

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 وسياساتها عند بدء إنشائها.

ب- مستوى القرارات الإستراتيجية وتكون الأهداف عند هذا المستوى في

- صورة مخرجات محددة، ويتم اتخاذ هذه القرارات بالاختيار بين البدائل الإستراتيجية الموصلة للأهداف.
- ج- مستوى القرارات الإدارية أو التنفيذية أو التنظيمية، وتعلق بأوجه النشاط الوظيفية.
- د- مستوى القرارات التشغيلية: حيث يكون النشاط موجهاً نحو تحقيق الأهداف التشغيلية.
- 2- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على نتائج البحوث والدراسات في مختلف مجالات النشاط (بحوث التسويق، بحوث صناعية، دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية، تحليل الإحصائيات).
- 3- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تكامل جهود مجموعات متعددة من العاملين في مختلف أجزاء المنشأة<sup>(1)</sup>.
- 4- يتبلور التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من الخطط والبرامج المكتوبة.
- 5- يستند التخطيط الاستراتيجي إلى نظرة مستقبلية للأمر، إذ يعتمد على تحليل النتائج المتوقعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في وقت معين، حيث أن من خصائصه هو تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ وبالعكس، حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ كما أن التنفيذ يعكس نتائج الخطط.
- 6- يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع البدائل المتاحة للإدارة في المستقبل.
- 7- تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي الفلسفة الأساسية للإدارة وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة للقضايا العمل الإداري المختلفة.
- 8- التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خطة واحدة، بل هو هيكل من الخطط Structure

---

(1) Kemp Roger , **Strategic planning for local Government** (North 1) carolina MC Farland Company), 1993, P. 6.

يحتوى الخطط طويلة الأجل وتلك قصيرة الأجل في مختلف المجالات والمستويات<sup>(1)</sup>.  
حيث تسفر عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط :

#### أ. الخطة الإستراتيجية:

وهي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة عن كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعديد من الجوانب مثل تحديد السلع والخدمات التي يجب تقديمها، والموارد والاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم، والاحتياجات من القوى العاملة، وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل وذات خطوط عريضة وتتم في المستويات العليا من التنظيم وتتميز بالمرونة وتعتبر كسلطة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، ووضع الإطار لترشيد القرارات الخاصة بها.

#### ب. الخطة متوسطة الأجل :

يتم وضع الخطة لأوجه النشاط الرئيسية في التنظيم كالإنتاج والبيع، والأفراد والبحوث والتطوير والاستثمارات وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، ويتم إعداد هذه الخطة على مستوى التنسيق أو مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل من سنة إلى ثلاثة سنوات، أو خمسة سنوات حسب طبيعة عمل المنظمة، ويكون مجال الخطط هنا محددًا بمجال وظيفي معين، مع تركيز أكثر على التفاصيل، وتتميز بالثبات نسبيًا بالمقارنة بالخطة الاستراتيجية.

(1) Bateman Thomas and Cari P. Zeithamal **Management function & strategy**, Boston: Irwin Homewood Publishers), Second edition, 1994 , P. 14.

### ج- الخطة قصيرة الأجل:

وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير.

وقد صارت طبيعة عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورة بشرط أن يتوافر لدى المديرين في القيادات الإدارية العليا مهارة التفكير الاستراتيجي، أي مهارة النظر إلى المشكلة في إطارها الكلي وليس في إطارها الجزئي، وهذا يختلف عن المدخل التقليدي في معالجة المشكلات وهو تحليل المشكلة التي أجزائها أولاً ثم رؤيتها ككل ثانياً<sup>(1)</sup>.

### خامساً : إطار عمل التخطيط الاستراتيجي<sup>(2)</sup> :

#### 1- تحديد الرسالة والهدف

قبل تحديد الرسالة أو الهدف لابد من وضع رؤية (صورة المستقبل المنشود) ثم صياغة الرسالة وهي مبرر للوجود. والرسالة هي قائمة تتضمن إعلان المنظمة لرؤيتها، وفلسفتها، وأهدافها والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم، والجانب التكنولوجي المستخدم، وتمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها، والآمال العامة والعريضة والتي يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في الآجل الطويل.

تحديد الأهداف عملية جوهرية لأنها أساس التخطيط الذي تهتم الإدارة العليا بوضع أهداف عامة وأخرى تفصيلية وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المنظمة حسب حجمها ونشاطها والنظام الذي تعمل فيه والبيئة التي تخدمها، والمقصود بالهدف هو

---

(1) د. سيد محمد جاد الرب، إدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار مدخل النظر، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مكتبة الجلاء الحديثة ببورسعيد، ص 232-233.

(2) Paul Joyce, **Strategic Management for the public services**, Great Brital: Biddles limited, Guildford and kings Lynn, 1999, p. 40