



# مفاهيم وخطوات الإدارة الاستراتيجية

## لماذا نخطط؟

- توفير الجهد الضائع:  
التخطيط يساعدك على الحصول على التأثير الأقصى من الجهد المبذول.
- الإلمام بكل العوامل وخصوصا الحرجة منها:  
التخطيط يضمن الاستعداد لكل الاحتمالات المعقولة وإدراك النتائج المرجوة.

---

■ مستلة من ثروت 2007

- الإلمام بكل التغيرات التي يجب أن تتم:  
التخطيط يضمن إمكانية التقييم مقدما لوجود قدرة على القيام بتلك التغيرات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان بأنها ستكون ناجحة.
- جمع المصادر المطلوبة:  
التخطيط يضمن توفير المصادر اللازمة للمشروع وعدم التعرض لنقص الموارد.
- تنفيذ المهام المطلوبة بأكثر الطرق فاعلية:  
التخطيط يضمن الحفاظ على مصادرك وتجنب إهدار المصادر البيئية، والحصول على ربح جيد.

# لماذا يخاف الناس من التخطيط؟ (مشاكل مؤسسية)

- ضعف نظام المكافآت والجوائز والحوافز.
- تنغمس الإدارة في المشاكل الإدارية وعدم وجود وقت للتخطيط.
- تتعامل المؤسسات مع التخطيط على أنه مضيعة للوقت.
- تعتمد المؤسسات على المدراء الذين لهم تجارب عديدة ولا يهتمون بالتخطيط كما أنها تعتمد على الموظفين عديمي الخبرة ولكن لديهم قدرة على التخطيط.
- الكسل والتواكل.

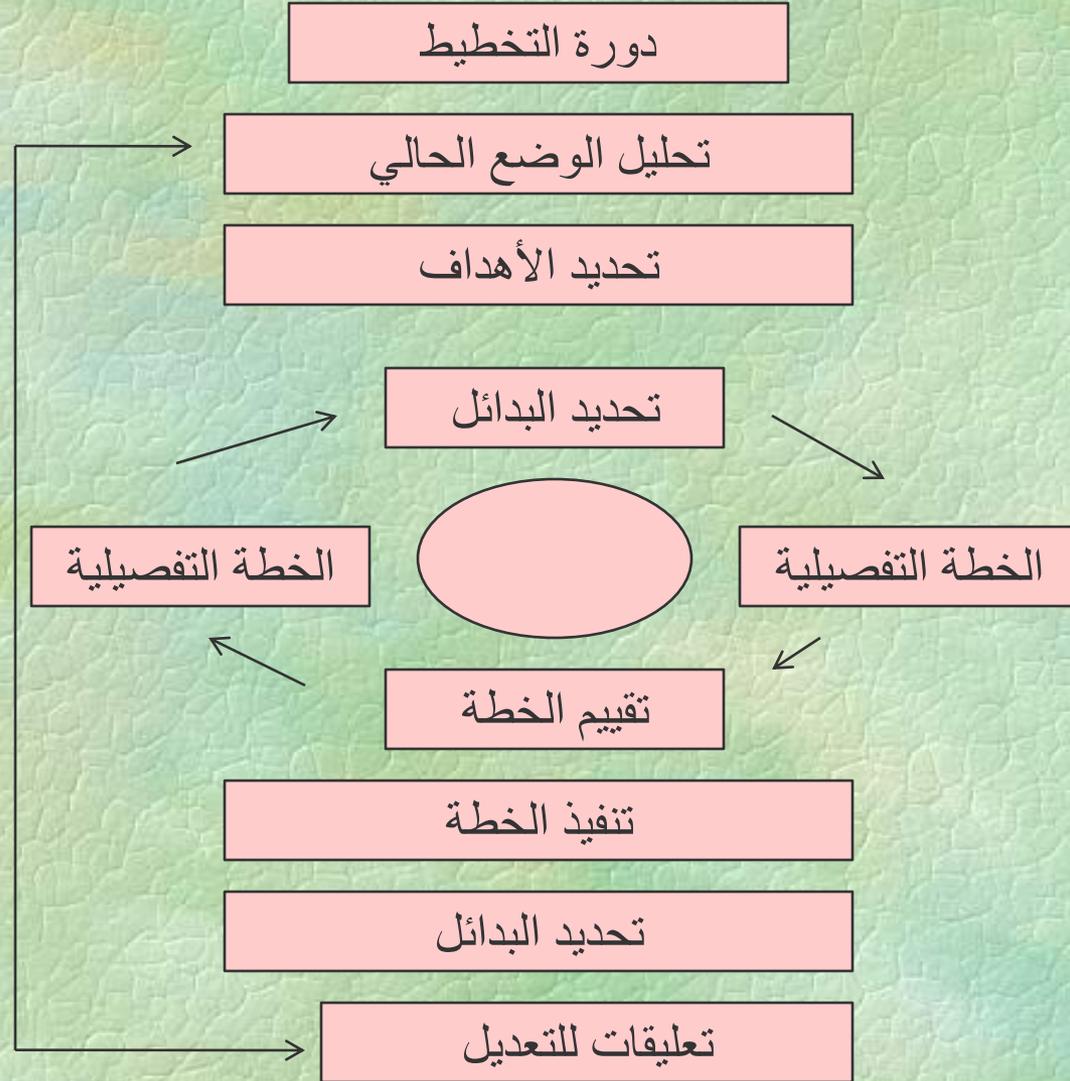


# لماذا يخاف الناس من التخطيط؟ (مشاكل فردية)

- الجهل .
- عدم القدرة على الالتزام
- الخوف من الفشل .
- مقاومة التغيير .
- الاعتماد على الخبرات الأجنبية .
- عدم الثقة فيما تعلمه .
- خبرة ضعيفة في التخطيط .

# دورة التخطيط

التخطيط عبارة عن دورة متكاملة وليس عملية مباشرة. أي خطة محددة يجب أن تقيم وهذا التقييم لا بد أن يكلف ويستخدم أدوات تحليلية عديدة. هذا التحليل قد يبين بأن الخطة المحددة قد تسبب نتائج غير مرغوبة، أو قد تكلف أكثر مما خطط له أو قد لا تعمل على الإطلاق.





# عناصر التخطيط الجيد

- وضوح رسالة المؤسسة .
- وضوح أهداف المؤسسة .
- تحديد المصادر المتاحة .
- تحديد المهام المطلوبة: من المسؤول وموعد التنفيذ والأولويات .
- شرح أنظمة التحكم التي تساعد المدراء لتنفيذ الخطة الموضوعة .
- التخطيط لحالات الطوارئ .



# الخطوات اللازمة للتخطيط الفعال

- إطلاع الأشخاص الذين ستطبق عليهم الخطة لضمان دعمهم.
- أشرح أسباب تطبيق الخطة.
- أشرح الفوائد من تطبيق الخطة.
- أضمن توفير المصادر عند بدء التنفيذ وطول فترة التنفيذ .
- ضع أزمناً للمراجعة.
- ضع خطة مرنة.
- ضع خطة بسيطة.
- ضع خطة مباشرة.
- ضع طريقة واضحة للتقييم.

# مفاهيم الاستراتيجية

■ استخدم لفظ الاستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة "استراتيجوس" وتعني فن القيادة.

■ انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية.

## مفاهيم الاستراتيجية (تابع)

- قبل نهاية الستينات من القرن الماضي عبر التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا .
- يطلق لفظ الاستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ .
- نستطيع القول أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية .

## ثلاثة أسئلة استراتيجية هامة جدا ؟

- أين نحن الآن ؟
- أين نريد أن نذهب ؟
- كيفية الوصول إلى ما نريد ؟



# ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

- التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.



# التخطيط الاستراتيجي يجب على سؤاين

- ما هي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل فيها .
- ما هو أسلوبنا في المنافسة في أي من:  
سعر المنتج، جودة المنتج، سرعة تقديم المنتج، مرونة تصنيع المنتج



# ما هي فائدة التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة للجميع وبالتالي:

- تنبثق منها خطط الإدارات أو قطاعات العمل.
- تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات.
- يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

# ما هي فائدة التخطيط الاستراتيجي

ما معنى الكلام السابق؟

■ عندما تكون خطتنا أن نعمل في مجال الملابس ونستهدف الطبقة محدودة الدخل فإن كل الإدارات ستعمل على تقليل التكلفة وسيحاول قسم التصميم تخفيض تكلفة المواد ويحاول قسم التصنيع تقليل تكلفة التصنيع وسيعمل جميع العاملين في هذا الاتجاه، ويتم الاستثمار في المعدات التي تؤدي في النهاية إلى تخفيض التكلفة مثل المعدات الأوتوماتيكية وسنحاول تقليل التصاميم التي نتجها لكي تتمكن من تقليل التكلفة عن طريق إنتاج كميات كبيرة من نفس التصميم.

# ما هي فائدة التخطيط الاستراتيجي

■ أما إن كانت خطتنا هي أن نعمل في مجال الملابس ونستهدف طبقة رجال الأعمال فإن جميع الإدارات ستحاول تحسين الجودة وزيادة التميز وسيحاول قسم التصميم تطوير الملابس بما يجعلها متميزة وسنستثمر في المعدات والخدمات التي تحقق لنا التميز من محلات فاخرة وخامات مكلفة ولن نتجه إلى الأتمة الكاملة للإنتاج لأننا نريد أن نغير تصميماطنا كثيرا وأن ننتج كميات قليلة من تصميما مختلفة.

# المخلاصة

- فالاستراتيجية تجعل كل العاملين يعلمون من هو العميل المستهدف وبالتالي يتم التركيز على تلبية متطلبات هذه الشريحة.
- كذلك فإن الاستراتيجية تحدد لنا أسلوبنا في المنافسة في :
  - تقليل التكلفة أو
  - التميز أو
  - الإبداع أو
  - النجاح في التوزيع



# هل التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الكبرى؟

■ التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة بل وكذلك الدول والأفراد. بالطبع يختلف الجهد المبذول في التخطيط الاستراتيجي من شركة لأخرى، فالتخطيط الاستراتيجي لدولة هو عملية طويلة ومعقدة وكذلك الحال في الشركات الكبرى الدولية. أما الشركات الصغيرة والمنشآت المحلية جدا فلا بد لها من تخطيط استراتيجي كذلك ولكنه يكون أبسط من التخطيط للشركات الكبرى.



# هل التخطيط الاستراتيجي عملية طبيعية؟

■ التخطيط الاستراتيجي هو عملية طبيعية جدا فأنت مثلا عندما كنت طالبا قد قررت أن تكون مهندسا أو طبيبا وأن تتميز في هذا المجال وبالتالي كانت أولوياتك هي الدراسة والإتقان على شراء الكتب وتعلم لغة أجنبية وحضور المحاضرات. في نفس الوقت قرر شخص آخر أن يكون رياضي شهير فاهتم بالتمارين الرياضية وأنفق على شراء ملابس وأدوات الرياضة ولم يهتم كثيرا بدراسته.

# هل التخطيط الاستراتيجي عملية أكاديمية؟

■ التخطيط الاستراتيجي هو أمر يطبق في الشركات والمؤسسات في دول العالم المختلفة. فليس معنى أنك تعيش في دولة نامية أنك لا تحتاج للتخطيط الاستراتيجي. إن كثيرا من التجار الناجحين الذين لهم خبرة في التجارة وليس لهم قدر كبير من التعليم يمارسون التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد دون أن يعرفوا هذا المسمى فتجد هذا التاجر يعرف جيدا الشريحة التي يستهدفها ويعرف احتياجاته ويعرف منافسيه وتكون قراراته نابعة من فهمه لمتغيرات السوق ولأسلوبه في المنافسة. هذا التاجر اكتسب طريقة التفكير هذه من الخبرة وربما من التجار ولكن هذا التاجر قد يفوته بعض الأشياء أحيانا لأن عملية التخطيط بالنسبة له لا تتم بشكل منظم، كذلك فإنك إن لم تكن ذا خبرة مثل هذا التاجر فأنت تحتاج لتعلم أسلوب التخطيط.

# هناك شركات أو مؤسسات أو حتى مشروعات ناجحة ولا تعرف شيئاً عن التخطيط الاستراتيجي

■ بعض هذه المؤسسات يديرها شخص يخطط استراتيجياً بنفسه بناءً على خبراته كما ذكر أعلاه. وبعض هذه الشركات ينجح لفترة من الزمن اعتماداً على ضعف المنافسة أو عظم حجم الطلب ولكنها لا تنجح على المدى البعيد لأن الأحوال تتغير وإذا لم نخطط استراتيجياً فسيأتي يوم لا نجد من يشتري بضاعتنا أو يقل حجم الطلب بشكل يصعب معه الاستمرار أو تتغير احتياجات العملاء وتتغير شرائحهم وهكذا. كمثال بسيط لذلك فإن مشروع مقهى الانترنت الصغير يحتاج لتخطيط استراتيجي لأنه قد يحدث أو قد حدث بالفعل ضعف في الطلب عليها نتيجة لهبوط أسعار الحاسب وسهولة الدخول على الشبكة الدولية من المنزل، فصاحب هذا المشروع لا بد أن يدرس هذه الأمور ويقرر ما الذي سيفعله عند اضمحلال هذا السوق وكيف يستغل إمكانياته وقدراته في شيء آخر.



# لا يمكن الحصول على كل المعلومات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي

■ بالطبع لن يمكنك معرفة كل المعلومات عن المنافسين وعن ما سيحدث في المستقبل ولكنك ستقوم بمحاول الحصول على الكثير من المعلومات ثم تقدر ما لا تستطيع الحصول عليه. فأنت عندما تقرر الخروج من المنزل لا تعلم إن كنت ستموت في حادث ولكنك تقدر أن احتمالات الإصابة في حادث قليلة فتخرج ثم تحاول ألا تصاب. أنت تقرر الذهاب للاستحمام في بلد ما فتدرس الطقس في هذا المكان لتحدد الوقت الجيد للرحلة بما يتناسب مع جدول عملك واهتماماتك الأخرى ثم تختار الوقت المناسب وتقوم بالرحلة. فعملية التقدير لبعض الأمور هو أمر نستخدمه دائما في حياتنا اليومية.

# ما أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمشروعات الجديدة؟

- أنت تريد أن تبدأ مشروعاً جديداً في مجال معين ويستهدف شريحة معينة فلماذا تحتاج التخطيط الاستراتيجي؟ لعدة أسبابه:
- لكي تتمكن من التعرف على شرائح العملاء المختلفة وعلى جاذبية كل شريحة فقد تكتشف أنه من الأفضل أن تغير المشروع قليلاً وتستهدف شريحة أكثر جاذبية.
- لتعرف كيف ستصمم مشروعك وما هي احتياجات الشريحة المستهدفة وهل أنت تهدف إلى أن تكون أسعارك زهيدة أم أن تكون منتجاتك أو خدماتك متميزة.
- لتعرف ماذا ستفعل العام القادم والأعوام التالية هل ستوسع أم ستبدأ في نشاط آخر. هل هذا المنتج سينتهي استخدامه خلال عام أم عامين أم سيستمر لسنوات عديدة.



# ما أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمشروعات الجديدة؟

- لتعرف كيف ستواجه المنافسة وما تأثيرها على مشروعك
- لتعرف أولويات الإنفاق على المشروع
- لتكون دراسة الجدوى مبنية على أساس سليم فأنت تحتاج لدراسة كل العوامل المؤثرة في السوق قبل أن تقدر حجم الطلب المتوقع على منتجك أو خدمتك.

# هل التخطيط الاستراتيجي ينجح دائما؟

بالطبع لا فقد يفشل لأسباب عديدة مثل:

- الإعداد السيء للخطة وعدم الدراسة الجيدة
- عدم إخبار المديرين والعاملين بخطة الشركة
- عدم اتخاذ القرارات بناء على الخطة الاستراتيجية
- فقدان التركيز والبعد عن الخطة الاستراتيجية
- عدم المرونة وعدم تغيير الخطة بالرغم من وجود تغيرات مؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الاستراتيجية.



■ أخيراً فإن التخطيط الاستراتيجي ليس عبارة عن لاقطة تعلقها في كل مكان في المؤسسة تقول فيها ”نحن مؤسسة رائدة في مجال كذا ونحرص على كذا وكذا ونهدف إلى كذا وكذا“ وتكون هذه مجرد لاقطة. التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكانياتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين.

# عناصر التخطيط الاستراتيجي

- وضع الإطار العام للاستراتيجية
- دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها، وكذلك العوامل الإدارية والتنظيمية الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة والضعف.
- تعريف الغايات ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة.



# تابع: عناصر التخطيط الاستراتيجي

- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضع البرامج الزمنية لتحقيقها .
- تقييم الأداء في ضوء الغايات والأهداف والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة .
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .



# يجب تحديد نوعين من الأهداف الرئيسية

- أهداف مالية
- أهداف استراتيجية
- أهداف قصيرة الأجل
- أهداف متوسطة الأجل
- أهداف طويلة الأجل



# مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي

- الخطة الاستراتيجية (طويلة الأجل): 5-10 سنوات
- المخطط الاستراتيجي (متوسطة الأجل): 2-3 سنوات
- المخطط قصيرة الأجل: سنوية

# مُعوقات التخطيط الاستراتيجي

- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل .
- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف .
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة .
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل .

# تابع: مُعوقات التخطيط الاستراتيجي

- تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.



# تابع: مُعوقات التخطيط الاستراتيجي

- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

# أسئلة ما قبل الخطة الاستراتيجية

■ قبل إعداد الخطة الاستراتيجية لا بد من وجود قواعد حاكمة أو خطوط مرشدة في اتخاذ القرارات تتبع من الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي مؤسستنا؟ وأين هي؟

2. ما الذي يجب أن تكون عليه؟

3. وأين يجب أن تكون؟

4. كيف يمكن تحقيق ذلك؟

وللإجابة عن تلك الأسئلة يجب تحديد النقاط التالية :

# متطلبات التخطيط الاستراتيجي

## أ- تحديد رؤية المؤسسة (Vision):

الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبو إليه مستقبلا بصفة عامة:

- عبارة موجزة تخاطب القلب والروح.
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.
- تشد وتجذب العاملين وتشحذ الهمم لتحقيقها.
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.



## ب- تحديد قيم المؤسسة (Values):

القيم قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، وتنطلق القيم من (الثقافة المؤسسية) التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها .

## ج- تحديد رسالة المؤسسة (Mission):

الرسالة تعبر عن غاية المؤسسة وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:

- لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيس؟
- لمن تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها؟
- كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها؟

## ج- تحديد رسالة المؤسسة (Mission): (تابع)

يجب مراعاة الاعتبارات الأساسية التالية عند تحديد رسالة المؤسسة:

- أن تكون مكتوبة.
- أن تكون محددة.
- أن تكون عامة.
- أن يتم إعدادها من قبل أعلى سلطة في المؤسسة.



## د- تحديد الغايات المستقبلية (Goals):

وهي الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال مدة زمنية ويجب أن تكون:

- متوافقة مع رسالة المؤسسة.
- قابلة للقياس.
- قابلة للتحقيق.
- متقدمة على الأهداف السابقة.
- غير متضاربة أي واضحة ومفهومة.
- مقبولة ومرنة.
- تعكس أولويات العمل.



# أهم المجالات التي تحدد الغايات المستقبلية

- وضع المؤسسة وسمعتها محليا وإقليميا ودوليا .
- الإنتاجية ونوعية المخرجات .
- حجم الموارد المستخدمة .
- تطور أداء المسؤولين في المؤسسة .
- تطور أداء العاملين في المؤسسة .
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .
- تطوير أنظمة المؤسسة .

## هـ- تحديد خطة واستراتيجية العمل الملائمة:

- تحديد مجالات العمل الرئيسة التي يجب التركيز عليها .
- تحديد عوامل ومعايير النجاح الخاصة بكل مجال من هذه المجالات .
- تحديد الأنظمة والإجراءات والبرامج والسياسات اللازمة لضمان النجاح في كل مجال .
- تحليل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والعمل على تطويرها .



# الخطوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي

تعريف مهمة المؤسسة

وضع الأهداف والغايات المستقبلية للمؤسسة

تصميم حقيبة العمل بالمؤسسة

تصميم وحدة العمل الاستراتيجية بالمؤسسة

الخطة التنفيذية

إدارة التسويق والموارد البشرية

الإدارات التنفيذية

الإدارة المالية

نظام المعلومات

نظام المعلومات الإدارية

# مراحل التخطيط الاستراتيجي

## ■ المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط

1. تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء الفريق.
2. تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة.
3. البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.
4. دراسة ظروف العمل المحيطة والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة.
5. ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.



# تابع) مراحل التخطيط الاستراتيجي

- المرحلة الثانية: دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة .
- المرحلة الثالثة: تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا .
- المرحلة الرابعة: تحديد واختيار خطة واستراتيجية العمل .
- المرحلة الخامسة: تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسة .



# (تابع) مراحل التخطيط الاستراتيجي

- المرحلة السادسة: تجميع خطط العمل وتوحيدها .
- المرحلة السابعة: إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة .
- المرحلة الثامنة: تنفيذ الخطة .
- المرحلة التاسعة: متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز .



# التحليل الاستراتيجي

■ ما هو التحليل الاستراتيجي SWOT

هو تحليل للأربعة عناصر:

Strengths ■ S: عوامل القوة

Weaknesses ■ W: عوامل الضعف

Opportunities ■ O: الفرص

Threats ■ T: المخاطر

■ وهو تحليل جيد لأي مؤسسة ووضعها التنافسي في الأسواق وهو من أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي الفعالة

## عوامل القوة

- المعرفة: منافسينا تجار تجزئة ونعلم جميع إمكانياتهم
- التكنولوجيا: نحن نعلم الأنظمة والشبكات والاتصالات والبرامج وإدارة البيانات.
- التاريخ: نحن في هذا المكان منذ فترة طويلة ولدينا ولاء من عملائنا وعلاقات قوية معهم ولدينا ولاء من البائعين أيضا وعلاقات قوية معهم ونحن محليون ولسنا استثمار أجني.
- علاقات المبيعات: معرفة عملائنا التفصيلية ومندوبي المبيعات يوطدون تلك العلاقات باستمرار.

## عوامل الضعف

- التكلفة: المتاجر المتعددة الفروع لها اقتصاد أفضل وبالتالي فإن تكلفة الوحدة المنتجة أقل ما يمكن وذلك لأن التكلفة تحسب بطرق مختلفة.
- الأسعار وحجم الإنتاج: نتيجة لكم المنتج للمصانع الكبيرة وانخفاض التكلفة سيجد بالتالي انخفاض شديد في الأسعار المعروضة للتجار.
- سطوة العلامة التجارية: صعوبة منافسة الشركات الكبرى على شبكات الإنترنت وخصوصا فيما يتعلق بطريقة الإعلان وترتيب الصفحات والإبهار والتعقيد.



# الفرص المتاحة

- الشبكات المحلية والعالمية وتسهيل تبادل المعلومات وحركة البيع وثورة التجارة الالكترونية.
- التزايد على طلب التدريبات اللازمة للتعامل مع الشبكات المحلية والعالمية والاستفادة من إمكانيات التجارة الالكترونية.

# المخاطر

- نظراً لتطور الكمبيوتر والمعرفة المتطورة لقطاع يتنامى من المستخدمين سوف تقل بالتالي الحاجة إلى الدعم الفني والتدريب.
- الشركات ذات رأس المال الكبير والتي تتجه لإنتاج منتجات أقل تكلفة سوف تضطربنا لمحاولة جذب العملاء عن طريق الإعلانات مما قد يؤدي إلى فقد الثقة في منتجاتنا لكثرة الإعلان عنها بطرق متعددة.

# مصنوفة SWOT

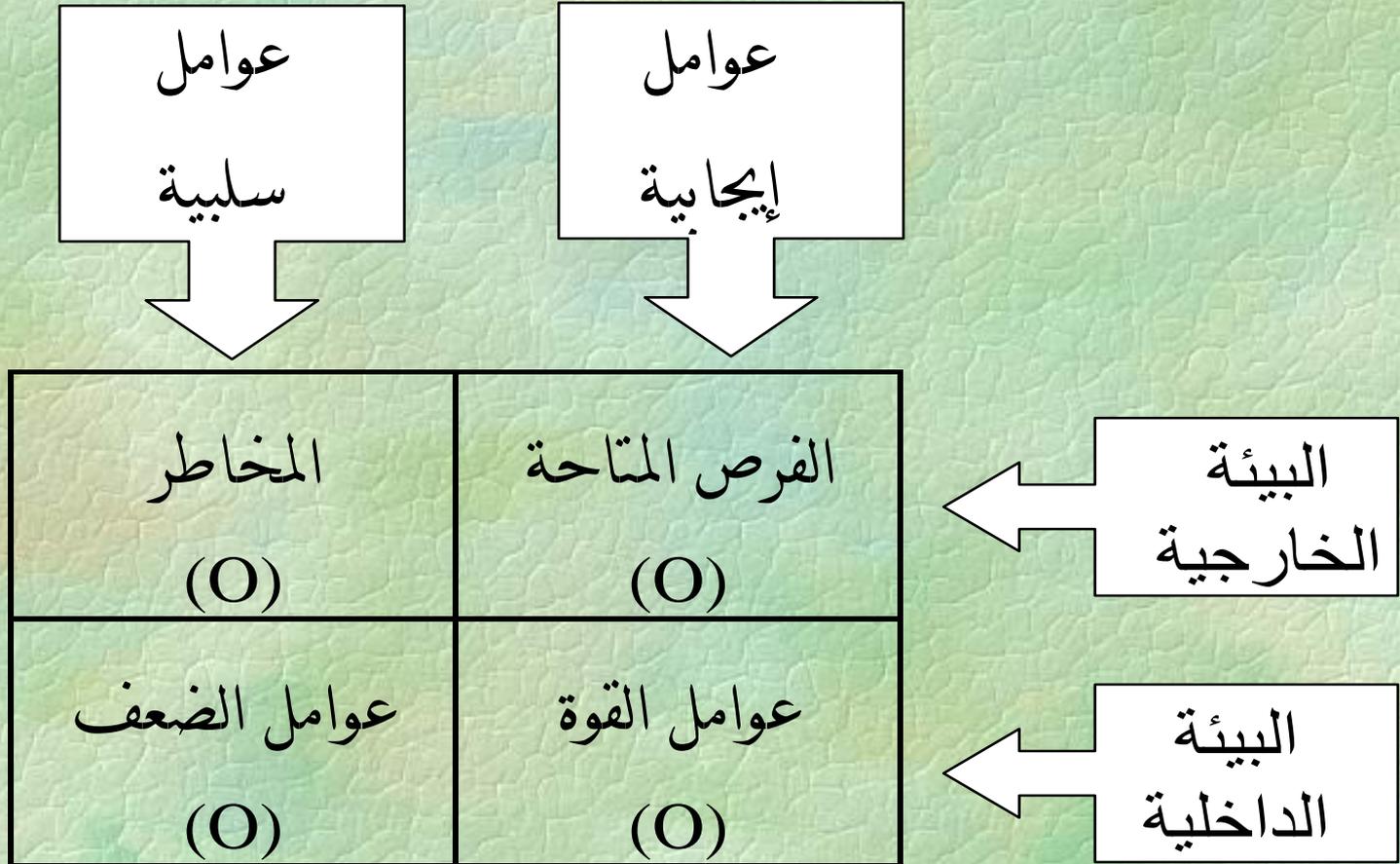
عوامل القوة	عوامل الضعف	
<p>استراتيجية S-O</p> <p>استخدم الفرص المتاحة وعوامل القوة لبناء عوامل النجاح</p>	<p>استراتيجية W-O</p> <p>استخدم الفرص المتاحة لتحديد عوامل الضعف</p>	<p>الفرص المتاحة</p>
<p>استراتيجية S-T</p> <p>استخدام عوامل النجاح لتقليل المخاطر</p>	<p>استراتيجية W-T</p> <p>اتخاذ إجراءات دفاعية في المناطق سريعة التأثير</p>	<p>المخاطر</p>



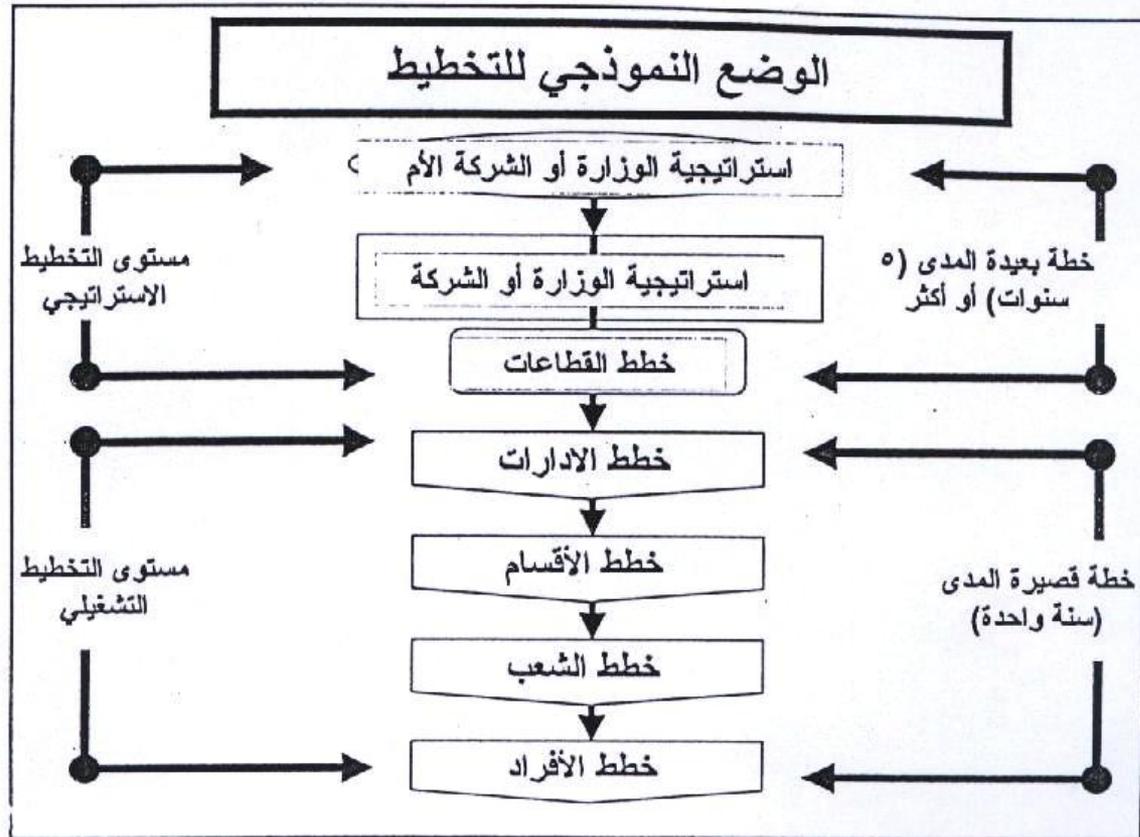
# تحليل PESTLE

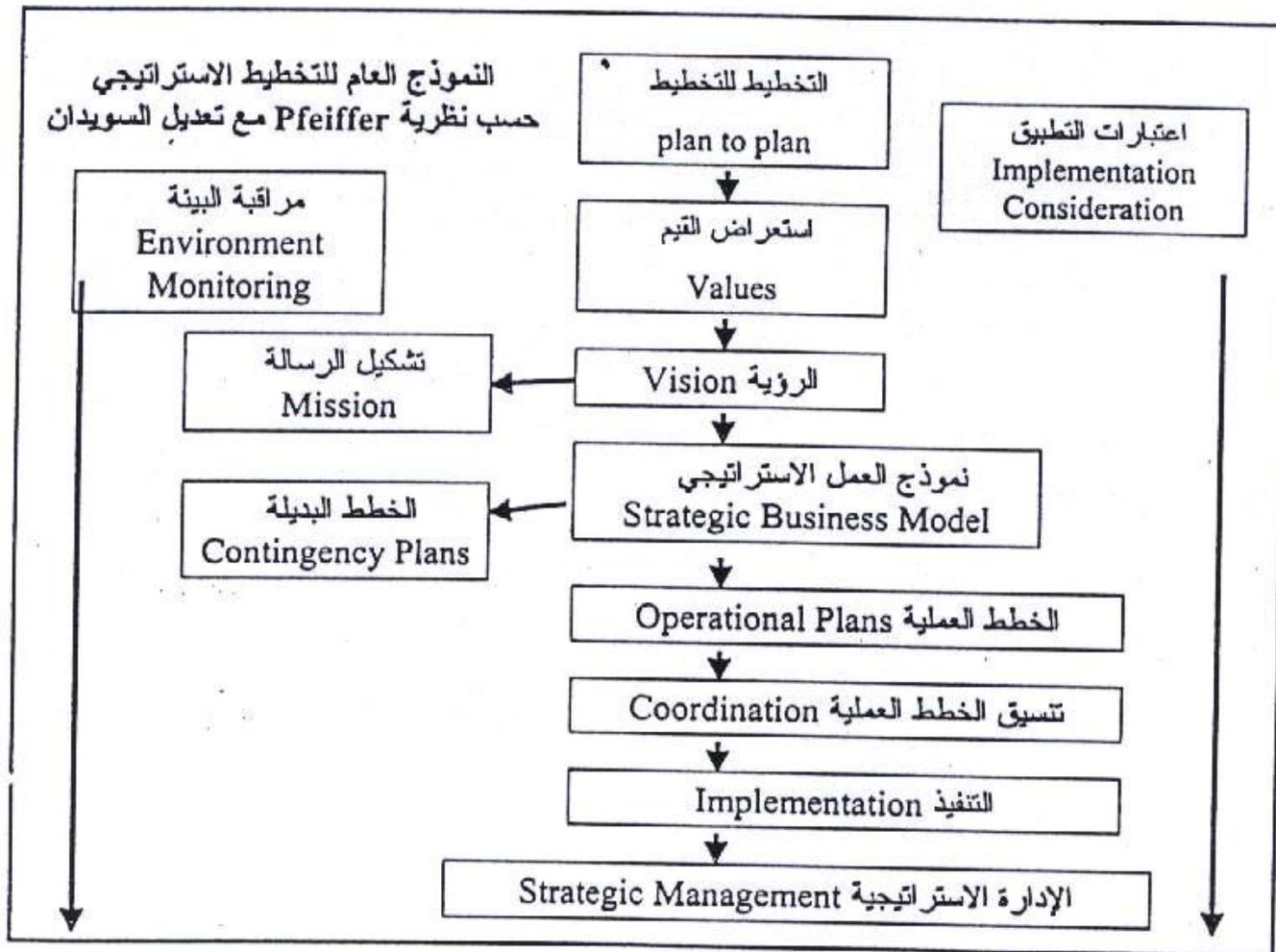
S-O	S-T	W-O	W-T	
استراتيجيات	استراتيجيات	استراتيجيات	استراتيجيات	
				البعد السياسي
				البعد الاقتصادي
				البعد الاجتماعي
				البعد التكنولوجي
				البعد القانوني
				البعد البيئي

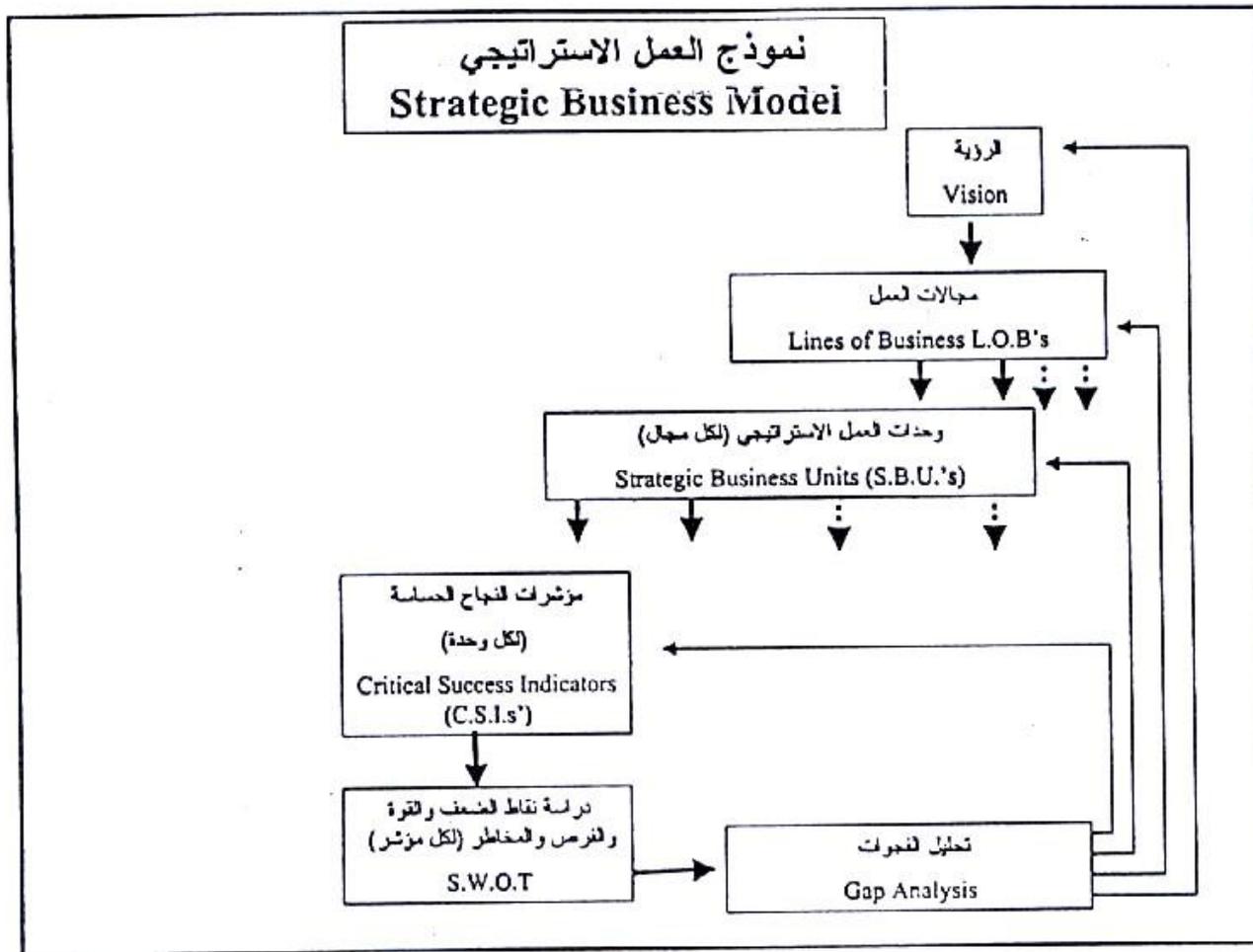
# التحليل الاستراتيجي



# الوضع النموذجي للتخطيط









# صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي

■ سطر نجم التخطيط الاستراتيجي في السبعينات والثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين إلى أن وجه هنري منتزبرغ هجوما شديدا عليه في عام 1994 من خلال كتابه الشهير (صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي) وتضمن الهجوم النقاط التالية:

# القصور في التخطيط الاستراتيجي

- إذا كان تحديد الحلم المستقبلي هو أهم شيء في التخطيط الاستراتيجي؛ وإذا كان هذا الأمر ما زال يعتمد على الإبداع والابتكار ولم يصبح علما حتى الآن فما قيمة التخطيط الاستراتيجي؟
- هل وجود إدارة للتخطيط تعني أننا نخطط فعلاً؟
- هل التخطيط يستحق أن تقوم به؟
- ألا يقيد التخطيط الابتكار والإبداع؟
- التخطيط يحد من سلطات الإدارة العليا فكيف ستلتزم به؟
- التخطيط ألا يسبب نقصاً في المرونة؟
- كيف يمكن وضع مقاييس كمية للأهداف الاجتماعية؟

# القصور في التخطيط الاستراتيجي

- ألا يلغي التخطيط الحدس؟
- كيف يمكن التنبؤ بالمتغيرات في عالم سريع التغير؟
- أليس السيناريو أفضل من التخطيط؟
- التخطيط يعتمد على المعلومات وهذه يوفرها المنفذون ويمكنهم التلاعب بها . . . اليس كذلك؟
- التخطيط كنموذج: هل يمكن الادعاء بأنه يصلح لكل المنظمات (صغيرة أو كبيرة، مهنية أو عامة، مركزية أو ديمقراطية)؟
- هل يمكن فعلاً تشكيل الميزانيات حسب الخطة؟ أليست معتمدة على المقارنة مع الميزانيات السابقة؟



# تابع: القصور في التخطيط الاستراتيجي

- هل يمكن وضع خطة استراتيجية في ظل قيادات متغيرة؟
- هل يمكن التخطيط الاستراتيجي منفصلاً عن خطة الجهات الأعلى؟  
وماذا لو كانت الأعلى غير جيدة أو غير جادة أو غير مستقرة؟

# براءة التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي أداة ولا يصح أن ينظر إليه بقدسية.
- رغم الملاحظات التي أثرت على التخطيط الاستراتيجي إلا أنه يبقى أفضل من عدم وجود خطة استراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي ينبغي أن يكون مرناً ليتم تعديله كلما حدثت متغيرات، والملاحظات الرئيسية هي على التخطيط الجامد.
- نعم هناك تغييرات رئيسية في العالم وكذلك في الظروف الداخلية في المنظمة والظروف المحيطة بها ولكن رغم ذلك فهناك توقعات عامة ومؤشرات رئيسية يمكن الاسترشاد بها في وضع الخطة.



## تابع: براءة التخطيط الاستراتيجي

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



# مثال للتحليل الرباعي SWOT في التعليم

- تستعمل SWOT في إدخال برامج تعليمية مثل التعليم التقني والمهني .
- للبيئة الخارجية، ذات التغير الواسع، أثر عميق على المؤسسات التعليمية .
- الانتقال المعاصر من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات ومن اقتصاد الصناعة التحويلية إلى اقتصاد الخدمات ذو أثر جوهري على الطلب على برامج التعليم المهني .
- تتعرض برامج التعليم التقني إلى تغيرات مستقبلية واسعة على المخطط إدراكها .

- يتوجب إعداد الاستراتيجيات لضمان أن مؤسسات التعليم تلبى الحاجات المستقبلية لمجتمعها .
- إن الاعتماد على فريق في التحليل يساعد على مزيد من الوضوح والحيادية والفاعلية مما يقلص من التحيزات المحتملة .
- فمثلاً في فريق من الأساتذة يُمكن ملاحظة ثلاثة مواقف حسب مدة خدمة الأساذ، فالأساتذة بين 0-6 سنوات خدمة (خبرة) يميلون إلى أن يكونوا الأكثر مشاركة والأكثر قبولاً للأفكار الجديدة .
- ينبغي على التحليل أن يغطي المناطق التالية في الخلايا الأربعة المعروفة .



## (A) البيئة الداخلية للمؤسسة

- الهيئة العلمية
- قاعات الدراسة، المخابر والتسهيلات (بيئة التعليم)
- التلاميذ الحاليين
- موازنة التشغيل
- اللجان المختلفة
- برامج البحث



## (B) البيئة الخارجية للمؤسسة

- تصورات أصحاب الأعمال لتشغيل المتخرجين
- عائلات التلاميذ
- الكليات المنافسة
- المدارس التحضيرية
- الديموغرافيا
- مؤسسات التمويل

- لنفرض أن كلية مجتمع تقنية تخطط لإضافة بعض البرامج الجديدة في مناهجها. ولنفرض أن من خلال جلسة عصف الأفكار التي أقامتها الكلية وضمت العميد وأعضاء من الهيئة العلمية برزت عدة أفكار حول إدخال برامج في تقانة الليزر.
- وقد تشكل فريق للتحليل الرباعي SWOT ليساعد في تطوير استراتيجية الكلية بهذا الصدد.
- وليتشكل نتيجة النقاش اللوحة التالية:

نقاط القوة الداخلية	نقاط الضعف الداخلي
1. إن برامج التدريس في الكهرواء	1. أعضاء الهيئة العلمية الحالية ليسو مؤهلين
والإلكترونيات الحالية، تقدم بعض	جيدا في تقانة الليزر.
المتطلبات الأساسية لبرنامج تقانة الليزر	2. ثمة نقص في المساحات التي تتطلبها
2. أعضاء الهيئة العلمية متحمسون للمضي	التجهيزات الإضافية
قدما في اكتشاف المعرفة والتدريب في	3. إن خصائص السلامة الجارية في المؤسسة
الليزر.	ليست ملائمة كفاية للتعامل مع مخاطر هذه
3. تتوفر الموارد المالية الكافية للاستثمار في	التقانة الجديدة.
برامج التقانة المتقدمة.	4. بعض أعضاء الهيئة العلمية يحد برنامجا
4. تتوفر في الكلية تجارب سابقة وديناميكية	عن تقانة المعالجات الصغيرة بدلا عن تقانة
في اختيار برامج ناجحة وفي التعامل مع	الليزر.
التغيرات.	

الفرص الخارجية المحتملة	التحديات الخارجية المحتملة
<p>1. تعاني المشافي ومصانع الحديد وشركات الاتصالات في المنطقة من الحاجة الملحة إلى تقنيين بالليزر.</p>	<p>1. الكليات التقنية في المناطق المجاورة قد اتخذت اجراءات قيادية في هذا الميدان وتمتلك البنى التحتية للانطلاق في برنامج تقانة الليزر قريبا.</p>
<p>2. تتوقع الدولة واتحاد العمال ازدياد الطلب على تقنيين في الليزر خلال السنين العشرة القادمة</p>	<p>2. يمكن للبرنامج ألا يحصل على الموافقات من مجلس التعليم بسبب الحوادث التي سبق لها أن وقعت في الكلية.</p>
<p>3. إن حماس الأساتذة المتوفرين في المنطقة والتلاميذ المتحسين للبرنامج المقترح يعني إمكان انتقاء أفضل الطلبة للبرنامج.</p>	<p>3. يظهر وجود بعض التقانات المنافسة الأرخص والأكثر فاعلية في الأدبيات الحديثة التي، إذا صحت، لا تجلب مستقبلاً واعداء لتقانات الليزر المقترحة</p>
<p>4. إن خبراء الليزر في مصانع ومشافي المنطقة يعرضون خبراتهم على أساس العمل لجزء الوقت في البرنامج.</p>	