

الفصل الثالث التخطيط الإستراتيجي

يتسم هذا العصر بكثرة تعقيداته وكثرة العوامل المؤثرة على مختلف نشاطاته وهذا يحتم الأخذ بعين الاعتبار للتخطيط الإستراتيجي كمخرج من هذه التعقيدات، وذلك لأنه لأنه طريقة علمية تحقق الكثير من الفوائد وتجنب الكثير من المشكلات، بحيث أن التخطيط للعملية الإنتاجية يقوم بناءً على منطلقات تُحددها البيئة المحيطة بشتى مجالاتها وتُبنى عليه الخطة وطريقة التعامل معها ومداها، ومن المعلوم أن التخطيط نفسه يحتاج إلى تخطيط كي يظهر بالشكل المناسب ويخدم مصلحة المخطط له في تحقيق أهدافه.

هذا الواقع الجديد والتحديات المهمة التي تواجهها مؤسسات الإنتاج بصفة خاصة تفرض عليها الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي المرن والمستمر والذي يعتبر التفكير الاستراتيجي أساس له.

إن التخطيط الاستراتيجي أكبر من مجرد توقع للمستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة ويجب أن تكون هذه الأهداف قابله للتحقق وتمد المنظمة بمجموعه أساسيه من الأولويات ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية والتغير المستمر والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية.

الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي:

قبل إن نتعرف على التخطيط الاستراتيجي لابد من معرفة الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

عند التحدث عن التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية بجوانبه المختلفة لابد لنا أن نشير إلى بعض اللبس الموجود لدى بعض أفراد ومؤسسات المجتمع تجاه فهم التخطيط الاستراتيجي ويمكن توضيح الفرق بين التخطيط بمفهومه العادي والتخطيط الاستراتيجي كما يلي^(١):

١. أن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل وهي مهمة دائماً تعتمد على دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر، أما

(١) محمد حسين سليمان أبو صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨ - ٥٩.

التخطيط الاستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى غالبا ما تتصف بالجرأة والمبادرة وقد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة.

٢. التخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجاري الواقع، مثال ذلك أن مستثمر لو أراد إنشاء مصنعا للكسرة، فإنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي والحاضر ولنقول أنه اكتشف أن بيانات الماضي والحاضر تشير إلى أن استهلاك المواطنين من الكسرة ظل يتناقص بمعدل ٢٪ سنويا، وهو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة، وبالتالي سيرى إن كان هذا الوضع مجرد اقتصاديا له فسيقوم بإنشاء المصنع، والعكس فإنه سيلغي الفكرة. ويلاحظ أنه لم يغير شيئا في الواقع بل قام بمجاراته، أما التخطيط الاستراتيجي فالعكس تماما هو الذي يحدث، حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي ببلورة عدد من الأهداف الطويلة التي يهدف من خلالها إلى إحداث التغييرات المطلوبة لقيام المشروع المعين أو تحقيق الهدف الاستراتيجي.

٣. فالتخطيط الاستراتيجي لم يستسلم للواقع كما هو حال التخطيط العادي وإنما يسعى إلى تغيير الواقع بما يلاءم أهدافه الإستراتيجية.

٤. أن التخطيط العادي يسعى لتحقيق الأهداف المحددة لفترة زمنية طويلة، عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها لفترة زمنية قصيرة. ولعل هذه النقطة تشير إلى أحد أسباب تفوق الدول المتقدمة.

٥. غالبا ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما التخطيط الاستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية، مثلا لذلك معظم الدول النامية ومعظم شركاتها تسعى إلى تحقيق أهداف محلية، ويعزز شعارات الاكتفاء الذاتي وتقليل الواردات خفضا للصرف من العملات الأجنبية وهكذا الشركات في تلك الدول غالبا ما تقوم لسد حاجة محلية.

تفاوت الاستراتيجيات التي يمكن للمنشأة أن تستغل بها السوق وذلك التفاوت مصدره حجم الاستثمارات التي تخصصها لتلك السوق ومدى

تحكمها في العمليات فيه، وقربها ومباشرتها للعمليات بنفسها أم من خلال الآخرين، ومن خلال ذلك يمكن للمنشأة التعرف على عدة خيارات وهي:

أ/ التصدير للسوق الخارجي: يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق، حيث لا تكون لديها عادة في ذلك البلد أية إنشاءات، كالمصانع والأساطيل، كلما تقل الإدارات أو على الأقل لديها أقل قدر ممكن. كل ما تعمله الشركة هنا هو شحن البضاعة بالمواصفات المطلوبة للوكيل أو المستورد في البلد الخارجي وينتهي التزامها بوصول الشحنة المتفق عليها إلى المكان المتفق عليه، والمنشأة على التزام بتكرار العملية وخروجها من ذلك السوق بأقل تكلفة نسبياً، من وجهة نظر المنشأة هذا عادتاً أحسن خيار لأنه قليل المخاطرة لقلة الاستثمار وطالما سارت العمليات جيداً تظل الشركة راضية عن تلك الترتيبات.

ب/ غزو الأسواق بالمساهمة: وفي هذه الحالة تدخل الشركة الأجنبية كمستثمر وصاحبة حصة في رأسمال الشركة أو المشروع، وهي بذلك تخاطر بمالها وقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى ذلك والخيارات أمام الشركة الأجنبية في هذه الحالة هي^(١):

١/ المشاركة (المشاريع المشتركة):

تتخذ الشركة في هذه الحالة شريكاً محلياً أو أجنبياً، وبهذه الطريقة تقلل الشركة من مخاطر فقدان المساهمة الكبيرة إذا دخلت لوحدها أو كانت المالك الوحيدة.

للمشاريع المشتركة مزايا أخرى بالإضافة إلى تقليل المخاطر حيث تستفيد الشركة من معرفة الشريك الآخر للسوق المحلي أو من علاقاته في بلدة مما يحسن صورة الشركة، كما قد تنهياً للشركة بهذه الطريقة مزايا عديدة تقنية أو إدارة موجودة لدى الشريك ومن جانب آخر لهذا النوع من الاستراتيجيات مساوئ إذ يفقد المستثمر شيئاً من التحكم، من حيث اطلاع الشريك على أسرارته التجارية أو قد تتعرض تقنيته أو ممتلكاته الفكرية

(١) بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص ١١٨.

للتسرب، وقد حدث ذلك في شركات أمريكية تمتلك تقنية عالية في البيت بسبب هذه المخاطر نجد أن بعض الشركات ترفض من حيث المبدأ الدخول في شراكات حتى لو اضطرت إلى هجر سوق البلد كلياً لأنها لا تريد أن تخاطر بفقدان تحكمها في مواردها.

٢ / الملكية الكاملة:

وهي بديل الشركة ومن حيث المبدأ نجد بعض الشركات ترى أنه من الأفيدي لها في بعض البلدان أن تمتلك المشروع الأجنبي امتلاكاً كاملاً وذلك حتى تستطيع استغلال وتنمية السوق المحلي تنمية كاملة، إما لأنها ترى بامتلاكها للمشروع إن تكمل المشوار لوحدها، أو لأنها تخشى تسرب أسرارها التجارية أو قد تختلف استراتيجياتها في تلك السوق مع إستراتيجية الشريك، فقد تكون الشركة تسعى إلى تعظيم المبيعات والتضحية بالأرباح في المدى القصير بينما يكون الشريك متعجلاً للربح أو قد لا تجد الشركة الشريك المناسب^(١).

٣ / التحالفات الإستراتيجية:

وهي اتفاق بين شركتين أو أكثر لخدمة السوق وعلى خلاف الشراكة ودائماً ما تنتج الشركات نفس الصناعة وقد تتعاون الشركتان في مشروع في بلد ثالث لتطوير تقنية معينة أو تقوم إحدى الشركات برعاية مصالح بعضها البعض أو تتفقان على أن تعمل كل واحدة سلع الأخرى في أسواقها.

والياً في صناعة السيارات خاصة بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية مثل شركة مازدا مع فورد وشركة جنرال موتور مع تويوتا في أمريكي وقد يأخذ التحالف شكل تبادل امتلاك الأسهم مثل إن تمتلك فورد حصة مازدا وبذلك تروج مازدا لسيارات فورد في اليابان والعكس.

٤ / تطبيق الإستراتيجية:

بعد تصميم الإستراتيجية يتم وضعها موضع التنفيذ حيث يتم إنتاج سلع أو خدمات وفقاً لخطة عمل تنطوي كلياً على سلسلة من الإرشادات التي توجه

(١) أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٢.

تنفيذ العمليات فضلاً من الملامح الخاصة بالفلسفة العامة للشركة، وهكذا تكون الخطة الإستراتيجية بمؤشراتها الإجمالية قد تفرغت وقسمت إلى أجزاء تصبح مسؤولية أفراد أو أقسام بعينها وتتجمع هذه الأجزاء في مجموعات فرعية وتكبر لتعتبر الإستراتيجية العليا ثم هناك السياسات التي ترشد القرارات والإجراءات التي تحكم تنفيذها^(١).

٥ / الرقابة وتقييم الأداء:

الرقابة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعة واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف وإنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف على ضوءها تستطيع أن تحكم على الأداء، ويتطلب ثانياً وجود نظام معلومات يتابع الأداء في مناطق ومجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات الملقاة وتقدم معلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة، فوجود نظام معلومات إداري يعني أن تتلقى الإدارات الخارجية ورئاسة الشركة التقارير دورية عبر الهاتف والبريد والوسائط الالكترونية الحديثة بطريقة منظمة، بل أن ثورة تقنية المعلومات أصبحت توفر للإدارات العليا كما هائلاً من المعلومات بطريقة آنية في التو واللحظة، بالإضافة إلى ذلك هنالك الزيارات الميدانية الدورية التي يقوم بها مندوبو الرئاسة بزيارة الفروع أو مندوبو الفروع إلى الرئاسة والاجتماعات الدورية للمدراء الخارجيين وكل هذه تمثل مدخلات معلومات مفيدة للطرفين.

التخطيط الاستراتيجي منهج فكري للارتقاء بعمل المؤسسات العامة والإنتاجية وذلك بقدرته على دفع تلك المؤسسات ومعاودة التركيز لتحقيق أهدافها ومواجهة المشكلات التي تواجهها، وذلك من خلال تجزئة أهداف المؤسسة ووضع خطوات التنفيذ والتقييم للنتائج المرجوة، ومواءمة البيئة الداخلية والخارجية بها^(٢).

(١) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٧م، ص ٢٤٩.

(٢) ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص ١٣٩.

وللتخطيط الاستراتيجي عدد من الخصائص، حيث يختص بأنه نظام مفتوح على التفاعل والتغيير، فهو يركز على الإبداع والابتكار، وهو شامل ويستجيب للمتغيرات ويركز على النتائج ومن أهم وظائفه الكفاءة والفعالية. وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم الإدارية والإنتاجية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالإنتاج من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج المرجوة مستقبلاً، هو ما تصور به المنظمة مستقبلها وتتخذ في سبيل ذلك بعض الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك الهدف في المستقبل، وتتضمن الرؤية المستقبلية الاقتناع بان صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها بما هي عليه في الوقت الراهن.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي⁽¹⁾ :

إن مفهوم التخطيط هو كل عمل فكري مدروس يوضع في إطار عقلي محدد بغرض تحقيق أهداف وغايات قد فرغ من تحديدها سلفاً ولغرض من وضع خطة عمل في هذا الإطار وهو تقود إلى تحقيق تلك الأهداف بأيسر السبل وأقرب المسالك في الزمن المحدد لها مع الاقتصاد اللازم في الجهد والتكاليف.

ولكن التخطيط الإستراتيجي هو ذلك النوع من التخطيط الأعظم خطراً والأجل أثراً لأنه يلجأ إليه في إطار مهام كبيرة تتعلق باستشراف المستقبل والنفوذ من خلال ضباب الواقع والأحداث الآتية إلى ما هو آت في مستقبل التطورات، والتنبؤ بالمستقبل ليس بالأمر العشوائي وإنما يتطلب علماً ومعرفة بقوانين الأحداث وتطور الوقائع وأسبابها والتحكم فيها، ما يميز التخطيط الإستراتيجي هو أنه عمل فكري يبذل فيه جهد فكري خالص ومعتبر ولكن بصورة علمية موضوعية مستتيرة، ومن هنا فإن الأشخاص المنوط بهم مهمة التخطيط الإستراتيجي ينبغي أن يكونوا ذو قدرة عالية من التنبؤ

(1) مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص: ٩٤.

بالمستقبل وأن يكون لهم البصيرة النافذة مما تمكنهم من النظر وراء سدوف الحاضر الكثيف الظلال والأستار وهذا بمعرفة القوانين التي ترتبط بالأحداث ومسبباتها، وأن مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال التعاريف السابقة هو تمكين المؤسسات للاستعداد لما يأتي من أحداث وتطورات ووقائع في المستقبل.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الخارجية التي تقدر العوامل الخارجية والبيئية ويهتم التخطيط الاستراتيجي في تحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار، وتحديد مزاياه البيئية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات.

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي علماً حديثاً له مفاهيمه ومبادئه، بل يعتبر من أكثر الظواهر وضوحاً وأقلها إدراكاً، ولا أريد التعمق كثيراً في هذه المفاهيم والمبادئ، بل سأركز على الإستراتيجية من حيث التخطيط لها والإطار العام للتخطيط الاستراتيجي.

وعندما يطرح موضوع التخطيط الاستراتيجي للنقاش فلا غرابة في وجود العشرات مما يجيدون الحديث عنه كظاهرة من الظواهر الإدارية المتقدمة، والسؤال الذي يطرح نفسه: إلي أي مدى يتفاعل هؤلاء مع التخطيط الاستراتيجي وبالتالي هل يدركون أهميته وتأثيره على المنظمات التي يعملون بها والداعي الحقيقي للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي هو أننا نعيش في عصر أصبحت القوة الحقيقية فيه هي المعرفة والتكنولوجيا، أو ما يعرف بعصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغيير، وما أفرزته من تحديات معرفية وسلوكية وإدارية وتنظيمية، وإن من لم يواكب هذه التغيرات سيعيش خارج عصره وسيغرد خارج سربه، إلا أن الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الوحيدة لمواجهة مثل هذه التحديات ومجابهة سرعة التغيير، وارتفاع تياره والاستعداد لمواجهة الضغوط الحالية الواقعة على هذه المنظمات، نتيجة العولمة وبناء الحاضر من أجل المستقبل عن طريق وضع استراتيجيات محددة الأهداف للتعامل مع المتغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة المختلفة^(١).

(١) علي أحمد السبتي، التخطيط الاستراتيجي الرأي للجميع، العدد ١٣٥٠٧، ١٧/٦/٢٠٠٥.

وينظر إلى عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها عملية اختيار للغايات النهائية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة، وتقرير السياسات والبرامج الضرورية لإنجاز أهداف محددة ترتبط بتلك الغايات النهائية العامة، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة للتأكد من أن السياسات والبرامج الإستراتيجية يمكن تنفيذها ومتابعتها، وربما من الأفضل صياغة هذا التعريف للتخطيط الاستراتيجي في عبارة موجزة كما يلي^(١):

أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة للمنظمة، فمعظم المنظمات تواجه في الواقع العملي تحديات متشابهة من قبل البيئة ومتغيراتها، وهذه التحديات يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع رئيسية وهي: تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية وتشريعية.

فالتكنولوجيا تعد تحدياً خطيراً للمنظمات المعاصرة دون التفرقة بينها عامة أو خاصة، وذلك لعدة أسباب متنوعة، وبالنسبة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي، فالتغيرات التكنولوجية ربما تكون أسرع أنواع التطورات، وأكثرها تحدياً وتأثيراً على المنظمة، ومجال التكنولوجيا يعتبر تهديداً لمنظمة بينما يعتبر في نفس الوقت فرصة لمنظمة أخرى، فالاكتشافات المتوقعة أو المتعاقبة التي تم التوصل إليها حديثاً في تشغيل البيانات، والاستخدام دون الكفاءة والفعالية للطاقة، والالكترونيات، والمعدات العسكرية، والحاسبات الآلية، وغيرها. والتحديات الاقتصادية هي نوع ثانياً من التهديدات والفرص البيئية فالمنافسة الدولية، والبطالة والتغيرات في الدخول المتاح للصرف، والتضخم والتمويل وأسعار الفائدة وغيرها هي أمثلة متنوعة للعديد من التحديات والفرص الاقتصادية. والتحديات الاجتماعية التي تمثل المجتمع ومتغيراته المتعددة نوعاً آخر من التحديات، والفرص للمنظمات المعاصرة، فالمطالبة بالمساواة للمرأة وتغيير دور المرأة في المجتمع، ووقت الفراغ، والتغيرات في هيكل وسلوك المستهلكين إنما هي أمثلة قليلة

(١) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٥.

للتحديات الاجتماعية، وهذا بالإضافة إلى تزايد معدلات الجريمة والتغيرات في الاتجاهات الأخلاقية وتغير العادات والتقاليد. والتحديات السياسية متضمنة سياسات الاستيراد والتصدير، والخصخصة، وسياسات الدعم، والتغيير في الفلسفة السياسية العامة، إنما يؤثر أيضاً على التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة^(١).

تعريفات التخطيط الإستراتيجي:

بصفة عامة لا يوجد هنالك تعريف واحد للتخطيط الاستراتيجي متفق عليه، كما أن الكتاب قد يستخدمون تعبيرات مختلفة له ولكنها تعبر عن مفهوم واحد مثال: ذلك التخطيط الشامل وهذه الأسماء كثيراً ما تستخدم بطريقة متبادلة للتعبير عن شيء واحد وهو التخطيط الاستراتيجي وقبل أن نبدأ في تعريف التخطيط الإستراتيجي علينا أن نعرف كل من كلمة (تخطيط وإستراتيجية).

أولاً: التخطيط: ما هي إلا طريقة محددة مسبقاً لأداء أو تمام شيء معين وعادة تقتضي الخطة ضرورة تحديد الأهداف.

وأيضاً يعرف التخطيط بأنه (الوظيفة الإدارية التي تضمن الاختيار بين البدائل بالنسبة لأهداف المنشأة وسياساتها وإجراءات العمل فيها وبرمجتها).

ثانياً: الإستراتيجية: تعرف بأنها (برنامج عام يحتوي على عدد من المسالك وكذلك التصرفات التي توجه نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف).

وأيضاً تعرف الإستراتيجية بأنها (استجابة وتفاعل مع الفرص والمقاصد الخارجية ونقاط الضعف).

ويعرف بأنه كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة للتنفيذ من الناحية البيئية وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة. إن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل، تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية^(٢).

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث للإدارة العامة، القاهرة: د ن، ٢٠٠٢، ص ٤٩٥.

(٢) بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ٢٠١٠م،

التخطيط الإستراتيجي عملية فكرية على المنطلق والترتيب حيث يبذل فيها جهداً لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها وكذلك محاولة التنبؤ أو التوقع، والمعلومات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها^(١).

إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الخارجية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية. ويهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار أو تحديد مزاياها البيئية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتحديات. ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئة للمنظمة.

يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى عملية متابعة تنفيذ الإستراتيجية لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني محدد وباستخدام المصادر المتوفرة^(٢).

فالتخطيط الإستراتيجي هو ليس التنبؤ؛ فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل. والمتبع للتغيرات التي تحدث يجدها سريعة وقوية، والظروف البيئية والسياسية والاجتماعية والعسكرية والاقتصادية وغيرها، تتطور بشكل كبير ولا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق. بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا التصور. فهو ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط. وإن التخطيط الإستراتيجي هو محاولة للتحليل، والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع، والتعمق في شخصية المنظمة وثقافتها لبناء مستقبلها، وهي أمور قد تبعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ^(٣).

(١) علي السلمي وآخرون، سياسات الإدارة، ط١، القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ٢٠٠٠م، ص٢١٧.

(٢) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط١، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠م، ص٨١.

(٣) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص٢٥.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه هو تقدير كيفية تخصيص الموارد المتاحة وذلك يربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها ويمكن بذلك أن تحقق أهدافها طويلة الأجل^(١).

أما وجهة أبو قحف^(٢) فهي التخطيط الذي ينطوي على التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنشأة، واتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

إضافة إلى حصر الموارد والمقومات المادية والبشرية وتحديد أساليب وبدائل الأنشطة بأزمنة بدئها والانتهاؤها منها لتحقيق الأهداف المطلوبة في ضوء المتغيرات البيئية وجوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمهددات المختلفة داخل وخارج المنشأة.

وأيضاً التخطيط الاستراتيجي هو منهج يمتد بصره إلى المستقبل في صورة المتعددة حيث يحدد فترة زمنية مقبله يتم فيها تحقيق الأهداف الإستراتيجية. التخطيط الاستراتيجي منهج ديمقراطي يتمثل في دعوته لكل أعضاء المؤسسة للمشاركة في عملية التخطيط بكافة مراحلها.

وختلاصة التعاريف:

يعرف التخطيط الاستراتيجي "بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية الداخلية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة.

بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة".

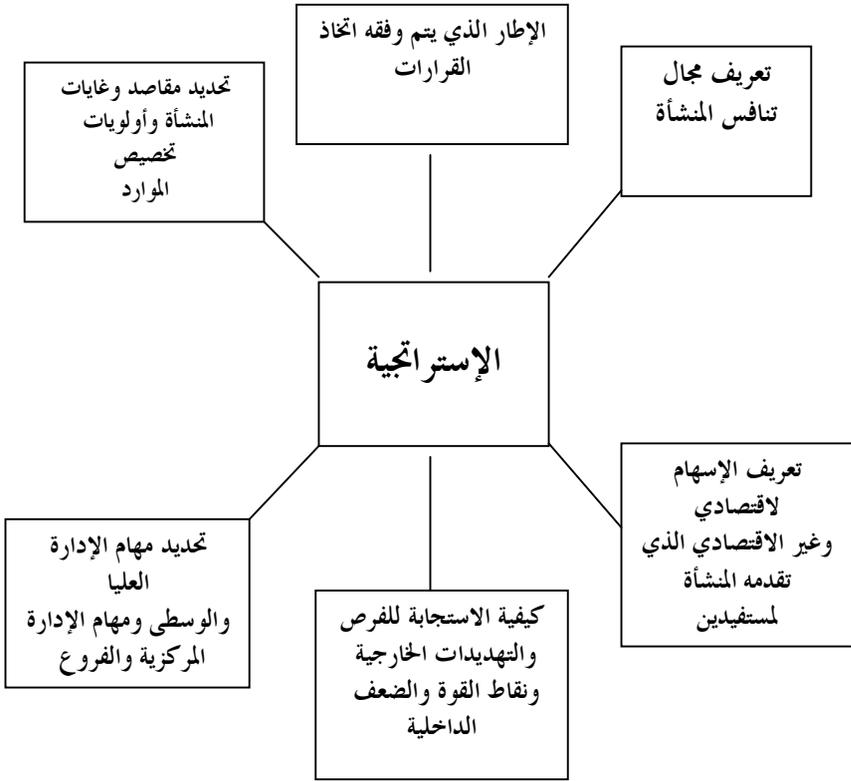
لذلك لا بد إي مؤسسة إنتاجية الحصول على إستراتيجية خاصة تبني بها حُططها الإستراتيجية.

وذلك وفقاً لإبعادها الموضحة في الشكل التالي:

(١) بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤م، ص ١٢٥.

(٢) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥، ص ٨.

شكل (١/١) أبعاد الإستراتيجية



المصدر: محمد محمود مندور وآخرون، ١٩٩٤، كتاب التخطيط

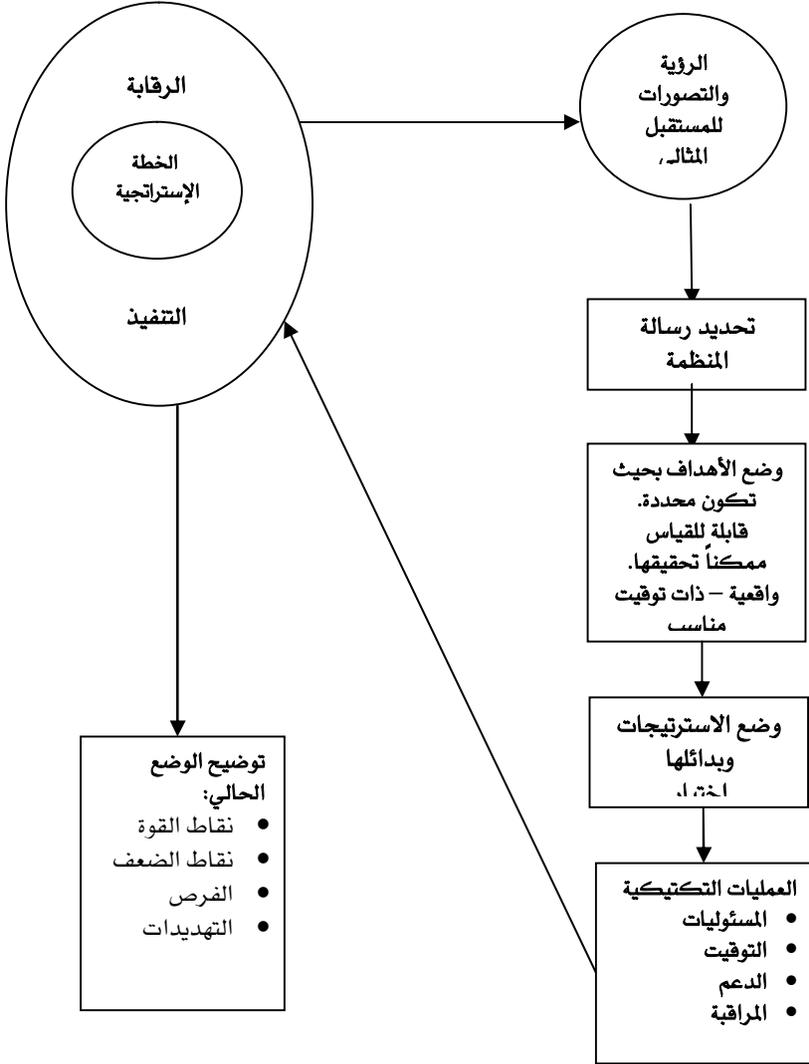
الاستراتيجي، مطابع الملك سعود: الرياض، ص ٢٢.

الخطط الإستراتيجية^(١):

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

(١) محمد محمود مندور وآخرون، ١٩٩٤، كتاب التخطيط الاستراتيجي، مطابع الملك سعود:

شكل (٢/١) نموذج مراحل وضع الخطط الإستراتيجية



المصدر: محمد محمود مندور وآخرون، ١٩٩٤، كتاب التخطيط

الاستراتيجي، مطابع الملك سعود: الرياض، ص ٢٢.

أهمية التخطيط:

تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجية في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يريد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي يتم تحقيقها في خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر

مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة كما تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال النقاط التالية^(١):

١. يساعد التخطيط في بلورة أهداف المشروع أو التنظيم العام والتفصيلي ويأخذ بعين الاعتبار عدم وجود أي تناقض بينها.
٢. يعمل التخطيط على إيجاد ترابط منطقي بين القدرات مع بعضها البعض من جهة ومع الأهداف العامة التفصيلية للمشروع من جهة أخرى هذا بدوره يؤدي إلى تحديد خطوات العمل بشكل متسلسل ومتكامل لجميع العاملين في المؤسسة أو القطاع.
٣. يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.
٤. يعمل التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
٥. يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد مع بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة وما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
٦. يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
٧. يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلي أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
٨. يتناول التخطيط محاولة توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.

(١) عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، عمان: دار الصفاء، ١٩٩٩، ص ٣١.

٩. يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

١٠. يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع الخطط والبرامج.

وأيضا تتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في الآتي^(١):

١. وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
٢. التفاعل البيئي على المدى البعيد.
٣. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية.
٤. تدعيم المركز التنافسي.
٥. القدرة على إحداث التغيير.
٦. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.
٧. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
٨. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل للتفاعل معها.
٩. توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
١٠. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.

أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمشروعات الجديدة:

عند البداية في مشروع جديد في مجال معين ويستهدف شريحة معينة نحتاج للتخطيط الإستراتيجي لعدة أسباب هي^(٢):

١. يمكنها من التعريف على شرائح العملاء المختلفة وعلى جاذبية كل شريحة فقد يكتشف العديد أنه من الأفضل تغيير المشروع ويستهدف شريحة أكثر جاذبية.
٢. يوضح التخطيط الإستراتيجي كيف سيتم تصميم المشروع وما هي احتياجات الشريحة المستهدفة وهل يهدف المدير إلى أن تكون الأسعار زهيدة أم أن تكون المنتجات والخدمات متميزة.

(١) حسين مصطفى هلالى وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، القاهرة: دار الكتب المصرية للنشر، ٢٠٠٩م، ص ٨٣.

(٢) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٥م

موقع المنظمة: www.orado.org.eg

٣. يوضح التخطيط الإستراتيجي ماذا سيفعل العام القادم والأعوام التالية وهل سيتوسع المشروع أم سيبدأ في نشاط آخر. وهل هذا المنتج سينتهي استخدامه خلال عام أم عامين، أم سيستمر لسنوات طويلة.

أجمع الكثير على أن التخطيط الإستراتيجي مهم لأغلب المنظمات بالرغم من ضعف أو كبر حجمها وأنه ضروري لتحقيق عدة منافع منها تزويد المنظمة بموجبه الدليل حول الأشياء التي تسعى إلى تحقيقها كما يساهم على فهم عملية التحليل البيئية وتوقع التغيرات وكيفية التكاليف^(١)، مع تلك التغيرات كما يساعد على تحقيق الموارد وتوزيعها على الإدارات من خلال التخطيط والسياسات والبرامج. كما يساهم في عملية الرقابة السابقة حول التنفيذ وتقييم الأداء وتشجيع المدراء على الدراسة والتحليل للمستقبل من خلال الابتكار والتحديث كما إن عملية التخطيط الإستراتيجي تتطلب عدة مراحل^(٢).

لذلك أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تؤدي إلى كمية من الأهداف بطريقة موضوعية وتتبع أهميتها من أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لكل المنشآت وأبعادها لذلك نجد أن أهمية التخطيط الإستراتيجي بصورة عامة تتلخص في الآتي:

١. الإستراتيجية هي أسلوب مترابط وموحد وكامل القرارات.
٢. التخطيط الإستراتيجي هو وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها.
٣. أيضاً هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة.
٤. تتبع أهميته من الاهتمام بها بأنها تحقق أهداف المنشأة بطريقة موضوعية.
٥. هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية للمنظمة.

(١) عثمان محمد غنيم، التخطيط الإستراتيجي مبادئ عامة، عمان: دار الصفا، ١٩٩٩م، ص ٣٥.

(٢) عثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص ٣٧.

كل هذه الأهداف تكمن في أهمية الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة فهو نظام كامل ويعمل على استخدام خطوات منطقية بدلاً من العشوائية ودراسة كل العوامل المحيطة بالمنشأة، هذه هي أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمنشآت عامة أو خاصة.

أن التخطيط الإستراتيجي له أهمية كبيرة جداً في نجاح الأعمال فيجب الاهتمام به في كل خطوة عمل.

للتخطيط الاستراتيجي أكثر من أهمية حسب وجهة نظر كثيراً من الكتاب ومنهم نجم العزاوي حيث يرى أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

١. إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
٢. يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.
٣. يوفر الأساس اللازم للتسيق بين مختلف أجزاء المنظمة.
٤. النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة
٥. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة
٦. تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة.

أما محمد حسين هلال فيرى أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في

الآتي:^(١)

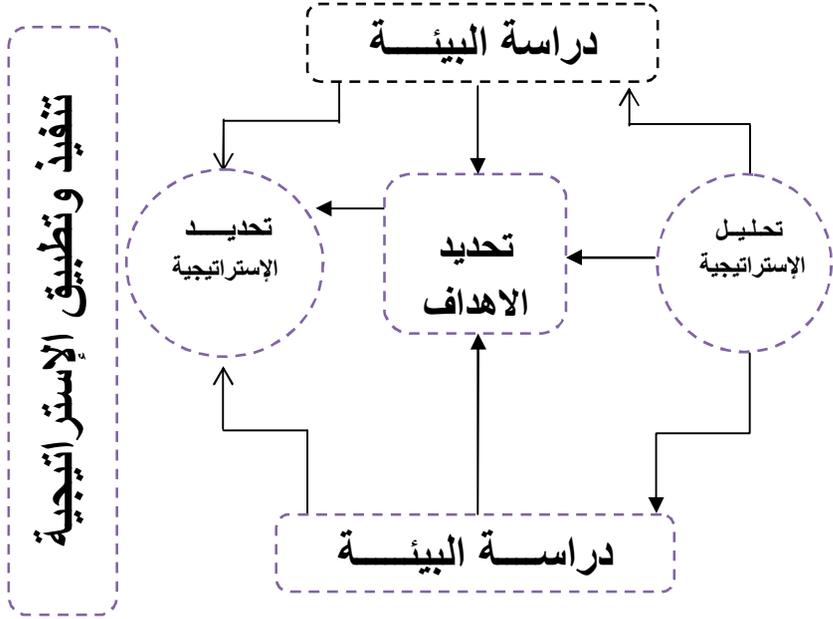
١. يزود المنظمة بالفكر الخاص بها
٢. يساعد على تكوين رؤية إستراتيجية
٣. يساعد على تخصيص الموارد
٤. يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية
٥. يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا.
٦. يؤدي إلى تطوير وتحسين الاتصال بين المستويات المختلفة

(١) محمد عبد الغني سيد جلال، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨

- بينما يرى حسين الجبوري بان أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي:^(١)
١. التخطيط الاستراتيجي يزود منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها
 ٢. يساعد على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا.
 ٣. يسهم في إعداد الكوادر الوظيفية والمهنية للمستويات الإدارية العليا ومشاركتهم في البرامج التدريبية والتأهيلية لتنمية مهارات التفكير والإبداع والتجديد.
 ٤. يفيد الإدارة العليا والوسطى على وضع سلم مناسب للأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمام المسؤولين والمعنيين.
 ٥. وضع إطار عام واضح المعالم لتحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة من حيث وضوح الرؤية والرسالة والغايات والأهداف المستقبلية
 ٦. يسهل للمنظمة عملية السيطرة على الموارد والإمكانات المتاحة واستثمارها بشكل أفضل
 ٧. يعطي المنظمة الفرصة لتعرف على عوامل الضعف ومعرفة أسبابها ويجاد السبل لمعالجتها وكذلك معرفة نقاط القوة وتعزيزها.
- الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي:**
- أ. تحليل الإستراتيجية الحالية إن وجدت
 - ب. دراسة البيئة الخارجية وذلك لتحديد الفرص والتحديات
 - ج. دراسة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد المتاحة ولتحديد نقاط الضعف والقوة
 - د. تحديد الأهداف والمهام الجديدة
 - هـ. تحديد الإستراتيجية الجديدة لتحقيق الأهداف والمهام الجديدة
 - و. تطبيق الإستراتيجية الجديدة

(١) حسين الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الدار العربية للعلوم، بيروت، ص ٣٣-٣٢.

شكل (٣/١) الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي



المصدر: حسين الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، (بيروت: الدار العربية للعلوم والنشر، دت)، ص ٣٣.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى الآتي:

١. يهدف لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
٢. يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية.
٣. يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة.
٤. يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
٥. يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
٦. يمكن من تحسين أو تطوير أداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
٧. يضمن النمو والتطور في الأجل.
٨. يساعد على تقليل المخاطرة.
٩. يحدد ويوجه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
١٠. يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.

١١. يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.
 ١٢. يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل.
 ١٣. يُمكن العميل الداخلي (العاملين) من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية.
 ١٤. يساعد على مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال.
- وأیضا تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي^(١):
١. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
 ٢. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
 ٣. تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
 ٤. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
 ٥. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
 ٦. توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة
 ٧. تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
 ٨. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
 ٩. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
 ١٠. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
 ١١. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
 ١٢. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المنظمة.
 ١٣. توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
 ١٤. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

(١) احمد الكردي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري بتاريخ ٢٠١٢/٤/٧م

١٥. التأكيد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

دوافع استخدام التخطيط الاستراتيجي^(١):

١. التخطيط يضمن عدم الانحراف عن القواعد السليمة التي يجب إتباعها في إعداد وتنفيذ الخطة.

٢. يضمن التنسيق بين المشروعات التنموية وضمان عدم إهدار الوقت والجهد والإمكانات.

٣. تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية في المجتمع.

٤. إحداث التنمية المتوازنة بين مختلف القطاعات.

٥. الاستفادة من المنجزات العلمية والاقتصادية والثقافية لبناء الخطة المعتمدة على البيانات السابقة.

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تُجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، وتُجدر الإشارة إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه رجال الإنتاج ومخططيهِ للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها ما يلي:

١. التغير الحاصل في سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات للعمل على مواجهتها والإجابة على التساؤل من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة.

٢. ادراك الشركات الإنتاجية بضرورة مجاراة التغيرات السريعة في عالم اليوم بهدف تزويد الأفراد والعاملين في المؤسسة بالأدوات والوسائل الضرورية لتحقيق النجاح حيث تكون لديهم خطط معينة لكيفية التعامل مع ثروة المعلومات العالمية من حولهم.

(١) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧م.

موقع المنظمة: www.orado.org.eg

٣. ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل الإدارة بالأهداف وتقييم النظم الإدارية والكفاءة الإنتاجية من أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيسي في المنظمات من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أي برامج التحسين والتطوير يمكن للمنظمة اختيارها.

٤. تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والمالية التي أجبرت المخططين إلى الاعتراف بأن الشركة مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى متأثرة بالشروط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة وبما أن الشركة وجدت لخدمة المجتمع فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور في القرارات المتعلقة بالشركة مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المنظمة والمجتمع وبالتالي يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المنظمة مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من الشركات.

٥. التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المؤسسات عامه، أدت إلى ضرورة هيكلة الشركات وتطوير الأساليب الإنتاجية والهياكل التنظيمية بها لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية سريعة التغير.

وهناك مبررات أخرى تتمثل في الآتي:

١. يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
٢. يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.
٣. يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
٤. يساعد الشركة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
٥. يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

٦. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
٧. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
٨. يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ومبادراً يصنع الأحداث لا متلقياً لها.
٩. يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

مميزات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي:

بلا استثناء لا توجد مؤسسه إنتاجية واحدة في العالم لا تطبق نوعاً من التخطيط الاستراتيجي حتى المؤسسات الصغيرة منها وتسعى أيضاً إلى إتباع ذلك وهذا يرجع إلى مجموعه من الأسباب نناقشها فيما يلي:

١ / ضرورة الاضطلاع للإدارة العليا بمسئولياتها:

بالنسبة للمديرين الذين لا يشعرون أنهم يمارسون الحدس في اتخاذ القرارات يعتبر تبني منهجاً للتخطيط الاستراتيجي جزءاً هاماً من أنشطتهم ويعد ذلك أمراً واضحاً بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية كبيرة الحجم والتي تقوم بإنتاج نوعيات متعددة من المنتجات خاصة إذا ما أتضح أن مسؤوليات مدير إدارة الإنتاج مثلاً في المقام الأول (يأتي التخطيط ثم الإستراتيجية) مقارنة بالتطوير في المنتجات وتخصيص الاستثمارات والقرارات المتعلقة بالسياسات الإنتاجية ومن غير ذلك من وظائف إدارة الإنتاج.

٢ / فهم المدير للبيئة المعقدة:

والتي يتم من خلالها طرح الأسئلة والحصول على إجابات للمؤسسات الإنتاجية فلاشك أن منهج التخطيط الاستراتيجي يطرح أسئلة هامة على المديرين، وفقاً لنظام أولويات معين تمثل الإجابة عليها أهميه خاصة بالنسبة (للإنتاج أو المنتج أو الأفراد أو أسئلة خاصة بالتمويل - واجهات التصميم أو التسويق للمنتج) وتعد الإجابة على مثل هذه الأسئلة في مؤسسه كبيرة (كشركة مطابع السودان للعملة) صعبه للغاية، غير أنه لا بد من الإجابة على هذه الأسئلة حتى يمكن اتخاذ قرارات سليمة، ويعد تغير البيئة بمثابة عامل رئيسي يؤثر على تقديم منهج التخطيط الاستراتيجي في الكثير من الشركات علماً بان البيئة تتغير بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية بشكل ملموس كما تتيح الكثير من الفرص وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتيح للمدير فهم البيئة المعقدة.

٢/ تقديم مجموعه من أدوات اتخاذ القرارات^(١):

يطرح منهج التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات الإنتاجية مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات فعلى سبيل المثال لا الحصر:

أ) محاكاة المستقبل:

لعل من أهم فوائد التخطيط الاستراتيجي هو انه يحاكي المستقبل(على الورق) ويمكن تكرار ذلك عدة مرات ولا يمكن اتخاذ أية قرارات هامه دون دراسة العوامل المستقبلية كما إن التخطيط الاستراتيجي يشجع المدير على رؤية وقبول أو استبعاد مختلف البدائل ولما كانت المحاكاة تسمح للمدير بإجراء تجارب دون إنفاق أية موارد وبالتالي ذلك يشجع المدير على تجربة مختلف البدائل (على الورق)، ويسهل ذلك استخدام الحاسبات في مثل هذه التجارب والمحاكاة المستمرة بدورها يجعل التخطيط أكثر كفاءة.

ب) تطبيق منهج أسلوب النظم:

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المؤسسة كنظام يتكون من عدة انظمه فرعيه ويسمح للإدارة العليا إن تنظر للمؤسسة ككل والعلاقات فيما بين أجزائها بدلا من التعامل مع كل جزء على حدة وبالتالي يوفر التخطيط الاستراتيجي الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة وبالتالي يجنب الوصول إلى حلول للجزيئات على حساب الصورة الكلية وبذلك يمكن للإدارة التركيز على القضايا الرئيسية الضرورية لاستمرار المشروع.

ج) المشاركة في تحديد الأهداف:

عملية التخطيط الاستراتيجي لن تتقدم إلى الأمام إذا لم تكن الأهداف محددة لبعض المجالات مثل: أعداد الأنشطة، ونوعية الإنتاج، إعداد المديرين، وحجم التمويل، وحصص الأنشطة من ميزانية التمويل، بدون شك في مقدرة الأفراد علي تحقيق هذه الأهداف في المنظمات الإنتاجية، وسوف يبذلون أقصى جهد لتحقيقها إذا ما شاركوا في تحديدها، ولاشك أن الأهداف طويلة المدى تصبح قابله للتحقيق إذا ما أعدت الخطط اللازمة لتنفيذها.

(١) غنيمه محمد متولي،: التخطيط التربوي، ط٢، الأردن: دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٩م، ص١٠٢.

(د) اكتشاف وتوضيح كل الفرص والتهديدات المستقبلية:

يترتب على الموقف تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية والحقيقية إن حدس المديرين بجانب جمع وتحليل وتقييم البيانات يؤدي إلى تدعيم موقف الإدارة.

(هـ) إطار لاتخاذ القرارات الرئيسية:

يؤدي نظام التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد مرشحات تمكن المديرين من اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف واستراتيجيات المستويات الإدارية العليا وعندما تحدد المؤسسة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات فإن المديرين في المستويات الدنيا يستطيعون اتخاذ القرارات الكبرى والصغرى بما يتفق مع رغبات الإدارة العليا.

(و) توفير الأسس اللازمة للوظائف الإدارية الأخرى:

لاشك أن التخطيط يسبق الوظائف الإدارية الأخرى كما يرتبط بها وعلى سبيل المثال فإن التخطيط يعد ضروريا للرقابة الفعالة على الإنتاج، وما لم يكن هدف التنظيم واضحا فإنه يصعب استخدام هذه الموارد بفعالية ويرتبط التخطيط بوظيفة التنسيق والتوجيه ويمكن أداء هذه الوظائف على نحو طيب عندما يتم إعداد التخطيط الاستراتيجي بعناية.

(ز) قياس الأداء:

عندما توجد خطة شاملة فإنها توفر الأساس اللازم لتقييم الأداء ويوجد لدى الإدارة معايير كمييه ووصفيه خاصة بالتخطيط الاستراتيجي، ولا يجب قياس الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط رغم أهميتها ولكن يؤخذ في الاعتبار المؤشرات غير الكمييه أيضا، فالإبداع والابتكار والحفز والمعرفة كلها أشياء يجب أن تكون محلا للتقييم، ويجب في أي برنامج للتخطيط إن يجعل من الممكن للمديرين تقييم هذه الصفات في المستويات التالية لهم.

(ح) توضيح الأمور الإستراتيجية:

إن نظام التخطيط الفعال هو ذلك النظام الذي يوضح للمستويات الاداريه العليا الأمور الإستراتيجية التي يجب الاهتمام بها وبذلك تركز الإدارة العليا في موضوعاتها الرئيسية بما يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات التي تفيد في رفع كفاءة الإنتاج في المدى القريب.

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يتكون من عدة عناصر ومن أهمها ما يلي^(١):

١. الرسالة. Mission

٢. القيمة. Value

٣. الرؤية. Vision

٤. تحليل SWOT. Analysis

٥. الاستراتيجيات. Strategies

أولاً: الرسالة: Mission

هي وصف لمبرر وجود المنظمة بمعنى آخر فإن الرسالة هي إجابة للسؤال

التالي لماذا أنشأت المنظمة؟

إذن الرسالة هي بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه سير المنظمة، ذلك أن

مداها طويل وعليه فأنها تمثل المرجع الدائم لقرارات المنظمة.

مواصفات الرسالة:

من سمات الرسالة الجيدة أنها.

١. واضحة ويسهل فهمها من قبل جميع من له علاقة بهاز

٢. منحصرة ويسهل تذكرها.

٣. واسعة دون هلامية، محددة دون تفاصيل.

صياغة الرسالة:

ليس لكتابة الرسالة خطوات محددة، غير أن الأسلوب أدناه يمكن

اعتباره مقبولاً ومؤداه أن الرسالة تشكل مجموعة إجابات للأسئلة التالية:

ماذا؟

(تسمية منتج المنظمة وهو في حالة المؤسسات التربوية خدمات ليست سلع).

من؟

(١) أكتف السيد السمانى، مسح البيئة الخارجية والأنشطة التجارية وأثرة على التخطيط الاستراتيجي

في السودان، دراسة حالة لشركة كوبريد المحدودة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا، ٢٠٠٠، ص ٣٥

(تحديد جمهور المنظمة أي الفئة المستهدفة بالمنتج).

كيف ؟

(المسار الذي ستسلكه المنظمة في تقديم منتجها لجمهورها).

بماذا ؟

(ما يميز المنظمة غير عنها من المنظمات) جمع قيمة وهي ما يتفق عليه من سلوك اخل المنظمة، أي أن القيم مبادئ تشغيلية تعمل على تحقيق رسالة المنظمة وبالتالي تبقى المنظمة ما بقيت الرسالة.

إن القيم التي سيشترك فيها العاملون في منظمة، ما تشكل بمجموعها ثقافة تلك المنظمة التي تميزها غيرها من المنظمات.

ثانياً: القيم: Value

يلزم الاتفاق على قيم المنظمة، وذلك بمشاركة من العاملين فيها، كما يجدر الاتفاق على معنى ومصطلح كل قيمة.

ثالثاً: الرؤية: Vision

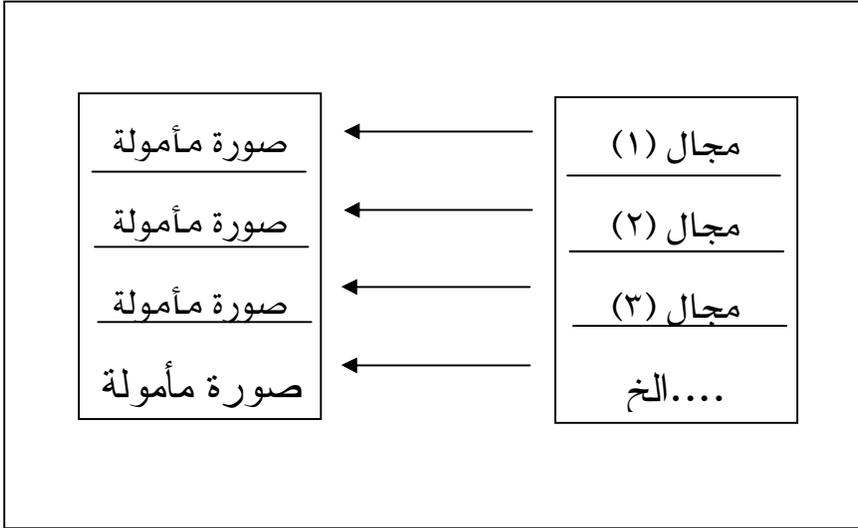
هي صورة ذهنية لمستقبل المنظمة المنشود بمعنى آخر هي ما يعلم به قادة المنظمة في أن تكون عليه منظماتهم في المستقبل وتكن أهمية الرؤية في أنها وسيلة لتتسيق جهود العاملين في المنظمة وأداء لتوحيد توجهاتهم نحو صورة مشتركة تتطلع المنظمة إلي تحقيقها في المستقبل.

صياغة الرؤية:

فيما يلي أحد الأساليب المقبولة لصياغة رؤية المنظمة.

١. حدد المجالات الرئيسية لمنتج المنظمة.
٢. رسم صورة مأمولة لكل مجال.
٣. حدد أكثر الصور أهمية حسب الأولوية.
٤. يخص الصورة بعبارة موجزة.

شكل (٤/١) معلومات عن صياغة رؤية المنظمة



المصدر: مجلة العلوم الإدارية، Management.dr.com، العدد ١٥، ٢٠٠٥.

رابعاً: التحليل: SWOT

يتطلب الخيار لاستراتيجي استتباط عدد من البدائل الإستراتيجية الأخذ في الاعتبار نقاط الضعف والقوة فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية المختلفة وهذه العملية تعرف بتحليل Strength Weakness - SWOT - Opportunities Threaten ويمكن إيجازها فيما يلي:

١. البيئة الداخلية: وتشمل: أ) نقاط القوة. ب) نقاط الضعف.

٢. البيئة الخارجية: وتشمل: أ) فرص. ب) تهديدات.

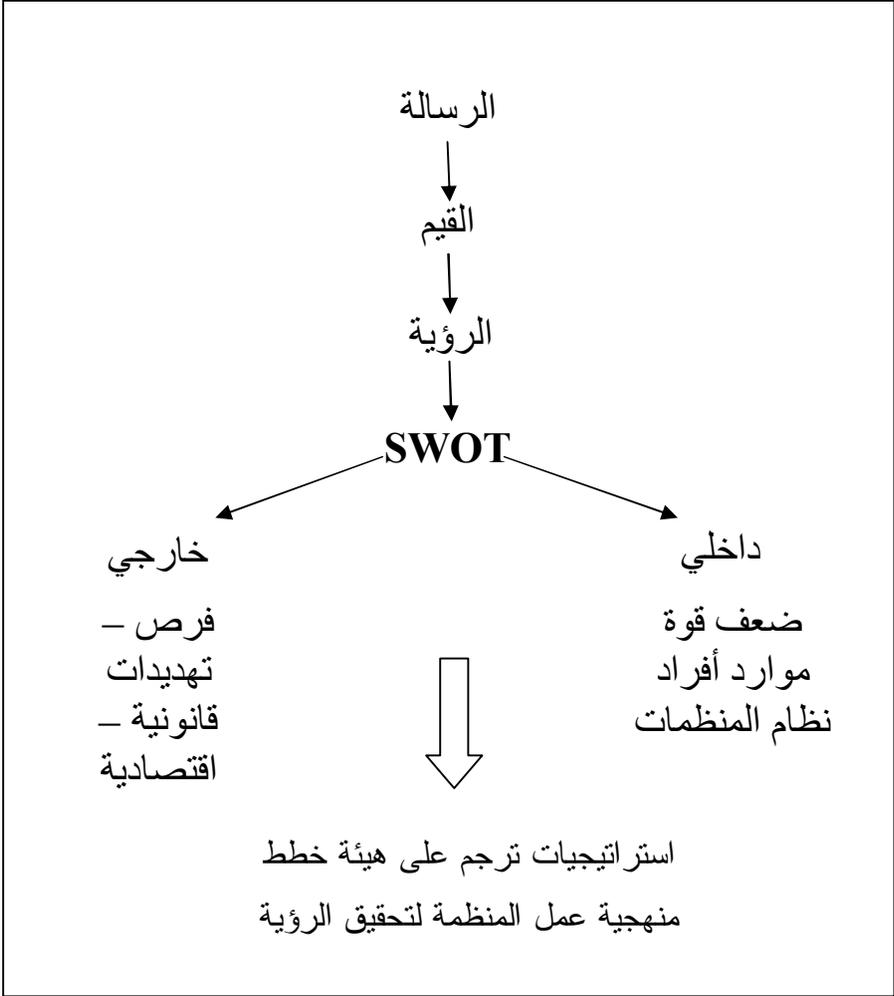
خامساً: الاستراتيجيات: Strategies

الإستراتيجية هي المنهجية التي تتبعها المنظمة في تحقيق رؤيتها ويتم اقتراح

الاستراتيجيات المناسبة بعد تحليل SWOT كما يلي:

- استثمار نقاط القوة لاقتناص الفرص فيما يسهم في تحقيق الرؤية.
- معالجة نقاط الضعف لاقتناص الفرص.
- استثمار نقاط القوة لمواجهة التهديدات.
- معالجة نقاط الضعف لمواجهة التهديدات.

شكل (٥/١) عناصر الإستراتيجية



المصدر: مجلة العلوم الإدارية، Management.dr.com، العدد ١٥، ٢٠٠٥.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة وهي^(١):

١. المستقبلية في اتخاذ القرارات. أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة

(١) حمادي يوسف والشيخ فواد، التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد ٦ جامعة مؤتة: ص ١٢٥-١٢٦

- باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحدياً لأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.
٢. العملية. فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها، والعملية مستمرة نظراً للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.
٣. الفلسفة. فالتخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وثقافة واقتناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه.
٤. الهيكلية. والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.
- يتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية^(١):
١. وضع الإطار العام للإستراتيجية.
 ٢. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الخارجية والداخلية وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها.
 ٣. تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.
 ٤. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.

(١) عمر الطروانة، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.

٥. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

٦. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

أغراض التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

١. تغيير اتجاه المؤسسة الإنتاجية من إنتاج نمط تقليدي خطي إلى خطوط متعددة ولو كانت ذات منتج واحد.

٢. زيادة معدل النمو وتحسين معدل العائد لمستوى الإنتاج على المدى الطويل.

٣. التخلص من الوحدات أو الأقسام سيئة الأداء.

٤. توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الإستراتيجية.

٥. تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء إلهامه بالمؤسسة، مع توجيه الإدارات وإدارة البحوث والتطوير لتطوير المنتجات ومواكبة التصاميم المرغوبة.

٦. توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.

٧. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

٨. تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.

٩. تحسين الاتصالات.

١٠. إحكام الرقابة على العمليات.

١١. تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين، نظرا لفهمهم للبيئة المتغيرة، واستعدادهم للتكيف معها.

١٢. تدريب المديرين.

١٣. تحديد أهداف أكثر واقعية.

سمات التخطيط الاستراتيجي:

١. أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارة الثلاث.
٢. نظام شامل ومتكامل لتحديد:
 - أ. خطوات العملية من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
 - ب. مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف.
 - ج. مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.
٣. رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في أداء الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما نعبر عنه بـ (SWOT).

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يرى احمد ماهر بان خصائص التخطيط الاستراتيجي تكمن في الآتي^(١):

١. نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها
٢. نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل
٣. نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك وجهود تخصيص الموارد.
٤. نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وتحديد أعمال، وأنشطة الشركة في المستقبل.
٥. رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التمييز والتنافس للمنظمة في المستقبل.
٦. أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.

(١) احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥

٧. أسلوب تحديد النفع الذي سيعود على الأطراف ذات المصلحة للشركات سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء الشركة.

بينما يرى احمد الكردي بان خصائص التخطيط الاستراتيجي. تحتوي على الأتي^(١):

١. تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.

٢. التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

٣. التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

٤. التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، ... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.

(١) احمد الكردي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري بتاريخ ٢٠١٢/٤/٧م

www.ahmedkordy.blogspot.com

٥. التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

خواص التخطيط الاستراتيجي (١):

١. أن نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
٢. هو مجهود ذهني يبذل في إطار عقلي محدد إذن أن الخطة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً منطقياً مع الأهداف المرسومة.
٣. أن التخطيط الاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية التنافسية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والديمقراطية، والتكنولوجية، وغيرها والتي قد تؤثر تأثيراً مضاداً على النمو بحيث إنشاء استراتيجيات بديلة لتجديد أثر هذه المتغيرات (تخطيط استراتيجي دفاعي) ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط استراتيجي هجومي).
٤. لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة، وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتملة مواجهتها وإعداد

(١) علي السلمي، أساسيات وإستراتيجيات في الدول النامية، مصر: د ن، ٢٠٠٢، ص ٩٦.

لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية^(١).

٥. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلي وضع مسارات بديلة للتعرف على الاستراتيجيات واختيار المسار أو الإستراتيجية التي تحقق للمشروع أفضل وضع في فترة مستقبلية الأخذ في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة، كلما زادت درجة عدم التيقن في المستقبل، ذات أهمية التخطيط الإستراتيجية لترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أن هنالك عدد من المتغيرات الإستراتيجية التي يجب التعامل معها.^(٢)

٦. التخطيط الاستراتيجي يشمل أبعاداً عديدة ومتنوعة، أهمها تحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة ف في المستقبل وكذلك تحديد أساليب التصديق لمواجهة ما قد يحدث من تغيرات في الظروف والمواقف وتصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل توصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

أن الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تمكين المؤسسات من الاستعداد لما يأتي من أحداث ووقائع وتطورات، وذلك لبناء المقومات التي تجعلها قادرة على ارتياد عالم الغد، وإحداث السبق والتميز فيه، وبرز الأنداد والنظائر الذين تسند المنافسة معهم في عالم الغد^(٣).

لقد أجريت بعض الدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي وتوصلت إلي تصميمات أساسية حول هذا التخطيط، والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنشأة وتتلخص في الآتي:

(١) بشير العملاق، مبادئ الإدارة، الأردن: دار النهضة، ١٩٩٨، ص١٢٥.

(٢) عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٩، ص٥٧.

(٣) زكريا بشير إمام، التخطيط الإستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي، الخرطوم: د ن،

٢٠٠٣، ص٤٨٣.

١. يزود التخطيط الاستراتيجي المنشأة بالقرار الرئيسي لها.
 ٢. يساعد التخطيط الاستراتيجي في توقع بعض القضايا الإستراتيجية إذ أنه يساعد في توقع الغير المحتمل في بيئة المنشأة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
 ٣. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد إذ أنه يساعد في توقع التكاليف والعائد والفائدة من البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنشأة كما يساعد في تحديد أولويات الأهداف وتوجيه الموارد إلى تلك الأهداف ذات الأهمية.
 ٤. يساعد التخطيط في إعداد الكوادر للإدارة العليا.
 ٥. يساعد التخطيط في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارة والتنفيذية داخل المنشأة كما يؤدي إلى تكامل الأهداف.
- فمن خلاله يمكن تحديد طرق التعامل مع التغيير في ظروف البيئة وبعناصرها ومكوناتها المختلفة فإذا افترضنا أن كل منشأة تسعى إلى تحقيق هدفين رئيسيين: الأول ضمان البقاء والاستمرار، والهدف الثاني هو النمو.
- فيمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يبحث في أفضل البدائل التي يمكن من خلالها تحقيق هذين الهدفين، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التفاعل الجيد بين المنشأة وبيئتها وقد خلصت إحدى الدراسات إلى أن تأثير التخطيط الاستراتيجي كان في الآتي:
- أ. مساعدة المنشأة على تمييز الأعمال الناجحة من الأعمال الخاسرة.
 - ب. تركيز الانتباه على الموضوعات والاختيارات الحرجة.
 - ج. إيجاد إطار فكري استراتيجي بين مديري الإدارة العليا والمستويات الدنيا.
- وقد خلصت الدراسة أيضاً إلى أن النتائج التي يجب أن توفرها الإدارة من التخطيط الاستراتيجي وهي تحسين الموقف التنافسي وزيادة الأرباح على المدى الطويل وإضافة نمو عائدات الأسهم^(١).

(١) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥، ص ٢٤٩.

كما توصلت بعض الدراسات التي هدفت إلى قياس العلاقة المتوقعة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنشآت إلى أن المنشأة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي تتفوق أداءياً على تلك التي لا تطبقه ويتضح مما سبق أن المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي تعد ضرورية لأداء المنشآت في بيئة متغيرة ومتغيرة، وواضح أن استخدام التخطيط الاستراتيجي واختيار البدائل والإجراءات الفعلية التي تقوم على تقويم العوامل الخارجية والداخلية يمثلان جزءاً أساسياً من وظيفة المدير العام^(١).

(١) توماس وهيان وديفيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠، ص ٣٢.