ثانياً : تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تم بالفعل تحديدها مسبقاً[1]. ويعرفه "جورج تبري" بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عن تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. ويمكن تقسيم التخطيط إلى نوعين أساسيين:[2]

التخطيط الاستراتيجي Strategic والذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنشأة كلل. ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالمستقبل الأساسي للمنشأة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، وبشكل عام فإن التخطيط الاستراتيجي يترابط مع مفهوم الاستراتيجية Strategic، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج. والتخطيط الجاري (أو تخطيط العمليات) Operational: والذي يهتم بوضع خطط الأنشطة الدورية المتجددة للمنشأة على المدى القصير والمتوسط.

وتحدد استراتيجية المنشأة الخط الأساسي لعملياتها وتصيغ كل شيء فيها بصيغة مميزة وبالتالي تكون التعديلات فيها عادةً بطيئة ومتباعدة في الزمن، يعكس التخطيط الجاري الذي يتصف بالحركية والتغير المستمر على فترات قصيرة.

ويتم من خلال التخطيط الاستراتيجي تحديد الهدف الاستراتيجي، والبحث عن البدائل الاستراتيجية ويساعد ذلك في الوصول للاختبار المثالي، ووضع تفاصيل تنفيذ الخطط والميزانيات من أجل تطبيق الإستراتيجية المختارة [3].

ويلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يوفر مزايا المشروع القائم به، فهو يمكنه من

---

(1) Jeffrey Harison, **Strategic Management of Resources** and wiley & sons), 2003, P. 24

(2) د. على السلمي، **الإدارة المعاصرة**، القاهرة دار غريب للطباعة، 2000، ص ص 115-120.

(3) Balaji Chakravarthy, peter Lorange, **Managing the strategy process: A Framework for a multibusiness firm,** united states of Americs, Premtice Hall), 1991, P.4

التغلب على التهديدات الموجودة في بيئة المشروع، وفي انتهاز أي فرص قد تسنح له، وفي مواجهة المشاكل الداخلية، وفي استغلال ما يتمتع به من عناصر قوة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق مرونة المشروع وعدم تحجره، وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل فيها، على الأخص لو أنها تتغير باستمرار، ويعبر التخطيط الاستراتيجي المشروع على التنبؤ بالمستقبل وتحديد المخاطرة في ذلك. وبناءً على ما تقدم يتبين أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يأخذ أشكالاً عديدة، وذلك كنتيجة لتعدد الباحثين، بل ويمكن القول أن مفهوم التخطيط يتفاوت في شكله ومكوناته بتفاوت عوامل وظروف الزمان والمكان من جهة، وتفاوت الأهداف المنشودة من جهة أخرى. ومن ثم، فإن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق تحديد رسالتها، ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد البدائل الإستراتيجية التي تمكن القائمين على إدارة المنظمة من صياغة وتحديد الخطة الإستراتيجية التي تساعدها في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الرقابة الإستراتيجية على الأداء [1].

والخطة الإستراتيجية: هي خطة أساسية على نطاق واسع، طويلة المدى بالنسبة للمنظمة، وهي تحدد المجال الرئيسي للمنظمة لما سوف تقدمه للمجتمع من منتجات أو خدمات، كما أنها تحدد موضوعات العمل، أو الاستراتيجيات، مثل : التوسع الجغرافي أو التشكيل اللذين من خلالهما تنوى المنشأة إنتاج أو توزيع هذه الخدمات [2].

ويحتاج المشروع إلى تخطيط استراتيجي في ثلاثة أحوال :

1- إذا كان لدى المشروع أهداف طويلة ويريد أن يبدأ الآن في تحقيقها :

قد يركز التخطيط الاستراتيجي على تلك التصرفات الفردية الخاصة بتحقيق

---

(1) عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي كمدخل تطوير المنظمات العامة في مصر: دراسة حالة المعهد القومي للقياس، والمعايرة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2001، ص 52.

(2) Alfred A chandler, **Strategv and structure**, Cambridge, Mass, MIT press, 1962, P. 12.

الأهداف الطويلة الأجل، وأهم هذه التصرفات تخصيص الموارد، وعليه تتحدد تصرفات المديرين بأن تأخذ الطابع التجاري (التسويقي والمالي)، حيث يغلب عليهم حساب المبيعات، وتقبل المستهلك لسلع المشروع والعائد والتكلفة من المبيعات بطريقة عقلانية رشيدة، تؤدى في النهاية إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، والتي يمثل الربح فيها جانب قوى بالطبع.

2- إذا كان المشروع لا يعرف أن يتكيف مع البيئة والسوق من حوله، ويريد أن يفعل شيئا حيال ذلك.

قد يركز التخطيط الاستراتيجي على تلك التصرفات القوية الخاصة بالتكيف بين البيئة وبين المشروع، فإذا أشارت البيئة إلى عدم تقبل السوق لمنتجات معينة فعلى المشروع أن يكون مرناً وأن يغير نوع أو جودة المنتجات بشكل يناسب رغبات المستهلك. والبيئة لا تشير فقط إلى المستهلكين، وإنما تشير إلى أطراف أخرى هامة يجب التكيف معها، من أهمها المنافسون ويجب أن تركز تصرفات المديرين على تتبع التغيرات البيئية وتقديرها وإيجاد التصرفات الإستراتيجية التي تتناسب معها.

3- إذا كان المشروع لا يعرف كيف يحل على قبول الأطراف المؤثرة عليه، ويريد أن تكون إيجابية في هذا الصدد.

قد يركز التخطيط الاستراتيجي على تلك التصرفات القوية الخاصة بالحصول على قبول وقناع الأطراف الداخلية والخارجية في المشروع لمواجهة نظر إدارة المشروع في قضايا معينة فالقضايا الهامة للمشروع قد تكون لماذا ارتفع السعر؟ ولماذا زاد عدد المنتجات؟ ولماذا تغير نظام ساعات العمل؟ ولماذا تغيرت طريقة تمويل المشروعات الرأسمالية؟ ويجب على مديري المشروع أن يقدوا تفسيرات واضحة وقوية تبرر موقف المشروع من هذه القضايا، وتكون النتيجة هي قبول واقتناع أطراف المشروع يوجهه نظر إدارة المشروع.