التخطيط الاستراتيجي

بآليات المدافعة

د مصطفى جليل ابراهيم الزبيدي

المستخلص:

تمثل جدلية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واثره في التنمية، احدى القضايا المهمة، لذا جاءت الورقة في طرح الافكار الحديثة في التخطيط الاستراتيجي ، ومحاولة المقارنة بين المفهوم التخطيطي للتنمية والتخطيط الاستراتيجي ، مع التاكيد على استخدام آليات المدافعة في التخطيط الاستراتيجي .

ان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على سلسلة من العلميات التي تتميز بالديناميكية المرنة ومدى قدرتها على التغير والتغيير وفق سياقات معينة من السياسات الاستراتيجية وفق اهداف محددة يمكن لها من تحقيق متطلبات مقصودة الغاية بصور متعاقبة لها التاثير في التداخل الكمي والنوعي وفق منظور بعيد المدى مكانيا وزمانيا، يمكن لها من العمل وفق مستويات هرمية مختلفة المستويات (دولية، وطنية، اقليمية، محلية)

ان التخطيط الاستراتيجي يكون الانتقال بالانشطة والاحيزة المكانية من المستويات المحلية الى العالمية، وبالتالي يحاول تحليل التركيب للعلاقات الوظيفية للانشطة المختلفة والعناصر المتباينة الحجم ، مع الانتقال بالاحيزة السالبة الى الاحيزة الموجبة، اعتماد على استراتيجية التخطيط والتنفيذ.

ان اتباع مفهوم آلية المدافعة في التخطيط الاستراتيجي والذي يقترن ماهيتها في خلق استراتيجيات تؤثر في السياسات المختلفة لحيز مكاني معين ، مع الاقتران بالتمكين والمشاركة.

التخطيط الاستراتيجي يعبر عن دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، و رسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود.

يمثل التخطيط الاستراتيجي مرحلة مكملة لعملية التخطيط البعيد المدى وفق رؤية استراتيجية تنموية وتخطيطية وتنفيذية، مستخدمة اساليب تحليلية متعددة لتكوين مطابقة مكانية ومقاربة تنموية.

ان استخدام اليات المدافعة يعد احدى الوسائل المهمة للابداع والابتكار لمختلف الوظائف والانشطة والتي يمكن لها من التنويع وايجاد المرونة في المستوى الهرمي للتخطيط الاستراتيجي.

ان التداخل التراكب بالتخطيط الاستراتيجي والقدرة على التعاقب دون التتابع، وهو ما يميزه عن الانواع الاخرى من التخطيط، مع ايجاد غير الموجود سواء على مستوى نوع الانشطة الاقتصادية او العمرانية او البيئية ، يولد تفاعل كمي ونوعي في متطلبات الحياة.

ان احد العناصر المهمة في التخطيط الاستراتيجي هو الاعتماد على مفهومي التمكين والمشاركة والشراكة في الاعداد والتنفيذ، وتحويل الاطراف المختلفة في الحيز المكاني الى مساهمين فاعلين ومؤثرين في مختلف المستويات.

Represent dialectical relationship between strategic planning and its impact on the development, one of the important issues, so came the paper in recent brainstorm in strategic planning, bid comparison between schematic concept of development and strategic planning, with an emphasis on the use of defending mechanisms in strategic planning.
The strategic planning based on a series of processes that a dynamic elastic and their ability to change and change according to certain contexts of strategic policies according to specific goals can achieve the requirements of unintended purpose images successive her influence in overlapping quantitative and qualitative according long-term perspective spatially and temporally, it can from working according to the levels of different hierarchical levels (international, national, regional, local).
The strategic planning transition activities and spatial location of local to global levels, and therefore tries to analyze the composition of the functional relationships of the different activities and disparate elements size, with transition negative location to positive location, reliance on strategic planning and implementation.
That follow the concept of defending mechanism in strategic planning and that is associated with what they are in creating strategies affect different policies for a given into my place, with the pairing of empowerment and participation.
Strategic planning reflects a reality in all its dimensions and manifestations, of the strengths and weaknesses, challenges and opportunities, and draw visions and goals for the future to build on it, then develop practical programs to help the transition to the desired future.
Represents the strategic planning stage complementary to the process of long-term planning in accordance with the strategic vision, planning and development executive, using multiple analytical methods for matching spatial configuration and development approach.
The use of the mechanics defender is one of the important means for creativity and innovation to the various functions and activities which can have diversification and create flexibility in the hierarchical level of

strategic planning.
That overlap overlay to strategic planning and the ability to sequence without relay, which distinguishes it from other types of planning, with the find is located both at the level of the type of economic activities, urban or environmental, generates quantitative and qualitative interaction in life demands.
One of the important elements in the strategic planning is to rely on the concepts of empowerment, participation and partnership in the preparation and implementation, and convert the various parties in the space to the shareholders and influential actors at various levels.

ماهية التخطيط الاستراتيجي:

تمثل جدلية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واثره في التنمية، احدى القضايا المهمة، لذا جاءت الورقة في طرح الافكار الحديثة في التخطيط الاستراتيجي ، ومحاولة المقارنة بين المفهوم التخطيطي للتنمية والتخطيط الاستراتيجي ، مع التاكيد على استخدام آليات المدافعة في التخطيط الاستراتيجي

ان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على سلسلة من العلميات التي تتميز بالديناميكية المرنة ومدى قدرتها على التغير والتغيير وفق سياقات معينة من السياسات الاستراتيجية استنادا لاهداف معينة يمكن لها من تحقيق متطلبات معينة بصور متعاقبة تكمن لها من التداخل الكمي والنوعي وفق منظور بعيد المدى مكانيا وزمانيا، يمكن لها من العمل وفق مستويات هرمية مختلفة المستويات (دولية، وطنية، اقليمية، محلية)

ان التخطيط الاستراتيجي يمكن الانتقال بالانشطة والاحيزة المكانية من المستويات المحلية الى العالمية، وبالتالي يحاول التحليل التركيبي للعلاقات الوظيفية للانشطة المختلفة والعناصر المتباينة الحجم ، مع الانتقال بالاحيزة السالبة الى الاحيزة الموجبة، اعتماد على استراتيجية التخطيط والتنفيذ.

لتخطيط الاستراتيجي يعبر عن دراسة الواقع بكل ابعاده ومظاهرة ، من قوة ضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى واهداف مستقبلية بناء على ذلك ، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال الى المستقبل المنشود.

ماهية الدافعة:

تعد المدافعة في ابسط معانيها عملية التعبير عن قضية معينة او اساسية، ومشتق معناها الانكليزي من مصطلح اللاتيني (vocare) ان ادعو والمقطع الاول (ad ويعني : الى او نحو) وبالتالي يصبح معنى (advocacy الدعوة الى).

ان المدافعة هي استراتيجية للتاثير على السياسات، وهي تكوين او ايجاد اصلاحات سياسات معينة، والتطبيق والانفاذ الفعال لها.

ان المدافعة عبارة عن خطة عمل او مجموعة من الترتيبات المنوضوعة للتاثير على الاجراءات وتحديد القرارات، وهي مشاركة الناس بعمليات صنع القرار التي تؤثر بحياتهم، مع القيام بتايد قضية او مسالة ما لتحقيق نتيجة مرغوبة.

ان اتباع مفهوم آلية المدافعة في التخطيط الاستراتيجي والذي يقترن ماهيتها في خلق استراتيجيات تؤثر في السياسات المختلفة لحيز مكاني معين ، مع الاقتران بالتمكين والمشاركة.

ان المادفعة هي تحرك او مجموعات تحركات موجهة الى تغيير سياسات، او مواقف او ممارسات او تشريعات او تحويل المحددات الى امكانات او ازالة السلبيات، في اطار مؤسساتي معين لتحقيق سياسات واستراتيجيات محددة.

اهداف آليات المدافعة:

تهدف آلية المدافعة الى تحقيق المحاور التالية :

١. بناء التأيد المحلي والوطني والاقليمي والدولي، حول القضية والمسالة المحددة.

٢. التاثير في الآخرين لمساندة القضايا المتعلقة .

٣.التاثير في التشريعات التي تؤثر بالقضية المعينة.

٤.رفع الوعي حول القضية المطروحة.

٥. حل المشكلات المرتبطة بالقضية المعنية.

٦.تقوية وتنمية وتطوير ممارسات المجتمع المدني.

٧. اجرا تغييرات ملموسة بالسياسات لحل المشكلات والمحددات المرتبطة بالقضية.

٨. ممارسة قوة التغيير بسياسات معينة ومحددة.

مستويات آليات المدافعة:

تتمحور آليات المافعة على مستويات مختلفة :

الاول: التاثير في السياسات : ويقصد به التغيير في السياسات او تطوير واحداث سياسة او مجموعة سياسات جديدة ولم تكن موجودة سابقا.

الثاني: تمكين المواطن: يعنى تمكين المجتمع فى المنظومة، بمعنى إتاحة الفرصة للمجتمع للقيـــام بدور فعال فى جميع مراحل عملية التنمية، بكل من الجوانب العمرانية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية من حيث اتخاذ القرار، التخطيط، التنفيذ، المتابعة، والتقييم. ويعتبر التمكين مدخل لتنمية المجتمعات بهدف تحقيق السياسات، حيث يدرك هذا المدخل أهمية تلبيـــة الاحتياجـــات الحالية للسكان، مع مراعاة متطلبات الأجيال المستقبلية، وبالتالى فهو يحدد الأطر والآليـــات اللازمة لدخول المجتمع كطرف فعال فى العمليات واعداد السياسات.

الثالث:بناء القدرات: بناء القدرات هي " سياسة تمكين المجتمع تهدف إلى تقوية كافة أطراف عملية التنمية لكي تمكنهم من لعب دور فعال في إدارة وتخطيط مستوطناتهم البشرية وبالتالي فهي عملية تدخل خارجي مخطط ومنظم له يبتغى تحقيق أهداف معينة لتحسين وتطوير أداء المنظمات في علاقتها بالإطار العمراني والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي الذي توجد فيه وفى توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة". ويعرفها البعض بأنها إعداد كافة الأطراف المختلفة المشتركة في عملية التخطيط والإدارة العمرانية ليؤدوا أدوارهم المنوطة بكفاءة في مجالاتهم ومستويات أعمالهم من خلال التدريب والتعليم المستمر. وبالتالي فإن هذا الفكر يحمل معاني مختلفة، تعتمد على التقوية المؤسسية، التنمية المؤسسية، والتنمية التنظيمية.

رابعا:**التغيير في الممارسة:** كم خلال التغيير في درجة الوعي والفهم وما يؤدي الى تغيير في الاتجاهات والسلوك.

مفهوم الاستراتيجية:

أنها تحديد الأهداف و الغايات الرئيسية طويلة الأجل و تبني طرق العمل، و توزيع الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات . وهي مجموعة من القرارات التي تهتم بوضع خطه شاملة و متكاملة موحدة تربط المزايا و القدرات الاستراتيجية بالتحديات البيئية التي تواجهها ، من أجل تحقيق ألاهداف الأساسية من خلال تنظيم و تقسيم الموارد بشكل فريد قابل للتطبيق .وهي تمثل الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر و عدم التأكد و دراسة و تحليل الفرص المتاحة لها ، و بأقصى كفاءة و فعالية .

مراحل التخطيط الاستراتيجي: وهي ثلاث مراحل وتمثل في :

١.**اعداد الاستراتيجية:** وتتضمن (تحديد فسلفة الاستراتيجية، الرؤيا ،الرسالة ،الاهداف ،الخيارات، الفجوة).

٢. **تطبيق الاستراتيجية:** وتتضمن (تطوير الهيكل التنظيمي، اختيار نظم محفزة للاستراتجية، وضع الاهداف القصيرة الامد، الموزانات التطويرية).

٣. **تقييم الاستراتيجية:** وهو ما يتعلق بالاهداف العامة والخاصة والنتائج من خلال اعداد المعايير الخاصة بالاستراتيجية ومدى المطابقة

الادارة الاستراتيجية:

يتسع مجال استخدام الإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالمؤسسات ودعم المشروعات، اذ تمثل الاضطلاع بدور هام في تنمية الموارد وإدارتها وتنسيقها من اجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهي النشاط الذي يسعى إلى تعبئة الموارد المختلفة من اجل العمل بطريقة متعاونة في مجالات تخطيط ووضع برنامج وعمل ميزانيات خاصة بالتنمية.

مراحل التخطيط الاستراتيجي : وتتم في عدة مراحل متضمنة

١- وضع الإطار العام للاستراتيجية .

٢- دراسة و تحليل العوامل البيئية الخارجية المحيطة، لتحديد الفرص التي تنتجها و القيود التي تفرضها .

٣- دراسة و تحليل العوامل البيئية الداخلية للمنظمة؛ لتحديد أوجه القوة و الضعف فيها .

٤- تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها، و اختيار البديل الاستراتيجي الذي ينظم تحقيق الأهداف .

٥- وضع السياسات و البرامج و الموازنات، حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة قصيرة الأجل ، و وضعها على شكل برامج زمنية .

٦- تقييم الأداء الحالي في ضوء الأهداف الاستراتيجيات الموضوعة، و مراجعة هذه الأمور في ضوء الظروف البيئية المحيطة .

٧- إعداد الترتيبات التنظيمية و الإدارية اللازمة ، و تحقيق تكيّف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .

عناصر الرؤية الاستراتيجية:

وتتضمن:

١. الفلسفة والمبادى والمفاهيم ، وهي ما تتضمنه رسالة الاستراتيجية التي يتم وضعها.

٢. الاولويات والغايات: قلابد من اولويات للتخطيط الاستراتيجي والتي يمكن وضعها في اهداف محددة ومعينة.

٣.البيئة الدالخية والخارجية: لا بد من تحديد طبيعة وحجم البيئة الداخلية للمحيط المكانية او المؤسسات الي يراد وضع استراتيجية لها من اجل تحديد الواقع والمستقبل والفجوة بينهما.

٤. الوسائل والاساليب: لان التخطيط الاستراتيجي لا بد ان يتضمن عدد من الوسائل المختلفة النوع والمتباينة الحجم مع ايجاد اساليب متعددة للتطبيق من اجل تنوعي الخيارات التي يمكن لها من تحقيق الاهداف من اجل ان تكون هذه الاستراتيجية مرنة التطبيق وديناميكية في ان واحد.

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

أولا: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)

ثانيا: الصياغة الاستراتيجية (الرؤية – الرسالة – الأهداف – الاستراتيجيات– السياسات)

ثالثا: تنفيذ الاستراتيجية (البرامج أو المشروعات – الميزانيات – الإجراءات).

رابعا: الرقابة والتقييم (تحديد مجالات القياس – وضع معايير الأداء – قياس الأداء – إجراءات التصحيح)

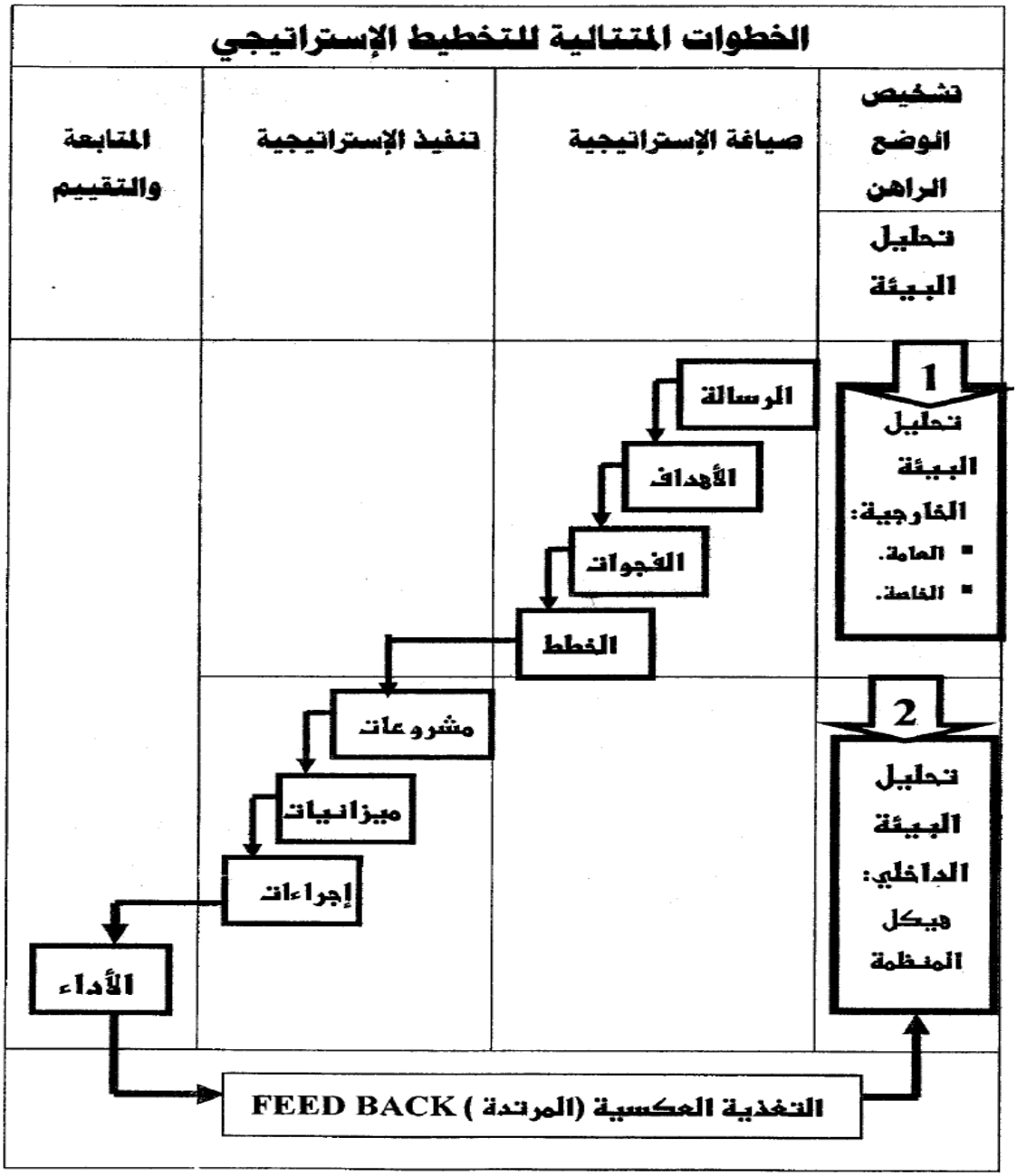
نموذج عملية التخطيط الاستراتيجي :

يتكون نموذج عملية التخطيط الاستراتيجي من :

أ.التحليل الاستراتيجي .

ب. الصياغة الاستراتيجية .

ونلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي ينصب على التحليل الاستراتيجي والصياغة الاستراتيجية بينما الإدارة الاستراتيجية تتعدى ذلك إلى تنفيذ الخطة الاستراتيجية والرقابة عليها


الخطوات المتتالية للتخطيط الإستراتيجي
تشخيص الوضع الراهن
صياغة الإستراتيجية
تنفيذ الإستراتيجية
المتابعة والتقييم
تحليل البيئة
1
تحليل البيئة الخارجية:
العامة.
الخاصة.
الرسالة
الأهداف
الفجوات
الخطط
2
تحليل البيئة الداخلي: هيكل المنظمة
مشروعات
ميزانيات
إجراءات
الأداء
التغذية العكسية (المرتدة) FEED BACK

مقارنة بين التخطيط التنموي والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط التنموي	التخطيط الاستراتيجي
الترابط الوظيفي	التكامل
الحلول والمعالجات	الابداع والابتكار
ازالة المحددات	تحويل المحددات الى امكانات
الامكانات والموارد	ايجاد غير الموجود
تعامدي	تراكبي
عدالة اجتماعية	مطابقة مكانية
كفاءة وظيفية	مقاربة تنموية

الافتراضات التخطيطية	افتراضات التخطيط الاستراتيجي
– المكان او المدينة هي المشكلة	– الاحيزة المكانية هي مصدر الابتكار والنمو الاقتصادي
– التنمية تدعم المكان	– المكان تدعم التنمية
– أصبحت المدن اكبر مما ينبغي	– كلما كانت المدن اكبر زادت الفرص
– على السياسات التنموية أن تحدد حجم المدن	– على السياسات التنموية أن تجعل المدن بشكل أفضل.
– النمو الفيزيائي عبء على الاقتصاد الحضري او المكاني	– للنمو الفيزيائي دور في نمو الاقتصاد الحضري او المكاني.
– تساهم المدن بشكل يتناسب عكسيا مع الانفجار السكاني	– معدلات الولادة تتناسب عكسيا مع التوسع الحضري
– الفضلات قمامة يجب رميها للخارج	– استخدام الأنظمة الدائرية وليست الخطية لمعالجة الفضلات.
– تقدم الحكومة والمخططون والخبراء حلولا للمشاكل	– الحلول تبداء من الأسفل إلى الأعلى
– توفير البرامج الحكومية لمعظم المستقرات او الاحيزة المكانية	– القطاع غير الرسمي هو مولد اساسي للمستقرات البشرية
– الحاجة الى سلطات حكومية قوية لحل المشكلات	– تتيح الإدارة اللامركزية عملية التوفيق بفاعلية اكبر بين الموارد والحاجات
– للنمو اثر سلبي على البيئة	– تغيير الممارسات التنموية أمرا أساسيا للاستدامة الايكولوجية.

الخلاصة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي مرحلة مكملة لعملية التخطيط البعيد المدى وفق رؤية استراتيجية تنموية وتخطيطية وتنفيذية، مستخدمة اساليب تحليلية متعددة لتكوين مطابقة مكانية ومقاربة تنموية.

ان استخدام اليات المدافعة يعد احدى الوسائل المهمة للابداع والابتكار لمختلف الوظائف والانشطة والتي يمكن لها من التنويع وايجاد المرونة في المستوى الهرمي للتخطيط الاستراتيجي.

ان التداخل التراكبي بالتخطيط الاستراتيجي والقدرة على التعاقب دون التتابع، وهو مايميزه عن الانواع الاخرى من التخطيط، مع ايجاد غير الموجود سواء على مستوى نوع الانشطة الاقتصادية او العمرانية او البيئية ، يولد تفاعل كمي ونوعي في متطلبات الحياة

ان احد العناصر المهمة في التخطيط الاستراتيجي هو الاعتماد على مفهومي التمكين والمشاركة والشراكة في الاعداد والتنفيذ، وتحويل الاطراف المختلفة في الحيز المكاني الى مساهمين فاعلين ومؤثرين في مختلف المستويات.

المراجع:

- عادل الجندي (١٩٩٩): التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية، **مجلة مستقبل التربية العربي**ة، المجلدان الرابع والخامس، العددان ١٦، ١٧، أكتوبر ١٩٩٨– يناير ١٩٩٩.
- القحطاني،فيصل: الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة ،

www.abahe.co.uk/Research-Papers/Strategic-Management.pdf

- الزبيدي ، مصطفى جليل إبراهيم : " تطوير التنمية المكانية في ضوء الإدارات المحلية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، معهد التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا _ جامعة بغداد، ٢٠٠٩م.

- Bryson. John .M" strategic Planning for Public & Nonprofit Organization: Gaudi to Strengthening & Sustaining Organizational Achievement. 3rd edition, San Francisco: Jossey – Bass, 2004.
- B. Tregoe & W. J. Zimmerman: **Top Management Strategy**, New York, Simon and Schuster, 1980, p. 20.
- G. A. Steiner, Strategic Planning: **What Every Manager Must Know**, New York, The Free Press, Macmillan Co., 1979, pp: 12-16.
- M. Peterson: Analyzing Alternative Approaches to Planning in Jedomus, P. & Peterson M. (Eds): **Improving Academic Management**, San Francisco Jossey Bass Publishers, 19809, pp: 114-115.