**التخطيط الإستراتيجي** من أهم العناصر والركائز في علوم الادارة الحديثة ويتكون التخطيط في كل نماذجه المختلفة من خمسة مراحل رئيسية

مرحلة الإعداد للخطة – مرحلة البعد الاستراتيجي للخطة – مرحلة التحليل – مرحلة البعد التشغيلي للخطة – مرحلة التنفيذ والرقابة  وفي المقالات السابقة قد ذكرنا بعض من **نماذج التخطيط الاستراتيجي**  مثل نموذج فايفر – والتخطيط بالسيناريو – ونموذج سوات وغيرها من النماذج الرئيسية في التخطيط كما هو مذكور في المدونة التعليمية لبلامكس ووضحنا أهمية التخطيط والمراحل الأساسية له

وفي هذا المقال إن شاء الله سنكمل ما بدأنا ونذكر بعض **النماذج الأخرى للتخطيط الإستراتيجي**  وسنتكلم عن :

**نموذج كوفمان للتخطيط الإستراتيجي نموذج فورد للتخطيط الإستراتيجي**

**التخطيط الهرمي**

**نموذج ستينر للتخطيط الإستراتيجي**

**ـــــــــــــــــــــ**

**نموذج كوفمان للتخطيط الإستراتيجي :**

نموذج كوفمان من أول النماذج القوية التي أسست **نماذج التخطيط الإستراتيجي** التي مازال العمل به جاريا حتي الأن ومؤسسه هو روجر كوفمان بروفسير التفكير و**التخطيط الإستراتيجي** ويتكون نموذج كوفمان من ثلاثة مراحل رئيسية ويتمثلوا في الأسئلة الثلاثة التي دائما تذكر إذا ذكر التخطيط

**أين أنا الأن ؟**

**أين أريد أن أذهب ؟**

**كيف سأحقق ما أريد ؟**

أو كما ذكرت في النموذج مرحلة الرؤيا الكلية – مرحلة التخطيط – مرحلة التطبيق والتطوير

**مرحلة الرؤية الكلية :**

وهنا يتم تحديد وصياغة تصور كامل للمقاصد الرئيسية للخطة وهي ( الرؤية – الرسالة – الأهداف العامة – القيم ) العناصر التي تكون المرجعية الدائمة للخطة وتنبثق منها كل التفاصيل الأخرى

**مرحلة التخطيط :**

المرحلة الثانية هي التخطيط وفي هذه المرحلة يتم أولا تحليل الواقع ودراسته جيدا باستخدام النموذج المشهور S W O T  ومعرفة نقاط القوة والضعف الخارجية والداخلية للمؤسسة وللخطة وللقائمين علي الخطة وتحديد التهديدات والفرص المستقبلية والحالية

ويتم  تقسيم الرؤية والأهداف العامة إلي أهداف تفصيلية

ويتم قياس الفجوة بين الواقع الذي اكتشفناه وبين**الرؤية الإستراتيجية** الموضوعة

**مرحلة التنطبيق والتطوير :**

في هذه المرحلة يتم تحديد عدة عناصر التي تشملها الخطة التشغيلية أو الخطة التنفيذية من مهام وسائل ومتطلبات وأهداف قصيرة المدى ووسائل لتنفيذ هذه المهام والأهداف وسياسات حاكمة على الخطة التشغيلية

والأن يكون لديك خطة كاملة فتبدأ مرحلة التطبيق وتطوير الخطة أثناء التنفيذ ستري بعض الزوايا التي لم تكن في الحسبان فيتم تعديل الوسائل والأساليب طالما لم تخرج من التقدم نحو الإطار العام ( الرؤيا الكلية التي وضعناها في البداية ) فيتم تعديل الخطة حتي تكون متكاملة

وهذا باختصار شديد نموذج كوفمان

**نموذج فورد للتخطيط الإستراتيجي :**

نموذج فورد من النماذج المباشرة في التخطيط الاستراتيجي تم كتابته في عام 1999م ويتكون من خمسة خطوات

**تحديد الرؤية** : الصورة التي تريد المؤسسة أو الفرد أن يكون عليها عند تنفيذ الخطة

**تحديد القيم** : كل ما يعتبره الفرد أو المؤسسة ذات قيمة وهي المحرك الرئيسي للخطة وللعاملين عليها

**الرسالة** : هي مجموع الرؤية والقييم والأهداف الخاصة بالمؤسسة ولكن الرسالة تكون باقية ببقاء المؤسسة ليس لها فترة زمنية معينة مثال ( اريد بناء جيل مؤمن ذو اخلاق يعمل على نصرة دينه ودولته )

**تحليل الواقع أو الحاضر** : يتم فيه دراسة الواقع ومعرفة ما تمتلكه المؤسسة من موارد وما تريده من احتياجات وما هي نقاط القوة ونقاط الضعف والتهديدات والفرص ونموذج سوات الرباعي وهناك شرح له بالتفصيل في مقالين في المدونة   SWOT هو الأنسب لهذه المهمة

[**النموذج الرباعي سوات SWOT**](https://plamx.com/2017/05/24/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%B3%D9%88%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A6237/)

[**تحويل سوات إلى خطة استراتيجية**](https://plamx.com/2017/05/24/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%B3%D9%88%D8%A7%D8%AA-swot-%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9/)

**استراتيجيات التنفيذ** : هي الطرق المستخدمة والوسائل التي ستضمن تحقيق الرؤية والوصول إليها وكيفية تنفيذ هذه الاستراتيجيات

ــــــ

**التخطيط الهرمي :**

وهذا النموذج كما هو واضح من المسمي الخاص به يستخدم شكل هرم في كتابة الخطة الإستراتيجية متكون من ثمانية مستويات ويبدأ الهرم من القاعدة في الأسفل بهذا الترتيب

* **الرؤية الإستراتيجية** : الرؤية الحاكمة والمرجعية للخطة ككل
* **الرسالة** : ما تقدم المؤسسة وما المهمة والغاية العليا التي تنفذها وكيف تريد أن تصل صورتها إلى العميل أو الموارد البشرية أو المجتمع
* **القيم** : وهي روح الخطة التي تتحرك الخطة حولها فالرؤية البصيرة والرسالة الصوت والقيم الروح والأهداف هي القلب والتحليل هو العقل والتنفيذ هو الجسد كل العناصر تعمل معا تجاه تحقيق الرؤية وتنفيذها
* **تحديد الغايات الإستراتيجية** : والمقصود بالغايات الإستراتيجية الأهداف العامة بعيدة المدي للخطة
* **الأهداف المحددة** : يتم تقسيم الأهداف العامة إلى اهداف تفصيلية وأهداف تنفيذية
* **الخطط التنفيذية** : المهام والوسائل والإجراءات والمتطلبات والمدد ومؤشرات التنفيذ الخاصة بالخطة التشغيلية قصيرة المدي المنبثقة من الرؤية والأهداف العامة
* **تحديد المسؤوليات وتخصيص الموارد** : في هذه الخطوة يتم تحديد المسؤوليات الخاصة بالخطة وتوزيع هذه المسؤوليات على فريق العامة وتحديد موارد المؤسسة وتخصيصها وتوزيعها بناء علي المسؤوليات

وبهذا يكون انتهي الثمانية مستويات الخاصين بالخطة ويري أيضا النموذج الهرمي إن هناك عنصرين اضافين يعتبرون عنصر التغذية لكل العناصر السابقة وهما المسح المستمر وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويكون هذا المسح هو مصدر المعلومات في كل خطوة من خطوات التخطيط الهرمي

**نموذج ستينر للتخطيط الإستراتيجي** :

نموذج ستنر من النماذج القوية في التخطيط وايضا يعتبر من النماذج الشاملة ومن أقوى النقاط المميزة في هذا النموذج  المرونة والاتساع لأكثر نوع من المؤسسسات التعليمية والخدمية والربحية ويقال إن هذا قد اطلق عام 1979 ويرى هذا النموذج إن الخطة الاستراتيجية تنقسم إلى ست مراحل

**المرحلة الأول التخطيط للتخطيط :**

في نموذج فايفر أول خطوة من الخطوات العشر هي ايضا التخطيط للتخطيط ولكن مفهوم ستينر مختلف عن فايفر في هذه الخطوة

في فايفر كان يري معني التخطيط للتخطيط هو تجهيز فريق التخطيط وتحديد مدة الخطة ومدة كتابتها وكيف سيتم كتابتها وما تحتاج إليه الخطة

أما هنا فيري التخطيط للتخطيط يتكون من دراسة شاملة لكل ما يخص تحليل الواقع عن طريق

* تحليل سوات الرباعي ( نقاط القوة – نقاط الضعف – التهديدات – الفرص )
* البيانات الرقمية والنوعية للحاضر والماضي والتقارير الخاصة بالمؤسسة والتطورات
* التوقعات الخاصة بالمؤسسة من الأطراف الداخلية والخارجية

**المرحلة الثانية : مرحلة بناء الخطة**

* صياغة الرؤية الاستراتيجية
* صياغة الرسالة والقيم
* صياغة الأهداف الاستراتيجية العامة
* السياسات والوسائل والمتطلبات
* توضيحات عامة للخطوات التنفيذية والإجراءات

ويمكننا أن نقول إن هذه المرحلة تشبه مرحلة الرؤية الكلية في نموذج كوفمان للتخطيط الاستراتيجي وهي المرحلة الحاكمة على الخطة التي تحدد المقاصد العامة والقواعد العامة والأساسيات للخطة

**المرحلة الثالثة : مرحلة الخطة متوسطة المدي**

في هذا يتم تقسيم الأهداف العامة والرؤية والإجراءات وتجزئتها لبناء خطة متوسطة المدى

مثال لو كانت الرؤية والأهداف العامة تم وضعها لمدة 15 عام فبعد تحديد العناصر العامة يتم بناء خطة متوسطة المدى منبثقة من هذه الخطة العامة وتكون هذه الخطة لمدة 7 سنوات أو 5 سنوات عند تحقيق هذه الخطة نكون قد حققنا جزء من الخطة العامة الرئيسية

**المرحلة الرابعة : مرحلة الخطة قصيرة المدي**

في هذه المرحلة يتم بناء الخطط التشغيلية قصيرة المدي أقل من سنة وتكون هذه الخطط منبثقة من الخطة متوسطة المدي وتتكون من أهداف قصيرة المدي – سياسات – وسائل التنفيذ – مهام محددة بزمن ويمكن قياسها ومحدد من المسؤول عنها والمتطلبات التي سيحتاجها في التنفيذ

ولكل قسم داخل المؤسسة يكون له خطة تشغيلية خاصة به أما الخطة الاستراتيجية فتكون واحدة

**المرحلة الخامسة : مرحلة التطبيق**

هنا يتم توزيع المهام وبدأ تنفيذها من الأشخاص المنوط بهم المهام  وعند تنفيذ هذه المهام وجمعها سيتم تنفيذ خطوات متتالية من الخطط القصيرة المدي وعند تنفيذ الخطط قصيرة المدى يتم تنفيذ الخطوة المتوسطة وعند إتمام الخطط المتوسطة نكون قد أتممنا تحقيق الرؤية العامة والوصول إلى الغاية

**المرحلة السادسة : مرحلة التقويم والمراجعة**

ونرى إن المرحلة الخامسة والسادسة في نموذج ستنر تم دمجهم في مرحلة واحدة في نموذج كوفمان مرحلة التطبيق والتطوير

فمرحلة التقويم والمراجعة هنا تشبه مرحلة التطوير هناك

فقد أتممت خطتك وبدأت في التنفيذ وسيظهر لك عقبات لم تكن في الحسبان ولهذا يجب أن تجعل خطتك دائما مرنة تسع التعديل والتطوير فكلما زاد علمك وزد الدخول في مرحلة تنفيذ الخطة تكتشف مناطق جديدة لم تكن في الحسبان فالخطة دائمة قابلة للتعديل وللتطوير ولكن يجب أن نحذر إن هذه التعديلات يجب أن يكون لها مدة زمنية دورية بمعني كل ثلاث سنوات سأقوم بمراجعة خطتي وتطويرها فإن لم يكن هناك مدة محددة للمراجعة وتتم المراجعة في أي وقت ستقع في فخ التخطيط بلا تنفيذ وكثرة التعديلات وستجد إن النتيجة في النهاية لا يوجد أي تنفيذ للخطة

فالخطة الاستراتيجية تراجع مرة سنويا  على الحد الأقصى لا تراجعها قبل سنة أما الخطة التشغيلية فيتم تطويرها كلما تحتاج إلى هذا بطريقة تخدم بها الخطة الأم والمقاصد العامة

وبهذا نكون قد قمنا بشرح اربعة نماذج من النماذج الخاصة بـ**التخطيط الإستراتيجي** وقد قمنا بشرح عدد كبير من النماذج يمكنك مراجعتها في المدونة وسنقوم بإذن الله تعالي في المقالات القادمة بشرح مزيد من النماذج ادرس النماذج جيدا واصنع لنفسك نموذجك الخاص بما يناسب مجال مؤسستك وما تحتاج

# بلامكس للتخطيط الإستراتيجي والتشغيلي يسعدنا الرد علي استفسارتكم والتواصل معكم وندعوكم للتسجيل في الموقع والتمتع بتجربة التخطيط الرقمي

كيف يتم تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص في المؤسسة :

يتم تحديد تلك النقاط عن طريق جلسات العصف الذهني وتتم عن طريق عمل إجتماع خاص للعاملين في المؤسسة وشرح لهم استراييجة تحليل سوات ( S W O T ) ومما تتكون وبعد معرفة النموذج يتم عمل جلسة عصف ذهني للعاملين وسيتم شرح هذا المصطلح في مقال خاص في اكاديمية بلامكس نظرا لأهميته ولكن في نقط سريعة تتم عملية العصف أولا بتوجيه السؤال الصحيح المباشر أو الغير مباشر مثل في الجانب الخاص .

**نقاط القوة**

1- ما هي الأشياء التي نمتلكها ولا يمتلكها أحدا من المنافسين ؟

2- ما هي المميزات التي تؤدي إلي استقرار ونمو المؤسسة في السوق ؟

في نقاط الضعف

1- ما النقاط السلبية التي نمتلكها وتؤخر عملية النمو والتطور ؟

2- ما الأشياء الرئيسية التي يجب ان تكون في المؤسسة وغير موجودة لدينا ؟

3- ما العوائق التي تمنع هذه المؤسسة من أن تصبح رقم واحد في السوق المحلي ؟

في الجانب الخاص بالفرص

1- ما الشركات المرجح التعاقد معها مستقبليا ؟

2- ما الوسائل التي من الممكن ان تؤدي إلي زيادة الربح والمبيعات مستقبليا ؟

3- ما الأماكن التي ممكن إن ننشأ فيها فروع للمؤسسة مستقبليا ؟

في الجانب الخاص بالتهديدات

1- ما المخاطرالتي ممكن ان تؤدي إلي تأخر الشركة مستقبليا ؟

2- من المنافسين الذين يشكلون خطر مستقبلي علي المؤسسة ؟

3- كيف ممكن أن تؤثر حالة الأقتصاد علي الشركة مستقبليا ؟

هذه بعض الأمثلة للأسئلة التي من الممكن أن يتم سؤالها خلال عملية العصف الذهني

والأن يأتي دور الأجابات ويجب علي مدير الإجتماع أن لا يقلل من إجابة شخص حتي لو كانت الإجابة الأولي

ضعيفة فالتحفيز والصبر وعدم تشتيت المعلومات سيأتي بما لن تتوقع

ودائما تجد في الأنهار ما لا تجده في البحار والمحيطات

ومن الضروري جدا اثناء عملية العصف الذهني أن لا يسمح المسئول عن الجلسة بالخروج من عملية العصف بأي

موضوع جانبي

وبعد توجيه الأسئلة الصحيحة بناء علي الإجابات الخاصة بها يتم تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص داخل المؤسسة

بعد عملية العصف سيظهر عدد كبيير جدا من الأجابات في كل جانب من جوانب تحليل سوات من الممكن ان تصل هذه الأجابات إلي العشرات فهل يتم كتابتها كلها ؟ !

يتم تنقية هذه الإجابات ويمكن استخدام التصويت او المناقشة واختيار في كل جانب من ثلاث اجابات كحد ادني إلي عشرة أجابات بناء علي الأولويات وعلي الأكثر تواجدا علي ارض الواقع

ــــــــــ

فماذا بعد تحديد العناصر الخاصة بكل جانب من الجوانب الأربعة ؟

هنا يأتي وقت كتابة الخطة الأٍستراتيجية فكل ما سبق هو عملية التجهيز للخطة الأٍستراتيجية بتحليل عناصر

المؤسسة للأجابة علي سؤال أين نحن الأن ؟

وتبدأ كتابة الخطة بتحويل تلك العناصر التي تم كتابتها إلي أهداف للمؤسسة ورؤية عامة مستقبلية للمؤسسة

كيف يتم هذا ؟

يتم هذا عن طريق اربع قواعد سريعة

1- العناصر الخاصة بجانب نقاط القوة يتم تحويله إلي هدف الحفاظ عليها وتطويرها .

2- العناصر الخاصة بنقاط الضعف يكون الهدف الخاص بها هو معالجتها وتحويلها لنقاط قوة .

3- العناصر الخاصة بالفرص يكون الهدف الخاص بها كيفية الأستعداد واستغلال هذه الفرص .

4- العناصر الخاصة بالتهديدات يكون الهدف الخاص بها كيفية وضع برنامج وقائي للحماية من هذه المخاطر .

.

مثال للتوضيح :

أكتشفت المؤسسة ( أ ) إن لديها في نقاط القوة ثلاثة عناصر وهي

1- مدير ناجح وكفئ للمؤسسة

2- مكان مميز من جهة الشكل و يسهل الوصول إليه

3- رقم واحد في السوق في المنتج الخاص بها

فيكون الهدف هو الحفاظ علي هذه العناصر وتطويرها وهذا عن طريق

تحويل تلك النقاط إلي ثلاثة اهداف وهي

1- الحفاظ علي المدير الناجح والكفئ ووضع خطة خاصة لجعله أكثر قوة وكفاءة

2- الحفاظ علي الشكل الخاص بالمكان وتطويره دائما وتسهيل الوصول إليه

3- وضع خطة خاصة للحفاظ علي المكانة الأولي في السوق والحفاظ علي الريادة

هذا بالنسبة إلي العناصر الخاصة بـ نقاط القوة

نقاط الضعف يكون الهدف الخاص بها هو علاج تلك النقاط وتحويلها لنقاط قوة ترتكز عليها المؤسسة فيما بعد فإن

كانت من نقاط الضعف علي سبيل المثال

– ضعف الموارد المالية

يتم تحويل تلك النقطة إلي هدف وهو

– الحصول علي ممولين أو شركاء للمؤسسة أو وضع خطة خاصة للحصول علي موارد أعلي

الفرص : يكون الإستعداد للفرصة والحصول عليها هدف

فلو كانت أحد العناصر في جانب الفرص هي

– التعاقد مع مؤسسة كبييرة

فيتم تحويل تلك الفرصة إلي هدف بالإجابة علي سؤال

– ما الأمكانيات التي نحتاجها للتعاقد مع هذا المؤسسة وماذا نمتلك منها الأن ؟

ويتم وضع خطة للحصول علي هذه الإمكانيات للإستعداد الدائم لهذا الفرصة

ــــــــــ

التهديدات : يتم وضع خطة وقائية لعدم التعرض لهذا التهديد وتلاشي الخطر قبل حدوثه فالوقاية من التهديدات هدف

مثال عنصر من العناصر في جانب التهديدات والمخاطر

– ظهور منافس قوي في السوق الفترة القادمة

يكون الهدف

– كيفية الحصول علي مميزات لا يمتلكها هذا المنافس ولا يستطيع أن يقوم بالمنافسة معي فيها

ـــــــــــــــ

وبهذه المرحلة نكون قد حددنا الأهداف الخاصة بالمؤسسة للعمل عليها مستقبليا

ويأتي السؤال الأخير في كتابة الخطة

كيف سنصل إلي هذه الأهداف ؟

ويتم تحديد لكل هدف خطة خاصة به للوسائل التي سيتم إستخدامها للوصول إلي هذا الهدف وتحويل تلك الخطة

إلي مهمات قصيرة المدي وتوزيع هذه المهمات علي العاملين في المؤسسة كلا حسب الدور الخاص به

وبهذا اصبح لدينا رؤية كاملة عن وضع المؤسسة حاليا ورؤية كاملة للوضع التي نريد ان تكون عليه المؤسسة

مستقبليا وكيفية الوصول وتحقيق تلك الرؤية

وبهذا ستكون نكون قد اجبنا علي الأسئلة الأربع التي تم سردهم في أول المقال

– اين نحن الأن

– اين نريد ان تكون مؤسستنا غدا ؟

– كيفية الوصول وتنفيذ هذا ؟

– معرفة الفجوات التي بين الوضع الحالي والرؤية المستقبلية

بعض النقاط الهامة في تحليل سوات( ( SWOT

لمن يفيد تحليل سوات؟

تحليل سوات يفيد بشكل أكبر في التخطيط التشغيلي ( الخطط أقل من سنة) لأنه يهتم بالتفاصيل جدا وبالواقع الحالي ويسهل توقع مخاطر وفرص المستقبل القريب ولكنه في التخطيط الإستراتيجي ( الخطط أكثر من ثلاث سنوات ) تكون نتيجته اضعف ولكن مازالت مؤسسات كبيرة تستخدمه وتعتمد عليه بشكل كلي لسهولة ومرونة النموذج وفي باقية النماذج الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي يتم استخدامه لتحليل وضع المؤسسة حاليا ولهذا فهو لا غني عنه.

– تحليل سوات يمكن ان يتم الأستفادة منه علي مستوي الأفراد والمؤسسات الصغيرة والكبيرة فتحليل سوات يتمتع بمرونة عالية تمكنه من التعامل مع الخطط الشخصية للافراد وخطط البيزنس للمؤسسات والشركات، ونؤكد أخيرا إن تحليل سوات من أهم الأدوات في العملية التخطيطة التي يجب ان يستخدم سواء كنت تعمل علي استراتيجية سوات أو استخدمت أحد الأستراتيجيات الأخري، ويتميز بسهولة الأستخدام ومرونة تغيير التفاصيل ويكون مممتاز جدا في الخطط الشخصية والخطط قصيرة المدي الخطط التشغيلية للمؤسسات ولكن ينقصه بعض العناصر التي سنوضحها في النماذج الثانية لعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال اكاديمية بلامكس