ثالثاً: تطور الفكر الاستراتيجي

يمكن تداول تطور الفكر الاستراتيجي من خلال تناول عنصرين هما التطور التاريخي، وبيان الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والخطط طويلة الأجل، وذلك على النحو التالي :

1- يوضح التطور التاريخي أن تفكير المنظمات قد تطور من حيث اهتمامها بالمستقبل، وقد مر بالمراحل التالية[1]:

المرحلة الأولى: التخطيط المالي البسيط:

ويطلق عليها التخطيط المالي البسيط حيث كان اهتمام المديرين هو انجاز عمليات الرقابة على الأنشطة المختلفة من خلال التأكد من مدى تحقيق الموازنات السابق إعدادها.

المرحلة الثانية : التخطيط المبنى على التنبؤ

وهي عبارة عن التخطيط المبنى على التنبؤ والذي كان يهتم بتخطيط نمو المنظمة من خل التنبؤ بالمستقبل ولكن لفترة قصيرة لا تزيد عن سنة.

المرحلة الثالثة: التخطيط المعتمد على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة

التخطيط الذي يعتمد على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة والذي كان يركز على مقدرة المنظمة على الاستجابة للأسواق والمنافسة من خلال التفكير الاستراتيجي وفي هذه المرحلة كان نظام التخطيط طويل الأجل، وذلك من خلال مجموعة من المتخصصين والتي تقوم برفع توصياتها للإدارة العليا، وقد تأخذ بها في بعض الأحيان، وقد تأخذ بها في أحيان أخرى. وقد كان لنظام التخطيط طويل الأجل أثر ولكن أقل

---

(1) Gluck William, **Strategic Management for competitive Advantage**, Harvard Business review, no. 58, 1980, p. 50.

مما كان متوقعاً منه لو كانت الإدارة هي التي أعدت هذه الخطط. ولقد سمى التخطيط طويل الأجل بالجيل الأول للتخطيط، حيث كان يتم إعداد خطة واحدة أو سيناريو واحد يمكن تطبيقه في المستقبل.

المرحلة الرابعة: التخطيط المبنى على مفهوم الإستراتيجية

وتركز الإدارة على ما يطلق عليه الجيل الثاني للتخطيط، وهو الذي يتسم بتحليل بيئة الشركة وإعداد خطط أو سيناريوهات عديدة للمستقبل مع إعداد استراتيجية لكل سيناريو بحيث إذا حدث هذا السيناريو يتم تنفيذ الإستراتيجية المعدة مسبقا[1].

وتركز الإدارة الإستراتيجية على إدارة كل موارد المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين، ومن خلال محاولة تعديل المستقبل الذي يناسب المنظمة. ويمكن إضافة مرحلة أخرى قبل هذه المراحل وهي مرحلة عدم الاهتمام بالمستقبل: وهي تتمثل في المشاكل الحالية والماضية، وعدم وجود اتجاه واضح، الاستغراق في التفاصيل والتركيز على النواحي البيروقراطية[2].

2- الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل:

بداءةً، يمكن من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وآراء الكُتَّاب في الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الطويل الأجل، تلخيص أهم هذه الاختلافات في تناول العناصر التالية:

أ- يبدأ التخطيط الاستراتيجي في حين أن التخطيط طويل الأجل يبدأ بالأهداف.

ب- **أساس ومدى التخطيط**: يقوم التخطيط الاستراتيجي على تصور المستقبل وخلق

---

(1) Sameul certo, and paul peter, **Strategic management : A focus on process** , (New York: McGraw - Hill international edition , 1990) P. 21.

(2) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، **الإدارة الاستراتيجية بناء منظمات المستقبل**، القاهرة: مطابع الدار الهندسية، 2006، ص 26.

صورته التي قد تكون أم لا تكون امتداد للماضي، بينما يؤسس التخطيط طويل المدى على التنبؤ بفرضية أن المستقبل امتداد الماضي، ويتراوح المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي من (5-20) سنة، بينما التخطيط طويل المدى تتراوح مدته من (1-5) سنوات.

ج- **فلسفة التخطيط** : تقوم فلسفة التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، بينما التخطيط طويل الأجل يسعى إلى تحقيق خطة المنظمة.

د- **أهداف التخطيط**: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد الميزة التنافسية الواجب توافرها، بينما يهدف التخطيط طويل المدى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يؤدى تفاعلها الكلي إلى تحقيق تلك الميزات[1].

هـ- **معايير الكفاءة والفعالية**[2]: في التخطيط الاستراتيجي يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير خارجية تعتمد أساساً على مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين، أما في التخطيط طويل المدى فيتم التقييم أساساً وفقاً لمعايير داخلية مستهدفة وضعتها الإدارة.

و- **درجة عمق التحليل البيئي**: يقوم التخطيط الاستراتيجي على التحليل المتعمق لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، أما التخطيط طويل المدى فيعتمد أساساً على نتائج التحليل والافتراضات التخطيطية التي سبق التوصل إليها، ولا يجرى من التحليلات إلا القدر اللازم للتأكد من استمرار صلاحيتها.

---

(1) د. حامد أحمد رمضان بدر، **الإدارة الاستراتيجية**، القاهرة: دار النهضة العربية، 1994، ص ص 24-25.

(2) السيد محمود سماحه، التخطيط الاستراتيجي للإنتاج لرفع كفاءة وفعالية القطاع العام: دراسة تطبيقية على إنتاج مواد ومستلزمات البناء، **رسالة دكتوراه**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1994، ص ص 80-82.

ز- **البيانات والمعلومات**: يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الاتجاه، لذا يتناول الأمور العامة مثل الرسالة والأهداف الإستراتيجية والسياسات العامة والبرامج الإستراتيجية، أما التخطيط طويل المدى فيعمل وبالدرجة الأولى على تحديد خطوات السير في الاتجاه السابق تحديده، وتحقيق الأهداف المرحلية، لذا فهو أكثر تفصيلاً ويحتاج إلى كم أكبر من البيانات والمعلومات.

ح- **نوعية القرارات**: يتعلق التخطيط الاستراتيجي باتخاذ القرارات الأساسية العامة، أما التخطيط طويل المدى فيختص بالقرارات التكنيكية والتشغيلية، وبناءً عليه فإن الأول أكثر تأثيراً على مستقبل المنظمة حيث يسعى إلى تكيفها مع المتغيرات البيئية وخلق وإحداث مميزات المنظمة، أما الثاني ذو الأفق الزمني الأقصر نسبياً فيسعى إلى ضبط المنظمة لكي تشير وسط هذه المتغيرات.

رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتم التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص تتمثل في أنه:

1- عملية منظمة لها إجراءات معروفة ويختص بتنفيذها جهاز (أجهزة) محددة في المنشآت حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء، ثم إلى الكل مرة ثانية، كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الإستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية والتشغيلية.

وبناءً على هذا تقسم مستويات اتخاذ القرارات إلى :

أ- مستوى القرارات التي تتعلق بالسياسات العامة، حيث يتم عنده وضع أهداف وسياسات عامة للمنظمة كما في وثيقة إعلان الأهداف العامة للمنظمة وسياستها عند بدء إنشائها.

ب- مستوى القرارات الإستراتيجية وتكون الأهداف عند هذا المستوى في