

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

إبراهيم البشير عبد الحميد جرجر

المخلص:

تحرص منظمات الأعمال اليوم على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها، إلا أن مستوي نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى، حسب قدرتها وكفاءتها في التعامل مع تغيرات بنيتها الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو تهديدات من جهة، وخصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة أو أوجه ضعف من جهة أخرى، فلم يعد بمقدورها إتخاذ قرارات في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية بدلاً من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم الاستراتيجية.

Abstract:

Keen business organizations today to provide the requirements of the stability and growth and strengthen its competitive position so that they can accomplish their plans and achieve its objectives , but the level of success of organizations in achieving this varies from one organization to another , depending on their ability and efficiency in dealing with changes in its foreign and associated opportunities or threats on the one hand , and the characteristics of its internal environment and associated strengths or weaknesses on the other hand , is no longer able to make decisions in the light of rigid rules or policies, historical or just a simple extrapolation of current events instead it must have had the vision to explore future events when planning for the goals of the regulatory and policy development and design strategy.

مشكلة البحث:

يمكن تلخيص مشكلة البحث في ضعف التوجه والآخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي كأساس في مجال الإدارة, نظرا لتمييز البيئة العالمية بالتغير وعدم الاستقرار وامتداد تأثيرها على جميع المؤسسات من خلال التطور التكنولوجي, وكذلك القصور في استخدام التحليل الداخلي للتعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أنه سيعتبر بشكل أساسي على توضيح الخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

أهداف البحث:

- ١- دراسة ماهية وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- دراسة مفهوم ومتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- تحديد الأهداف الاستراتيجية، وأسباب عدم فاعلية التخطيط الاستراتيجي.

وفي ضوء ذلك تم تقسيم البحث إلى ثلاثة جوانب:

- ١- ماهية وأهمية التخطيط الاستراتيجي
- ٢- متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- الأهداف الاستراتيجية، وأسباب عدم فاعلية التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: ماهية وأهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط إستراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أنواعها.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الكبيرة، التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال وقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

التخطيط الاستراتيجي هو تصميم للمستقبل المراد الوصول إليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف.^(١)
 - التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.^(٢)
 - التخطيط الاستراتيجي هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق الأهداف المرسومة.^(٣)
 - هو عبارة عن التبصير بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتصور توجهات ومسار المنظمة وتحديد رؤية ورسالة المنظمة مستقبلاً.^(٤)
 - هو الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغيير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها وعلى السياسات التي تنظم إكتساب واستخدام هذه الموارد.^(٥)
 - هو مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.^(٦)
 - هو عبارة عن مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تحقق مكاسب مختلفة للمنظمة لجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وتحسين أسلوب صنع القرارات.^(٧)
 - هو عملية مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله لتحديد عناصر القوة والضعف وبين ما يجب أن تفعله من خلال عناصر البيئة الخارجية الفرص والتهديدات.^(٨)
- ويمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو:**
- هو عملية تحديد وتصميم وصياغة وتطوير رؤية ورسالة المصرف لتحقيق الأهداف المرسومة، للبقاء والنمو والاستمرارية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص، من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها.

أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة على مستوى الإدارة والعاملين والعملاء والمجتمع بشكل عام، عليه فإن الإدارة الناجحة والتي تعمل على رفع مستوى الأداء والحفاظ على سيرة المنظمة ونموها وتقديمها واستقرارها وبقائها في سوق الأعمال نظراً لتسارع التغيرات كمياً ونوعياً في بيئة الأعمال، والتقدم التقني والتكنولوجي وعدم الاستقرار في أوضاع السوق الناتجة عن عولمة الأعمال . وأن للتخطيط أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتحليل البيئة سواء كانت داخلية وخارجية للتغلب على مواجهة حالات عدم التأكد وتحقيق الرقابة الفعالة لأنجاز أهداف المنظمة سواء المتعلقة بزيادة الإيرادات أو تقليص المصروفات.

عناصر أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكتسب عملية التخطيط أهميتها من أنها حجر الزاوية في الإدارة التي من الواجب عليها الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي، يكون قائم على الأسلوب العلمي واستلزام خبرات الماضي وحقائق الواقع والنظر إلى المستقبل ويساعد على الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد.

ونشير إلى بعض عناصر أهمية التخطيط الاستراتيجي.

- هو القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات، حيث أنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية.^(٩)
- مواجهة حالة عدم التأكد، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي.
- التركيز على الأهداف.
- تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز وما تم عمله أو انجازه.
- ملاحظة عوامل التغير المستقبلية والاستفادة منها مستقبلاً.
- يقلل التخطيط الاستراتيجي من الأخطاء بجميع أشكالها.^(١٠)

- يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ بشكل يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي^(١١)

- ان الإداة الاستراتيجية هي مجموعة من الممارسات والقرارات الإدارية التي تتضمن بناء استراتيجية المنظمة، والرقابة عليها من خلال ملاحظة وتقييم الفرص والقيود البيئية، ونواحي القوة والضعف في المصارف لتحسين مستويات الاداء، وتوضح أهمية الإدارة العليا في تفعيل ونجاح والاخذ بعمليات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:
- ١- تحديد اسلوب العمل بشكل مسبق وكذلك تحديد الأهداف بشكل واضح.
 - ٢- تحديد الغايات الأساسية والأهداف والاستراتيجيات لكي تكون متلائمة مع رسالة المنظمة.
 - ٣- الاهتمام بإعادة التكيف بصورة دائمة مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية وبشكل خاص ظروف المنافسة.
 - ٤- المراجعة الدورية لكافة الخطط والبرامج.
 - ٥- الاهتمام بتدريب القيادات حتى تكون مناسبة مع الظروف المتغيرة.
 - ٦- تشجيع وحفز الروح الجماعية لدى العاملين وفي جميع المستويات الإدارية أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
 - ٧- التوزيع المناسب والعادل لكافة الموارد المتاحة للمنظمة.
 - ٨- تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والبحث لتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها لاستمرار النمو، وتفعيل الاساليب المتطورة في الإدارة مثل تحليل الأنشطة، تحليل القيمة، تحليل الوقت، والجودة الشاملة والابتكار.
 - ٩- دراسة وتحليل القوى المحركة للمنافسة والتي تتمثل في المنافسين الجدد، والمنافسين في الصناعة، التي تهدد السلع والخدمات البديلة والقوى التفاوضية للعملاء والموردين، وكذلك أصحاب المصالح الأخرى ومخاطر السلع البديلة.
 - ١٠- الملائمة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي.
 - ١١- تطوير وتحسين اداء المنظمة وتدعيم مقومات وبقائه واستمرارية النمو من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي أن يتم تهيئة المنظمة ، وتوفير المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي سواء كانت داخلية أو خارجية، والتعرف على مصادر المعلومات ووسائل الحصول عليها، وانتشار نظام متكامل للمعلومات يعمل على متابعة التغيرات المتوقعة حدوثها في البيئة الداخلية أو الخارجية.

ويتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تقدمه الإدارة العليا لعملية التخطيط.

وأن التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي بحاجة إلى توفر المقومات الرئيسية التالية: (١٢)

- (١) تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال النقاط التالية:
- العمل على اقناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.
- التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة وأجله.
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد.
- توصيف مستوي الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة، وتحديد مدي إمكانية تحسينها وتطويرها.
- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة، ومدي ملاءمتها للقيام باعداد الخطة الاستراتيجية.
- اعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها.
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة للبدء في تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.
- وضع آلية تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط.
- (٢) توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ويتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية أهمها:
 - العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية.
 - المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.
 - المعلومات الغير متوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية.
 - مصادر الحصول على المعلومات سواء المتوفرة أو الغير متوفرة.
 - وسائل الحصول على المعلومات لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية.
 - الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.
 - الأطراف المعنية والمسئولة عن توفر المعلومات.
 - أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.
 - كيفية الاستفادة من هذه المعلومات وتحديد نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.
- (٣) استمرارية التفكير الاستراتيجي:
 - إن استمرار التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة، حيث لا تقتصر تصوراتهم واهتماماتهم على مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية، بل تستعدى ذلك لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر لنظام التخطيط الاستراتيجي.^(١٣)
 - ويتطلب تحقيق الاستمرارية في التفكير الاستراتيجي عدد من المقومات منها:
 - تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
 - إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
 - تطوير التنظيم الإداري وأعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والشكلية.

٤) مدى اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي:

يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيه الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويتضح ذلك من خلال عدد من المؤشرات ومنها:

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي يأخذه في تنفيذ الإجراءات ومناقشة الأمور الشكلية والأطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهرياً في إتخاذ القرارات.
- إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لأعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة.
- درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.
- مدي حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لأعداد الخطة الاستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.
- إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمنكامل لما ينتهي إليه أعمال أعداد الخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية وتحديثها.
- إدراك أعضاء المنظمة لمدي حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى.
- مدي وضوح وحرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لاتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي، والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية أعداد الخطة الاستراتيجية.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أحد أنواع المواجهة مع التحديات التي تجابه المنظمة، وهي تعكس المستويات المطلوبة من الأنجاز الواجب بلوغها لتحقيق نجاح رسالتها، وعندما تتحقق جميع الأهداف تكون المنظمة قد حققت رسالتها بنجاح، وعلى هذا الأساس يجب أن تكون العلاقة بين الأهداف والرؤية والرسالة محكمة لكي تستطيع الأهداف التعبير عن الحاجات الحقيقية للمنظمة ومن أهم الأهداف للتخطيط الاستراتيجي مايلي:

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية.^(١٤)
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين مع المنظمة وتعظيم المكاسب لجميع المتعاملين.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية وتخصيص الموارد اللازمة.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تشجيع اشراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين في تحقيق الخطط ويقلل مقاومتهم للتغيير.
- تحديد معايير واضحة لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- التنسيق بين مختلف القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

التحليل الاستراتيجي للمنظمة:

أن منظمات الأعمال تتفاعل باستمرار مع بيئات دائمة التطور والتغير، وإن هذا التفاعل يتم وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامة للمنظمة، وعند انتهاء المنظمة من وضع رؤيتها ورسالتها تكون صورة المستقبل قد اكتملت، وعلى المنظمة أن تتعرف على واقعها الحالي وذلك من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية بمعنى دراسة جميع العوامل المؤثرة في خدمات وادوات العمل.

أهمية دراسة التحليل الاستراتيجي للمنظمة:

أن أهمية دراسة التحليل الاستراتيجي للمنظمة تؤدي إلى المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعلومات المتاحة للمنظمة، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، وانتهاز الفرص المتاحة والسيطرة على التهديدات المتوقعة وتظهر الأهمية في النقاط التالية:^(١٥)

- **حدود البيئة:** أن كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجها يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة.

- **التفرد:** تختلف بيئة كل منظمة عن المنظمات الأخرى.
- **تغيير البيئة:** هذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل منظمة عوامل متقلبة وأن بعضها يمكن قياسه والبعض الآخر لا يمكن قياسه.
- **صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة:** لأنها متغيرات اجتماعية واقتصادية من الصعب التحكم فيها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها.
- **التأثير المتداخل للمتغيرات:** لأن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالآخر.
- **خضوع المنظمة لآثار البيئة:** لا يمكن لآية منظمة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها.
- **فعالية آثار البيئة:** حيث تختلف من منظمة لأخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها.

عناصر التحليل الاستراتيجي SWOT analysis

الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)	الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)
العوامل السياسية والقانونية: تعليمات حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، قوانين الضرائب، حوافز خاصة، تعليمات التجارة الخارجية، الاتجاه نحو الشركات الأجنبية، قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظرف التاريخي.	العوامل الإدارية: المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة، مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كفاءة نظام الاتصالات، سرعة تداول المعلومات، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالأفراد، القدر على التكيف مع المتغيرات، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات النسبية.
العوامل الاقتصادية: اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات لتضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار، رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوي دخل الفرد، المنافسة، الموردون.	العوامل المالية: مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الاستثمار، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، متوسط التكاليف، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل والطويلة.

الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)	الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)
العوامل الاجتماعية والثقافية: التغير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحول الاقليمي للسكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.	العوامل البشرية: الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الأمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل.
العوامل العامة: مجموع الانفاق الحكومي على البحث والتطوير، مجموع إنفاق على التعليم والتدريب والبحوث، تركيز جهود التكنولوجيا، تحسين الانتاجية والكفاءة من خلال الميكنة.	العوامل التكنولوجية: مادية والانتاجية، المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات، كفاءة الإنتاج، القيمة المضافة للمنتج، اقتصاديات الحجم، حداثة الآلات، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.

المصدر: سامي أبو الروس، "دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي"، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٤، ص٣٤.

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، عن طريق إجراء تحليل شامل ومتعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي والموقف الفعلي للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها، وذلك من أجل بناء استراتيجيات فعالة تساهم في الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها.^(٦)

أهمية تحليل البيئة الداخلية:

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، وبذلك فإن التحليل البيئي الداخلي يساهم في الآتي:

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمصرف.

- التعرف على الوضع التنافسي البيئي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط.
- تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

أهمية تحليل البيئة الداخلية:

- تهتم المؤسسات بتحليل قدرتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البنية الداخلية أمر مهم لأنه يساعد في التعرف على بعض النقاط التالية:^(١٧)
- ١) يساهم في تقييم القدرات والأمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسيرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج.
 - ٢) يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
 - ٣) الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدماً من القوى إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
 - ٤) ربط التحليل الداخلي بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
 - ٥) معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
 - ٦) معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
 - ٧) معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها العملاء.
 - ٨) مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

فوائد تحليل البيئة الداخلية:

- تتمثل قيمة تحليل البيئة الداخلية من كونها تحقق للمنظمة ما يلي:^(١٨)
- التعرف على قدرات المنظمة المادية والبشرية ومستوي أدائها.
 - تحديد نقاط القوة لدى المنظمة وسبل توظيفها في تطور المنظمة.

- الوقوف على موقع المنظمة مقارنة بالمنظمات المشابهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للنهوض بانشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكامل بين هذه المنظمات.
- تحديد نقاط الضعف في المنظمة، الأمر الذي يكفل للمنظمة وضع الإجراءات اللازمة لتجنبها أو تصحيحها أو إيجاد حلول لها.
- عند مقارنة بين نقاط القوة والضعف يعطي للمنظمة القدرة على معرفة إمكاناتها الحقيقية فتبني عليها تقديرات واقعية.

تحليل البيئة الخارجية:

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما: الفرص التي يمكن استغلالها، والمخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها.

توجد مجموعة من العناصر والمؤشرات الخارجية التي تلعب دوراً مؤثراً في الخيارات والتصرفات الاستراتيجية، ومن ثم القدرة على تحقيق الأهداف، ويمكن تصنيف هذه العناصر في ثلاث مجموعات هي: مكونات البيئة الكلية أو العامة، بيئة الصناعة، بيئة التشغيل أو المهام.^(١٩)

دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر:

تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، التي تؤثر على المصرف في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها، وتعد دراستها أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية حيث أن هذه الدراسة تكشف للمنظمة الفرص التي يمكن للمصرف استغلالها، والتهديدات التي يجب عليه تجنبها أو محاولة الحد من أثارها.

وتعد دراسة وتحليل العوامل البيئة الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة والتعرف على الظروف المحيطة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمصرف سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين.^(٢٠)

أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية: (٢١)

- ان دراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف أو تعديلها.
- تساعد العوامل البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة للمنظمة من مواد أولية، رأس المال، التكنولوجيا، الآلات، الأفراد وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة منها .
- تسهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد على بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة.

أهداف تحليل البيئة الخارجية:**• توفير المعلومات: (٢٢)**

وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة.

• صياغة الأهداف:

أن الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وصفها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء، وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد ذلك عناصر التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن من اشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

• صياغة الاستراتيجية:

ان فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة من مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، افراد، وكيفية الاستفادة منها.

• النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:

تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء فيما يتعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات، والقيود المفروضة على المؤسسة

من قبل الجهات القانونية والتشريعية، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

● تحديد سمات المجتمع:

تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والعلاء التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيهما يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان انماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجمعات مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها.

● تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

● تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

● معرفة المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

ويتضح من خلال ماسبق بأن التحليل البيئي الخارجي للمنظمة هو ضرورة حتمية للتعرف على الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي يجب تجنبها أو تضيقها إلى أدنى حد ممكن.

وللبيئة الخارجية عدد من العوامل التي تؤثر فيها ومنها العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والقانونية والتكنولوجية، ولنجاح اية خطة استراتيجية أو غير استراتيجية لابد أن يتم دراستها وفحص مجموعة العوامل المؤثرة في نشاط المنظمة لتحديد الفرص والتهديدات وتحليل جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في إتخاذ القرارات الجيدة للوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال الاستفادة من الفرص والسيطرة أو تقليص التهديدات التي تواجه المنظمة.

صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية:

تمثل رسالة المنظمة الإطار الذي يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها، الذي يعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها، غير أن مجرد تحديد النشاط الحالي للمنظمة أو قطاعات العملاء التي توجه إليها جهودها اليوم لا يعكس الإحساس بالحديث عن المستقبل أو يتضمن الشعور بالحاجة إلى التغيير، الأمر الذي يحتم على المصرف رسم المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي يرغب في الوصول إليها، والمركز التسويقي الذي ينوى تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي يخطط لتنميتها، وذلك من خلال ما يسمى بالرؤية الاستراتيجية.

أهمية صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية.

تتمثل أهمية وجود رسالة ورؤية استراتيجية واضحة فيما يلي: (٢٣)

- ضمان الاجماع على غايات وأغراض التنظيم.
- تحديد أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عنها.
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية محددة في صورة وقت، وتكلفة ومعايير الأداء للمساهمة في عمليات التقييم والرقابة.
- تحديد أسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

النتائج:

- ١- يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط إستراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها
- ٢- أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل
- ٣- التخطيط الاستراتيجي يسهم في تصميم المستقبل المراد الوصول إليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك
- ٤- يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف
- ٥- يعتبر التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص، من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف
- ٦- أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة على مستوى الإدارة والعاملين والعملاء والمجتمع بشكل عام
- ٧- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة
- ٨- يقلل التخطيط الاستراتيجي من الأخطاء بجميع أشكالها
- ٩- يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

التوصيات:

- ١- زيادة اهتمام الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي، وبمختلف عناصره وابعاده للمساهمة في عملية توسيع مشارك العاملين للمساعدة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف طويلة المدى للاستفادة من الفرص ونقاط القوة للمصارف والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات .
- ٢- إضفاء طابع التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية , من خلال فتح قنوات إتصال فعالة سواء داخل البنوك او خارجها.
- ٣- التوسع في دراسة عناصر التحليل الاستراتيجي ميدانيا , ومحاولة استخدام وسائل حديثة لجمع البيانات الكمية , واعداد النظر في الأساليب الإدارية التقليدية, لمساعدة البنوك على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية نظرا للظروف والمستجدات التي تشهدها المنطقة .
- ٤- إشراك جميع المستويات الإدارية المختلفة بعمليات التحليل الاستراتيجي, والآخذ ببعض المقترحات المقدمة التي قد تساهم في الرفع من مستوى الاداء .
- ٥- تحديد رؤية ورسالة وأهداف للمنظمات تكون واضحة ومكتوبة وكذلك قابلة للتنفيذ والقياس , لكي يتمكن من تنفيذها ومراقبتها والاستفادة من التغذية العكسية , والاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة , ومحاولة الحد من نقاط الضعف والتهديدات .
- ٦- اختيار المدراء العاملون ومساعدتهم ومديري الإدارات ومدراء الفروع ومساعدتهم على أساس الخبرة العملية والمستوى التعليمي وبعض المؤشرات المتعلقة بالقيادة , لكي تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمي لكل مراحلها من تخطيط وتحليل وتطبيق ومتابعة وتقييم الخطط التي تم تحديدها لتحسين والرفع من مستوى الأداء الكلي وتفعيل إستراتيجية الموارد البشرية .
- ٧- تطوير الهياكل التنظيمية حتى تتوافق مع الخطط الاستراتيجية التي تعمل المنظمات على تحديده وتنفيذها من خلال إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي المناسب لتحقيق رؤية ورسالة والأهداف المتوقع تحقيقها لتحقيق الرضاء للعملاء الداخليين والخارجيين مما يودي الى التحسن المستمر في مستويات الأداء .
- ٨- التركيز على المتغيرات التقنية ومواكبة التكنولوجيا الحديثة, لما لها من أثر عند عمليات التخطيط الاستراتيجي لرسم السياسات والأجراءات والخدمات المتوقع تقديمها من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية الى سياسات واضحة ومكتوبة , تكون

قابلة للتنفيذ على جميع المستويات الإدارية وتحديد الأسس والأنشطة اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية .

٩- الأهتمام ببرامج التدريب الداخلي والخارجي لجميع الموظفين ,وعلى جميع المستويات الإدارية لتوفير كوادر بشرية قادرة على التخطيط الطويل الأجل ,ولها القدرة على التحليل البيئي الداخل والخارجي ,للاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة والحد والتحوط أو التخفيف من نقاط الضعف والتهديدات.

المراجع:

- ١) أحمد القطامين، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص ٨٥، ٢٠٠٢.
- ٢) أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة فى الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ٢٣.
- ٣) ناديا العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٨.
- ٤) مرفق محمد الضمور، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فى القطاع العام"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط ١، ٢٠١١.
- ٥) خالد محمد بن حمدان، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- ٦) مجيد الكرخى، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- ٧) محمد عزت عبد الجواد، "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية"، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، ط ١ الأولى، ٢٠٠٣.
- ٨) زيد بشير عبوي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- ٩) صبحي العتيبي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص ١١٦.
- ١٠) عثمان محمد غنيم، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ٤٣ - ٤٤.
- ١١) وفاء شكرى الدسوقي، ممارسة الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالاداء المالى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥.
- ١٢) مصطفى محمود أبو بكر، "التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٠، ص ٢١ - ٢٧.
- ١٣) علوان حميد، "فعالية التخطيط الاستراتيجي فى المؤسسة العمومية الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، الجزائر، ٢٠٠١، ص ٣٤.
- ١٤) محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٧ - ٨.
- ١٥) إسماعيل محمد الصرايرة، "التحليل الاستراتيجي فى إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢، ص ٢٥.
- ١٦) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسى، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٠، ص ٥٥.
- ١٧) عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، "الإدارة الاستراتيجية"، مجموعة النيل، القاهرة، ط ٢، ٢٠٠١، ص ١١٣.

- (١٨) مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٧١
- (١٩) المرسي، جمال الدين، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣، ص ١١٧.
- (٢٠) زكريا الدوري، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٢٢٠.
- (٢١) المغربي، عبد الحميد، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، ط١، مجموعة النيل العربية، مصر، ١٩٩٩.
- (٢٢) الطيب داودي، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية"، مجلة الباحث، عدد ٥، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ١٤٥.
- (٢٣) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ١٩٩٩، ص ٧٢.