

## مفهوم التخطيط الإعلامي"

أن فكرة التخطيط الإعلامي ليست جديدة تماما ، فكل دولة تضع خططا منفصلة لكل قطاع من القطاعات فيها ، ولكل وسيلة من وسائل الإعلام ، وقد طرأ علي التخطيط الإعلامي في السنوات الأخيرة تطور هام ظهر في التأكيد علي أهمية النظر إلي مختلف عناصر النظام القومي ككل متكامل ، يهدف إلي تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية ، مع اخذ التطورات التكنولوجية الحديثة مثل (الأقمار الصناعية والوسائل الصغيرة " الفيديو ") في الاعتبار ، لتحقيق أهداف المجتمع في مجال التنمية والتطوير .

هذا ولقد تطورت وسائل الإعلام وأجهزة الاتصال الحديثة تطورا سريعا ، بفضل التقدم التقني المعاصر ، فانتسعت رقعة انتشارها ، وتزايد تأثيرها في تشكيل الملامح الحضارية للمجتمع ، وبرزت خطورة الدور الذي تلعبه الحياة الاجتماعية ، إذ لم تعد وسائل الإعلام والاتصال أدوات لنقل المعلومات ، بل أصبحت من أهم العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد والجماعات ، وتكوين مواقفهم الفكرية والاجتماعية ، بالإضافة إلي قدرتها غير المحدودة في تطوير العمليات التعليمية ، والمساهمة في نشر الوعي العلمي وتزويد أوجه النشاط الحيوي والفكري للمجتمع بطاقات عظيمة من التوجيه والإقناع ، ومن ثم فقد أصبح من الضروري وخاصة في المجتمعات النامية ان يوضع هذا النشاط الإعلامي في إطار خطة طويلة المدى ، ترسم في ضوء الاحتياجات الإعلامية الأساسية للمجتمع ، وتحدد أهدافها بما يتلاءم مع خطة الثقافية والتعليمية والاجتماعية ، وتساعد علي تحقيق أهدافها.

(أسامة أمين الخولي ، 1980 ، 5)

اختلف المفكرون والباحثون حول تعريف التخطيط **Planing** حيث يعرفه د.علي عوجة بأنه "النشاط الفعلي الإرادي الذي يوجه لاختيار امثل استخدام ممكن لمجموعة من الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة".

كما يعرفه سعد لبيب بأنه (توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ، والتي يمكن ان تتاح خلال سنوات الخطة ، من اجل تحقيق أهداف معينة ، مع الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات ) . (سعد لبيب ، 1980 ، 123).

كما يعرف التخطيط بأنه ( رسم سياسة الإعلام بالنسبة للمؤسسة عن طريق تحديد الأهداف وتصميم البرامج والوقت المناسب وتوزيع الاختصاصات علي الخبراء .. وتحديد ميزانيتها ) أي العمل به في وضع الخطط التي تؤدي الي تحقيق الأهداف التي تم تحديدها ، فبعد ان تحدد المشكلة تكون الخطوة المنطقية التالية من تقرير ما يتخذ بشأنها ، وعندما تصل الخطط الي مرحلة التنفيذ فإنها تصبح برامج . (رشاد عبد اللطيف ، 1995 ، 167)

أما د. إبراهيم إمام فيرى ان التخطيط الإعلامي هو (كيفية تحقيق الأهداف السياسية عن طريق استخدام الرموز استخداما فنيا بارعا ، والتأثير في الجماهير لحملها علي

التصرف بطريقة معينة ، دون استخدام للعنف أو التغيير المادي ، ومع الاعتماد علي الأساليب النفسية والمعتقدات الأيديولوجية ، وهو أيضا " عملية مقصودة وإرادية من العمليات الجماعية التي تقوم بها أجهزة متخصصة ، من اجل التنظيم وتعبئة الجهود ، سواء كانت جهود الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات للمجتمع تعبئة امكاناته الإعلامية المادية والبشرية ، تعبئة كاملة لتحقيق الأهداف المرجوة.

(إبراهيم إمام ، 1969 ، 361 : 362 .)

وإذا كان مفهوم التخطيط الإعلامي يتضمن تحديد الأهداف والأغراض لوسائل الإعلام ، فينبغي ان نفرق بين الأغراض والأهداف ، فالغرض هو الوظيفة العامة للجهاز الإعلامي ، اما الهدف فهو الشئ المحدد المطلوب تحقيقه في فترة زمنية معينة ، أي ان الغرض يتم تحويله الي عدة أهداف ، فالخدمة التليفزيونية مثلا لها أغراض رئيسية هي الإعلام والترفيه والتثقيف والتسلية والإعلان ويتصل بالتثقيف " التعليم المدرسي وتعليم الكبار " فإذا تم تحويل غرض من هذه الأغراض الي مجموعة من الأهداف التي ينبغي علي خدمة تليفزيونية معينة ان تحققها في إطار زمني معين ، فلا بد ان تكون هذه الأهداف علي نحو تفصيلي كأن يقال مثلا ان من أهداف الخطة في سنتها الاولي تقديم عدد محدد من البرامج ، مع إنشاء فصول المشاهدة الجماعية ، ويحدد أيضا عدد الفصول بالضبط وأمكن إنشائها ، وما هي الهيئات أو الأجهزة التي ستعاون في ذلك ، ثم يوضح ان عدد هذه الفصول أو البرامج سوف يزيد مثلا بمقدار الثلث في السنة الثانية ، وهكذا يكون قد تم تحويل غرض تعليم الكبار الي أهداف محددة.

(جمال الدين العطيبي ، 1979 ، 76 ، سعد لبيب ، 1980 ، 20 : 21.)

من التعريفات السابقة يتضح ان التخطيط لا يعدو ان يكون وسيلة منهجية ضمن وسائل أخرى كثيرة تسعى الي تحقيق الهدف الأكبر وهو رفاهية المجتمع ، فالتخطيط ليس هو ذاته الذي يحدث التنمية ، وانما هو يعمل علي تنظيم الظروف التي تحدد وتنسق عواملها ، فتدعمها وتؤدي الي التعجيل بها ، فالواقع ان التخطيط كما يري " د. محمود الكردي " يعتبر وسيلة عملية لتجميع القوي ، وتنسيق الجهود ، وتنظيم النشاط داخل إطار واحد تتكامل فيه الأهداف ، بحيث يمكن الانتفاع بذكاء الأفراد ومعلوماتهم ومقدرتهم العلمية والعملية ، واستغلال إمكانيات البيئة ، والإفادة من خبرات الماضي ، وتجارب الحاضر ، للوصول الي أهداف تقابل احتياجات المجتمع . ( محمود الكردي ، 1977 ، 21 : 22 .)

وتبرز أهميته في انه يساعد علي تحقيق الأهداف بأعلى جودة ودقة ممكنة وبأقل تكلفة وبأدنى جهد ، وفي اقصر وقت مستطاع ، وهذا يعني ان التخطيط يساعد علي استخدام الإمكانيات سواء البشرية أو المادية أو التنظيمية استخداما امثل بحيث توجه هذه الإمكانيات مباشرة لتحقيق الأهداف حتى لا تتعرض هذه الموارد وتلك الإمكانيات مباشرة لتحقيق الأهداف حتى لا تتعرض هذه الموارد وتلك الإمكانيات للضياع ، هذا بالإضافة الي ان التخطيط لا يسعى لتحقيق ما يجب ان يكون ، وانما بهدف الوصول الي ما يمكن ان يكون ، فهو بذلك أسلوب يتسم بالواقعية ولا يتصرف نحو المثالية غير القابلة للتحقيق والإنجاز.

ويقول المؤلف " روبرت رايلي " Robert's Rely انه لا غني لأي تخطيط عن ان يشتمل علي ستة عناصر نجملها في الآتي:

(رشاد عبد اللطيف ، 1995 ، 167 : 168 .)

- 1-الهدف من التخطيط.
- 2-الجوانب التي يجب ان يشملها التخطيط.
- 3-الحالة الراهنة للمنظمة حيال تلك الأهداف.
- 4-أساليب التنفيذ المزمع استخدامها.
- 5-الجماهير المستهدفة.
- 6-التكلفة ثم التقويم لعناصر التكلفة.

### مزايا وفوائد التخطيط:

تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة للتخطيط مزايا وفوائد جمة نوجزها فيما يلي:

(السيد بهنسي ، 1992 . )

- 1-تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.
- 2-يظهر الأهداف بوضوح مما يسهل لكل فرد من مجموعة العمل معرفة الغايات التي تتوخاها المنظمة فيعمل جاهدا نحوتحقيقها.
- 3-كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.
- 4-يبيّن الاتجاهات الرئيسية وطرق العمل والقواعد التي يجب اتباعها عند تنفيذ الخطة.
- 5-التأكيد علي الجانب الإيجابي بدلا من الجانب الدفاعي.
- 6-يحدد الموارد الواجب استخدامها كما وكيفا سواء كانت موارد مادية أو بشرية أو مالية وبذلك يمكن الاستعداد لتدبير هذه الموارد.
- 7-حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة الي اختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.
- 8-يحدد الوقت اللازم لإنجاز وتقسيم الإنجاز الي مراحل متصلة يتحدد في كل مرحلة زمنية قدر من الإنجاز المطلوب.

- 9-تحقيق امثل استخدام ممكن لوسائل الأعلام المتاحة في الوصول الي الجماهير المستهدفة.
- 10-يمكن رجال الإدارة من معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل علي تلافيتها أوالاستعداد لها قبل حدوثها لان التخطيط يتعلق بالمستقبل وعماده التنبؤ الدقيق لمختلف المتغيرات والعوامل.
- 11-إيجاد حلول سريعة وخاصة للمشكلات القائمة ، وملافاه تكرار وقوعها في المستقبل ، أوحداث مشكلات جديدة.
- 12-يحقق التنسيق المادي والزمني بين جمهور العاملين أوالتقسيمات التنظيمية المنوط بها تنفيذ الخطة من خلال برامج محددة الأدوار والتوقيت
- 13-الحفاظ علي العلاقات الطيبة القائمة بين وسائل الإعلام والجماهير وتنمية هذه العلاقات.
- 14-مواجهة وإيجاد الحلول لما يتصور وقوعه من أحداث ومشكلات طارئة في المستقبل.
- 15-يمكن الإدارات من اكتشاف التطورات التي لم تكن متوقعة ... أوملاحظة ما هو متوقع ان يحدث وقد يحدث أسرع مما هو متوقع أوفي حالة عدم القيام بالتخطيط قد يحول ضعف العمل اليومي دون قدرة الإدارة علي التنبؤ بذلك.
- 16-الابتعاد نهائيا عن الدوران في متاهة عجلة العمل اليومي أوالقيام بمشروعات قصيرة الأجل ، ولعل اخطر ما يواجه الإعلام بالذات هوتحكم الضغوط اليومية في وقت القائمين عليه مما لا يترك لهم الفرصة للتفكير التخطيطي أوالنظرة المستقبلية.
- 17-التركيز علي عنصر الوقت بما يؤدي الي رسم البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الجزئية أوالتفصيلية بدقة وربطها ببعضها البعض بالطريقة التي تؤدي الي إمكانية تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.

**معوقات تخطيط الإعلام :**

يتحدد ذلك علي فلسفة الإدارة في أهمية ذلك ، وبصفة عامة فانه يمكن القول بأن هناك قصور في الأخذ بالتخطيط في مجال الإعلام بصفة خاصة. ومن أهم العقبات التي تحول دون تخطيط البرامج الإعلامية ما يلي . ( رشاد عبد اللطيف ، 1995 ، 171 . )

- 1-عدم حرص الإدارة علي إشراك مسئول الإعلام في أعمال رسم السياسات ووضع البرامج علي مستوي المنظمة ككل.
- 2-عدم وجود أهداف واضحة متفق عليها لتطبيق البرامج الإعلامية.
- 3-عدم كفاية الوقت .. الذي غالبا ما يضيع في معالجة المشاكل اليومية الملحة.
- 4-الإحباط وعدم التعاون الذي يواجه الممارسون في التنسيق مع الإدارات الأخرى.
- 5-التغيير المستمر في الرأي العام واستعجال نتائج خطة الإعلام.
- 6-عدم توافر الخطة الفنية.
- 7-التخفيض المستمر لميزانيات الإعلام.
- 8-صعوبة تقييم واختبار نتيجة تأثير وسائل الإعلام المختلفة.

ولا شك أن كل هذه العقبات إلي سد الطريق أمام البرامج المخططة في كثير من المنظمات علي الرغم من الحاجة الملحة إلي التخطيط للمستقبل في عالم اليوم البالغ التعقيد والسريع التغيير.

### **متطلبات تخطيط الإعلام .**

يتطلب التخطيط لأنشطة الإعلام ما يلي ( السيد بهنسي ، 1992 ، 17 . )

- 1- نظرة باحثة للخلف لتحديد كل العناصر التي أدت إلي الموقف الذي ندرسه.
- 2- نظرة متعمقة للداخل لتوضيح الحقائق والآراء المتعلقة بأهداف المنظمة ومدى صحتها.
- 3- نظرة واسعة حول المنظمة لدراسة الاتجاهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ودراسة المواقف المشابهة في المنظمات التي تمارس نشاطا شبيها بنشاط المنظمة.
- 4- نظرة طويلة جدا إلي الأمام حتى يمكن تحديد أهداف المنظمة وتنفيذ البرنامج الموضوع لتحقيق هذه الأهداف.
- 5- أن يعد التخطيط بواسطة جماعة ، فالتخطيط الجيد يتطلب دائما آراء عدة أفراد ، فالمشكلات الإنسانية مع تعدد نواحيها وتعدد نواحيها تتحدى قدرة فرد واحد علي أن يعالجها معالجة مثمرة.
- 6- أن يتصف بالاستمرار ، فالنشاط الذي يفتقر إلي الاستمرار يتعرض لخطر فقد أثره.
- 7- أن توكل مسئولية كل مرحلة من مراحل الخطة إلي فرد محدد أو أفراد محددين.
- 8- أن يكون التخطيط محددا وإيجابيا في الأسلوب.
- 9- أن يتصف بالمرونة ، وان يكون منقفا مع مقتضيات الظروف ، فبالرغم من أن الخطة تعد لفترة زمنية معينة ، إلا انه من الضروري أن يراعي تصميمها أن تتضمن عنصر الظروف المتغيرة.

## أنواع التخطيط الإعلامي :

هناك تصنيفان رئيسيان للتخطيط الإعلامي هما:

أولاً : التخطيط حسب الهدف المطلوب تحقيقه . (السيد بهنسي،19،1992 : 20)

وفي هذه الحالة ينحصر التخطيط في أحد الهدفين التاليين:

1-تخطيط وقائي

2-تخطيط علاجي

ثانياً : التخطيط حسب الفترة الزمنية الأزمات للتنفيذ . (رشاد عبد اللطيف،1995، 170. )

فيقال مثلا تخطيط طويل المدى وتخطيط متوسط المدى وتخطيط قصير المدى.

ومن الطبيعي دمج التخطيطين معا أي التخطيط حسب الهدف وحسب الزمن المتاح.

أولاً : التخطيط حسب الهدف المطلوب تحقيقه:

(أ) التخطيط الوقائي:

وهوالتخطيط المبني علي دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة ، ويستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسات وجماهيرها المختلفة ،

وذلك عن طريق العمل الدائب لإزالة كل ما يتسبب عنة سوء الفهم أوتعارض المصالح . وقد يتصف هذا النوع من التخطيط بطول المدى فيطلق عليه حينئذ

التخطيط للمدى الطويل وقد يكون قصير المدى فيطلق عليه التخطيط للمدى القصير.

وافضل أنواع التخطيط للأعلام هوذلك التخطيط بعيد المدى الذي يوضح سياسة المؤسسة ويبين أهدافها وغاياتها ، وفي الوقت نفسه يوضع داخل هذا الإطار

الكبير للتخطيط برامج قصيرة الأجل لمشروعات خاصة تحقق غايات محددة وتهدف الي نتائج معينة . وينبغي ان تكون برامج التخطيط القصيرة الأمد بمثابة فروع تغذي البرنامج العام طويل المدى.

(ب) التخطيط العلاجي:

تستخدم تلك البرامج عندما يحتاج الأمر الي بذل مجهود محدد لمواجهة ازمه طارئة ، ومعني ذلك ان هذا النوع من التخطيط يتسم بالحالية والمواجهة السريعة للمشاكل والأزمات التي قد تبرز فجأة ، كما أنها تتسم بقصر الأجل لارتباطها بمعالجة المشكلة أو الأزمة التي دعت إليها. وتتطلب هذه الأزمات خططا واضحة المعالم لمواجهةها عندما تحدث ، وان كان الأمر يحتاج الي بعض اللمسات الإضافية تبعا للموقف الذي يحدث ، فسوف يصبح من اليسير وضع اللمسات وتنفيذ الخطة بسرعة وبدقة ودون ان تتعرض المؤسسة للارتباك أو التصرفات المتضاربة. ثانيا : التخطيط حسب الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

لا تولد العلاقات الطيبة من تلقاء نفسها فلا بد من ان يضع شخص أو مجموعة أشخاص حسب وصف إدوارد بيرنير Edward F.pearnis يشبه الي حد ما القائد الذي يتعين عليه وضع استراتيجية لكسب الحرب ... فعليه ان يتحقق من وصول إمداداته إليه بانتظام ، وفي الوقت المناسب وعليه ان يعرف كيف يجعل من كل خطوة من خطواته كسبا له.

ولكي يقدر القائد الزمن اللازم لكسب الحرب عليه ان يحدد أولا : الأهداف التي يرمي الي تحقيقها ، فتحديد الأهداف هو الذي يحدد الوقت اللازم بغرض توفير سائر المستلزمات ولذلك ينبغي علي رجل الإعلام ان يسأل نفسه دائما ما هي سياسة المؤسسات وهل في وسعه تحقيق الوعود المبذولة للجماهير للجدول الزمني الموضوع لا حتى يتجنب ردود الفعل السيئة ، وينبغي دائما مراعاة أن الرأي العام يتغير ببطء نسبي ، وان أزاله أي فكرة سيئة تترسخ في ذهن الجمهور أمر بالغ



المشقة يحتاج إلي المزيد من الوقت والجهد والصبر وكذلك الحال بالنسبة لترسيخ فكرة طيبة ، خلاصة القول أن ... التخطيط ضرورة مستمرة.

## التخطيط لوسائل الإعلام والتخطيط لوسائل الاتصال .

وينبغي لنا أن نفرق بين التخطيط الإعلامي ( أي لوسائل الإعلام ) والتخطيط لوسائل الاتصال ، فالإتصال " communication " له أربعة أشكال كما حددها " رويش " و " باتيسون . "

وهي : الإتصال الذاتي ، الإتصال الشخصي ، والاتصال الجمعي ، والاتصال الثقافي ، ومن المعروف أن الإتصال الذي يتم باستخدام وسائل الإعلام يدخل في إطار الشكل الثالث ، وهو : الإتصال الجمعي . ( زيدان عبد الباقي ، 1976 ، 16 : 17 . )

كما أن التليفزيون والراديو والصحف هي من وسائل الإتصال التي حددتها " كانتريل واليورات " بخمسة عشر وسيلة ، وهذه الوسائل تتضمن مختلف وسائل الإتصال مرتبة وفقا لدرجة الإدراك التي تتحقق بين المرسل والمستقبل ، فالإتصال باستخدام وسائل الإعلام هو شكل من أشكال الإتصال ووسائل الإعلام هي من وسائل الإتصال ، والتخطيط لوسائل الإتصال ولسياساته يتضمن التخطيط لوسائل الإعلام وسياساتها ، أما التخطيط الإعلامي فهولا يتضمن التخطيط لوسائل الإتصال الأخرى غير الجماهيرية ، وان كان يهتم بالتنسيق والتكامل معها . ( نفس المرجع السابق ، 69 : 70 . )

ولذلك فإن نوادي الاستماع والمشاهدة وفرق الفنون الشعبية وخيال الظل وشاعر الرابابة لا تنضم إلي التعريف الخاص للتخطيط الإعلامي الذي قدمه محمد سيد محمد . والذي يري تعريف محمد سيد محمد للتخطيط الإعلامي .

" أن التخطيط الإعلامي في دولة نامية هو حصر القوي الإعلامية فيها من طاقات بشرية وأجهزة إعلامي ومعدات ومؤسسات بدءا من النشرات الحزبية إلي المؤسسات الصحفية إلي الإذاعة والتليفزيون إلي مصلحة الاستعلامات إلي قصور الثقافة ونوادي الاستماع والمشاهدة إلي دور العرض السينمائي والاستوديوهات

والمسارح و فرق الفنون الشعبية حتى خيال الظل وشاعر الرابابة ، وتعبئة وتوجيه هذه القوي لتحقيق أهداف المجتمع ، ومن بينها أهداف خطة التنمية ومن بينها لأهداف التفصيلية لخطة الإعلام ذاتها . ( محمد سيد محمد ، 1988 ، 321 . )

## ثانيا : التخطيط الاستراتيجي

أ- مرحلة الإعداد

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنشأة ككل ، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق ، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المنشأة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها لذا تضمنت مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:-

### 1. التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى (المجمع العربي للمحاسبين ، 2001 :6). وتتطلب مرحلة التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ. (سلسلة الإدارة المثلى، 2002 :8).  
وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي عادة إلى:-

♣ المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.

♣ المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.

♣ المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها ، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً. (السلمي، 2000: 129-130).

والتحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة هما:-

أ. تحليل البيئة الخارجية Analysis of the External Environment

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها 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 آثاراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين. (الدوري، 2005: 158).

وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها (المغربي، 1999: 109) :-

• الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.

• الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية ، رأس مال ، تكنولوجيا، آلات ، أفراد ،... ) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

• النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسات 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 علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة.

• أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المنظمة.

ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين أساسيتين: (مرسى، 2003: 115).

الخطوة الأولى: وتتضمن تقييم بيئة الأعمال إلى أربع مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل: الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية ، الديموغرافية (السكانية)، ويوضح الشكل التالي ملخص لعلاقات التفاعل بين هذه العوامل.

شكل رقم (6) ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الاستراتيجي

(مرسى، 2003: 117)

الخطوة الثانية:

وتتضمن تقسيم لبيئة الأعمال إلى أربعة مستويات:-

- المستوى الأول ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول .
- المستوى القومي ويتأثر باستراتيجية وسياسات الحكومة .
- مستوى الصناعة ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة .
- مستوى الشركة ويشمل استراتيجية وعمليات الشركة بمفردها.

#### ب. تحليل البيئة الداخلية: Analysis of the internal Environment

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف. (إدريس ومرسي، 2002: 70). وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، ويشير (المغربي، 1999: 131).

إلى أن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية :

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
2. إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
4. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها ، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

ويعتبر تحليل Swot القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف ، وبالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة. (المجمع العربي للمحاسبين، 2001: 9).

ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية : العوامل المادية، والعوامل البشرية ، والعوامل المعنوية ، ويوضح الجدول التالي أهم عناصر التحليل الداخلي للمنظمة (المغربي، 1999: 133).

وقد أسقط (أبو الروس، 2004: 34) التحليل الاستراتيجي على البيئة التعليمية للجامعات فأضاف عوامل جديدة للتحليل تتناسب وبيئة التعليم العالي والجدول التالي يوضح عناصر هذا التحليل :-

#### جدول رقم (1) التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis) :

التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)	
الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)	الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)

### العوامل الإدارية:

المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية الجامعة)، مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.

### العوامل المالية:

مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، سهولة

### العوامل السياسية/ القانونية:

تعليمات حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، قوانين الضرائب، حوافز خاصة، تعليمات التجارة الخارجية، الاتجاه نحو الشركات الأجنبية، قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظرف التاريخي.

### العوامل الاقتصادية:

اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة،

<p>عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية، رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكليات المجتمع.</p>	<p>الخروج من السوق، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، متوسط تكاليف، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.</p>
<p><b>العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:</b></p> <p>التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحول الإقليمي في السكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.</p>	<p><b>العوامل البشرية:</b></p> <p>الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل.</p>



## العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية):

المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم ابتكارات في المنتجات والعمليات، كفاءة الإنتاج، القيمة المضافة للمنتج، اقتصاديات الحجم، حداثة المصنع، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.

## العوامل التكنولوجية:

مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، مجموع إنفاق التعليم على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة.

ويمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها: حساب النسب المالية، وقياس الأداء، والمقارنة بالفترات الماضية، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير عدة أنواع من المسح وتطبيقها بغرض مراجعة العناصر الداخلية، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج وفعالية الإعلان، وولاء المستهلك. (العارف، 2001:).

## 2. صياغة الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها: " إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة. وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للأسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك " . (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 6).

والاستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل (العارف، 2001: 24).

وتعرف أيضاً بأنها " نمط الأهداف، والأغراض والبرامج، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الكلية)، ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟ " . (غنيم، 2005: 459).

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي: (الفرا، 2005: 8).

1. تحديد فلسفة الجامعة ، وغرضها ، ورسالتها.

2. وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.

3. اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

وتبدأ صياغة الاستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الاستراتيجية، ويضيف الدوري (الدوري، 2005 : 157) أن اختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT).

ويساعد توافر الاستراتيجية على تحقيق الضمان ، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة، كما يشجع وجود استراتيجية واضحة لجميع العاملين على العمل سويًا لتحقيق الأهداف المشتركة ، ويحدد الإطار الاستراتيجي التالي مراحل صياغة الاستراتيجية :

شكل رقم (7) مراحل صياغة الاستراتيجية (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 7)

ويذكر (أبو قحف، 2005: 301) أن لأي استراتيجية ركنين أساسيين هما: المخاطرة، ورد الفعل، ويرتبط الأول بالاستراتيجية كونها تتعامل مع المستقبل، أما الثاني فيشير إلى ارتباط تصرف معين بتصرفات طرف آخر (المنافسين)، وهذه التصرفات قد تتطوي على علاقة ذات طبيعة تنافسية أو تكاملية أو تعارضية أو مصالح مشتركة.

### 3. وضع الخطة الاستراتيجية :

ويمر وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي :-

أ- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة :

♣ الرؤية الاستراتيجية:

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". (المرسى، وآخرون، 2005: 87).

ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المنظمة ، ومبرر وجودها ، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام ، بينما الرسالة عبارة عن غرض.

وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل، وذلك لتصوير ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة الجامعة، غاياتها، استراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية الجامعة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (أبو الروس، 2004: 28).

وترى (أخوارشيدة، 2006: 95) ، أن الرؤية الاستراتيجية تتمثل في رؤية مدير المدرسة والعاملين معه للعمل المدرسي في الأهداف التي يتوقع من المدير تحقيقها في فترة زمنية محددة، بحيث تحدد هذه الرؤية مستقبل المدرسة ومستواها التعليمي والتربوي والثقافي.

ويختلف الباحث مع التعريف السابق في حصر مفهوم الرؤية بمفهوم الأهداف لأن الرؤية أعم وأشمل من الأهداف ومن خلالها تشتق الغايات والأهداف، ويؤكد ذلك ما ذهب إليه مرعي من ضرورة استبعاد القيود التالية خلال صياغة الرؤية:

أ- خطأ التحديد المسبق لما يمكن أن يكون عليه المستقبل.

ب- خطأ الفصل بين التخطيط الاستراتيجي والخيارات العلمية.

ج- خطأ الصياغة، فقد نقتل الحدس الحقيقي من خلال صياغة محدودة مع الرغبة في التعبير عن كل شيء (مرعي، 1999: 85).

وحتى تتم صياغة الرؤية الخاصة بالجامعة ، يجب مراعاة أن تكون الرؤية:-

1. عامة.

2. مختصرة، موجزة، وواضحة.

3. مركزة على مستقبل أفضل.

4. عاكسة لمثل عليا.

ويضيف المرسي بأنه يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط

الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام. (مرسي، وآخرون، 2002: 103).

وتعتبر الصياغة المحكمة للرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل في توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية

للمنظمة، وتقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الواضحة، مما يخلق حثاً للعاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي ، وتوليد

الاقتناع والانتماء للتنظيم والحرص على تحقيق أهدافه، كما تحقق الصياغة المحكمة التهيئة اللازمة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

ولبيان ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم ، فإن الشكل التالي يوضح هذه العلاقة بشكل تسلسلي:

### خصائص الرؤية الجيدة:-

1. هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها ، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان ، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته.
  2. واقعية ومرنة : تقوم على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
  3. قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.
  4. محددة بتاريخ: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.
  5. يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.
  6. كما لا بد وأن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.
  7. قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول
- ♣ الرسالة :

تمثل الرسالة Mission عنصراً هاماً ، وأساساً تركز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث عرفها (المرسي، وآخرون، 2002: 86) بأنها: " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ، ونوعيات عملياتها ، وأشكال ممارستها" .

ويرى داركر في توضيحه لمفهوم الرسالة بأنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها: ما هو عملنا؟ (What is our Business؟) وما هو الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؟ وسبب تفردها وأوجه نشاطها؟ (المغربي، 1999: 70).

في حين عرفها العارف بأنها: " الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق).

ولعل من المفارقات في علم الإدارة بين القديم والحديث أن الشركات والمؤسسات والمعاهد القديمة كانت لها مهمة ، أما معاهد الإدارة الحديثة فيجب أن يكون لها رسالة ، والفرق بين الاثنين ، هو أن المهمة عمل فني محدود وفق إطار قانوني محدد ، أما الرسالة فهي أشمل وتتضمن أبعاداً سياسية واجتماعية وثقافية وقانونية، وهي بذلك تمثل بوتقة الفكر والإبداع. (الصرن، 2002: 303).

وتعرف الرسالة في المجال التربوي أيضاً بأنها " وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات سبل الطريق الذي تسير فيه المنظمة، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها". (غنيمة، 2005: 456).

ويتضح لنا من خلال التعريفات السابقة الأبعاد الأساسية التي تنطوي عليها التعريفات وأهمها:-

1. أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
2. تعد الرسالة المبرر الأساس لوجود المنظمة.
3. تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
4. التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
5. توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة عملها.

6. تختلف الرسالة عن المهمة في طبيعتها وشموليتها.
7. تجيب الرسالة على أسئلة محددة تتفق معظم التعريفات عليها.
8. تتصف الرسالة بأنها عبارة شاملة جامعة مانعة سهلة الفهم.
9. تتسم الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف وهي نتاج لرؤيا ما تتوقعه المنظمة في المستقبل.

### مداخل تحديد الرسالة:

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن بينها: (المغربي، 1999: 76).

1. نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة سواء من حيث حجم المنظمة أو ملكيتها، ودور المنظمة (جوهرية، قانونية)، حيث إن فهم هذه المعايير يوضح طبيعة أهدافها واستراتيجياتها ، وتحدد في ضوء ذلك رسالتها.
2. المنافع التي تقدمها المنظمة سواء كانت هذه المنافع اقتصادية تركز على الأرباح ، أو جمعيات مصالح متداولة تحقق منافع اجتماعية ونفسية، أو منظمات خدمية ، أو منظمات مصالح عامة.
3. فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمنظمة، فمن خلال تحديد فئات المستفيدين تتحدد الرسالة التي تثبت وتدعم روابط الثقة بين جمهور المستفيدين والمنظمة من ناحية ، وبين العاملين أنفسهم داخل إطار المنظمة.
4. نطاق نشاط المنظمة الجغرافي إذا كان محلياً أو عالمياً يؤثر حتماً في رسالة المنظمة المحددة والمعلنة ، فأى تطورٍ أو تحولٍ في المعاملات التي تجريها المنظمة ينعكس على رسالتها.

### ♣ خصائص ومعايير الرسالة الفعالة:

تناول العديد من الكتاب والمختصين المعايير الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة بالتفصيل، وقد لاحظ الباحث تقارباً كبيراً بينهم، وسيورد الباحث أهم هذه المعايير التي تخدم مجال الدراسة:-

- \* المرنة والتكيف ، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز الجامعة عن الجامعات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للجامعة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها (رستم، 2005: 70) .
  - \* الوضوح ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها ، يفهما جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها ، محددة العبارات و قصيرة الجمل ، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.
  - \* الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة. (المغربي، 1999: 80).
  - \* أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة (الفرا، 2005: 24).
  - \* أن تعبر عن قيم وفلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية. (الدوري، 2005: 55).
  - \* تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة. (المرسي، وآخرون، 2002: 91).
  - \* الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة.
  - \* القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.
  - \* التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم.
- (المغربي، 1999: 80).



## ب- وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف : Goals and Objectives

تمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية ، ويرى المرسي أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة (المرسي، وآخرون، 2002: 120)، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي ، وتتسم بالتحديد الدقيق ، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

وتُعرف الأهداف بأنها : الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويتوافق هذا التعريف مع المرسي في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا ، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية ، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة

وعلى الرغم من أن البعض لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف إلا أن آخرين يفرقون بينهما على أساس أن الغايات تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ولهذا يشار إليها Long – run – open – Ended ، مثل هدف تعظيم الربحية ، أما الأهداف فتشير إلى الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها ، فالأهداف قد تشمل مستويات الربح المرغوبة، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات ..... إلخ (المغربي، 1999: 92).

وتُحدد المدة للأهداف طويلة الأجل بأنها أطول من عام واحد ، ويرى الباحث أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه على المدى البعيد وتأخذ صياغات شمولية مجردة ، أما الأهداف فهي نتائج تشغيلية يجب تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة، وهذا الرأي يتوافق مع ما ذهب إليه

كثير من الكتاب مثل: الدوري والسلمي والمرسي وآخرين .

#### ♣ أهمية الأهداف الاستراتيجية:-

1. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.
2. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها الإدارة العليا.
3. تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
4. تزود الأهداف بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ ومقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف
5. تمثل الأهداف نقطة الارتكاز التي تبنى عليها مدخلات العملية التربوية، كما أنها نقطة النهاية التي تلتقي عندها مختلف هذه المدخلات في أثناء التقويم الشامل للعملية التعليمية خلال العام الدراسي (الجبر، 2002: 86).

#### ♣ صياغة الأهداف:

يجد الكثير صعوبة في صياغة الأهداف فيقع البعض في متاهات الصياغات العامة والعبارات الفضفاضة ، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى، وللصياغة المنهجية للأهداف مراحل عديدة هي (مرعي، 1999: 76-77) :-

1. البحث عن الأهداف المتاحة في المؤسسة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا منفصلاً ذلك عن الدراسات التي تقوم على كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ويتضح العمل في هذه الحالة بشكل أكبر في البحث عن الممكن عبر منهجيات الإبداع والابتكار.
2. عملياتية الأهداف: حيث من المناسب إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرانها بالقيم المطلوب بلوغها والوقت المطلوب للإنجاز.
3. تحليل العلاقات بين الأهداف: بحيث نتجه في التحليل أولاً بتوضيح العلاقة بين الأهداف ، سواء كانت علاقات تكاملية، أو علاقات مستقلة، أو علاقات

متناقضة، وهنا نستبعد العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.

4. تحليل الصيغة ممكنة التحقيق في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، حيث يجب معرفة ما نملكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف.

ولتحسين صياغة عبارات الأهداف نورد المثال التالي: (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 31)

الصياغات الضعيفة	الأسئلة المثارة عنها	الصياغات القوية
"سنركز على الاستفادة من خبراتنا الكبيرة في المنتجات الغذائية"	هل سنقوم فقط ببيع المنتجات؟ وأين ننوي القيام ببيعها؟	"سنقوم بتوفير المنتجات الغذائية والخدمات لأسواق شمال أمريكا (وبصفة أساسية كندا) خلال السنتين الأوليتين لعملياتنا فيما وراء البحار."
سنصبح مركز الامتياز للشركة في تكنولوجيا المعلومات	من هم عملاؤك وأين يتواجدون؟ ما الذي تعتقد أنك قادر على تقديمه لهم؟	سنقوم بتوفير الأجهزة والبرمجيات ونظم التطبيقات لكل الإدارات في المقر الرئيسي

### ♣ خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

1. القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع ، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كمياً لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف. (المغربي،
2. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته. (المرسى، وآخرون، 2002: 143).
3. الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة. (غنيمة، 2005: 468).
4. التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة،
5. المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.
6. التحفيز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز ، وهذا لا يتأتى إلى إذا

كانت الأهداف سهلة التحقيق. (المرسى، وآخرون، 2002: 144).

7. الملاءمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.

8. التوافق مع الظروف المحيطة للمنشأة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية. (السلمي، 2000: 52).

ثانياً/ مرحلة تطبيق الاستراتيجية Strategic Implementation :

تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها".

وتنفيذ الاستراتيجية يرتبط بعدة عوامل مهمة منها ، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة ، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

وتعطي غالبية المنظمات جهداً ووقتاً لعملية صياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج يصل إلى حد المغالاة مع إغفال حقيقة أن :-

o هذه الأهداف والخطط والبرامج تواجه عقبات وتهديدات وصعوبات تقلل من فرص نجاحها.

o خطأ البدء بتنفيذ خطوات إجرائية مع غياب الرؤية الواضحة من إطار ومتطلبات تنفيذ تلك الخطط.

o اضطرار أفراد المنظمة إلى إعادة صياغة أهداف جديدة خلال المراحل التنفيذية استجابة لظروف وإمكانيات الواقع العملي بما لا يحقق الأهداف السابق تحديدها.

o عملية التحفيز والتهيئة لتنفيذ الخطط والبرامج لا تقتصر على مجرد توفير الإمكانيات والمتطلبات المادية والبشرية، فهناك جوانب أخرى يتطلب تحديدها وتهيئتها.

0 لا يقتصر دور المدراء على تنفيذ الخطط وفق الإمكانيات بل عليهم توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتتطلب عملية تطبيق الاستراتيجية خطوات خمس هي: (المرسى، وآخرون، 2002: 336).

1. مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية.

2. اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.

3. مراجعة ثقافة المنظمة.

4. تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

5. إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

والشكل التالي رقم (9) يوضح متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومقومات تطبيقها.

ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية والتي تشمل ما يلي :-

1- الأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها " عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة ، و تسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى. (غنيم، 2005: 454)، لذا ينبغي عند صياغة هذه الأهداف اتباع القواعد التالية:

أ- وضع أولويات التغيير بتحديد المجالات التي سيتم فيها التحسين من خلال مقارنة الأوضاع القائمة حالياً بالأوضاع المثالية لاكتشاف الثغرات.

ب- وضع قائمة بالتحسينات المطلوبة لكي يتحقق النجاح للاستراتيجية.

ج- تحديد مواطن القصور في أداء المنظمة بحسب أهميتها.

د- إعداد الأولويات لكل مجال يتطلب التطوير والتحسين ومقارنتها بهدف التحكم في نجاح الاستراتيجية. (سلسلة الإدارة المثلى، 2002: 48).

ولا بد من توجيه قدر كبير من الوقت والجهد لضمان تماشي الأهداف السنوية مع الأهداف العامة، ويجب أن تكون الأهداف السنوية قابلة للقياس ومتجانسة

ومعقولة وتحمل التحدي الواضح، وأن يكون لها إطار زمني مناسب وأن تكون صياغتها صياغة كمية تشغيلية (العارف، 2001: 301).

ويرى الباحث أن نجاح صياغة الأهداف قصيرة الأجل وضمان انسجامها مع الأهداف العامة وتوفير الدافعية لتطبيقها، يتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة

العليا للإدارات والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعوراً بالمسئولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقاً .

2- وضع البرامج التنفيذية Programs :

تعتبر البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة

تستخدم لمرة واحدة. ( العبد، 2003: 127).

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على

أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها :

2. طريقة التنفيذ.

3. مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة).

4. مسئولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟).

5. تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.

6. التكلفة المتوقعة.

7. المتابعة والمراجعة النهائية (العدوي: 2006).

وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

### 3-الموازنات المالية Budgets :

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة.(العبد، 2003: 128)، ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة ، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً. (مرسي، 2003: 318).

### 4- الإجراءات Procedures :

هي سلسلة من المهام التي يتم تنفيذها من قبل عدة أشخاص بصورة متتالية أو متوازية. (الحوالي، وآخرون، 2005: 27) ، ويعرفها (العبد، 2003: 126) بأنها "الخطط التي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لإنجاز عمل معين "، والإجراءات أكثر تحديداً من السياسات حيث تسعى إلى تفصيل التصرفات ، وتقديم الخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات ، ومن أمثلة الإجراءات كيفية استخراج شهادة البكالوريوس، وإجراءات الموظف للحصول على إجازة.



ويرى الباحث أن تحقيق جودة الإجراءات يستلزم دراسة الإجراءات في كل فترة وإعادة هندستها وتبسيطها وأتمنتها لتحقيق التحسين المطلوب ، ومن المشاكل والمعوقات التي تصاحب الإجراءات في المؤسسات :

1. عدم توثيق الإجراءات.

2. بعض العمليات لا تتبع نظام معين من الخطوات الثابتة وتتغير الإجراءات تبعاً لذلك.

3. عدم اتباع الأنظمة في تنفيذ بعض الإجراءات.

4. استخدام كميات كبيرة من الورق.

5. كثرة التعقيدات والحاجة لتحويل المعاملات بشكل يدوي.

6. إهدار الوقت في توصيل وتنفيذ الإجراء.

ويحدد (الفرا، وآخرون: 2003) شروطاً عدة لتحقيق الهدف من الإجراءات وهي:

• يجب وضع الإجراءات التي يكون لها حاجة حقيقية للمشروع ومقارنتها من خلال التكاليف.

• أن يتم تصميمها بحيث تعكس أهداف الشركة وسياساتها وتعمل على تحقيقها.

• يجب أن تكون واضحة ومفهومة من قبل من سيقوم باستخدامها، وينبغي المحافظة على التوازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها، وإعادة النظر فيها من فترة

لأخرى حتى يتم تعديلها وفقاً للظروف المحيطة.

5. البدائل الاستراتيجية:

" إن أي خطة استراتيجية يمكن تحسينها، ولكن من الأسهل والأدعى إلى التنفيذ أن نسعى إلى التحسين في الخطط الحالية بدلاً من أن نبدأ في خطة جديدة"

(هايدي وطمبسون، 2003: 256).

وتشير العبارة السابقة إلى ضرورة وضع البدائل الاستراتيجية بحيث يتزامن مع وضع الغايات والأهداف ، وتتوافق مع الظروف المتوقع حدوثها ، وتأتي صياغة البدائل الاستراتيجية بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الاستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الاستراتيجية، فيتم توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة والمتوقعة، والبدائل الاستراتيجية ترتبط بمستويات الإدارة المختلفة على مستوى المنظمة مثل استراتيجية النمو والاستقرار والانكماش والاستراتيجية المختلطة، وعلى مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية مثل استراتيجية نماذج المحفظة ، واستراتيجية بورتر التنافسية، وعلى المستوى الوظيفي مثل استراتيجية المبتكر والمرن والمتخبط ، واستراتيجية البحث عن الحجم النمطي العالي. (الحسيني، 2000 : 18).

ويمكننا القول أنه لا تكفي أن تكون قائمة الاستراتيجيات الموضوعة في تنسيق جيد وصياغة جذابة ، فبالإضافة لذلك ينبغي وجود قائمة واضحة من التغييرات المحددة التي تستلزمها التغييرات المتوقعة.

ثالثاً/ مرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية Strategic evaluation and control :

تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء ، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي ، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية ، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (المرسى، وآخرون، 2002: 405). كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف

الانحرافات سواء كانت في التصميم ، أو في تطبيق الاستراتيجية ( أبو بكر، 2006 :2)

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي: (الدوري، 2005: 322).

• الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

• الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعية.

• الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

وقد اتفق (المغربي، 1999: 71) مع هذا التصنيف الذي يؤكد على أهمية عملية الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من الاستراتيجية الكلية

للمنظمة (Strategy Corporate)، ومروراً باستراتيجية وحدات الأعمال (Business Strategy) ، ووصولاً إلى الاستراتيجية الوظيفية أو التشغيلية

(Functional Strategy) ، وهي كما هو موضح بالشكل رقم (10)، الذي يبين حاجة المنظمة إلى الرقابة الاستراتيجية في المستوى الأول ، وإلى الرقابة

الإدارية (Maneerial Control) في المستوى الثاني ، وإلى الرقابة التشغيلية في المستوى الثالث. ويمكن توضيح دور الرقابة الاستراتيجية كوسيط بالشكل

التالي:

وتتحدد عملية التقييم للاستراتيجية من خلال ستة عوامل هي:

1. درجة التناسق الداخلي بين السياسات والاستراتيجيات والإمكانات.

2. درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمنشأة وللتناسق مع الظروف وجهان : أحدهما ثابت والآخر متغير، والوجه الثابت أنها تحكم التأثير المطلوب

للسياسات باعتبار الظروف المحيطة كما هي موجودة الآن فعلاً، أما الوجه المتغير فالمقصود به الحكم على مدى التأثير المطلوب للسياسات بالنظر إلى الظروف المحيطة التي تتجه للتغير.

3. مدى مناسبتها للموارد المتاحة التي تمتلكها المؤسسة.

4. درجة المخاطر التي تتضمنها الاستراتيجية هل هي درجة مقبولة للمنشأة أم غير مقبولة.

5. الأفق الزمني المناسب الذي تمتد عليه الاستراتيجية ويُحكم عليها بموجب الزمن المحدد.

6. القدرة على العمل بها ومدى صلاحيتها ، وهل هي فعالة وفقاً للمعايير والمؤشرات الكمية المتعارف عليها؟.

ومن خلال عمليتي الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة للخطة ومما سبق نرى أن التقييم والرقابة عملية مستمرة تبرز أهميتها فيما يلي:

1. تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات، خاصة وأن المنفذ هو عنصر بشري معرض للخطأ.

2. تفادي آثار التغيرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية لعمليات الإدارة.

3. يترتب على غياب عملية المراقبة الكثير من الأمور مثل: (ضياع الوقت، تدني مستوى العمل والإنجاز، الإسراف في الموارد البشرية).