.

القيادة الإستراتيجية (strategic leadership)

تشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الاستراتيجي ، وفهم خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي و الاستخدام الامثل للإدارة الاستراتيجية.(سعيد العمودي: ١٤٣٥هـ) .

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:

لفهم أفضل لطبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فإننا بحاجة التوضيح التالي : (حسين الدوري :٢٠١٠م)
فالتفكير الاستراتيجي :

- هو تفكير متسلسل في خطواته ومنظم في اجراءاته للوصول إلى الهدف المنشود في اطار من التراكمية وبعد دراسة جميع الخيارات الممكنة والتفكير في جميع السيناريوهات المحتملة .
- والتفكير الاستراتيجي يعد أرقى أنواع التفكير وأكثرها إنتاجياً ويُعد سمة من سمات القائد الاستراتيجي المبدع..

أما الإدارة الاستراتيجية :

- فهي تعتبر تطبيقاً للتفكير الاستراتيجي وترجمة له بصيغة عملية .
- وهي تركز على المستقبل في اطار الواقع .
- وفي الوقت نفسه هي عبارة عن اتخاذ القرارات الرئيسة ذات التأثير على مستقبل المنظمة.

وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي:

- يعد عمليات منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية وكيفية تحقيق هذه الاهداف .
- اذن فالتخطيط الاستراتيجي يعد حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

• فهو الذي يحول الأفكار إلى مشاريع وبرامج ونشاطات وسياسات ، وهو الذي يحدد جوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة ، وهو الذي يجعل من القيم والمبادئ المعلنة الدستور الاخلاقي والمرجعية الحاكمة في الإدارة الاستراتيجية..
إذاً: القيادة الاستراتيجية:

هي القدرة على إدارة الموارد البشرية وحفزها والتأثير فيها للقيام بالأعمال المطلوبة منها على أكمل وجه ، وذلك من خلال رؤية استراتيجية والسلطة التي يمارسها في سياق اضطراره بمهامه ومسئولياته الوظيفية
وظائف القيادة الاستراتيجية:

تعتمد هذه الوظائف على طبيعة العمل وأهداف المنظمة ومستوى القائد وما يتمتع به من قدرات وإمكانات وطبيعة الموقف : (عز الدين عمرو : ١٤٣٧هـ)
١. تهيئة وتنمية منظومة أداء فعالة : كيف؟
وذلك عن طريق:

- بناء هيكل تنظيمي .
 - تقسيم العمل وتوزيع المهام على أسس سليمة.
 - صيانة التنظيم الرسمي ،
 - فتح قنوات الاتصال ،
 - الرقابة الفعالة ومتابعة الأداء .
٢. استقطاب الكفاءات وتوفير الحوافز المناسبة لهم : كيف ؟
وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والمحافظة على الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم .
٣. صياغة وتحديد أهداف المنظمة/المؤسسة وترتيبها هرمياً ليعرف العاملون في كافة المستويات النتائج المطلوب منهم تحقيقها . كيف؟
٤. التخطيط والتنظيم والتوجيه ، والرقابة ، واتخاذ القرارات والاتصالات .
أهمية القيادة الإستراتيجية
تتضح أهمية القيادة الإستراتيجية تظهر في عدد من الأمور الهامة وهي:
- تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج ملموسة ومحقة.
 - تجعل كل العناصر الإنتاجية فعالة ومؤثرة.



- تجعل التخطيط والتنظيم والرقابة له التأثير الفعّال في تحقيق أهداف المنظمة.
- لا يمكن مساعدة المؤسسة في وضع تصور مستقبلي لها بدون القيادة الواعية.
- تصرفات القائد الاستراتيجي وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

عناصر القيادة الإستراتيجية:

- وجود مجموعات من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
 - قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وحسن إدارتهم.
 - هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.
 - القدرة على التأثير على الآخرين.
- المهام والوظائف المتطورة للقيادة الاستراتيجية في المنظمات / المؤسسات:
فيما يلي المهام والوظائف التي يجب أن يقوم بها القائد الاستراتيجي عند إدارته للمؤسسة:
(عز الدين عمرو : ١٤٣٧هـ)

- وجود رؤية مستقبلية لما يجب تحقيقه من أهداف علي المدى القصير والمتوسط والبعيد.
- اتباع الأسلوب القيادي الذي يتسم بالحزم والمشاركة في المسؤولية وذلك حتي يكون هناك حافز ودافع عام لكل الأفراد العاملين بالالتزام بالأداء الذي يوصل إلى النجاح والتنمية المستمرة للمؤسسة والأفراد علي حد سواء.
- الاهتمام بالارتفاع بمستوي يرضي العميل الداخلي والخارجي علي حد سواء وذلك عن طريق تلبية والوفاء بالاحتياجات بصفة مستمرة والقيام باستقصاء المؤشرات المختلفة للعملاء بصفة مستمرة .
- الاهتمام بالتدريب الذي يقوم على المشاركة الفعالة في بناء كوادر قادرة علي نقل المعلومات والخبرات لكل الأفراد العاملين بصفة مستمرة وذلك للوصول الي تواجد مناخ تعليمي مستمر ومحفز في المؤسسة .
- الاهتمام بقيادة الأفراد والمجموعات لتنمية القدرات الفنية والإدارية لهم
- الاهتمام بإنجاح الإجراءات والأساليب التي تتبع في إدارة وتنظيم أعمال المؤسسات والإدارات التي تندرج تحتها في الهرم التنظيمي.

• الاهتمام بالسيطرة علي ما يحدث من تغيرات في محيط بيئة العمل المتواجدة في المؤسسات مع تفعيل دور التغير في الارتقاء بأساليب إدارة وقيادة الأعمال في هذه المؤسسات لمواكبة متطلبات العصر.

• الاهتمام بقياس الأداء للأفراد والمجموعات ومقارنته مع ما هو مستهدف وكذلك الاهتمام بالوقوف علي ما يحدث من مؤشرات إنتاجية في المؤسسات في الدول التي تتشابه مع ظروفنا وإمكاناتنا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.... الخ وذلك للاستفادة مما تم في هذه المؤسسات من توجهات ونتائج .

نجومية القائد الاستراتيجي:

الاستراتيجيات التسع للنجومية: (STARS,9)(روبرت كيلي : ١٩٩٨م)

الاستراتيجية الأولى : المبادرة

• يعتبرها القائد العادي المهارات التي يجب أن يتبناها ، وهو يعتقد أنها تتلخص في عمل نفس المهام ولكن بأسلوب أكثر مبادرة وأسرع ، بينما ينظر إليها الكسالى على أنها تدخلًا في شئون الزملاء ،

• ولكن على النقيض من ذلك يرى القائد الاستراتيجي أن المبادرة هي أهم المهارات وأشدها تميزاً بين العامل العادي والعامل فائق الأداء .

الاستراتيجية الثانية : شبكة العلاقات

يظن القائد العادي أن شبكة العلاقات تضم أولئك الذين يبقونه على علم بأخر الأحاديث أو الشائعات المنتشرة في المنظمة، أما القائد الاستراتيجي فيسأل نفسه الأسئلة التالية :
إذا كنت أعرف حجم المعلومات التي تعلمتها وفهمتها فهل أعرف حجم ما أجعله ؟

الاستراتيجية الثالثة : إدارة الذات

يعتقد القائد العادي أن إدارة الذات هي إدارة الوقت التي تسمح له بتقسيم المهام المطلوبة منه على كمية الوقت المتاحة له ، أما القائد الاستراتيجي فلديه رؤية مختلفة يرى أن إدارتك لذاتك تتطلب ما يلي :

- أعرف نفسك جيداً.
- تتعرف على نوع العمل الذي تتقنه وترغب في تنفيذه .
- تسيطر على مسار مستقبلك الوظيفي بوضع خطة تربط بها نفسك في العمل
- الذي تؤديه مع ربطه بالتالي بربحية الشركة .



- تخطط للمشروع بالكامل.
- تضع لوقتك جدولاً وتضع خطة زمنية لتنفيذ المشروع .
- تتابع مدى تقدمك في التنفيذ.
- تختزن وتسترجع المعلومات الهامة للإفادة منها.
- تستطلع المشكلات قبل حدوثها.
- تضع خطة بديلة تنفذها عند فشل الخطة المبدئية .
- تخطر من يهيمهم الأمر - العملاء ، الرؤساء ، الزملاء - بمدى تقدمك في العمل وبما تحققه من نتائج.

الاستراتيجية الرابعة: رؤية الصورة الكاملة

يظن القائد العادي أن هذه الاستراتيجية تعنى التمسك بأحد الشعارات الرنانة وتكرارها أمام الإدارة العليا للحصول على التأييد والمصادقية اللازمين لإبداء الرأي والمشورة والتصويت على قرارات مجلس الإدارة مثلاً.

أما الاستراتيجيون فيبحثون عن تكوين فهم عميق وشامل لمجال عملهم يقودهم هذا الفهم إلى التعرف على تأثير جهودهم والاحساس بكيانهم الفردي داخل المجموعة .

الاستراتيجية الخامسة: مهارات التبعية

يعتقد القائد العادي ان التبعية هي الخضوع السلبي لأراء الرؤساء، والتظاهر بتنفيذ أوامره والالتزام بحدود التوصيف الوظيفي. أما القائد الاستراتيجي يعرف كيف يمارس دور التابع المخلص في عمله اليومي؟ التي تعنى العمل بإخلاص على نجاح الرئيس والشركة، في نفس الوقت ممارسة الاستقلالية الفردية وتكوين رأى خاص عن الأهداف والواجبات والمشاكل المتوقعة وطرق العمل،

الاستراتيجية السادسة: مهارات القيادة

لا تعنى مهارات القيادة ، بالنسبة للقائد العادي ، أكثر من القدرة على فرض الرأي والسيطرة على الآخرين والتحكم فيهم والحرص على استعراض هذه القدرة والتفاخر بها كلما سنحت الفرصة لذلك . أما القائد الاستراتيجي فيعمل كقائد غير ذي سلطة وهدوء ودون استعراض. من خلال :

- المعرفة : خبرة محترمة ورأى سديد في أمور تتعلق بأهداف المجموعة

- العلاقات الانسانية: الاهتمام بزملائك وبأهدافك مثلما تهتم بنفسك وبأهدافك وكنتيجة لذلك يتحرك زملاؤك للعمل معك بإرادتهم لتحقيق الهدف
- الدافعية: ممارسة أنشطة القيادة التي تعاون المجموعة معاونة حقيقية لإتمام تنفيذ الهدف

الاستراتيجية السابعة: روح الفريق

يكتفي القائد العادي من هذه الاستراتيجية بأن ينطوي تحت لواء أحد فرق العمل ويفعل ما يطلب منه فقط. أما القائد الاستراتيجي فيعلم أن اول مبادئ روح الفريق هي المشاركة الحقيقية لا المظهرية وهي ضرورية لإنجاز المهام المركبة والمعقدة، الاستراتيجية الثامنة: المعرفة التنظيمية

قد يظن القائد العادي أن تلك الاستراتيجية قاصرة على معرفة توقيتات الاجازات الاعتيادية والمرضية وبدلات السفر والمكافآت التشجيعية وخفايا السياسة الداخلية. لكن القائد الاستراتيجي يعلم أن المعرفة التنظيمية تتضمن مراعاة المصالح المختلفة داخل المنظمة و القدرة على إدارة المصالح المتنافسة داخل بيئة العمل لترويج فكرة أو فض نزاع أو تحقيق هدف.

الاستراتيجية التاسعة العرض والاستمالة

تمثل هذه المهارة بالنسبة للقائد العادي أهم المهارات على الإطلاق والأولى في الترتيب وهو بذلك يعتقد أنها تعنى القدرة على جذب انتباه الإدارة والشخصيات المهمة في المنظمة من خلال بعض العروض والتصميمات التي تستعرض المهارة أكثر مما تحمل فائدة حقيقية للمنظمة. أما بالنسبة للقائد الاستراتيجي يرى أن إتقان مهارة العرض والاستمالة تسمح لك بإقناع من حولك بالثقة في خبرتك وفي رسالتك وذلك بغرض الحصول على التأييد اللازم لمبادراتك، أو لإيضاح تصوراتك، أو لقبول قيادتك.

المحور الثاني: التفكير الاستراتيجي:

مقدمة:

لقد أصبح التفكير الاستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية، مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المنظمات والمؤسسات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية، وأصبح من الضروري



الأخذ في الاعتبار المبدأ القائل أن الإدارة الإستراتيجية تبدأ بالتفكير الاستراتيجي. (محمد هلال: ٢٠١٢).

مفهوم التفكير الاستراتيجي:

هو التفكير بطريقة استراتيجية في كيفية تحديد الرؤى المستقبلية، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية وتطور المؤسسة، مع ضرورة توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة بالسرعة والدقة المطلوبة والكفيلة بصناعة مستقبل المؤسسة.

المفكر الاستراتيجي: من هو؟؟ وما خصائصه؟

من هو الاستراتيجي؟

تتكامل وجهات نظر الباحثين بصدد أهمية ودور "الاستراتيجي" ومسئولته في نجاح أو فشل المنظمة، ويختلف التفكير الاستراتيجي عن التفكير العادي حيث أن المفكرين الاستراتيجيين أصحاب رؤية ولهذا فإن الاستراتيجي هو القادر على: (صلاح النعيمي: ٢٠٠٣)

- النظر إلى الأمام.
 - "التوجه المستقبلي".
 - الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك .
 - يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية ويقترح مجالات جديدة.
 - الانتقال من ردود أفعال قصيرة الأجل إلى ردود أفعال الأمد البعيد.
 - النظرة الشمولية للمواقف والاحداث.
 - الحاجة إلى الإبداع.
 - النظر بعيدًا (أي اختراع مستقبل لن يتحقق إلا لمن يسعى إلى اختراعه).
- خصائص ذوى التفكير الاستراتيجي(محمد الزعبي: ٢٠١٠م)

- القدرة على صياغة الغايات
- بعيدة المدى للمنظمة ليشتق منها الأهداف الفرعية
- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة والقدرة على استخدامها بكفاءة
- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها بدقة
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية

- القدرة على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية
- مهارة الاختيار الاستراتيجي من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة
- مواكبة عوامة الفكر الإداري.
- البصيرة والفراسة والقدرة على وزن الأمور بدقة.
- القدرات الأساسية للمفكر الاستراتيجي: (صلاح النعيمي: ٢٠٠٣)

١-الرؤية

- امتلاكه للحس الفطري ورؤية الأشياء غير المنظورة
- -يتمتع برؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال.
- له القدرة على التعامل مع المجهول (ما هو غير قابل للتنبؤ به أو ما هو غير قابل للتعرف عليه).
- تكون له رؤية استراتيجية لاستبيان مستقبل المنظمة لكي تكون واضحة وحاسمة.
- يمكنه تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق في ضمن رسالة المنظمة وأهدافه .
- يقوم بتهيئة الوسائل المرتبطة باكتشاف مستقبل المنظمة.
- يمتلك القدرة في إقناع الآخرين(أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيته الاستراتيجية.
- يستعمل رؤيته في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا.

٢-التفكير الاستراتيجي

أ-مدى توفر أبعاد التفكير الاستراتيجي:

- التصور(ما يبني على التخيل + معطيات معينه).
- الإدراك(تحليل وفهم المعلومات والحقائق المطلوبة).
- التبصر (تمحيص وتدقيق الظواهر).
- الحدس (توجيه الذهن واكتشاف علاقات جديدة ونتائج
- يسترشد بها في المستقبل).

ب - مدى امتلاكه لقدرات التفكير الابداعي:

- الفطنة/ الذكاء الطبيعي(التعلم واكتساب المعرفة).



- الابتكار / الخلق (توليد معارف أو طرائق جديدة لحل المشكلات القائمة).
- الابداع (التوصل إلى علاقات أو حلول أو أنماط جديدة غير مطروقة سابقاً).
- لمرونة (عمق التفكير وتعدد وسائله ومناحيه).

٣- القرار الاستراتيجي:

أ- مساهماته في صناعة القرار الاستراتيجي:

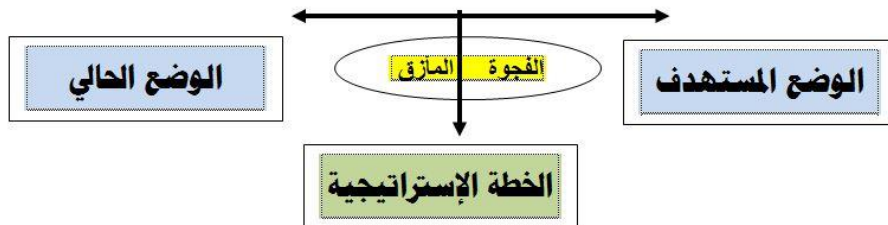
- صياغة الغايات العليا للمنظمة.
- تحديد توجهات المنظمة ونطاق (مجال) أعمالها وأنشطتها
- بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة
- البحث عن الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة
- ب - امتلاكه مقومات نجاح القرار الاستراتيجي
- التأثير في مجرى الأحداث للحصول على المكاسب
- حشد الامكانيات في الزمان والمكان المناسبين
- المناورة (تقديم الخطط البارعة) لتحقيق التفوق
- القيادة المنسقة والمسئولة والملتزمة نحو الغايات.

المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والخطة الإستراتيجية:

- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل.
- الخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

أولى خطوات التفكير الاستراتيجي



- ويتعلق التخطيط بالإجابة على أربعة أسئلة هي :-
١. أين أو ماذا نريد ان نكون في وقت ما في المستقبل ؟
 ٢. أين أو ماذا نكون نحن الآن ؟
 ٣. أين أو ماذا سنكون في ذلك الوقت في المستقبل لو استمر وضعنا على حالة بدون تدخل ؟
 ٤. ما الذي يفترض عمله لإلغاء الفجوة بين السؤال (١) والسؤال (٣) ؟

الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

يمكن توضيح الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي في عدد من النقاط التالية:
(احمد السعيد: بدون تاريخ)

- التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الاستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل.
- التخطيط بمفهومه العادي غالباً ما يجارى الواقع والتخطيط الاستراتيجي عكس ذلك.
- التخطيط العادي غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة

متطلبات التخطيط الاستراتيجي

نظراً لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي: (أحمد صقر عاشور: ١٩٨٣م)

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثوقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها.
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب
- ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.



- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات، التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الاستراتيجي من الصورة النظرية إلى الواقع العملي.
- قد تنطوي الاستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالاستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز والتشغيل والاحتياطات وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.
- إن جوهر التخطيط الاستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية ويقتضى ذلك تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية.
- فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة الشركة وأهدافها وخططها.
- وسياساتها للمرحلة القادمة، كما أنه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح الشركة في المحيط الخارجي.

مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة وهذا ما اجتمعت عليه معظم المؤسسات التي تستخدمه، ومن أهم المبررات الداعية إلى استخدامه ما يلي: (محمود مرسى وآخرون : ١٩٩٠م)

- يزود المؤسسة بدليل حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بالمؤسسة بأسلوب وملامح التفكير في المؤسسة.
- يساعد المؤسسة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المؤسسة على تخصيص أو توزيع، الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدراء.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً، ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.

- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح .

نماذج التخطيط الاستراتيجي:

نموذج swot (سعيد نافع: ١٤٣٧هـ)

أداة لتحليل الوضع الراهن للمنشأة أو للإدارة أو للعملية أو للمشروع وكتمهيد للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، كما يستخدم كأداة لتحليل السوق والفرص والتحديات أمام المنتجات والخدمات المقدمة. ويعتبر تحليل سوات الخطوة الأولى الأساسية في أي تخطيط مستقبلي ويستخدم:

- للتعرف على القدرات الداخلية للمؤسسات أو العمليات والمشاريع عن طريق دراسة جوانب الضعف والقوة (Weaknesses- Strengths).
- للتعرف على الظروف الخارجية للمؤسسات أو العمليات أو المشاريع عن طريق دراسة الفرص المتاحة والعوائق والمخاطر المحيطة (Threats- Opportunities).
- من خلال تحليل سوات يمكن التعرف على عوامل القوة وتعزيزها والاستفادة منها في اقتناص الفرص لتقليص عوامل الضعف وتجنب المخاطر والتحديات.
- خطوات استخدام تحليل سوات:
- ١- يقوم الفريق بعصف ذهني لتحديد:
 - القوة الداخلية في المنشأة.
 - عوامل الضعف الداخلية في المنشأة.
 - الفرص الخارجية المتاحة في الوقت الحاضر والمستقبل.
 - المخاطر والتحديات الخارجية في الوقت الحاضر والمستقبل.
- ٢- دراسة وتحليل العوامل الناتجة عن جلسة العصف الذهني وتقليصات إلى أهم ٤ أو ٥ عوامل في كل من (القوة-والضعف-والفرص-والمخاطر).
- ٣- تحليل العوامل السابقة ودراسة أثرها على المنشأة بمفردها وبإضافتها إلى العوامل الأخرى.
- ٤- عوامل القوة مع الفرص المتاحة تمثل مناطق واعدة للنمو والتوسع.
- ٥ - عوامل الضعف مع المخاطر الخارجية تمثل مواضيع للمتابعة والانتباه والتحسين.
- ٦-وضع ما يلي في الاعتبار:



- القوة والضعف شيء موجود فعلاً في الواقع.
 - الفرص شيء غير موجود لكن ممكن يأتي أو قد لا تأتي.
 - المخاطر والتحديات شيء متوقع ان يحدث.
 - كل نقطة قوة ممكن الحفاظ عليها تعتبر (هدفاً).
 - كل نقطة ضعف ممكن معالجتها تُعد (هدفاً).
 - كل فرصة ممكن استغلالها تُعد (هدفاً).
 - كل خطر الاحتياط منه وتحاشيه يُعد (هدفاً).
 - SWOT- يستعمل في التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.
 - ٨٣ % من الخطط الاستراتيجية في العالم استخدمته.
- "إذاً SWOT هو المسيطر على عالم التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وهو أساس إدارة المشاريع الاستراتيجية". ورغم ذلك يعتقد البعض ان نموذج SWOT فاشل في التخطيط الاستراتيجي ولكنه ناجح في التخطيط التشغيلي. وأن ٧٠% من الخطط الاستراتيجية التي استخدمت SWOT فاشلة ولكن لا يعرفون غيره والنصيحة "اعرفوا وتعلموا غيره".

الخطوات:

أولاً: التحليل البيئي Environmental Scanning

مفهوم التحليل البيئي

- عملية تجرى بغرض جمع الكثير من الحقائق والمعلومات عن مؤسسة معينة والتي تؤثر في أدائها ثم تحليلها وتقييمها بغرض تشخيص وتقييم الوضع الراهن للمؤسسة.
 - ويلاحظ أن المعلومات والبيانات التي يتم تجميعه لا يشترط أن تكون كلها حقائق مؤكدة ولكن يمكن أن تكون أيضاً معلومات نابعة من التقدير الشخصي
- أهمية إجراء التحليل البيئي
- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
 - إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات.
 - تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها للاستفادة منها والبحث عن طرق لتدعيمها.
 - تحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة.



- تحديد الفرص الخارجية التي يجب أن تستغلها المؤسسة.
- تحديد الأهداف ونطاقها.
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
- تحديد نطاق السوق المرتقب.
- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة

المقصود بالبيئة الداخلية

يقصد بالبيئة الداخلية مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة التعليمية ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها. مفهوم نقاط القوة والضعف نقاط القوة:

هي الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة لما يتمتع بها المنظمة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون، ويطلق على نواحي القوة البارزة "القدرة المميزة" حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين. نقاط الضعف:

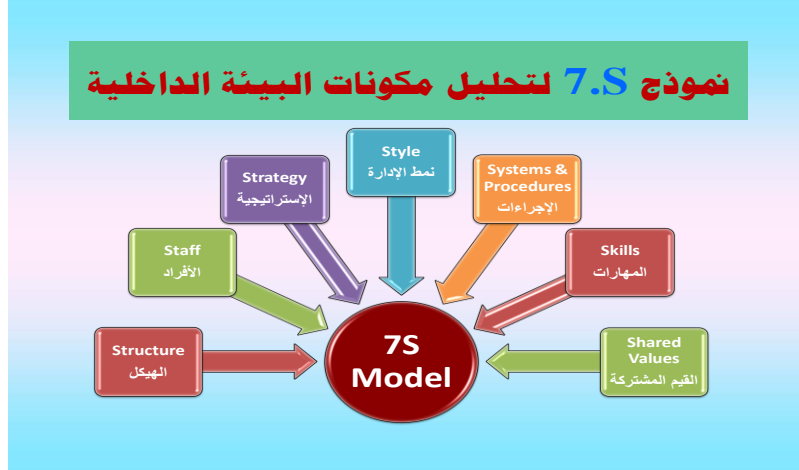
هي الأنشطة التي لا تتمتع بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة، أي وجود قصور أو عجز في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر، ومن أمثلة مجالات ضعف الموارد المالية والتكنولوجية والقدرات الإدارية والتسويقية والصورة الذهنية لمنتجات المنظمة. التمييز بين نقاط القوة والضعف

يعتبر المتغير مصدر للقوة إذا مكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، والميزة التنافسية هي شيء ما يمكن للمنظمة أن تفعله أو تؤديه بدرجة أفضل نسبياً من المتنافسين الحاليين أو المحتملين.

يعتبر المتغير مصدر للضعف إذا كان شيئاً يمكن للمنظمة أن تفعله أو تؤديه بدرجة أقل من المنافسين.



نموذج S.٧ لتحليل مكونات البيئة الداخلية؟



ما المقصود بالبيئة الخارجية؟

يقصد بالبيئة الخارجية مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة التعليمية وتخرج عن نطاق سيطرتها. وعند الحديث عن البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية يمكننا التمييز بين مجموعتين من القوى تتحكم فيها أو توجهها إلى الاتجاه الذي ترغب فيه.

مكونات البيئة الخارجية (PEST)

Political Factors

Economic Factors

Sociocultural Factors

Technological Factors

مفهوم الفرص والتهديدات

الفرص:

هي وجود تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجية، أي موقف مفصل أو مرغوب في بيئة المنظمة، مثل: خروج منافس قوي من السوق أو زيادة معدلات الطلب. التهديدات:

هي وجود متغيرات سلبية يجب تجنبها، أي موقفاً غير مفصل وغير مرغوب في بيئة المنظمة الخارجية، مثل: دخول منافسين جدد للسوق وانخفاض معدلات الطلب والتشريعات المقيدة لبعض الأنشطة.

هل يمكن لتغير واحد أن يكون فرصة وتهديد في نفس الوقت؟

يمكن أن يكون المتغير فرصة لبعض المنظمات وتهديد لمنظمات أخرى، فمثلاً فرض ضريبة على السلع المستوردة المماثلة للسلع الوطنية يعتبر تهديد للمنظمات المستوردة للسلع وفرص للمنظمات التي تصنع السلع الوطنية، كذلك فإن ارتفاع معدلات المواليد يمثل فرصة لشركات منتجات الأطفال، بينما يعتبر تهديداً لمنظمات الخدمة العامة مثل الصحة والتعليم والتي لا تمتلك الموارد الكافية لتقديم الخدمة الجيدة لهذا القطاع.

المحور الرابع: الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية (علم أم فن):

الإدارة علم:

بمعنى أنها مجموعة من المعارف تم الحصول عليها بطريقة منهجية منتظمة وتحليل موضوعي.

الإدارة فن:

بمعنى أنها مهارة في التطبيق تعتمد على القدرة في الأداء والخبرة العملية في التطبيق، والإبداع والثبات في مواجهة المواقف.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

هي عملية استغلال كافة الموارد المتاحة (المادية والبشرية) لتحقيق أهداف المنظمة/ المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أهمية ومزايا الإدارة الاستراتيجية:

١. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٢. التفاعل البيئي على المدى البعيد.



٣. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية : أثبتت بعض الدراسات البحثية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى وتحريمها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.
٤. تدعيم المركز التنافسي : إن الإدارة الإستراتيجية تقوى مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية .
٥. القدرة على إحداث التغيير : إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادرات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف ، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدى ومعوق.
٦. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة : تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد ، كما تسهم في استخدام مواردها وامكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

- هناك العديد من التحديات المتوقع أن تواجه الإدارة الإستراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم من بين هذه التحديات ما يلي :
- ١- زيادة معدلات التغيير .
 - ٢- شدة المنافسة .:
 - ٣- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً .
 - ٤- التغيرات التكنولوجية .
 - ٥- تغير طبيعة قوى العمل:
 - ٦- عجز الموارد المتاحة وندرتها :
 - ٧- التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي :
 - ٨- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية :
 - ٩- زيادة دور جماعات الضغط " جماعات التقويم "
 - ١٠- تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية :



كيف يمكن مواجهة هذه التحديات؟

لمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة استراتيجياتها بكفاءة ، من بين هذه النقاط:

- يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- يمكن تجهيز استراتيجيات موقفية تتناسب مع ظروف التطبيق المتغيرة.
- يجب صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.
- الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات.
- يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.
- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات ، من أجل تدعيم عوامل القوة وتحجيم عوامل الضعف.
- يجب الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية ، وصياغة الاستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق ، وإدراك النقاط الحرجة والمحورية في حياة المنظمة الاستفادة . من الموارد البشرية والمادية والمعنوية النادرة.

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية :

١. توافر التفكير الاستراتيجي والمفكرين الاستراتيجيين:
 - القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية باحترافية.
 - القدرة على اختيار الاستراتيجيات المناسبة.
 - القدرة على تخصيص الموارد والامكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
 - القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
٢. توفر نظم المعلومات الاستراتيجية الدقيقة والشاملة.
٣. توفر نظام للحوافز محكم وعادل.
٤. توفر نظام مالي احترافي.
٥. توفر التنظيم الإداري السليم والدقيق والمرن.



الرقابة الإستراتيجية. "Strategic Control"

تعريفها:

- "نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، أى مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط لتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المؤسسة على إنجاز غاياتها وأهدافها". (أحمد السعيد: بدون تاريخ)
- "نظام للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف، ثم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية".
- من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب: "وجود نظام للمعلومات" إذ تتوقف فاعلية الرقابة على: وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

مستويات الرقابة الإستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية: (ابراهيم المنيف : ١٩٧٩م)

هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة وتقييم أثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.
الرقابة التكتيكية:

وهي الرقابة التي تركز على تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام، وربط التوجيه بالنتائج الدورية، واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.
الرقابة التشغيلية:

هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

خطوات الرقابة الإستراتيجية:

١- تحديد النشاط المراد تقييم:

٢- وضع المعايير

٣- قياس الأداء

٤- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية



وهنا يوجد خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة ..
- وجود انحراف عن الأداء المخطط وفي هذه الحالة، لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

٦-تصميم نظام الرقابة

لابد أن يمر نظام الرقابة الفعال بعدة مراحل متسلسلة بشكل منطقي تشكل كل خطوة مرحلة تمهيدية للخطوة التالية وعند تصميم الرقابة يوصى بإتباع الإرشادات الآتية: (احمد السعيد: بدون تاريخ)

- يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.
- يجب أن تتابع نظم الرقابة على الأنشطة والنتائج الهامة فقط بغض النظر عن صعوبة القياس ويجب استخدام المقاييس النوعية والكمية.
- يجب مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب بالإضافة إلى الاهتمام بنظم الرقابة التوجيهية.
- يجب استخدام أدوات رقابة قصيرة وطويلة المدى .
- يجب أن ترمى نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات يحتاج الأمر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.
- يجب الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.

٧-قياس الاداء.

المحور الخامس: التميز المؤسسي: (صناعة مستقبل المنظمات والمؤسسات)

أولاً: نماذج الإدارة الاستراتيجية الحديثة والمعاصرة:

ما الذي يميز واقع اليوم؟!؟

التميز في الأداء حق للجميع بشرط توفر الرغبة الصادقة للتطوير والتحسين

ما أهمية الموضوع للقادة الاستراتيجيين؟

- ظهور حالة تفرض ضرورة وجود استراتيجيات لتوجيه الأداء
- حل فجوة الأداء (خلل في استراتيجيات وأساليب عمل المؤسسات)



(١) : الإدارة الاستراتيجية: نموذج: كايزن (التحسينات التدريجية المستمرة)

kaizen Incremental Continual Improvements

كايزن هو مصطلح ياباني يعني "التحسين المستمر" ويتكون من جزئين " Kai " وتعني تغيير Change و"Zen" وتعني إلى الأفضل For the better، بحيث يعني المصطلح "التغيير إلى الأفضل أو الأحسن". أما المعنى الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، (سمير زهير: ٢٠٠٤م) وفي الصناعة يتضمن مفهوم التحسين المستمر، تحسين الأداء من خلال تخفيض الهدر في الإنتاج، وتحسين جودة المنتج، وزيادة الإنتاجية. وتركز فلسفة "كايزن" على التحسين المستمر بحيث: أن "ما نفعله اليوم، يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعله غدا يجب أن يكون أفضل من اليوم".
منهجية التغيير باستخدام كايزن:

- يستخدم مفهوم وتطبيقات كايزن في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة، مهما كان نوعها، لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة للتحسين والتطوير.
- التحسين المستمر والتغيير للأفضل
- التغيير في موقع العمل يرفع القدرات الإبداعية للعاملين .
- كل عمل ينقذ يمكن تحسينه،
- التخلص من الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل المستفيد من ناتجها
- لا بد من وجود رؤية استراتيجية واضحة لعملية التغيير،
- اقتناع والتزام القيادة الاستراتيجية بالتغيير .
- البدء بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير، وتدعم التطوير وتذكر أن كل عملية يمكن تحسينها.
- التركيز على تحسين ظروف العمل .

(٢) التخلص من الهدر Waste Elimination:

ويعرف الهدر هنا على أنه أي نشاط لا يضيف قيمة للمنتج:

النشاط = العمل + الهدر Activity = Work + Waste

النفقات = التكلفة + الفاقد Expenditure = Cost + Waste

. وهذا الهدر يقسّم إلى سبعة أنواع رئيسية وهي:

- ١- الهدر بسبب الإفراط في الإنتاج.
 - ٢- الهدر بسبب المخزون الكبير الزائد عن الحاجة.
 - ٣- الهدر بسبب عيوب في المنتج.
 - ٤- الهدر في حركة العاملين غير الضرورية داخل المنشأة .
 - ٥- الهدر بسبب العمليات الزائدة عن الحاجة أو العمليات غير السليمة.
 - ٦- الهدر بسبب الانتظار أو التأخير وإضاعة الوقت .
 - ٧- الهدر بسبب نقل ومناولة المواد والمنتجات
- فالمهدر يتواجد في جميع الأعمال وفي جميع المستويات في المنظمة لذلك، فكلما قل حجم الهدر، زاد رضا المستهلك (بسبب تأثير الفاقد على الجودة، التكلفة، وتسليم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب).

إدارة الهدر Waste management

تهدف إدارة الهدر إلى التخلص من الهدر في كل جوانب العمل، بما في ذلك علاقات العملاء، وتصميم المنتج، وشبكة الموردين، وإدارة المصنع. وتتمثل الأهداف بصورة عامة في:

- استخدام جهود بشرية أقل
- تخفيض حجم المخزون
- تقليص حجم المساحات
- تقليل زمن الإنتاج: أي إنتاج ما هو مطلوب في اقصر فترة زمنية ممكنة وبأقل الموارد.
- إنتاج سلع وخدمات عالية الجودة، بأفضل كفاءة اقتصادية ممكنة وباستجابة عالية لطلبات العملاء.



(٣) إعادة هندسة العمليات (الهندرة): Business Process Reengineering:



الأهداف الرئيسية لإعادة هندسة العمليات:

تختلف أهداف إعادة هندسة العمليات من منظمة إلى أخرى وفقاً للظروف التي تعيشها كل منظمة، ونوع الأعمال التي تمارسها، وإعادة هندسة العمليات بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات:

- التغيير جذري في الأداء
- التركيز على العملاء
- السرعة في الاداء
- جودة الخدمات والمنتجات
- تخفيض التكلفة

ثانياً : نماذج رواد التميز في الإدارة الاستراتيجية "لصناعة مستقبل المنظمات / المؤسسات" ١-نموذج: إدوارد ديمينج DEMING EDWARD.W

- هو مستشار أمريكي ، وأستاذ بجامعة هارفارد ، ولد عام ١٩٠٠ م وتوفي في ديسمبر ١٩٩٤ م ، ويعتبر الأب لإدارة الجودة وقد أدرك ديمينج أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج، وابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج: (خطط، نفذ، افحص، تصرف). وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات ولكن أمريكا تجاهلته ومن ثم قام اشيكافا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي.
 - وانصب تركيزه على التوجه نحو تقييم عملية أو عمليات أو إجراءات تقديم الخدمات والوظائف .
 - وضرورة طرد الخوف وإزالته من مخيلة الموارد البشرية ، واستخدام الإحصاءات ، وخفض درجات الانحراف عن المستويات القياسية لأداء الخدمات .
 - ويرى أن يعتمد داخل المؤسسة أداء الأعمال بأفضل الممارسات كمياري نموذجي للعمل ويدرب العاملون عليها تدريباً عالياً.
 - ويؤكد على أهمية إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لأداء الأعمال للعاملين بعد تدريبهم وتأهيلهم وزرع الثقة في كافة المستويات الإدارية
 - وإيجاد بيئة إيجابية تشجع الإبداع والابتكار وتطرد الخوف من الفشل وعواقبه.
- المبادئ الأربعة عشر لديمنج :
- أكد "ديمنج" على عدد من الجوانب المهمة للإدارة وكيفية تحسين مستوياتها في الأداء من خلال استعراضه لهذه المجالات في مبادئه الأربعة عشر المشهورة. ويمكن إيجاز هذه المبادئ فيما يلي:

- ١- تقليص الوقت المخصص للمنتج أو الخدمة
- ٢- تبني فلسفة الجودة الجديدة
- ٣- اختيار المواد الجيدة بصرف النظر عن السعر
- ٤- تحديد مجال تحسين المنتج أو الخدمة
- ٥- التحسين المستمر
- ٦- الابتعاد عن الخوف من التغيير



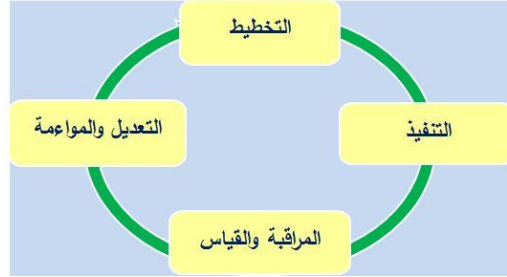
- ٧- تبني القيادة الجيدة
- ٨- إزالة الحواجز بين الأقسام
- ٩- تطوير برامج التدريب
- ١٠- الالتزام بالموضوعية
- ١١- تقدير عمل الغير
- ١٢- تأصيل التدريب في العمل وتشجيعه
- ١٣- التركيز على الكيف وليس الكم
- ١٤- العمل الجماعي

الأمراض السبعة المميتة للإدارة الاستراتيجية عند ديمنج:

حدد ديمنج سبعة أمراض إدارية مميتة يتوجب على القائمين على إدارة المنظمة حماية أنفسهم من (الوقوع فيها لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأمراض هي :

١. عدم الاستمرارية في تطبيق أهداف الجودة .
٢. الاهتمام فقط بتحقيق الأرباح في الفترة القصيرة .
٣. تقييم الأداء الفردي والاهتمام بمتابعة إنجاز الفرد .
٤. كثرة تغير المديرين وعدم استقرار فريق الإدارة .
٥. الاهتمام فقط بالأرقام الظاهرة وما يمكن قياسه في أداء المنظمة ، وإغفال الأهم ، وهي الأمور غير الظاهرة .
٦. المبالغة في الإنفاق واعتباره بديلاً عن الوقاية ، أي عدم بناء الجودة في الخدمة من الخطوة الأولى .
٧. تكاليف ضمان المنتج المرتفعة التي تتحملها المنظمة والنتيجة عن التكاليف التصحيحية والاستشارات القانونية .

خطوات دائرة ديمينج لتحسين العمليات الادارية:



(٢) نموذج: جوزيف جوران :

د. جوزيف جوران هو عالم أمريكي ساهم مع د. ديمينج في تطوير الجودة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية إذا تم دعوته إلى اليابان ومكث سنوات يلقي المحاضرات ويدرب المدراء والمهندسين وينفذ الاستشارات لأكبر شركات الصناعة اليابانية. ويعتبر كتابه (كتاب جوران للجودة) من أهم المراجع في هذا العلم وقد طبع عدة مرات وترجم إلى العديد من لغات العالم. أشار جوران إلى أهمية نظام الاتصالات في تحسين إدارة الجودة في المنشأة

الخطوات العشر لنموذج "جوران"

وقد وصف "جوران" الخطوات التالية التحسين وتخطيط الجودة ومن خلال :

(١) تجنب الاعتماد على الشعارات والمواعظ البراقة.

(٢) وضع أهداف واضحة للتحسين.

(٣) وضع إجراءات انسياب العمل والتنظيم للوصول للأهداف.

(٤) توفير التدريب المناسب لرفع مستوى الأداء.

(٥) العمل معاً لحل المشاكل.

(٦) التبليغ عن التقدم في الأداء.

(٧) ترسيخ ثقافة الإقرار والاعتراف.

(٨) تعزيز نتائج التغذية المسترجعة.

(٩) حفظ السجلات.

(١٠) تسجيل التحسن السنوي.



جودة الأداء تتطلب من كافة العاملين في المنظمة معرفة الآتي:

- المهام والمسؤوليات الموكلة المهم.
- كيفية أداء هذه المهام بشكل صحيح.
- كيفية قياس جودة الأداء والإنجاز.
- توافر الامكانيات البشرية والمادية اللازمة لإتمام العمل.
- معرفة الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- تفهم رؤية واستراتيجية المنظمة لتطبيق الجودة الشاملة.

أهم عناصر نجاح الجودة الشاملة:

١. القناعة الكاملة من قبل الادارة العليا بجدوى برامج إدارة الجودة الشاملة والالتزام الحقيقي بمبادئها..
٢. القناعة الصادقة من الإدارة العليا في تطوير وتحسين معدلات الأداء كماً ونوعاً.
٣. الرغبة الصادقة في معالجة مشاكل العمل في وقتها .
٤. أهمية تقدير واثمين جهود و أفكار العاملين من خلال إشراكهم في خطط وبرامج تطوير .
٥. أهمية توفر الكفاءات المتخصصة للقيام بإدارة برامج الجودة الشاملة.
٦. أهمية توفر الكفاءات المتخصصة للقيام بإدارة برامج الجودة الشاملة.
٧. أهمية المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم انجازه وهل تحقق ما نريده ؟
٨. بناء استراتيجية واضحة وملتزمة بمبادئ الجودة الشاملة.
٩. القناعة التامة من قبل الإدارة العليا بأن عمليات التطوير والتحسين يجب أن تتم من خلال الجهود الجماعية لكافة منسوبي الجهاز.
١٠. أهمية وجود قاعدة معلومات عن العاملين في الجهاز.
١١. الوقاية من المشكلات والتحسين المستمر.

(٣): نموذج فيليب كروسبي

- الجودة هي المطابقة للمواصفات
- تتحقق الجودة بالوقاية وتنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة لا بالتقييم والتفتيش
- معيار الأداء الافتراضي للجودة هو منتجات بلا عيوب.
- تقاس قيمة الجودة بحساب قيمة التكاليف الناشئة عن عدم المطابقة.

المبادئ الاربعة عشر لنموذج كروسبي لإدارة الجودة الشاملة:

١. استخدام القياس الكمي لمستوى الجودة
٢. إنشاء فرق تحسين الجودة
٣. تحديد تكلفة عد الالتزام بالجودة
٤. التزام ودعم القيادة الدائم للجودة
٥. نشر ثقافة الجودة والوعي بأهميتها
٦. الاهتمام بتدريب المشرفين والموظفين على آليات تحسين الجودة
٧. التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج
٨. تخصيص يوم للجودة والتوعية بمفهوم (منتجات بلا عيوب)
٩. اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمشاكل وعيوب الجودة
١٠. تحديد الأهداف وتشجيع الموظفين على الابتكار والأبداع
١١. مكافأة الجهود المميزة في تحسين الجودة للمنشأة
١٢. تكوين مجالس الجودة داخل إدارات المنشأة وأقسامها للتنسيق والاتصال بفرق التحسين المستمر ونشر الجودة داخل الإدارات
١٣. التعرف على الأسباب الجذرية للمشاكل والعيوب والتخلص منها، وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
١٤. تكرار عمليات تحسين الجودة والتأكيد على أن تحسين الجودة هي عملية مستمرة للوصول إلى منتجات خالية تمامًا من العيوب.

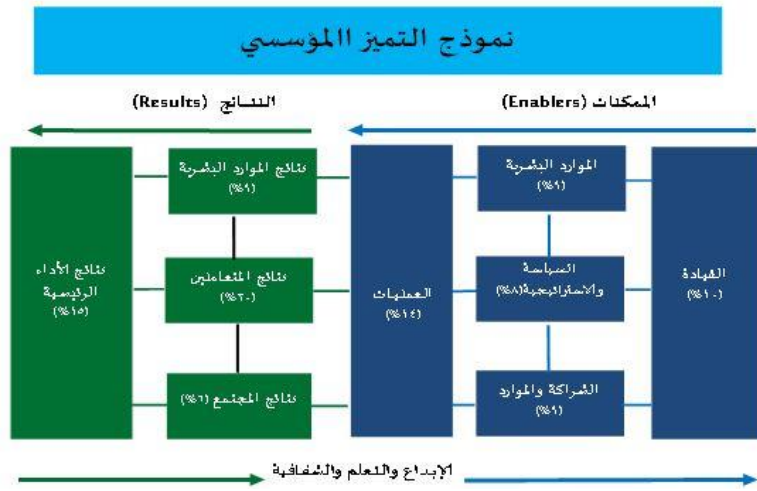


ثالثاً : النموذج الأوربي للتميز (EFQM)

مقدمة:.

النموذج الأوربي للتميز تم تطويره عام ١٩٩٢م كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوربية للجودة، استخدام النموذج بشكل واسع كإطار مؤسسي في أوروبا ، وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية .

يطبق هذا النموذج من خلال عملية تقييم ذاتي وأصبح متعارف عليها الآن بشكل واسع كأداة إدارة ضرورية وطريقة مثبتة لتأمين تحسن مستمر لأي مؤسسة ترغب في تحقيق أهداف ذات مستوى عالي ، ويسمح التقييم الذاتي للمؤسسة بالتعرف على نقاط القوة والفرص للتحسين بالتركيز على العلاقات بين الأفراد والعمليات والنتائج



المراجع والمصادر:

المراجع العربية

١. ابراهيم المنيف: الإدارة: المفاهيم والأسس والوظائف، الرياض، دار العلوم، ١٩٧٩م.
٢. أحمد السعيد: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، الأكاديمية العربية للتعليم العالي (بدون تاريخ)
٣. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٣م.
٤. أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية الطبعة الأولى، دار مجدلوى للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٢م.
٥. الشبكة العربية للإدارة: نظريات الابعاد الثلاثة، ٢٠١٥م.
٦. طارق السويدان: التخطيط الاستراتيجي، نماذج وخطوات، ٢٠١١م
٧. توماس هيلين وآخر : ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون : الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، ١٩٩٠م.
٨. تادانوري اينوهات : التخطيط الاستراتيجي في منظومة الامم المتحدة، وحدة التفيتش المشتركة، جنيف، ٢٠١٢م.
٩. ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة الدار الجامعية ، ٢٠٠٦) .
١٠. حسين الدوري : الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري والتخطيط الاستراتيجي، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية (بدون تاريخ) .
١١. ربما الجرف: الخطة الاستراتيجية لجامعة التكنولوجيا بماليزيا للوصول إلى العالمية، منتدى الحوار، ابريل ٢٠٠٨.
١٢. روبرت كيلبي: كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام (شعاع)، السنة السادسة العدد (١٥) أغسطس ١٩٩٨م.
١٣. روبرت جرين وآخر : قوانين القوة (دروس في القيادة من الغرب والشرق) خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام (شعاع)، السنة السادسة العدد (٢٤) ديسمبر ١٩٩٨م.



١٤. سعيد بن عبدالرحمن العمودي: القيادة الإستراتيجية وتطوير المؤسسات التعليم العالي ، ١٤٣٥ هـ
١٥. سعيد عبده نافع ، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ملتقى القيادات التعليمية بمحافظة حفر الباطن " قيادة التغيير واستثمار الحاضر واستشراف المستقبل" ٢٨-٣٠/٤/١٤٣٧
١٦. سعيد عبده نافع: الخطة الاستراتيجية لجامعة دمنهور باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، (B.S.C)) جامعة دمنهور ، ٢٠١٠ م.
١٧. سعيد عبده نافع وآخرون : الخطة الاستراتيجية لجامعة الاسكندرية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن (B.S.C)، جامعة الاسكندرية ، ٢٠٠٩ م.
١٨. سعيد عبده نافع وآخرون، الخطة الاستراتيجية لجامعة الاسكندرية، جامعة الاسكندرية ، ٢٠٠٧ م.
١٩. سمير حنفي : التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الإداء المتوازن ، مارس ٢٠٠٥ م
٢٠. سمير زهير أوصوص: تحسين الانتاجية ، ماليزيا، ٢٤/٥-١٠/٧/٢٠٠٤ م
٢١. صلاح عبد القادر النعيمي: مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة ، مج ٢٣، ١٤، يونيو ٢٠٠٣.
٢٢. عبدالعزيز بن سعيد الأسمرى : القيادة الإستراتيجية ودورها في درء ومواجهة الأزمات ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ١٤٣٧ هـ
٢٣. عبد العزيز صالح بن حنبور: الإدارة الاستراتيجية " إدارة جديدة في عالم متغير" عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٤.
٢٤. عبد الرحمن توفيق : التخطيط الاستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر؟ القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٢.
٢٥. عز الدين عمرو موسى ، عناصر الإدارة الإستراتيجية ومقوماتها، كلية التدريب، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، ١٤٣٠
٢٦. لما فياض : الاستراتيجية والميزة التنافسية ، لبنان، ٢٠١٣ .
٢٧. محمد عبد الغنى هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الاداء والتنمية، ٢٠١٢.

٢٨. محمد موسي الزعبي: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات ...رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ٢٠١٠م.
٢٩. مؤسسة الملك خالد الخيرية: دليل التخطيط الاستراتيجي، الرياض، ٢٠١٠.
٣٠. وحيد بن احمد الهندي: استراتيجية الإدارة اليابانية، الإدارة العامة مجلد ٤١، عدد ٤، يناير ٢٠٠٢.
٣١. وزارة التعليم العالي، ج.م.ع، المركز القومي لتنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس والقيادات: برنامج التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، ٢٠١١.
٣٢. وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، مركز القيادة الاكاديمية، التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، ورشة العمل الخامسة لمدرء الجامعات(١٦-١٧ محرم ١٤٣٥).
٣٣. وزارة التعليم العالي، نموذج للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على مستوى المؤسسة التعليمية، ج.م.ع: ٢٠٠٧.
٣٤. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، مؤتمر الممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي وتجارب وتطبيقات متميزة الكويت، ٧- ١٠/١٣/٢٠١٣م
- المراجع الاجنبية:

- David Kanecki: Developing Strategic Planning and Change Management Plans (Kindle Edition - Jun 16, 2009).
- Sandra S. Nelson: Strategic Planning for Results (Pla Results Series) (Paperback - Jan 1, 2008),
- Wheelen Thomas L. & Hunger , J . David : Strategic Management and Business policy . 9th ed. , (New jersey : Pearson Education , Inc. , Prentice Hall , 2004)



