

معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي

أولاً: الاتجاهات الفكرية في تصنيف معوقات التخطيط الإستراتيجي:

تناول العديد ممن كتبوا في علم الإدارة في التخطيط الإستراتيجي المعوقات التي تعترض تطبيقه بأراء مختلفة وتصنيفات عدة وهي كالتالي:

أ. تصنيف تونسيند وتشنج (Cheng & Townsend، 2002)

فقد صنف هذا الكاتب العوائق التي تؤثر على فعالية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي إلى ثلاثة أصناف وهي:

- صنف يتعلق بالقيادة التنظيمية.
- صنف يتعلق بالنواحي التنبؤية.
- صنف يتعلق بالفاعلية.

أما فيما يتعلق بالقيادة التنظيمية ويقصد به مدى التزام الإدارة العليا بالتخطيط، أي أن الأهداف الرئيسية التي يعمل من خلالها الموظفون في المنظمة يجب أن تعرض على أعلى المستويات. واهتمام الإدارة العليا بالتخطيط قد يؤدي إلى الاهتمام العام بهذه العملية. إن القيام بمراجعة البرامج من قبل المرؤوسين قد يحفز الكل على الاشتراك في عملية التخطيط.

وفيما يتعلق بالعوائق المتعلقة بالنواحي التنبؤية، وهذا يخص مفهوم التخطيط الإستراتيجي نفسه، حيث إن الهدف الرئيسي للتخطيط الإستراتيجي هو تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتنبؤ بمستقبل هذه المنظمة، ومن ثم فإن التخطيط الإستراتيجي يتم التنبؤ به من خلال القدرة على التبصر والتنبؤ بمستقبل البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث تتحدد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

ب. تصنيف كلاً من بين وكيه (Kuh & Bean، 1990)

صنف بين وكيه المعوقات إلى:

- معوقات تتعلق بالأفراد القائمين على التخطيط أنفسهم.
- معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية.
- أما المعوقات التي تتعلق بالأفراد فتتعلق بعدم تمكنهم من التحديد الدقيق للأهداف وعملية اقتناع

أفراد المنظمة بأهمية عملية التخطيط (المشاركة) أو كيفية استخدام البيانات.

- وأما بالنسبة للعوائق التي تتمثل بالبيئة الخارجية. وتكمن في قدرة المنظمة على الاعتماد المتبادل بين المنظمات الفرعية المكونة لها وعدم توافر المصادر أو الموارد المخصصة لجهود التخطيط

ج. تصنيف بارث (1999، Barth).

صنف بارث العوائق إلى

- عوائق داخلية: تتكون من نقص في الأنظمة والروتين.
- عوائق خارجية: إما أن تكون مادية أو معنوية. والعوائق الخارجية المادية (ملموسة) مثل مشاكل في التمويل، والعوائق المعنوية مثل الحواجز الثقافية المرتبطة بالاتجاهات نحو ثقافة التخطيط الإستراتيجي

من خلال استعراض التصنيفات السابقة يمكن الاستنتاج بأنه لا يوجد تصنيف محدد نستطيع الاعتماد عليه، فمعظم التصنيفات تختلف في التسميات، ولكنها تتشابه في مضمونها في نهاية المطاف، ولكن هذه المعوقات ليست بذات شأن إذا ما قورنت بالفوائد التي يحققها التخطيط العلمي السليم.

والمخطط بخبرته وكفاءته يستطيع التغلب على هذه المعوقات ويقلل من تأثيرها الضار على المؤسسة. وكما أن معظم الاتجاهات الفكرية تتفق على أن الأفراد المشاركين في عملية التخطيط من أهم العوائق، فبعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط. وحيث تعد عملية اقتناع أفراد المؤسسة بأهمية عملية التخطيط كركيزة أساسية لدعم الخطة سواء خلال مرحلة إعدادها أو تنفيذها، وقد تعتري عملية تنفيذ الخطة داخل المؤسسات التعليمية حالة من التردّي والارتباك، خاصة إذا لم يتوفر لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع إدارة الصراعات الدائرة داخل المؤسسة. كما أن التنبؤ وصعوبة الحصول على معلومات دقيقة عملية صعبة، لأن العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ باتجاه هذا التغير، ومن خلال الاستعراض السابق والتحليل يمكن تصنيف المعوقات كمايلي :

- معوقات تتعلق بسمات الشخصية (المدير نفسه).
- معوقات تتعلق بعملية مشاركة الأفراد داخل المؤسسة.
- معوقات تتعلق بمحدودية التنبؤ وقصوره.
- معوقات تتعلق بالإدارة العليا والسياسة المتبعة.

ثانياً: تصنيف معوقات التخطيط الإستراتيجي:

1- معوقات متعلقة بسمات الشخصية (المدير نفسه):

هناك بعض السلوكيات والعوامل التي تعيق فعالية التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة، وقد ترتبط تلك المعوقات بالمدير ذاته أو بنمطه الإداري وتشمل التردد في اتخاذ القرار، والركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة، والخوف من الجديد، وصراع الدور، وعدم القدرة على مواجهة المشكلات، والتولي والتراجع، وعدم الطموح، والإحباط واليأس، والقلق وعدم الاستقرار النفسي والضغط النفسي، والتشاؤم، وانعدام روح المخاطرة والمبادرة، والانطواء، والاعتمادية أي التواكل. فكثير من المديرين ليس لديهم الرغبة أو عندهم تردد في استخدام هذا الأسلوب ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

أ- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.

ب- اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته.

ج- اعتقاد المدير بأنه لن يكافئ على عملية التخطيط الإستراتيجي.

وكما أن مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن مدير المنظمة للأسباب التالية:

أ- مشاكل وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.

ب- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.

ح. وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

وكما ذكر (Cheng and Townsend) أن من العوائق التي تؤثر على فعالية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات، هو الافتراض الخاطئ المتعلق بالقيادة التنظيمية. حيث يمثل مدير المدرسة مهدياً وأساساً للخبرة، ومن ثم أصبحت مهنة التخطيط ينظر إليها بنظرة هيراركية للإدارة، والتي يقع فيها المدير على قمة الهرم الإداري، وإذا كان التخطيط على المستوى الإستراتيجي للإدارة يتضمن ترجمة للرؤية أو رسالة المدرسة إلى مجموعة من الخطط طويلة المدى والأهداف العريضة أو الواسعة، فإن في المستوى التنظيمي نجد أن الرؤية الإستراتيجية يتم تحويلها من قبل العاملين ومدير المنظمة على مجموعة من الأهداف المتوسطة والقصيرة المدى.

وبالرغم من الاهتمام بالتخطيط إلا أنه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية، ونجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ويتجاهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم، وكما يعتمد بعضهم اعتماداً كبيراً على الخبرة، فالخبرة يمكن أن تكون عاملاً خطيراً لأن ما حدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل. وبعض المديرين قد يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة . وكما أن كثرة الأعباء اليومية وسوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال بحيث تأتي بعض الأعمال الروتينية مثل متابعة انتظام دوام المرؤوسين وغيابهم، ومقابلة المراجعين، والرد على المكالمات الهاتفية، وقراءة الصحف والنشرات والتعميمات تقضي على غالبية وقت المدير وتسبب له الضغوط النفسية والإجهاد الجسمي والعصبي مما يجعله لا يهتم بأمور التخطيط الاستراتيجي .

٢ : معوقات ترتبط بعملية مشاركة الأفراد داخل المؤسسة:

حيث تعد عملية اقتناع أفراد المؤسسة بأهمية عملية التخطيط ركيزة أساسية لدعم الخطة سواء خلال مرحلة إعدادها أو تنفيذها، وقد تعتري عملية تنفيذ الخطة داخل المؤسسات حالة من التردي والارتباك، خاصة إذا لم يتوافر لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع إدارة الصراعات الدائرة بين جميع القطاعات المرتبطة مصالحها مع المنظمة. وبعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط الاستراتيجي ، كمنهج علمي وعملي، مع أن الالتزام من جانب الجميع عنصر أساسي لا غنى عنه لنجاح عملية التخطيط والخطط الإستراتيجية، وتحقيق أهدافها فلا يجوز التبديل والتغيير في الأهداف والسياسات والإجراءات إلا بإذن المدير أو حتى فريق التخطيط.

وكما تؤثر العلاقة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ، وتعكس هذه العلاقة خلافاً في وجهات النظر بشأن ما إذا كان من الأفضل أن يتم الفصل بين وظيفة التخطيط ووظائف التنفيذ، أو أنه يفضل دمج التخطيط مع التنفيذ. فحيث تسود وجهة النظر الخاصة بالفصل بين التخطيط والتنفيذ نجد أن التخطيط يكون من اختصاص المستويات القيادية العليا في المنظمة، أو من اختصاص جهاز يكون ملحقاً بهذه المستويات، وفي ظل الفصل لا يكون للمستويات الدنيا القائمة بالتنفيذ في المنظمة إلا أن تقدم المعلومات والبيانات التي تتعلق بالإمكانات المتاحة والظروف المحيطة بالتنفيذ دون أن يتسع دورها ليشتمل اقتراح برامج أو سياسات أو أهداف. والأخذ بوجهة النظر هذه قد يفضي إلى عدد من المشكلات، أهمها:

- احتمال عدم واقعية الخطط الموضوعة لبعدها القائلين على وضعها عن ميادين الممارسة والتنفيذ،
- وأيضاً عدم فهم أو حماس القائمين بالتنفيذ للخطط الموضوعة لعدم اشتراكهم في صياغتها.

أما وجهة النظر الثانية فتري أن التميز بين التخطيط والتنفيذ وما يقترن به من تمييز بين المخططين والمنفذين هو أمر غير منطقي ويمكن أن يفضي إلى نتائج غير مرغوبة إبان التنفيذ للخطة. فضلاً عن ذلك هناك مشكلة قيام المستويات التنفيذية بالتخطيط الشديد في تقدير الإمكانيات وفي تحديد المطلوب تحقيقه منها حتى لا يزيد العبء الواقع عليها إذا التزمت بأهداف تتصف بالطموح والتفاؤل .

ومن المعروف أن التخطيط يصطدم بمقاومة وعداء أولئك الذين يحاربون التغيير، فكلما ازدادت الأفكار الجديدة في خطة من الخطط يتوجب على الإدارة إعطاء أهمية خاصة للعنصر البشري وخاصة تلك الفئة التي تخشى على مصيرها، لذا لا بد من إعطائهم ضمانات تشعرهم بالثقة وعدم وجود خطر يهددهم. فالتخطيط يثير رعباً في نفوس أولئك الذين يخشون على منهجهم الإدارية ومراكزهم الاجتماعية. والأفراد الذين يقاومون التخطيط لضعف ثقتهم بالتخطيط، فإذا ما فشلت خطة وجد الناس مبررات كافية للطعن بالخطط الجديدة، وإذا ما قضت خطة سابقة على مناصب بعض الأفراد نهض آخرون لمقاومة المخططين والقضاء على مقترحاتهم قبل أن يقضى عليهم .

ثالثاً: معوقات تتعلق بمحدودية التنبؤ وقصوره:

إن القول بأن التخطيط هو الطريقة الناجعة التي تمكن إنسان العصر الحديث - إنسان العلم والسيطرة على الحوادث - من الإمساك بمقود المستقبل وتسلم زمامه، لا يعني أن هذا الطريق طريق معبدة تكفي لاقتحامها عزيمة الإنسان. فالتخطيط قبل كل شيء تنبؤ بالحوادث الاقتصادية والاجتماعية المقبلة وتغيير مجراها بالتالي وفق أهداف معينة. وهذا التنبؤ كما نعلم ليس يسيراً في العلوم الإنسانية خاصة. فالحوادث الإنسانية معقدة ومتشابكة، ومن الصعب عزل عناصرها بعضها عن بعض بغية معرفة دور كل واحد منها، ومن الصعب بالتالي معرفة قوانين سيرها والتنبؤ بمجراها. صحيح إن العلماء يصلون عن طريق البحث المستمر إلى التعرف يوماً بعد يوم على قوانين الحوادث الإنسانية وإلى التصرف بمقدراتها إلى حد ما. غير أن من الصحيح أيضاً

أن طريق الكشف عن هذه القوانين ومعرفة مجراها والإمساك بزمامها ما تزال طريقاً مليئة بالمخاطر ومعرضة للأخطاء الكثيرة. والأخطاء في هذا المجال ضخمة هائلة.

التخطيط يحدث في الحاضر ولكنه موجه نحو المستقبل وفي بعض الأحيان ونظراً لمحدودية الإنسان على التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات والمعلومات وتردي نوعيتها، أو أسباب أخرى، تعجز عملية التخطيط عن التوصل إلى التوقع السليم، وقد يكون عدم الدقة في التنبؤ كبير لدرجة لا تستطيع مرونة الخطة أن تتغلب عليه، وبالتالي تحدث مشاكل كثيرة غير متوقعة وتعجز الخطة عن استيعابها أو وضع الحلول المناسبة لها بشكل يحول دون الاستمرار في تنفيذ الخطة أو يعيق ذلك لفترة من الزمن يتمكن خلالها المخطط من ضبط الأمور والعودة إلى المسار الصحيح. وأحياناً يؤثر ظهور هذه المشكلات غير المتوقعة على فاعلية التخطيط وبشكل يفقدها قيمتها، لذلك لا بد للخطة من توشي الحيطه واستخدام أفضل الوسائل والبيانات وطرائق التنبؤ عند إعداد الخطة لمنع حدوث أو على الأقل التخفيف من عدد وحدة المشكلات الطارئة غير المأخوذة في الحساب.

ويرى تيريسا وآخرون others and Teresa بأن الافتراض الخاطئ والمتعلق بالنواحي التنبؤية للتخطيط الإستراتيجي نفسه، حيث إن الهدف الرئيسي للتخطيط الإستراتيجي هو تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة والتنبؤ بمستقبل هذه المنظمة، وبالتالي توزيع الموارد وفقاً لم يتم التنبؤ به في المستقبل، وبالتالي فإن القرارات الإستراتيجية تنبثق من التحليل الذي تقوم به عملية التخطيط وذلك من أجل تحقيق الأهداف، ومن ثم فإن التخطيط الإستراتيجي يتم التنبؤ به من خلال القدرة على التبصر والتنبؤ بمستقبل البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث تتحدد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا يتطلب القدرة على التخطيط بفعالية وممارسة الإشراف والرقابة الكافية أو التأثير على المنظمة والبيئة المحيطة بها للتأكد على أن النواتج المخطط لها قد تتحقق من خلال توزيع وإعادة توزيع الموارد المتاحة، وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي في المنظمات إذا كان ناجحاً لا بد أن يركز على تحليل الوضع الحالي والظروف المستقبلية الممكنة، وهذا يتطلب من المدراء أن يكونوا ذوي فاعلية إدارية، ولكي نستطيع أن نحقق ذلك، لا بد أن نفترض أن المنظمات يمكن إدارتها بشكل تستطيع من خلال أن تستجيب إلى العوامل البيئية والوسائل التنظيمية والغايات المرغوبة بطرق أكثر عقلانية، وهذا يعني أن التخطيط والتطبيق عمليتين متتابعين وأن المنظمات يمكن تطويرها والسيطرة عليها من خلال فهم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

وكثيراً ما تواجه المؤسسات مشكلة عدم توافر البيانات والمعلومات الكافية التي يمكن بناء عليها عمل التنبؤات التي تشكل ركناً رئيسياً في عملية التخطيط، وقد توجد هذه المشكلة ليس بفعل قدرة البيانات وإنما بسبب وجود تغيرات وأوضاع غير مستقرة في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة

يصعب التنبؤ بها بصفة مسبقة، وفي مثل هذه الحالة، قد نلجأ إلى وضع خطة وبرامج مرنة مع تحديد استراتيجيات بديلة تتناسب الظروف المتغيرة التي تواجهها المنظمات.

رابعاً: معوقات تتعلق بالإدارة العليا والسياسة المتبعة:

أوضحت الأبحاث العلمية أن التحدي الكبير التي ستواجهه المنظمات في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها يقع جزء كبير تجاه مسئولية الإدارة العليا، ولذا لا بد لنا من ذكر هذه التحديات والتعرف عليها، لأن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط الإستراتيجي، بل على العكس فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة لنا، لأن نستعد لها وأن نبذل أقصى الجهد في مقاومتها و هذه التحديات هي:

- على الإدارة العليا ضرورة فهم البيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسات، والتعرف على المعوقات التي تواجه تلك المؤسسة عند استخدامها التخطيط الإستراتيجي والعمل على حلها.

- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية على المنظمات بأشكال مختلفة
- الوعي بالقضايا التي تهتم عملية التخطيط الإستراتيجي والتي تتضمن ثقافة التخطيط الإستراتيجي، ونقص مشاركة الأفراد.
- كثرة الأعباء التي تلقىها الإدارة العليا على عاتق مدير المنظمة، وعدم توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها
- انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة وتقدمها، وغالباً ما تكون الإدارة بطيئة في التعرف على هذه المشكلات فهي لا تلح في الظهور ولا تجذب انتباه المنظمة بل تظل مختفية تحت ضغط المشكلات الروتينية التي تأخذ معظم وقت المديرين.
- تميل الإدارة إلى تقبل هذا النظام في وقت الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلي النموذج التقليدي.
- الاعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسئولية هيئة متخصصة في التخطيط (أي وزارة أخرى) وليس مسئوليتها في الدرجة الأولى.
- وضع نظم جديدة في التخطيط دون مشاركة الأفراد فيها، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية، ما قد تؤثر على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمؤسسة بصفة عامة.
- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة، وإذا توافرت غالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقي الفهم والقبول.

- عدم تشجيع التفكير والابتكار لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.
- غالباً ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية، ويتجاهل كثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، كما أنه غالباً ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء وبحث خصائص المؤسسة ومستقبلها، ويلتزم هذا النوع من التخطيط المؤسسات الكبيرة الحجم أكثر من المؤسسات الصغيرة الحجم.