

المبحث الأول

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه

تمهيد

عرف الإنسان التخطيط منذ فجر تاريخ الإنسانية، من خلال سعيه لتأمين حاجاته الأساسية في الغذاء والكساء والماوى، معتمداً في ذلك على جهده الشخصي، وتفكيره المتواضع. وبمرور الزمن حاول الإنسان اتخاذ التدابير لتطوير وسائل تأمين حاجاته، وتحسين نوعيتها، ومثلت هذه التدابير بدايات متواضعة لعملية التخطيط التي تطورت عبر العصور. والتخطيط -بمعنى التدبير- هو نشاط إنساني عام يظهر في سلوك الأفراد والجماعات، فقد استخدم في جوانب الحياة المختلفة، وفي الاستعداد للمستقبل. استخدمت أساليب مختلفة للتنبؤ بالمستقبل ومواجهته، وما انتقل المجتمعات في نشاطها من الصيد، والاعتماد على الطبيعة بشكل كلي إلى مرحلة الرعي والزراعة، إلا نتيجة تخطيط مسبق استهدف تحقيق الاستقرار والرفاهية لتلك المجتمعات.

أولاً: مفهوم التخطيط

تضمن القرآن الكريم في سورة يوسف إشارة واضحة إلى التخطيط "فقد فسر يوسف عليه السلام رؤية عزيز مصر بمشيئة الله بأن البلاد سوف تمر بسنوات قحط وجفاف ينعدم فيها الإنتاج، وحدد الهدف بالاحتياط لهذه السنوات، وضمان مئونة الناس، واختيار الوسيلة التي ستحقق هذا الهدف؛ وهي بناء احتياطي من الغلال عن طريق التحكم في الاستهلاك، وإدخال الفائض لسنوات القحط. ونتبين من ذلك أنه حدد الهدف، واختار وسيلة تحقيقه، وهذه هي الخطة؛ فهي مجموعة أهداف، ووسائل تحقيقها⁽¹⁾.

عرف التخطيط بأنه عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤيته حاضرة ومستقبلية⁽²⁾. وعرفت كذلك الخطة بأنها أساليب تعد سلفاً لإنجاز شيء ما، وفي العادة فإن جميع الخطط تحدد أهدافها، أو تحدد عملاً⁽³⁾.

(1) أ. د. مارتن الكولفن، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي - تعريب إشرف محمود، (عمان: دار زهران

للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 11.

(2) د. هالة محمد لبيب عنه، د. نيفين عزت حبيشي، الإدارة العامة، (القاهرة: دن، 2007م)، ص 43.

(3) جاري دبسر، أساسيات الإدارة- ترجمة أحمد محمد حامد حجاج، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، ط2، 2010م)، ص 71.

التخطيط هو فن التعامل مع المستقبل، وهو نقطة البداية للعملية الإدارية؛ تضمن تصميم الأهداف، وتقييمها، واختيار المناسب منها، وتحديد الكيفية من خلال برامج وجداول زمنية تحقق ذلك، وتصبح المنشأة بها أكثر⁽¹⁾. وقد عرفه أحد الكتاب بأنه العملية التي يتم بموجبها دراسة بيانات الماضي والحاضر، وتحليلها في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية، بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها في المستقبل، ويشمل تحديد الوسائل، والسياسات، والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والكلفة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة، وفلسفة النشاط، وكذا الإطار الزمني لإنجاز الأهداف. ووفقاً للمفهوم أعلاه فإن التخطيط يعتبر النشاط الأول في عملية الإدارة، وتبدأ به العملية الإدارية، ويشتمل على⁽²⁾:

1. تحديد مجال عمل المنظمة ونطاقه.
2. تحديد الأهداف.
3. تحديد السياسات والوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف.
4. تحديد فلسفة العمل.
5. بلورة ثقافة المنظمة.
6. توصيف الأهداف، وتحديد الإطار الزمني الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل، والتناسق بين أنشطة المنظمة داخلياً وخارجياً.

يخلص الباحث إلى التعريف الذي قدمه أحد الكتاب، بأن التخطيط هو وضع المجموعة من البرامج والسياسات والقواعد الكفيلة بتحقيق هدف، أو مجموعة معينة يسعى إليها المشروع.

يعد التخطيط في عصرنا الحالي لازمة أساسية للنهوض بحياة المجتمعات فعن طريقه يمكن معالجة المشكلات الناجمة عن التخلف وتحقيق معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أقصر مدة ممكنة وبأقل التكاليف وبأدنى قدر من الهدر في الموارد المادية والبشرية. يعد التخطيط من الامتدادات الحديثة التي ارتقت إليها العلوم الاجتماعية خلال

(1) د. غريب جبر جبر، التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء، (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 173.

(2) د. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، (الخرطوم: شركة مطابع العملة السودانية، 2008م)، ص 27.

القرن العشرين. "وإن التطور الذي طرأ على التخطيط كعملية، ومنهج، وموضوع جعله أكثر ارتباطاً بجميع مجالات المعارف والعلوم الإنسانية دون استثناء⁽¹⁾.

إن آراء الأمم والحضارات في عصور التاريخ المختلفة، هي شواهد على قدرات تخطيطية كبيرة، تجلت في بناء المدن القديمة، واختيار مواقعها في مناطق توافر المياه والتربة الخصبة، والمناخ المعتدل، كذلك المواقع العسكرية والقلاع الدفاعية، وهي دليل على معرفة الإنسان منذ القدم للعلاقة بين متطلبات حياته، وحاجاته، وبين إمكاناته، والموارد المتاحة، وممارسته التخطيط للارتقاء بأساليب ومستويات معيشية ولشباع حاجاته، والمحافظة على إمكاناته، وموارده في كل العصور. ويمكن القول إن البدايات الأولى للتخطيط تعود إلى مابعد قيام الثورة الصناعية، وميكنة وسائل الإنتاج، مما دفع إلى زيادة الاهتمام بتطوير الإنتاج، وإيجاد حلول مناسبة لمشكلاته، وتجاوز ما يواجه ذلك من عقبات، وقاد ذلك إلى مزيد من التفكير في كيفية تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات والدول⁽²⁾. يرى الباحث أن التخطيط بشكل أساس، هو محاولة طموحة تستند إلى تقديرات مدروسة، وأن الهدف الأساس للتخطيط يهتم بتناول المستقبل. بالتالي يواكب التخطيط الواقعية لأوضاع المجتمع، وتحولاته، ويهتم بترجمة آمال المجتمع، ورغباته، وتطلعاته.

ثانياً: التطور المعاصر للاستراتيجية

اقتصر استخدام مفهوم الاستراتيجية في البداية على النواحي العسكرية، إلا أنه مع التطور الكبير في العلوم الاجتماعية امتد ليشمل المجالات الإدارية، والاقتصادية، والاجتماعية، وأن الاهتمام المتزايد بمفهوم الاستراتيجية نتج عن الدرجة عالية من التغيير في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال⁽³⁾. وقد أوضح أحد الكتاب أن تطور الاستراتيجية قد مر بأربع مراحل من النماذج والنظريات وهي⁽⁴⁾:

1. **المرحلة الأولى:** مرحلة صنع السياسات، أو التوجيه، أو التخطيط طويل المدى، ففي العقد الخامس من القرن الماضي بدأ إهتمام الإدارة العليا بالتعامل مع البيئة الحالية كرد فعل

(1) د. جلال جويده القصاص، تخطيط المشروعات ودراسات الجدوى الاقتصادية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010م)، ص 11.

(2) أ. د. مارتن الكولفن، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(3) أمين بخيت عسكر، التخطيط الاستراتيجي كإداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراه في

إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة قناة السويس - كلية التجارة، 2006م)، ص 35.

(4) فريد على محمد شوشة، الإدارة الاستراتيجية، (القاهرة : دار النهضة العربية، 1999م)، ص 31.

وقتي لمتغيراتها، وظهرت مقررات بالجامعات تحمل مسمى صنع السياسات، وكان التركيز في هذه المرحلة على اتخاذ قرارات ذات التأثير في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، وتوزيع المنتجات، وتخفيض حجم العمليات والتركيز، ويطلق على هذه المرحلة الفترة الخافتة؛ نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسة، وأبعادها الجوهرية.

2. المرحلة الثانية: فيها بدأ التأكيد الصريح على أن سياسات رد الفعل لم تعد كافية، وتم التركيز على تخطيط، وتصميم سياسات محددة مقدماً، نتيجة تصاعد المتغيرات البيئية على المستويات الاجتماعية، والسياسات الدولية، مما استدعى خطوات تتطلب دفع الغايات، والأهداف، والقيام بالتحليل الاستراتيجي، والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي، والتطبيق، والرقابة، وتقييم تلك الخطوات وهذه المرحلة كانت في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، وتعتبر هذه المرحلة مهمة بالنسبة لدراسات، وممارسات الإدارة الاستراتيجية.

3. المرحلة الثالثة: هي مرحلة التوجه البيئي، أو مرحلة نموذج الاستراتيجية، وفيها تم دراسة عوامل البيئة وتحليلها؛ للتعرف على أنشطة ومهام المنظمات، حيث لوحظ أن متغيرات البيئة معقدة وغير مستقرة بالنسبة للمنظمات الكبيرة.

4. المرحلة الرابعة: هي مرحلة الإدارة الاستراتيجية، وتعتبر من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة⁽¹⁾:

(أ) الاستراتيجية تمثل ذلك النصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبنائها لغايتها وأهدافها.

(ب) الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً، وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة الحالية.

إن البداية الرسمية للاهتمام بالاستراتيجية قد بدأت في الستينيات من القرن العشرين مع كتابات (Ansoff)، وخاصة في كتابه الموسوم "الاستراتيجية الشاملة 1965م". وتمثل الثمانينيات من القرن الماضي عقد المساهمات الكبيرة في مجال الاستراتيجية، والتي تمثلت

(1) فريد على محمد شوشة، المرجع السابق، ص 31.

في مساهمات مايكل بورتر (M. Porter) في الاستراتيجيات التنافسية الشاملة في كتابه "الميزة التنافسية 1985م"⁽¹⁾.

في عام 1991م أيضاً اصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزى) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من لساتذه الإدارة كتاباً بعنوان، (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن، والسلعة، والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافسين، وانتهى إلى ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة وتكريسها واستغلالها، في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العاملة الجديدة⁽²⁾.

في عام 1992م أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعددة الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية، ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة، حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية: (كوكاكولا، ماكдонаلد، كانون)، وأنتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف، والتنميط، والاستفادة من التعليم الذاتي.

يستطيع الباحث أن يبرز التطور في مصطلح الاستراتيجية في القرن العشرين، والتأثيرات البيئية التي أسهمت بذلك، ويبرز الجدول تلك التطورات من خلال فترات زمنية متقاربة يفصل ما بينها عادة عشرة سنوات، وتبدأ أولاً من بداية القرن التاسع عشر، وهي فترة سيطرت عليها أجواء الحرب العالمية الأولى، وظهرت أولى سمات الاستراتيجية من خلال البحث، وفحص المهمة الإدارية واختبارها، تلت تلك الفترة الأربعينات من القرن المنصرم، وفيها أيضاً الحرب العالمية الثانية، وفيها ظهرت الهيمنة الأمريكية من خلال الصناعة القوية، وهنا ولدت الاستراتيجية القوية، ومن أهم مظاهر الخمسينيات والستينيات من القرن المنصرم النمو الاقتصادي في تجارة أوروبا، والتطورات السياسية، وصاحبت النمو المتواصل مع ارتفاع أسعار النفط حتى نهاية هذا العقد، وفيها ظهرت الكتابات الاستراتيجية الحقيقية الأولى في الجوانب الرسمية، والبحث عن استراتيجيات الشركة، صاحب فترة

(1) أ.د. محمد حسين العيسوي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص44.

(2) بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010م)، ص.ص 90-91.

السبعينيات والثمانينيات من القرن المنصرم التطورات العالمية، استعمال الحاسوب، وتسجيل البيانات التي تطورت بشكل سريع، مما يعني النمو المتواصل، والذي أصبح يفوق ارتفاع أسعار النفط. مما يعني بداية موضوعية الاستراتيجية الرئيسة المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق استراتيجية الشركة الرسمية، بالتالي البحث المتواصل لمضامين مفهوم الاستراتيجية الجديدة، ذات الأبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي، من ثم جاءت فترة التسعينيات من القرن المنصرم، وفيها ظهرت شبكة الاتصالات، الشركات العالمية، النمو العالي في الصناعات اليابانية، نمو الاقتصاديات الآسيوية، تطورت المفاهيم العالمية الاستراتيجية. المضمون الكبير لموارد المنظمة، والتنافس عليه أكثر من التنافس على أسس التطور الاستراتيجي. ويوضح الشكل رقم (1/1/1) التطور التاريخي للاستراتيجية:

الشكل رقم (1/1/1)
التطور التاريخي للإستراتيجية

الفترة	البيئة	التطورا تالاستراتيجية الإدارية
1900-1910م	- الحروب. - التجارة العالمية للبضائع.	البحث بفحص واختبار المهمة الإدارية.
1910-1930م	الحروب العالمية وتأثيراتها.	- تطور آليات الرقابة الإدارية الرسمية كاستعمال صيغ المحاسبة الإدارية. - تجربة الموارد البشرية في USA.
1940م	الحرب العالمية الثانية وما تلاها.	- الصناعة الأمريكية القوية وولادة الاستراتيجية الرسمية.
1950م	النمو الاقتصادي في تجارة أوروبا والتطورات السياسية.	الكتابات الاستراتيجية الحقيقة الأولى في الجوانب الرسمية.
1960م	النمو المتواصل مع ارتفاع أسعار النفط حتى نهاية هذا العقد.	البحث في تقنيات استراتيجية الشركة.
1970م	النمو المتواصل والذي أصبح يفوق ارتفاع أسعار النفط.	- استراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة. - كتابات الباحثين الأوائل والتركيز على موضوعات بنفس الأساليب.
1980م	- التطورات العالمية. - استعمال الحاسوب وتسجيل البيانات التي تطورت بشكل سريع.	- موضوعية الاستراتيجية الرئيسة المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق استراتيجية الشركة الرسمية. - البحث المتواصل لمضامين مفهوم الاستراتيجية الجديدة ذات الأبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي أو مضامين والعمليات.
1990م	- شبكة الإتصالات، الشركات العالمية، النمو العالي في الصناعات اليابانية. - نمو الاقتصاديات الآسيوية.	- المفاهيم العالمية الاستراتيجية. - المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس عليه أكثر من التنافس على أسس التطور الاستراتيجي.

المصدر: أ.د. محمد حسين العيسوي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2012م)، ص45.

ثالثاً: مفهوم الاستراتيجية:

عرف الدكتور أحمد ماهر الاستراتيجية بأنها تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة، وتسهل التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة، وأن هناك أبعاداً رئيسة يجب أن يتضمنها أي تعريف للاستراتيجية هذه الأبعاد هي⁽¹⁾:

1. الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل.
2. الاستراتيجية هي الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

3. هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة. عرفت كذلك أنها عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد، ويلزم المؤسسة في المدى الطويل، ويرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على الميزة التنافسية، ومن خلال هذا التعريف يمكن أن يتبين الخصائص الأساسية للاستراتيجية كما يلي⁽²⁾:

1. **عمل فكري:** وهذا معناه أن الاستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيء آخر. فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرارات إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.
2. **تؤدي إلى تخصيص الموارد:** وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ الاستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية والمالية والبشرية والزمنية.
3. **تلزم المؤسسة للمدى الطويل:** يظهر الالتزام لأن الاختيارات الاستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل والطويل جداً في بعض الحالات.
4. **تخص مساحة النشاط:** أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما تخص نشاطها وحدود هذا النشاط.

5. **تهدف إلى تحقيق ميزه تنافسية:** وهذا المبرر الأول للاستراتيجية لأن لا معنى للاستراتيجية إن لم تبحث عن تحقيق ميزه تنافسية.

عرفت بأنها مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة علي تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض

(1) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999م)، ص 20.

(2) أ.د. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011م)، ص 24.

لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة⁽¹⁾.

أشار أحد الكتاب أن الاستراتيجية مسار تختاره المنظمة من بين عدة مسارات بديلة لتحقيق أهدافها بعيدة المدى على ضوء من تتعامل معهم أو تؤثر في مصالحهم. أو هي عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحياتها في الأجل الطويل، وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة⁽²⁾.

هي اختيار الأسلوب الذي تتخذه المؤسسة لتحقيق استمرارية في عالم المستقبل من خلال تعظيم وتنمية قيمة مواردها المتاحة، وتحديد المجال الذي يمكنها المنافسة فيه في فترة زمنية محددة، وهي ضرورية عندما تقرر المؤسسة توسيع نطاق عملها المستقبلي⁽³⁾.

تشكل الظروف البيئية الخلفية العامة للإستراتيجية، وهي المجموعة الأولى من العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية وبحصول التغيرات في البيئة، تغدو الظروف البيئية إما أكثر أو أقل إيجابية أو ملائمة للإستراتيجيات المعنية، وقد تبدو الاستراتيجية في مرحلة معينة حكيمة أو سديدة، ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى استراتيجية مضرّة، أو ربما كارثة للمنشأة، أما المجموعة الثانية من العوامل فهي موارد المنشأة البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق، وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة لابد أن يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة، التي توجه نحوها تشكيلة الموارد وتوظف فيها بشكل مريح ومجموعة التهديدات المحيطة بها، وتشمل المجموعة الثالثة من العوامل فلسفة الإدارة، وقيمتها، ورغباتها فبعض الإدارات يؤكد الإبداع، أو النمو أو خدمة الزبائن أو المعايير الأخلاقية في التعامل وغيرها وقد تستقطب المنشأة المديرين ممن يحملون مثل هذه التوجهات⁽⁴⁾.

(1) عايد سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد الاستراتيجية، (القاهرة: د.ن/ ط2، 1999م)، ص4.

(2) محمود السيد، دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: د.ن، 2010م-2011م)، ص41.

(3) هاني عبد المجيد الشرقاوي، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، (الإسكندرية: ندوة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الفترة من 26-30 يونيو 2005م)، ص2.

(4) د. خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع/ ط11، 2011م)، صص 80-81.

رابعاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

بدأ استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي منذ مائتي عام مضت وتحديداً في التخطيط الاستراتيجي للمدن القديمة الكبرى، ثم جاء التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصناعي الحكومي في الاتحاد السوفيتي في بداية العشرينيات من القرن الماضي، وانتقلت هذه الممارسة إلى القطاع الخاص في الدول الغربية وتحديداً في الموازنات وتخطيط العمالة، وتعود جذور هذا المفهوم بالشكل العلمي والمعاصر إلى منتصف الخمسينيات، حيث يوضح أنسوف وماكدونيل أن التخطيط الاستراتيجي وخلال فترات تطوره مر بثلاث مراحل أساسية هي⁽¹⁾:

1. مرحلة التخطيط باستخدام الميزانيات السنوية.

2. مرحلة التخطيط طويل المدى.

3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

تم تبني هذا المفهوم في الستينيات، وبعد عشر سنوات تقريباً من دخول التخطيط طويل المدى، فالتغيرات والتعقيدات التي حدثت في بيئة عمل المنظمات أدت إلى فقدان الثقة بالتنبؤات، وأدوات التخطيط طويل المدى، وعجز هذه الأنظمة التخطيطية، وأصبح هناك ممارسة تخطيطية جديدة تركز على البيئة الخارجية سميت بالتخطيط الاستراتيجي كعملية منطقية تحليلية لاختيار الوضع المستقبلي للمنظمات مع بيئتها، وتعمل على تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة. وعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أسلوب إبداعي، وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، ويتم ذلك بشكل معتمد، وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات، أو فرص بيئة آخذاً في الحسبان نقاط الضعف، ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها⁽²⁾. وعرف بأنه التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك⁽³⁾.

(1) غازي رسمي أبو قاعود، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه في الادارة العامة غير منشورة، (جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006م)، ص.ص 44-45.

(2) أ. د. عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010م)، ص 29.

(3) د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

التخطيط الاستراتيجي إذن هو عبارة عن التبصير بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، ولتحقيق هذا الشكل لابد فيه من⁽¹⁾:

1. كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.
2. التبصر بملامح الشركة في المستقبل.
3. تصور توجهات الشركات، ومسارها في المستقبل.
4. رؤية رسالة الشركة، وأهدافها مستقبلاً.
5. تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

عرف كذلك التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم استراتيجية المنظمة، وتتم الإدارة الاستراتيجية في قمة المنظمة وتحدد الاتجاه والحدود لكافة الأوجه، والأنشطة في الإدارة العملياتية، وتتكون من التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواد والتقييم الاستراتيجي، أما التخطيط الاستراتيجي فهو المحور الرئيس لإدارة الاستراتيجية، ويركز على الاستراتيجية أكثر من العمليات⁽²⁾.

الخطة الاستراتيجية تعني التفكير المسبق، والإعداد لتحقيق أهداف محددة مهمة، يؤثر تحقيقها في قدرات الشركة المختلفة، فالتخطيط الاستراتيجي لا يعتمد على إصلاح البنيان القائم، أو ترميمه بإصلاح بعض جوانبه، وإنما هو أكثر شمولاً، وأكثر تعمقاً من ذلك، لأنه يستدعي تغيرات جذرية، وعمل ثوري في المنشأة. لهذا فإن التخطيط الاستراتيجي مبني على الخطوات التالية⁽³⁾:

1. التنبؤ بالاتجاهات البيئية المستقبلية، والتي تتميز بعدم الاستقرار، فهي مغلفة بعوامل المخاطرة.
2. تقدير التهديدات والفرص المتاحة للمنشأة.
3. تطوير الاستراتيجيات اللازمة التي تمكن المنشأة من الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.

(1) د. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001م - 2002م)، ص. 8-9.

(2) أمل الفرخان، وعبد الكريم السكر، المنهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي في الأردن، مجلة دراسات، (عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، مجلد (22)، العدد الثاني، 1995م)، ص 38.

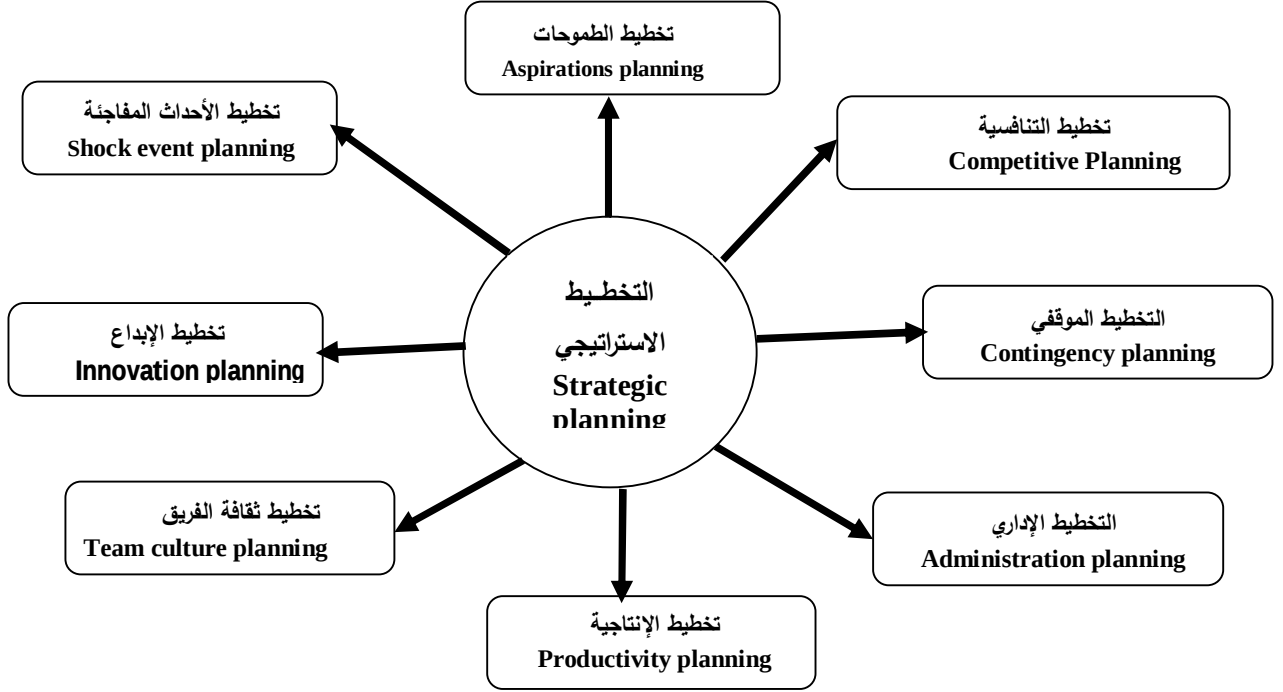
(3) د. غريب جبر جبر، مرجع سبق ذكره، ص. 1173-174.

4. تخصيص الموارد المتاحة "المالية وغير المالية" في سبيل تنفيذ تلك الاستراتيجيات.
 5. بالتالي يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يحاول إعادة تخطيط موقع المنشأة لتحقيق النجاح في ظل الظروف البيئية المستقبلية.
 6. يعد التحليل الدوري لنقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات، ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة؛ تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية هي "النمو والاستقرار والانكماش"، كما تغطي أيضاً وظائف المنظمة، وهي إدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة البحوث والتطوير⁽¹⁾.
- بعد أن تناول الباحث المفاهيم المختلفة للتخطيط الاستراتيجي يخلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الرئيسة في المنشآت، حيث أكدت أغلب الكتابات بأنه يحدد مستقبل المنشأة، وقدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة والتي تتغير باستمرار بالتالي يخلص الباحث إلى التعريف التالي للتخطيط الاستراتيجي هو آلية تضع أهداف المنشأة، وخططها بعيدة الأمد كاستجابة لما يحدث حولها من تغيرات. ونتبين المضامين الأساسية للتخطيط الاستراتيجي من خلال الشكل رقم (1/1/2) التالي:

(1)د. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009م)، ص.ص 85-86.

الشكل رقم (1/1/1)

المضامين المتكاملة لعملية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: غازي رسمي أبو قاعد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، (جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006م)، ص 47.

يشير الشكل أعلاه إلى المضامين الأساسية للتخطيط الاستراتيجي من خلال مجموعة متكاملة، تضمن التخطيط لكل من الطموحات والإنتاجية والتخطيط الإداري، والموقفي والتنافسية وتخطيط الإبداع، وانتهاءً بتخطيط ثقافة الفريق.

خامساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية؛ لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا المتوحد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني انها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى؛ كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف.

كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم، ومن أهمه التحديات الآتي⁽¹⁾:

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.
2. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
3. كونية الأعمال، لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم، وذلك مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في السوق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية منذ يقبل.
4. التغير التكنولوجي.
5. نقص الموارد.
6. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، لقد أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة في العالم الغربي المتقدم بصورة خاصة، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني.
7. عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر، وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تطبيق أنظمة كفوءة لتحفيز العاملين، وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين

(1) ياسين الغالي، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 1998م)، ص 18.

أفراد التنظيم) الرسمي وغير الرسمي ، وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة، وإدارة الجودة الشاملة ، مثل الإدارة بالأهداف، والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقاتها في مجال الأعمال⁽¹⁾.

يرى أحد الكتاب أن أهمية التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى الاعتبارات التالية⁽²⁾:

1. يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة .
2. التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد متطلبات الاستفادة منها.
3. تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
4. تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات، والتأكد من فعاليتها.

5. تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
6. وضع الإطار العام لأسس تحديد، وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة، أو الأسواق، أو العملاء، أو غيرها.

يعنى التخطيط الاستراتيجي بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل، وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف، والتشريعات، والسياسات الاستراتيجية، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتأثرة تصب في اتجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف، وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والمهددات، والمخاطر، والتطورات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً⁽³⁾.

يعد التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بنظرة رحية وبعيدة بموقع منظمة ما وإمكاناتها في داخل بيئة متبلورة، وحالما يتم فهم هذا الإطار العريض بعيد المدى فسيصبح

(1) موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، (الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - كلية العلوم المالية والمصرفية، 2008م)، ص28.

(2) أ. د. محمد عبد الفتاح العشماوي، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري التخطيط الإستراتيجي، (القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009م)، ص83.

(3) د. حسين محمد أبو صالح، مرجع سبق ذكره، ص52.

بمقدور المنظمة أن تحدد بفاعلية أكثر أي الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها للتنافس بكفاءة غيرها من المنظمات داخل قطاع الأعمال الخاص بها⁽¹⁾.

سادسا: أهداف التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى اتخاذ القرارات، ووضع الخطط التي تؤثر في مستقبل المنشأة، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي تقييم البيئة الخارجية للمنشأة، والتي يمكن أن تؤدي إلى فرص، أو مخاطر وتقييم البيئة الداخلية للمنشأة، والتي تعكس الإمكانيات المتاحة للمنشأة يلي ذلك مقارنة تقييم البيئة الخارجية مع تقييم البيئة الداخلية لتحديد الفجوة الاستراتيجية وكيفية التعامل معها⁽²⁾. ويضيف باحث آخر "أن الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي تختصر في ثلاثة أهداف رئيسة هي كما يلي⁽³⁾:

1. تحسين قيمة حقوق الملكية للمساهمين.
 2. جعل الشركة مكان أفضل للعمل "انعكاس السمعة".
 3. المساعدة في رخاء المجتمع.
- يرى باحث آخر "أن التخطيط الاستراتيجي يعبر عن عملية تنفيذ الأهداف بعيدة المدى عن طريق وضع السياسات Setting Policy التي تكون في صورة استراتيجيات فرعية تسمى "سياسات التنظيم"⁽⁴⁾. بينما يرى أحد الكتاب أن أهداف التخطيط الاستراتيجي تتمثل في⁽⁵⁾:

1. تحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة وتوجيهها.
2. صياغة رسالة المنظمة وأهدافها وتطويرها.
3. تحديد مسار العمل في المنظمة وتوجيهها.

(1) د. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(2) د. هندي بن عبدالله الهندي، نظام خيرة مقترح للتخطيط الاستراتيجي، مجلة البحوث التجارية، (كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد (23) العدد الأول يناير 2001م)، ص 337.

(3) Nadler. Paul; "Strategic Planning is ALL About Knowing Your Goals"; Bank Management American Banker, 10/10/2000 Vol. 165 Issue 194, P.9.

(4) د. عادل رزق، مفهوم الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية، ندوة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، وورشة عمل أساليب إدارة التكلفة لترشيد القرارات الإدارية، (القاهرة:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الفترة من 10-14 يونيو، 2007م)، ص 7.

(5) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

4. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وصياغتها.
5. تحديد متطلبات تحسين الأداء وتوفيرها، وتحقيق نمو المنظمة وتقديمها.
6. التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات، وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا، ومصلحة أعضاء المنظمة.
7. توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
8. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة، وتدعيم موقفها التنافسي.
9. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات، وقواعد، وأنظمة عمل.

سابعاً: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية، تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار، فإنه لا يتحتم أن تكون كل إستراتيجيات للشركة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي، إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق الشركة دون سابق تخطيط، فالاستراتيجية المحققة للشركة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة، أو إستراتيجيات غير مخططة⁽¹⁾. ويلزم التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي ضرورة توافر عدة متطلبات أساسية هي⁽²⁾:

1. تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تعميق اقتناع الإدارة العليا بأهميته، والتعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، والتأكد من تفاعل أعضاء المنظمة، ووضع آلية تطبيق نظام التخطيط واعداد الاستراتيجية للمنظمة.
2. توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ومصادر الحصول عليها، أساليب وأدوات تحليلها، كيفية الاستفادة منها، وحفظها ومتابعة تحديثها.
3. استمرارية التفكير الاستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الاستراتيجية، وتنمية مهارات التفكير والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري.

(1) شارلز، وجاريز جونز، الإدارة الاستراتيجية- مدخل متكامل/ج1، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2001م)، ص.ص 27-49.

(2) مصطفى محمد أبوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية،

2000م)، ص.ص 21-29.

4. إعطاء الأولوية للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية.

5. التعريف بعملية التخطيط الاستراتيجي، ومنهج إعداد الاستراتيجية من خلال معرفة أعضاء المنظمة بهدف عملية التخطيط الاستراتيجي، ومراحلها، والنتائج المستهدفة منها، ومتطلباتها.

بعد أن تناول الباحث مقومات التخطيط الاستراتيجي، يرى أن توافر هذه المقومات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في الوصول إلى إستراتيجية فعالة على مستوى المنظمة لكي تصبح بعد ذلك الأساس الذي تبنى عليه استراتيجيات باقي أنشطة المنظمة.

ثامنا: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي أسلوبان منظمان للتعامل مع المستقبل في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية، إلا أن الإدارة الاستراتيجية تختلف عن التخطيط الاستراتيجي في كون الأخير جزءاً من الإدارة الاستراتيجية وعنصراً مهماً من عناصرها ويرتبط بالبرمجة والجدولة الزمنية للاستراتيجية التي هي الناتج النهائي لعملية التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾.

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "فن وعلم تشكيل القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتنفيذها وتقييمها"⁽²⁾. وعرفت بأنها العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة للأجل الطويل، وتحديد أداء المنظمة الذي يضمن الصياغة الجيدة، والتنفيذ الجيد والتقييم المتواصل لاستراتيجية المنظمة، والتي تصب في ذلك الاتجاه⁽³⁾. كما عرفها أحد الباحثين بأنها مجموعة من الأهداف، والسياسات، والقرارات، والخطط طويلة الأجل التي ترمي المنشأة إلى تنفيذها من خلال مزايا تنافسية لـحزة في الاعتبار الظروف البيئية الحالية، والمستقبلية للمنشأة، مع التأكيد على تحليل البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات

(1) رضوان أحمد الفكي، بور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير

منشورة، (جامعة الزعيم الأزهري - كلية الدراسات العليا، 2011م)، ص 26.

(2) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، (الإسكندرية: د.ن، 2003-2004م)، ص 6.

(3) د. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق

والتوريدات، 2008م)، ص 6.

المحيطة بها في ظل آمال وتوقعات أصحاب المصالح⁽¹⁾. وعرف أحد الباحثين الإدارة الاستراتيجية بأنها عبارة عن وضع رسائل المنظمة، والأهداف، والسياسات، والبرامج التي تعمل على تحقيقها، وكذلك وضع الاستراتيجية المطلوبة لتنفيذ ذلك⁽²⁾.

يخطئ البعض في استخدام الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي كوجهين لعملة واحدة، فعلى الرغم من الترابط بينهما فإنهما لا يتطابقان في المعنى، فوفقاً لجانيت دوجلاس يمكن التفريق بينهما، حيث الإدارة الاستراتيجية أوسع وأشمل، وتحتوي جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على القرارات الإدارية⁽³⁾.

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم استراتيجية استراتيجية المنظمة، وتتم الإدارة الاستراتيجية في قمة المنظمة، وتحدد الاتجاه والحدود لكافة الأوجه والأنشطة في الإدارة العملية، وتتكون من التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواد والتقييم الاستراتيجي، أما التخطيط الاستراتيجي فهو المحور الرئيس لإدارة الاستراتيجية، ويركز على الاستراتيجية أكثر من العمليات. والشكل التالي رقم (2/1/2) يوضح العلاقة بين هذه المفاهيم:

(1) محمد عبد القادر السيد بسيوني، إطار مقترح لمراجعة الاستراتيجية بهدف زيادة فعالية الأداء الإداري على مستوى

الوحدة الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، (جامعة عين شمس - كلية التجارة، 2007م)، ص 4.

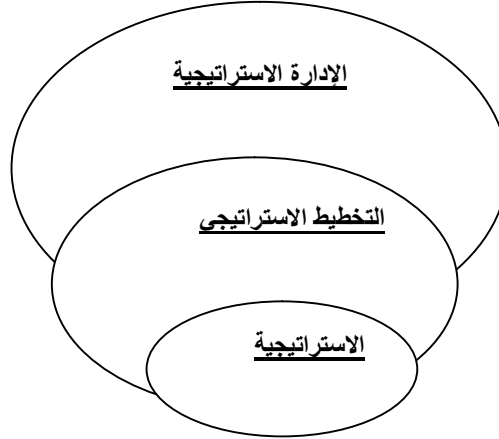
(2) حسام محمد حسن، الإدارة الاستراتيجية ومدى تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية الخرطوم، رسالة

دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا، 2005م)، ص 9.

(3) أمل الفرحان وعبد الكريم السكر، مرجع سبق ذكره، ص 38.

شكل (2/1/1)

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية



المصدر: غازي رسمي أبو قاعد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، (جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006م)، ص53.

يبين الشكل رقم (2/1/1) طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي التي تكاد تتخذ المدخل التشكيلي، إذ إن التخطيط الاستراتيجي يعد شكلاً واحداً فقط من الإدارة الاستراتيجية، وحيث أن هدف التخطيط الاستراتيجي النهائي هو وضع الخطة الاستراتيجية، فإن الإدارة الاستراتيجية تذهب إلى أبعد من ذلك لتطوير آليات تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها، وهذه المفاهيم لها أهميتها وجدواها بالنسبة للمنظمات، وتحديدًا في حال ربطها بالأداء، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي، وتطبق الإدارة الاستراتيجية تتفوق في أدائها وإنجازها على المنظمات التي لا تتبناها أو تطبقهما.

المبحث الثاني

مستويات ومراحل خطوات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: تمهيد

اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني الفكر الاستراتيجي في عمليات التخطيط، وحقق التخطيط الاستراتيجي للمنظمات مزايا وتحسن في الأداء ما لم يحققه التخطيط قصير أو متوسط الأجل. كما أدى التخطيط الاستراتيجي إلى استحواذ العديد من المنظمات على حصص سوقية، وتحقيق قدرات ومزايا تنافسية لم تحققها غيرها من المنظمات. بالتالي يتناول المبحث التالي مستويات وضع ومراحل خطوات التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: مستويات التخطيط الاستراتيجي

ثمة ثلاثة مستويات للتخطيط الاستراتيجي:

1. التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

يعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، يحاول أن يجيب على الاسئلة التالية: ماهو الغرض الأساسي للمنظمة؟، ماهي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع، ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟، كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تحقق أغراضها؟⁽¹⁾.

2. التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (استراتيجية النشاط):

هي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي (استراتيجية النشاط)، وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، ويقع مسئولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الاسئلة التالية: ماهي الخدمة

(1)أ.د. عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص.33-34.

التي ستقوم المنظمة بتقديمها؟، من هم متلقو الخدمة المحتملون؟، كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتسهم في تحقيق أغراضها؟⁽¹⁾.

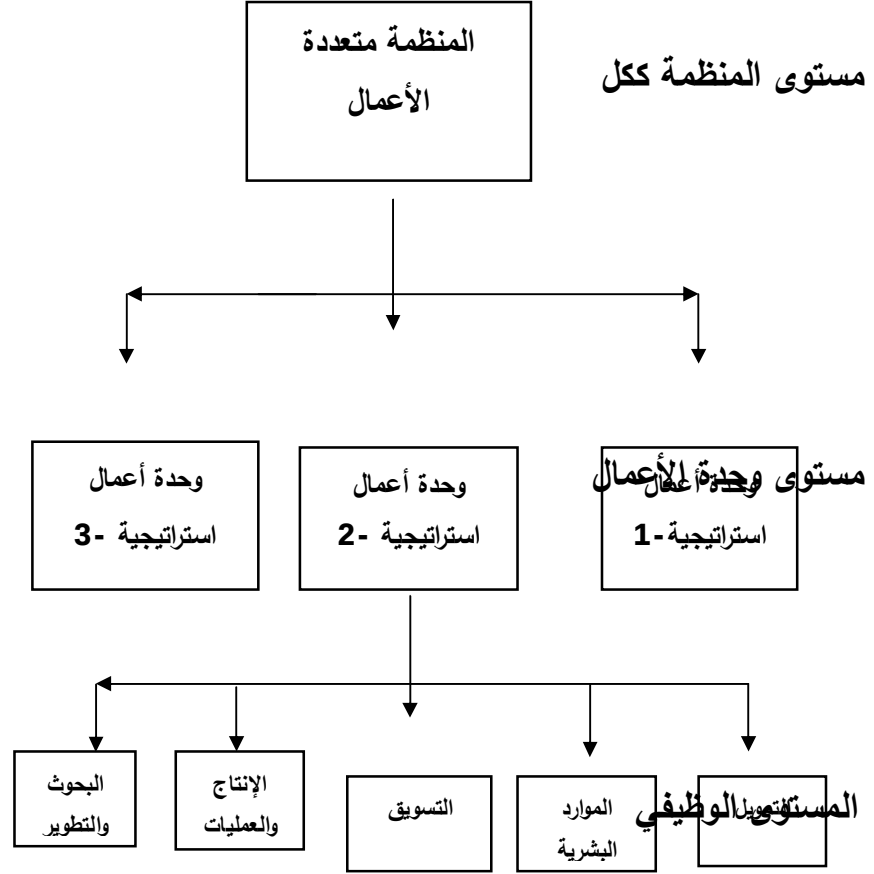
3. التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج - التسويق - التمويل - الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة، سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية يظهر التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، هذا مع ملاحظة أن التخطيط على المستوى الوظيفي لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكن يتم وضع إطار عام للتوجيه، كما يتجدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات، وذلك من خلال وضع والتزام إداري بمجموعة من السياسات العامة⁽²⁾. ويمكن التعبير عن هذه المستويات من خلال الشكل رقم (3/2/1) بافتراض أن المنظمة متنوعة الأعمال:

(1) د. طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والعمليات، (عمان: دار وائل للنشر، 2011م)، ص.ص 27-28.

(2) د. علي شريف، وآخرون، الإدارة المعاصرة، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008م)، ص.ص 174-175.

الشكل رقم (3/2/1)
مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: د. علي شريف، وآخرون، الإدارة المعاصرة، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008م)، ص 170.

من الشكل السابق يمكن القول أن للتخطيط الاستراتيجي ثلاثة مستويات، المستوى الأول "مستوى المنظمة ككل، بإعتبار أن المنظمة متعددة الأعمال، إما المستوى الثاني، فهو مستوى وحدة الأعمال، بينما نجد في المستوى الثالث "المستوى الوظيفي، ويشتمل على (التمويل، والموارد البشرية، والتسويق، والإنتاج، والعمليات، والبحوث، والتطوير).

ثالثاً: أنماط التخطيط الاستراتيجي

غالباً ما تؤثر الاتجاهات الشخصية للإدارة العليا ، وطبيعة رؤيتها للعالم الخارجي على نمط التخطيط الاستراتيجي واتجاهه.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي⁽¹⁾:

1. **التخطيط الدفاعي:** يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية ، وبالتالي يركز التخطيط الدفاع على التوصل للحلول الملائمة لمواجهة المشاكل القائمة، ويمي لهذا النمط إلى أن يكون مركزاً أكثر من كونه شاملاً .

2. **التخطيط الريادي:** يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل، ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة ، ويمي لهذا النمط على أن يكون عاماً أكثر من كونه مركزاً .

3. **التخطيط التحليلي:** يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي ، وما يسفر عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات، ويتضمن هذا النوع البحث عن الفرص الجديدة، وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة، ويمي لهذا النمط إلى أن يكون مركزاً وشاملاً في الوقت نفسه.

تعتبر الإدارة العليا في كافة المنظمات هي المسؤول الرئيس عن عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن سعي الإدارة العليا لتحقيق التناسق والتكامل بين أهداف الشركة ومواردها البشرية أدى إلى إشراك المديرين والمسؤولين الآخرين في وضع الخطأ

(1) موفق محمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص26.

الإستراتيجية طبقاً للأسلوب المتبع بالمنظمة، وعادة مايمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي⁽¹⁾:

رابعاً: أساليب التخطيط الاستراتيجي

1. **أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:** يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية، وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم، ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم.

2. **أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل:** يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجية ، وذلك بإعداد الخطط، وإرساله إلى الإدارات والأقسام ليتيم تنفيذها ،وأما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية، فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة ،والتوجهات الرئيسة إلى الإدارات والأقسام، طالبة منها تقديم الخطط ، وبعدها تراجع الخطوط من قبل الإدارة ، ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها.

3. **المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل ، ومن أسفل إلى أعلى :** هذا الأسلوب غالباً مايتبع في المنظمات الكبرى، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين سال في الذكر، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

4. **أسلوب فريق التخطيط :** تعتمد المنظمة فريقاً من المخططين الاستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة ،ومايجب أن يكون عليه،

(1)د. صابر حسن الغنام، دور التكاليف الاستراتيجية في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدعم القدرة التنافسية

للمواني البحرية المصرية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (كلية التجارة ببها - جامعة الزقازيق، العدد الثاني

2002م)، ص549.

وهذا يتم في المؤسسات الكبرى ، وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبعها لمنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

يري أحد الكتاب أن هناك أسلوبين رئيسين يمكن للمدير اتباعهما عند إعداد الخطط الاستراتيجية⁽¹⁾:

1. **أسلوب الاعتماد على الحدس:** وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية في اتخاذ قرارات استراتيجية ،ووفق هذا الأسلوب تتم العملية في ذهن متخذ القرار ، ولاتسفر عن أية خطط مكتوبة كما أنها تتسم بأفق زمني محدود.

2. **أسلوب التخطيط الاستراتيجي المنهجي:** هذا الأسلوب يتم بناءً على منهج متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات ،حيث يعرف كل شخص ماذا يجري ، وماهو دوره ، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على البحوث، وتسفر عملية التخطيط الاستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة.

(1)محمدرشاد الحملاوي، التخطيط الاستراتيجي، (القاهرة: مكتبة عينشمس، د.ت)، ص134.

خامساً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

منذ أن بدأ في البلدان المتقدمة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال في منتصف الخمسينات ظهرت نماذج متعددة لممارسة التخطيط في المنظمات، ورغم اختلاف هذه الأشكال والأساليب الفنية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، فإنها تتمحور جميعها حول النقاط التالية: التقييم البيئي الداخلي للمنشأة، والتقييم الخارجي البيئي للمنشأة، واكتشاف الفرص والاختيار من بينها، وكيفية التغلب على القيود والمحددات، ووتقرير الأهداف والاستراتيجيات والخطط، ورقابة ومتابعة التنفيذ⁽¹⁾.

يؤيد ذلك أحد الكتاب ويرى أن المكونات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية ورسالة المنظمة وقيمها وأهدافها الاستراتيجية، ثم دراسة وتقييم البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة بتحديد التبدلات الاستراتيجية المتاحة، ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدهما أو بعضهما، ويعقب ذلك تهيئة الظروف، أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي، ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة⁽²⁾. وتتمثل العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في الآتي⁽³⁾:

1. تحديد رؤية المنظمة ورسالتها:

تحتاج كل منظمة أن يكون لديها رؤية ورسالة فالرؤية Vision تعبر عن تطلعات القيادات العليا في المنظمة بشأن المكانة "الوضع" الذي يرغبون أن تصل المنظمة إليه في المستقبل، أو هي خريطة مسار توضح مستقبل المنظمة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية، والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية، والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المنظمة، والإمكانات التي يجب تطويرها، ونوعية المنظمة التي ترغب في تحقيقه مستقبلاً، وأن أهمية رؤية المنظمة تتبع من ما سوف تكون عليه اتجاهات المنظمة في المدى الطويل، وتقنية التركيز على العمل التي سوف يتم اتباعها؛ نتيجة لذلك فإن الرؤية الاستراتيجية تعكس بجلاء آمال الإدارة بالنسبة للمنظمة وأعمالها.

(1)د. خالد بن محمد بن عبدالله العبيان، واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الرياض، مجلة

البحوث التجارية، (كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد (28) العدد الأول 2006م)، ص210.

(2)أ.د. عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص32.

(3)د. أرثر أيد تومسون ، د. أيد جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية- المفاهيم والحالات العملية، (بيروت: مكتبة لبنان

ناشرون وموزعون، 2006م)، ص3.

أما الرسالة؛ فهي تعبر عن السبب الذي أنشأت من أجله المنظمة، ونطاق المنتجات، أو الخدمات الذي تعمل فيه. ويجب أن تكون الرسالة واضحة، ومفهومة، وجذابة، ويمكن شرحها وتوصيلها لكل العاملين في المنظمة⁽¹⁾.

2. تحليل وتوصيف بيئة المنظمة:

تعرف بيئة المنظمة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة، وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وتواجه المنظمات اليوم بيئة على درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات، وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، ورغم تزايد هذا التركيب والتغير والعقيد البيئي، فإن هناك تزايداً مماثلاً في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي؛ بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة، وفي ضوء بيئة المنظمة، ومكوناتها، وخصائصها يمكن تقسيم بيئة أية منظمة إلى صنفين:

أ. **البيئة الداخلية للمنظمة:** يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي في إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي، والموقف الفعلي للتعرف على حقيقية إمكانياتها وقدراتها، فالغرض الرئيسي التقييم الداخلي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية للمنظمة بما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها⁽²⁾.

ب. **البيئة الخارجية للمنظمة:** يتفق معظم الكتاب والباحثون على ضرورة قيام المنظمات بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، ودراسة العوامل المؤثرة فيها، والحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها، سعياً لتحقيق أهدافها، ويتضمن هذا التحليل تحديد القوى الأكثر تأثيراً على المنظمة، والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ

(1) د. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011م)، ص 25.

(2) د. جمال عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والتجارية، (كلية التجارة - جامعة بني سويف، العدد الأول، 2007م)، ص 470.

مستقبلاً، وتصنيف النتائج من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار وتتمثل عناصر البيئة الخارجية⁽¹⁾:

- i. البيئة الخارجية العامة.
 - ii. العوامل الاقتصادية.
 - iii. العوامل الاجتماعية والثقافة.
 - iv. العوامل السياسية والقانونية.
 - v. العوامل التكنولوجية.
3. **تقرير الأهداف والاستراتيجيات:** بعد إنتهاء المنظمة من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، والوقوف على جوانب القوة والضعف فيها، يمكنها بعد ذلك أن تضع التعديلات اللازمة في أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها للاستفادة من الفرص والتغلب أو التكيف على القيود التي أمامها، وذلك على ضوء الإمكانيات المتاحة لها.

4. إعداد السياسات والقواعد والإجراءات وطرق العمل:

تعتبر السياسات والقواعد، أو الإجراءات وطرق العمل عناصر أساسية للتخطيط، فالسياسات تتبع من الأهداف، كما أن القواعد من السياسات، أما الإجراءات فهي الخطوات التي تتبع لتنفيذ السياسة، وتعتبر طريقة العمل أكثر تفصيلاً من الإجراء وتوضح كيفية الأداء للخطوات الإجرائية.

- يقسم الباحثون في الإدارة السياسات إلى سياسات عليا وسياسات تنفيذية ووظيفية .
- فالسياسات العليا والتي ترتبط ارتباطاً بالأهداف العليا للمنشأة تتعلق بنوعين رئيسيين⁽²⁾:
1. السياسات العليا للإدارة التي توضع لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها على مستوى الإدارة العليا.

(1) آية رياض العبد القادر بورزان، إطار مقترح لنظام المعلومات الإدارية لترشيد عملية التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على كليات حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة عين شمس - كلية التجارة، 2010م)، ص.ص 89-90.

(2) آية رياض العبد القادر بورزان، مرجع سبق ذكره، ص 90.

2. السياسات الشاملة المتعلقة بالأعمال والتي توضع للمنشأة ككل. ومن ثم فإنها تتسم بالشمول، حيث تمس جميع قطاعات المنشأة، وتهدف إلى تقرير الأعمال التي تقوم بها المنشأة حالياً، والأعمال التي تبحث للقيام بها، أو الدخول فيها مستقبلاً، أما السياسات الوظيفية والتنفيذية، والتي تعتبر سياسات قصيرة المدى، وتوضع على فترات دورية قصيرة، فتتسم بأنها تفصيلية، ويتم إعدادها وتقريرها على مستوى كل إدارة تنفيذية، وتهدف هذه السياسات إلى استخدام موارد الإدارة التنفيذية، وغيرها بكفاءة وفاعلية.

في هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي يقع إعداد وتنمية الخطط بكل أنواعها، وهي خطط تفصيلية وتشغيلية تخص كل المستويات الإدارية في المنظمة، وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط على تحديد العمليات المطلوبة من كل إدارة الوقت الذي يجب أن يبدأ منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

5. تنفيذ الخطط :

هي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات الحالية اللازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم الفوائد للمنظمة والعمل على تخصيص الموارد المختلفة التي تضمن تحقيق ذلك الخيار الاستراتيجي، ليتم بعد ذلك عملية تنفيذ الاستراتيجية، والمراقبة عليها للحصول على المرتدة "الراجعة" عن أي انحرافات محتملة ليتم تعديلها، أو التأكيد على خطوات التنفيذ الصحيحة وتعزيزها⁽¹⁾.

6. المتابعة والرقابة للتخطيط الاستراتيجي:

لا تنتهي عملية التخطيط بوضع الخطط بل يجب على المنشأة أن تتأكد من تنفيذها وملاحظة أي انحرافات يمكن أن تقع فالكشف عن الانحرافات ومعرفة اسبابها والعمل على تعديلها تعتبر من العناصر الأساسية في مرحلة تنفيذ ومتابعة الخطط، عقب اتمام تنفيذ الخطط تخضع جوانب النجاح والافاق في تنفيذها إلى عملية تقييم ومراجعة، فالمنظمة مطالبة بمراجعة خططها بغرض تنقيحها وتعديلها مرة في السنة على الأقل، فعملية المراجعة تساعد المنظمة على تحقيق خاصية المرونة في الخطط للوصول إلى الملائمة بين هذه

(1)د. موفق محمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص30.

الخطط والظروف المتغيرة المحيطة بها خاصة إذا كان هناك بدائل أخرى يمكن استخدامها في تعديل الخطط فعملية المراجعة يجب أن تقود دائماً إلى التخطيط الأفضل .

تكمن أهمية عملية مراجعة الاستراتيجية في أن المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية التي قد تمنع المنظمة من تنفيذ المشروعات طويلة الاجل، أو حتى المشروعات السنوية مما ينعكس على تحقيق أهدافها، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الحكومية، على سبيل المثال من استكمال بعض الأنشطة أو العمليات مما يلقي عبئاً على عاتق المسؤولين بالمنظمة يتمثل في البحث عن الإجراءات والبدايل الممكنة لاستكمال الاستراتيجية. إن عملية المراجعة الاستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، فالتغير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي فيعلى نقاط القوة والضعف، كذلك الفرص والمخاطر⁽¹⁾.

إن تنفيذ الاستراتيجية ليعني أنها تمت بنجاح لذلك لابد من الرقابة على الاستراتيجية أثناء تنفيذها لتجنب المنظمة الكثير من التكاليف والمخاطر، والتأكد ومنذ البداية من أن ماتضعه من خطط ومقاييس ومعايير تتفق مع استراتيجيتها الكبرى، لهذا كله كانت أهمية الرقابة الاستراتيجية على كل المستويات⁽²⁾.

يتمثل الإطار العام لشكل الرقابة الاستراتيجية علي المستوى الكلي في ثلاث خطوات رئيسة هي⁽³⁾:

1. الخطوة الأولى: مراجعة الاسس التي بنيت عليها الاستراتيجية هي مرحلة تتعلق بمراجعة عوامل البيئة الداخلية والخارجية، والتي فرضت الواقع الاستراتيجي للمنظمة للنظر عما إذا استطاعت المنظمة بهذه الاستراتيجية تجنب مهددات البيئة الخارجية والتغلب على عناصر الضعف الظاهرة على بيئتها الداخلية، وكذلك للتحقق من أن المنظمة قد أحسنت استغلال الفرص امامها واستفادت كذلك من عناصر القوة لديها.

(1)د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، (المنصورة: المكتبة العصرية، 2007م)، ص.ص 257-258.

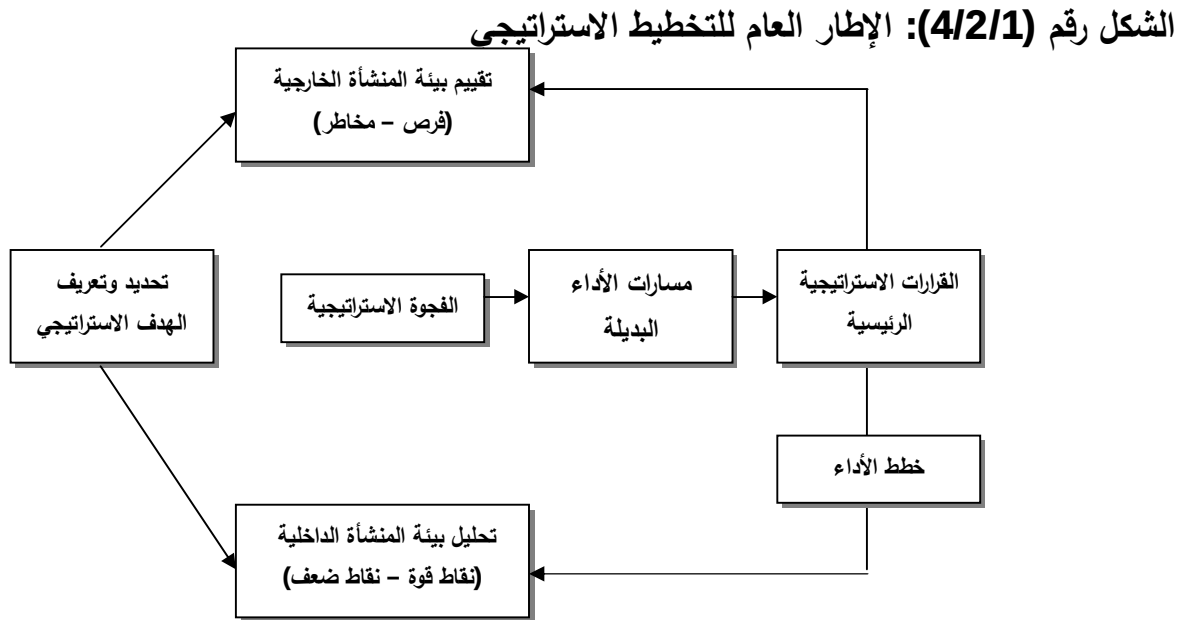
(2)د. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، 2009م)، ص.ص 17-18.

(3)حسن محمد أحمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص.ص 366-367.

2. **الخطوة الثانية:** قياس الاداء والتتفيذ الاستراتيجي، في هذه المرحلة يتم التأكد من نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة أو متوسطة المدى .

3. **الخطوة الثالثة:** إتخاذ الاجراءات التصحيحية هي الخطوة التي تنتج من مقارنة أداء المنظمة الفعلي مع ماهو موضوع في استراتيجية المنظمة لتبيان أي انحرافات ذات دلالة حتى يتم إجراء مايلزم من إجراءات تصحيحية .

التخطيط الاستراتيجي لكل ما سبق هو العملية المنظمة التي يمكن من خلالها تحليل هذه القرارات الاستراتيجية، وصنعها بطريقة نظامية ومنطقية، وبدون هذه العملية – أي التخطيط الاستراتيجي، فإنه يصعب التنبؤ بدقة بالآثار بعيدة المدى لمثل هذه القرارات الاستراتيجية الإدارية⁽¹⁾. يمكن توضيح خطوات التخطيط الاستراتيجي من خلال الشكل رقم(4/2/1) التالي:



المصدر: د.عادل رزق، مفهوم الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية، ندوة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، وورشه عمل أساليب إدارة التكلفة لترشيد القرارات الإدارية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الفترة من 10-14 يونيو 2007م)، ص8.

(1)د. حسين موسي راغب، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، المجلة العلمية لجامعة الأزهر، (كلية التجارة - جامعة الأزهر فرع البنين، العدد الخامس عشر، 1988م)، ص114.

سادسا: معوقات التخطيط الاستراتيجي :

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً، فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً، وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجية عموماً⁽¹⁾:

1. عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

أ. اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

ب. اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته.

ج. اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

2. البيئة الخارجية مضطربة، مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل أن يبدأ، وذلك للآتي:

أ. تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية).

ب. ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.

3. مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعات سيئة في ذهن المدير، وذلك للأسباب التالية:

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

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

ج. وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

4. ضعف الموارد المتاحة مثل⁽²⁾:

أ. صعوبة الحصول على مواد أولية.

ب. صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

ج. نقص في القدرات الإدارية.

5. التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة؛ وذلك للأسباب التالية:

(1) د. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م)، ص.ص 11-13.

(2) د. جمال داود أبو دولة، ود. لؤي محمد صالحية، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية - دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنيين، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

- أ. تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
- ب. الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.
- ولمواجهة هذه التحديات والعوائق ينبغي على الإدارة مراعاة الآتي⁽¹⁾:
1. إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
 2. تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.
 3. صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.
 4. الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالأساليب المرنة لمواجهة الاحتمالات كافة.
 5. التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.
 6. مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات لتدعيم عوامل القوة وتحجيم عوامل الضعف.
 7. الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة للتطبيق.
 8. التركيز على المدعمات الاستراتيجية والتي منها الابداع - الجودة وسرعة الاستجابة والمرونة واستمرارية التنمية والتطوير.

(1) حسن محمد حسين، نموذج مقترح لتفعيل استراتيجيات اتخاذ القرار للإلتقاء بجودة الخدمة التعليمية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة عين شمس - كلية التجارة، 2010م)، ص 80.