

## الفصل الرابع متطلبات ومعوقات للتخطيط الإستراتيجي

### متطلبات الإعداد للتخطيط الإستراتيجي<sup>(١)</sup>:

تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام التخطيط الإستراتيجي وعدم توافر هذه المتطلبات يعني فشل المشروع وهذه المتطلبات هي كما يلي:

١. موارد مالية: يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الإستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.
٢. مهارات إدارية: يجب أن يكون المديرين في الإدارة العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.
٣. أنظمة معلومات: يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات عن البيئة الخارجية والداخلية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.
٤. الوقت: تحتاج الشركة إلى جهود مستفيضة ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.
٥. حوافز: يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مجهود إداري إضافي ومضني من المديرين الأمر الذي يجب تشييعه بأنظمة ثرية للمكافآت المادية والحوافز مرتبطة بالاجتماعات والبحوث التي تجرى والمجهود الإضافي.
٦. أنظمة اتصال: يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.
٧. ثقافة المنظمة: يعني أن تشجع المنظمة التفكير الإستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.

(١) احمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص ٤٦، ٤٧

٨. الابتكار: يجب على المنظمة أن تطلق التفكير الأبتكاري وأن تشجعه وذلك بفرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الإستراتيجية.
٩. المخاطرة: كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.
١٠. كفاءة الرئيس: كلما كان العضو المنتدب والمسئول عن الإدارة الإستراتيجية ذو كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت الفرصة للنجاح.
١١. اقتناع الإدارة العليا: كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية زادت فرصتها للنجاح وبدون هذا الدعم تنضب موارد الإدارة الإستراتيجية وتفشل.
١٢. المرونة: تحتاج المنظمة إلى القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة والظروف المحيطة وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.
١٣. علاقات تنظيمية قوية: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة والسلطات المتاحة وأساليب التنسيق بين الوحدات.
١٤. تاريخ للتخطيط: المنظمات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط (مثل إعداد الموازنات) يمكنها أن تقبل أنظمة التخطيط الإستراتيجي بشكل أفضل.
١٥. استقرار نسبي: المنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى.

### متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي:

١. اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع الموضوع.
٢. توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية.
٣. وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية بوضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومسئولتهم.

٤. توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الإستراتيجية.
٥. الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمانى.
٦. المرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة.
٧. المرونة والتصحيح.

### فوائد التخطيط الاستراتيجي (١) :

- تتمثل فوائد التخطيط الاستراتيجي في الآتي:
١. أنة رؤية مستقبلية.
  ٢. يرسم الطريق الذي بموجبة يمكن التنبؤ بالمشاكل والتهديدات والفرص المستقبلية.
  ٣. زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة.
  ٤. زيادة الدعم الداخلي والخارجي.
  ٥. التحكم في الأمور الغير مؤكدة وإداراتها.
  ٦. يزود العاملين بأهداف واتجاهات واضحة من أجل مستقبل الشركة.
  ٧. ينتج عن استخدامه أداء أفضل، وأكثر فعالية إذا ما قورن بأداء إدارات الشركة التي لا تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية.
  ٨. يزيد من رضا العاملين وحفزهم.
  ٩. تحسين المظهر العام للمؤسسة وقياس ذلك.
  ١٠. يزود صانعي القرارات بمعلومات فورية.
  ١١. الحصول على الموقع الفعال بين المؤسسات.
  ١٢. تضامن القوى العاملة وتركيزها.
  ١٣. ينتج عن استخدام قرارات أفضل وأسرع وفي الوقت المناسب.
  ١٤. تطوير المؤسسة كعملية مستمرة.
  ١٥. ينتج عنها توفير في تكاليف الإنتاج.

(١) محمد صبري حافظ، السيد محمود البحيري كتاب، "تخطيط المؤسسات التعليمية"، د.م: عالم الكتب، ٢٠٠٦، ص ٦٨.

١٦. يساعد على تحديد الأولويات.

وأخيراً يمكن النظر إليه باعتباره أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية والتي قد أساء البعض فهمها فثمة فارقاً بينها وبين استخدام الآلة، وبخاصة الحاسبات الإلكترونية في العمل الإداري.

وهناك عدة فوائد سلوكية تنظيمية للتخطيط الاستراتيجي وهي<sup>(١)</sup>:

#### (١) تكوين شبكة اتصالات:

يعد نظام التخطيط بمثابة شبكة اتصالات مفيدة للغاية وان عملية التخطيط عبارة عن وسيلة للاتصالات بين كافة مستويات الإدارة بشأن الأهداف والاستراتيجيات وخطط التشغيل التفصيلية، وعندما تقترب الخطة من انتهاء التنفيذ يكون قد تم بناء فهم متبادل بين كافة المستويات الاداريه بشأن الفرص والمشكلات التي تهم المديرين بالمؤسسة الإنتاجية ويناقشون الخيارات في عملية التخطيط بلغة مشتركة وبذلك يتم التفاهم بشأن كافة الموضوعان من جانب المشاركين في اتخاذ القرارات وعند الانتهاء تماما من إعداد الخطط يجب أن تجل كتابه كما يجب تسجيل كافة القرارات التي سوف تتخذ ومعرفة من الذي يتخذها وكيف تنفذ؟ مثل ذلك النوع من نظم الاتصال سوف يكون مفيدا للغاية بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية.

#### (٢) التدريب الإداري:

يعد نظام التخطيط الاستراتيجي بمثابة عملية تدريب وليس ذلك مثارا للدهشة حيث أن النظام يدفع المديرين إلى طرح أسئلة هامه والاجابه عليها يعد بمثابة تدريب إداري.

#### (٣) الشعور بالمشاركة:

من شأن التخطيط الاستراتيجي رفع الروح المعنوي للمديرين وتؤدي المشاركة في وضع الخطط إلى تحقيق درجه رضا مناسبة وعندما يعرف كل مدير ما المطلوب منه فإن إحساسه بالأمان يزيد وتخلق الثقة المتبادلة هذا العنصر "الإنتاج" في حياة الفرد والجماعة وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول.

(١) غنيمة محمد متولي: التخطيط التربوي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩ - ص ٥٥.

## مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بثلاث مراحل رئيسية تشمل كل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ويتفرع منها البقية وهي المرحلة الأولى مرحلة الإعداد وبناء الإستراتيجية والمرحلة الثانية مرحلة تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية والمرحلة الثالثة والأخيرة مرحلة تقويم ومراقبة تنفيذ الإستراتيجية.

## المرحلة الأولى. مرحلة الإعداد وبناء الإستراتيجية.

هي تعتبر المرتكز الأول في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي أهم وأصعب تلك المراحل وتشمل كلا من الآتي:

١. الرؤية الإستراتيجية للمنظمة
٢. تحديد رسالة المنظمة.
٣. دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وما يسمى بالتحليل الرباعي swat
٤. تحديد الغاية والأهداف للمنظمة.
٥. وضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.
٦. صياغة الإستراتيجية بالشكل النهائي.

## المرحلة الثانية. تنفيذ الإستراتيجية:

وهذه المرحلة هي من أهم المراحل وتوضح مدى النجاح في تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي لذلك لا بد من إتباع بعض الخطوات والعوامل التي تساعد على تنفيذ هذه المرحلة (١).

## أ. الخطوات:

- (١) تحديد المشروعات المختلفة والمقترحة
- (٢) تحديد الميزانيات اللازمة
- (٣) تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها للتنفيذ

## ب. العوامل:

- (١) الهيكل التنظيمي اللازم للخطة الإستراتيجية.

(١) محمد عبد الغني حسين هلال، مرجع سبق ذكره ص ١٠٨ .

(٢) الأبنية التنظيمية الداعمة للإستراتيجية.

(٣) النظم الإدارية الداعمة للإستراتيجية.

المرحلة الثالثة: تقويم ومراقبة تنفيذ الإستراتيجية.

هذه المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وهي مهمة للغاية وهي متابعة وتقويم الموقف البشري والمؤسسي والاستفادة من التغذية العكسية وتقويم أي خلل أو اعوجاج قد يحصل أثناء تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

وأيضا تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي المراحل التالية<sup>(١)</sup>:

#### ١/ دراسة البيئة:

أ. البيئة الداخلية ويمكن أن تتم دراسة البيئة الداخلية عن طريق حصر موارد المنشأة المادية والبشرية في مناطق عملها المختلفة، ودعم هذا الحصر بما يسمى تحليل القيمة المتسلسلة فإذا استطاعت شركة ما تخفيض السعر فإنها تستطيع المنافسة بفاعلية وزيادة حصتها من السوق مقارنة بغيرها من الشركات التي لا تستطيع ذلك. وتخفيض السعر هنا قد يكون سبب قدرة الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات أو قد تكون لاستخدامها تقنيات جديدة أو مهارات بشرية متميزة مثلاً تمكن أحد عوامل الإنتاج من نجاح الشركة في المستوى الجودة التي تقدمها من منتجات أو خدمات إلى الأسواق.

ب. دراسة البيئة الخارجية والهدف من هذه الخطوة هو رفع قدرة الإدارة على التنبؤ باتجاهات التغيير في البيئة الخارجية في البلدان التي تمارس فيها الشركة المعنية نشاطها وأعمالها أو تلك التي سوف تقوم بالاستثمار فيها مثلاً. فإذا افترض الباحثون شركة تسويق متعددة الجنسيات ترغب في إجراء تحليل ومسح لبيئة ما فإن عملية المسح تنطوي على<sup>(٢)</sup>:

١. تبني توجيه معين للتخطيط الإستراتيجي على مستوى الكون.

(١) أحمد عبد الرحمن عمر، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، ط٢، الرياض: دار المريخ، ص٢٢٦.

(٢) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص٢٤٩.

٢. مسح وتقييم جميع الأسواق بصفة عامة.
٣. استبعاد الأسواق غير الواعدة وقليلة الأهمية.
٤. تحديد الأسواق التي يمكن دخولها وتحديد أسلوب الدخول المناسب.
٥. القيام بإعادة المسح والتحليل بصورة أكثر تفصيلاً.
٦. مواجهة القيود والمتغيرات البيئية.
٧. القيام بتحليل درجة المنافسة التي ستواجه الشركة متعددة الجنسيات وتحديد على مستوى السوق المستهدفة.
٨. يتم تحديد خط المنتجات.
٩. يقوم الخبراء بوضع تفاصيل إنجاز النشاطات الوطنية للشركة في إطار الأسلوب المختار لدخول السوق<sup>(١)</sup>

### معوقات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها !!

برغم أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتسيق لاستخدام الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف، إلا أن الميل إلى استخدامه لا يزال محدوداً ومن أهم مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي ما يلي:

١. يتعلق التخطيط الاستراتيجي أساساً بالمستقبل وما ينطوي على هذا المستقبل من الغموض وتغيير وعدم تأكد، ومن المعروف أن كل مدير يستطيع أن يتنبأ بدقة بكل الأحداث المستقبلية، وقد يؤدي ذلك إلى التشكيك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل، الأمر الذي يجعل الخطة قائمة على معلومات غير دقيقة، فإذا تغيرت الظروف التي كانت متوقعة عند الإعداد للخطة فإن هذه الخطة تفقد الكثير من قيمتها، وهذا يتطلب أن تكون الخطة الإستراتيجية متصفة بالمرونة لمواجهة هذه التغيرات غير المتوقعة.

٢. تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي ببطء وقد يؤدي هذا إلى أن المنظمة تتحرك ببطء أيضاً وبدون درجة عالية من التأكد

(١) أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة أعمال الدولة، ط٢، الرياض: دار المريخ، د ت، ص ٢٢٦.

- عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين والتطوير و يترجم ذلك في صورة خسارة أو ضياع للفرص المتاحة، أو التردد في اتخاذ القرارات.
٣. قد يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تقييد المنظمة وارتباطها فقط بالقرارات الرشيدة أو فرص الاختيار المحدودة.
٤. عدم توافر المعلومات الكافية في تصميم الاستراتيجيات.
٥. الاعتماد على خبرات استشاريين غير أكفاء أو غير ملمين بأوضاع المنظمة<sup>(١)</sup>.
٦. قد تأخذ الاستثمارات الضخمة في الأموال والوقت والأفراد اللازمين للتخطيط الاستراتيجي بسنوات طويلة للوفاء به.
٧. مقاومة المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخط الإستراتيجية سبب عدم المشاركة وسوء الفهم.
٨. وجود بعض المشكلات أمام التخطيط الاستراتيجي مما يؤدي إلى انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المديرين بعض المشكلات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي يفقدان التخطيط الاستراتيجي غير مهمماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين الأداء.
٩. قصور الموارد المتاحة للمنشأة قد تكون عقبة أمام التخطيط الاستراتيجي.
١٠. الخطط الموضوعية تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادرة خاصاً إذا كانت السياسات والإجراءات تنشأ عند مستوى قيمة المنظمة، ثم توضع أو تصاغ بشكل رسمي في مذكرة أو كتاب من أجل الإعلام وتوجيه بقية العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى أن تصبح جامدة أو غير قابلة للتغيير.
١١. أن البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.

(١) النور فزنلوجي، التخطيط الإستراتيجي وأثره على فاعلية الإدارة، دراسة تطبيقية للهيئة العامة للطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٠، ص ٢٥.

١٢. يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى التأخير في التنفيذ خاصة تلك الأعمال التي لا تتطلب ولا تسمح بهذا التغيير بل أنها تتطلب قرارات في الحال.

١٣. التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى تكلفة ووقت كبيرين مثلاً وضع الرسالة يتطلب مناقشات فلسفية ونظريات عديدة بين رجال الإدارة العليا، وقد يرى بعض المديرين في ذلك مضيعة للوقت، كما يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى كمية كبيرة من المعلومات والإحصاءات التي قد لا تتوافر للمنشأة مما يوجب عليها القيام بجمعها وإعدادها، وهذا يتطلب وقتاً طويلاً وانفاقاً كثيراً، وقد ذكر السلمي بأن هنالك الأسباب التي تمنع من الممارسة الفعلية والتطبيق العملي للتخطيط الاستراتيجي وتتمثل في الآتي:

- أ. عدم ملائمة وكفاية الرصيد المعرفي بالمناخ لدى المسؤولين عند الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ب. عدم موائمة النمط الشائع في تقديم الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء والمنشآت الاستشارية ينحصر دورها في مجرد صياغة الإستراتيجية دون أن يكون لها دوراً في تنفيذها.
- ج. تزايد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وأهميته لصياغة أهداف المنشأة الإستراتيجية وبين تحمل تبعات تطبيقه<sup>(١)</sup>.

### كيفية التغلب على مشكلات التخطيط:

مما سبق ذكره يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الأنواع المختلفة للمنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة، وبالذات الكبيرة الحجم بما يبرر تكاليف إعداده وتنفيذه ومتابعته إلا أنه حتى في حالة الإعداد السليم للتخطيط الاستراتيجي واختيار أنسب المداخل والطرق لوضعه في صورته الرسمية، فسيظل هنالك نوعين رئيسيين من المشكلات أو العقبات التي تعترض تطبيقه ومتابعته بفاعلية وهما:

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: د ن، ٢٠٠٢، ص ٢٠٦.

أولاً: أن الخصائص المميزة لعملية التخطيط الاستراتيجي السمي ربما لا تشجع على بناء وتنمية إستراتيجية رسمية.

ثانياً: أن المديرين ربما لا يفهمون بشكل كافٍ عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي، وربما لا يقومون بعمليات تنفيذه ومتابعته بطريقة فعالة. إن مثل هذه المشكلات ربما تحول دون التخطيط الاستراتيجي الرسمي، بل ربما تؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة فيه وتحول دون ترجمته إلى الواقع العملي بالرغم من التنوع والاختلاف الواضح فيما بين المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة، إلا أنها جميعها تتشابه في عدد من الخصائص والتي يمكن أن يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في القطاع الخاص وهذه الخصائص كما حددها New man wall ender كما يلي<sup>(١)</sup>:

١. تقديم خدمة عامة غير ملموسة يصعب عليها.
٢. نفوذ وقوة المستهلكين غالباً ما يكون ضعيف التأثير.
٣. ضعف ولاء الموظف البيروقراطي للمنظمة.
٤. تدخل الدولة في الإدارة الداخلية للمنظمة.
٥. قيود على استخدام المكافآت وأساليب العقاب والنتائج عن ما سبق.
٦. القادة الجذابين للجماهير والذين ينظر إليهم على أنهم قادرين على قهر العقبات وإزالة القيود.
٧. العارض والتناقض بين عملية التخطيط الرسمي ونمط الإدارة.
٨. عدم ملائمة التخطيط الرسمي للمنظمات والوحدات صغيرة الحجم.
٩. التكلفة العالية.
١٠. المغالاة في استخدام الأساليب الكمية.
١١. عدم وجود الكفاءات والخبرات الكافية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
١٢. نقص التدريب الفعال للمديرين على المستويات الإدارية المختلفة على عملية التخطيط الرسمي.

(١) فاطمة عبد الله الطيب، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء، الخرطوم، د ن، ١٩٩٨، ص ٦٤٥.

١٣. عدم تحقيق المشاركة الفعالة مع المديرين في مستويات الإدارة المختلفة.
١٤. إغراق المديرين بالتفاصيل والأعمال الروتينية.
١٥. عدم قبول التخطيط الاستراتيجي بواسطة بعض المديرين.
- ويرى الخبراء في مجال الإدارة أن مثل هذه العقبات يمكن التغلب عليها من خلال إتباع ما يلي:

١. توعية الإدارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الإستراتيجية.
٢. التركيز على الجوهر، والبعد عن النواحي الزخرفية والشكلية في التخطيط الاستراتيجي.
٣. تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل مستويات الإدارة.
٤. تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطط العامة.
٥. توفير الكفاءة اللازمة من مخططين ومحللين وتوفير الموازنة المالية اللازمة والكافية للإنفاق على نظام التخطيط الرسمي<sup>(١)</sup>.

### خطوات التخطيط الإستراتيجي:

- تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بالخطوات التالية<sup>(٢)</sup>:
١. تصور ما يمكن أن يؤول إليه مال المشروع (رؤية رسالة المنشأة) وبعد خمسة سنوات مثلاً.
  ٢. على ضوء التصور السابق في إطار المعلومات المتاحة فإن الخطوة الثانية هي إعادة النظر في الأهداف السابقة للتأكد من أن إمكانية تحقيقها لا زالت كبيرة.
  ٣. تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالي من ناحية والموقف المستهدف من ناحية أخرى وهذا ما يعبر عنه بالفجوة التخطيطية.
  ٤. البحث عن البدائل التي يمكنها من سد تلك الفجوة، بمعنى آخر تلك الأساليب التي تؤدي إلى استخدامها إلى نقل المشروع من موقفه الحالي إلى الموقف المرغوب أو المستهدف في نهاية الخطة.

(١) فاطمة عبد الله الطيب، مرجع سبق ذكره، ص ٦٥.

(٢) نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.

٥. وتمثل الخطوة الخامسة أهم خطوة في تشكيل الخطة الإستراتيجية وهي عملية تقييم البدائل المطروحة للبحث وتحليل للتكلفة والعائد لكل منها ودرجة المخاطرة واحتمالات النجاح في تنفيذه.
٦. هذه الخطوة ترجمة لتلك البدائل المختارة للقوائم المالية المستقبلية لكل من سنوات الخطة لتوضيح الإيرادات والنفقات المتوقعة واحتمال العجز والفائض وقد يترتب على هذه الخطوة عملية مراجعة الأهداف والبدائل لتوفير التناسق والتجانس.
٧. الخطوة الأخيرة وهي إعداد الخطة الإستراتيجية في شكلها المتكامل والذي يحتوي على العناصر التالية<sup>(١)</sup>:
- أ. تلخيص للموقف المالي للمشروع.
- ب. عرض الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة الخطة.
- ج. مجموعة القوائم المالية المبدئية التي توضح النتائج المتوقعة خلال فترة الخطة.
- تمر خطة التنمية الإستراتيجية بعدة مراحل تعتبر على درجة من الأهمية لأن الفشل في أي إحدى هذه المراحل يعني الفشل في الخطة كاملة وهذه المراحل هي<sup>(٢)</sup>:
١. التهيئة وإثارة الانتباه: إن الاستعداد الذهني والعاطفي والفكري، شرط لابد من توفره للعاملين في أجهزة ومؤسسات الإدارة العامة مع ضرورة العمل على خلق الجو المناسب داخل التنظيمات الإدارية ومشاركة الأفراد والعاملين بكل الترتيبات الإدارية المنوي القيام بها.
  ٢. مرحلة الاتصال والاستشارة: هناك أجهزة إدارية مسئولة عن إحداث التنمية الإدارية، لابد من القيام بالاتصال بهذه الجهات ودعوتها للمشاركة الفعالة في وضع خطط إستراتيجية للتنمية الإدارية.
  ٣. مرحلة اتخاذ القرارات: وهذا يعني أن الخطة الإستراتيجية قد تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير عملية، حيث تشير عملية اتخاذ القرار، اختيار البديل الأمثل من عهدة بدائل متوفرة.

(١) نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.

(٢) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ٨٢.

٤. مرحلة جمع المعلومات: وهي في أصعب المراحل المطلوب تنفيذها، نتيجة لتشعب العمل الإداري، وتعدد مجالاته، وتعقد جوانبه، والخطة الإستراتيجية الناجحة في الإدارة، تتطلب جمع وتحليل كافة المعلومات المتعلقة بالعملية الإدارية.
٥. مرحلة وضع برامج الخطة الإستراتيجية: بعد عملية جمع المعلومات والقيام بالدراسات الاستطلاعية، فإنه من السهل تحديد المشاكل، وتحديد المتطلبات، ووضع الأهداف.
٦. مرحلة التقييم والمناقشة: في هذه المرحلة وبعد جمع المعلومات وتحليلها، فإنه يتم مناقشة كافة الأفكار والآراء ووجهات النظر المختلفة والعمل على إعادة دراستها وتحليلها من جديد للوصول إلى خطة علمية واقعية مبنية على دقة وموضوعية ما تم تجميعه من معلومات<sup>(١)</sup>.

### أنواع التخطيط الإستراتيجي.

ينقسم التخطيط الإستراتيجي إلى أربعة أنواع حسب ما يرى أحمد ماهر<sup>(٢)</sup>:

١. التخطيط الإستراتيجي الكلي. يركز هذا النوع من التخطيط على عملية صنع الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل، والتأكد من أن كل وحدة أعمال في محفظة الشركة تضيف شيئاً ما إلى الأداء الكلي، والشركة في هذه الحالة تواجه مشكلة كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للشركة.
٢. التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال. هو التخطيط الذي يركز على توجيه وإدارة وحدات أعمال المنظمة، والتي قد تتمثل في شكل خطوط الإنتاج، أو المصانع، أو الأسواق المختلفة، أو الاستثمارات الرئيسية للمنظمة، وإدارة وحدة أعمال معينة، وبمعنى آخر تتعامل هذه الإستراتيجية مع العناصر التالية:

(١) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ٨٣ - ٨٥ .

(٢) احمد ماهر . مرجع سابق ذكره ص ٣١٤ ، ٣١٥

- أ. كيفية التنافس بشكل ناجح وتحديد أي نوع من المزايا التنافسية يمكن أن تتبعه الشركة.
- ب. ما هي المداخل الرئيسية التي يمكن إتباعها في كل وحدة نشاط (مثل مصنع وسوق، وخط إنتاج)، بغرض تنفيذ الخطة الكلية لمستوى النشاط في المنظمة
- ج. مدى الاستجابة إلى التغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها.
٣. التخطيط الإستراتيجي الوظيفي. ويشير هذا التخطيط إلى التحركات الوظيفية التي تتبعها المنظمة بغرض تدعيم التخطيط الإستراتيجي الكلي والتخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال، وتظهر الحاجة إلى خطط إستراتيجية مساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التوزيع، التمويل، الموارد البشرية، نظم المعلومات، وهكذا فعلى سبيل المثال تتكون الإستراتيجية الوظيفية في مجال التسويق بخطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة البيع بغرض إنجاز أهداف البيع ودعم إستراتيجية وحدة الأعمال.
٤. التخطيط الإستراتيجي التشغيلي. وهو ذلك التخطيط الذي يركز على الجوانب التشغيلية في الإدارات والأقسام والفروع الجغرافية، ويهتم بقضايا لها علاقة بالعمليات اليومية والأسبوعية والشهرية، وبالرغم من تركيزها على قضايا تشغيلية سريعة إلا أنها تستند على أنواع التخطيط الإستراتيجي الأعلى، وتعتمد عليها في التوصل إلى التحركات التشغيلية، وعلى الرغم من أن هذا التخطيط أقل من حيث الذي تغطيه بالمقارنة مع صنع الإستراتيجية في المستويات الأعلى، إلا أنها تحقق التكامل بين الإستراتيجيات. فعلى سبيل المثال، مدير منطقة جغرافية معينة عليه أن يقدم تفاصيل الإستراتيجية التي يتبعها حسب ظروف هذه المنطقة.

**أساليب التخطيط الإستراتيجي:**

هناك أسلوبين رئيسيين يستخدمان في مجال التخطيط الإستراتيجي وهما على النحو التالي:<sup>(١)</sup>

**الأول:** يعتمد على الحدس والخبرة الشخصية.

**والثاني:** يعتمد على أسس وقواعد منهجية.

وهناك عدد من العوامل التي تحدد طبيعة أسلوب التخطيط المستخدم في

المؤسسة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أ. مستوى قدرات ومهارات القائمين على عملية التخطيط في المؤسسة.

ب. مدى رغبة الإدارة العليا وإيمانها بنجاة أي من الأسلوبين وفيما يلي شرحاً

مختصراً لكل أسلوب منهما

**الأول: الاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية**

في مثل هذا الأسلوب يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاعتماد على

الخبرة السابقة للقائمين على عملية التخطيط، وفي هذه الحالة لا يتم اعتماد

قواعد وأسس واضحة ومحددة ومكتوبة وإنما يتم الاعتماد على الخبرة

السابقة والقدرات الذهنية والشخصية، وهذا الأسلوب وعلى الرغم من أنه

غير شائع الاستعمال إلا أن تجارب بعض المؤسسات أثبتت نجاحه بسبب

القدرات المميزة للإدارة وللمشرفين على عملية التخطيط

**الثاني: الاعتماد على الأسلوب المنهجي**

وفي هذا الأسلوب يتم إتباع منهاج محدد ومتسلسل قائم على مجموعة من

الإجراءات تحدد واجبات ومهام كل طرف في المؤسسة، وذلك وفق أسس

محددة تكون في العادة مدونة في دليل خاص يسمى (دليل التخطيط

الإستراتيجي)، وفي مثل هذا الأسلوب يتم الاعتماد على الأبحاث والدراسات

التي يتم إعدادها بطريقة منهجية وعلمية في إعداد خطة مكتوبة وواضحة

المعالم.

**أبعاد التخطيط الاستراتيجي:**

هنالك عدة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي<sup>(٢)</sup>:

(١) منتديات شبكة المهندس، بتاريخ ٢٠١٥/٧/١٢ م [www.almahands.org/forum](http://www.almahands.org/forum)

(٢) محاضرة التخطيط الاستراتيجي، الأكاديمية العسكرية العليا بجمهورية السودان، ص٢، ص٣،

١. البعد المعلوماتي. كما نعلم جميعاً ونحن في عصر العولمة أن البعد المعلوماتي له أهمية قصوى بل يمثل البعد الأهم والأساسي في التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم عليه ويساعد في تشكيل وتطوير الأبعاد الأخرى.

٢. البعد الزمني. يلعب هذا البعد دوراً حيوياً ومهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للمساعدة في وضع الخطة الإستراتيجية فلا بد من أن يكون هنالك بعداً زمنياً محدداً لتلك الخطة يوضح فيها البداية والنهاية لتلك الخطة مع المرونة للتعديل عليها إذا لزم الأمر.

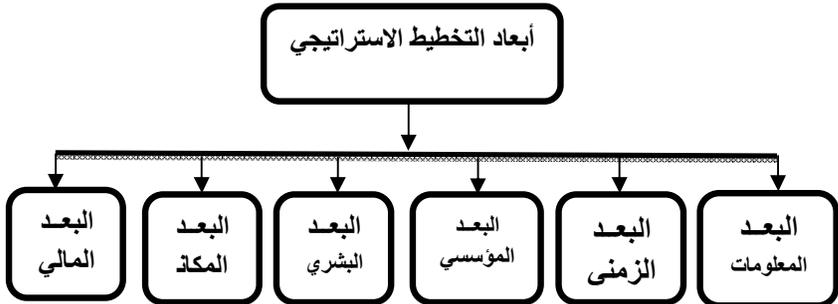
٣. البعد المؤسسي. يتمثل في قسمين أساسيين يتمثل الأول بإصدار التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية أما القسم الثاني فيتمثل في تشكيل وإنشاء المنظمات والمؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ.

٤. البعد البشري. ويشكل جانبين مهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي فهو بمثابة الإدارة المنفذة للخطة وفي نفس الوقت الجانب المخطط له.

٥. البعد المكاني. لكل خطة أرض تنفذ عليها وأهمية هذا البعد أنه يساعد في تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها التخطيط.

٦. البعد المالي. هذا البعد له أهمية قصوى لأنه يلزم لإعداد وتنفيذ الخطة معرفة الموارد المالية المتاحة والعمل على إيجاد كافة السبل لتوفيرها للقيام بالتخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه ولتلك الأبعاد داعمة هامة منها الإحصائيات الصحيحة والبحث العلمي المتطور.

شكل (٦/١) إبعاد التخطيط الاستراتيجي



المصدر: إعداد الباحث

من أبرز مسوغات التخطيط الإستراتيجي ما يلي:

١. التخطيط الإستراتيجي يسعى إلى إحداث التغيير في البيئات المعقدة.
٢. التخطيط الإستراتيجي عملية قابلة للتكيف.
٣. التخطيط الإستراتيجي يمثل فكراً إدارياً ومنهجية عملية للمؤسسات.
٤. التخطيط الإستراتيجي يعمل على رفع الروح المعنوية للإدارات.
٥. التخطيط الإستراتيجي يشجع على تكوين شبكة اتصالات مفيدة وفعالة ويساعد في تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الإدارية.

٦. التخطيط الإستراتيجي أداة من أجل تحقيق النتائج.

عقبات أمام استخدام التخطيط الإستراتيجي<sup>(١)</sup>:

١. تعقيد البيئة وتغيرها المستمر.
٢. تردد المديرين في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
٣. صعوبة إعداد الخطة الإستراتيجية.
٤. ضرورة الاعتماد على الدراسات والأبحاث.
٥. التكلفة والوقت الكبير.

الأسباب والعوائق التي تمنع استخدام التخطيط الإستراتيجي:

١. اختلاف البيئة الفعلية عن المتوقعة ويرجع ذلك لاعتماد التخطيط على المستقبل، والمستقبل ليس مضموناً دائماً.
٢. المقاومة الداخلية بسبب خوف مجلس الإدارة والعاملين من تأثير التخطيط على مواقعهم القيادية ووظائفهم.
٣. ارتفاع تكاليف التخطيط لما يتطلبه من جمع بيانات وتحليل وبحوث دراسية
٤. لا يتكامل التخطيط مع الأزمات الحالية الطارئة ولكن مع المستقبلية.
٥. صعوبة التخطيط لما يتطلبه من مهارة عالية في كل من التصور والتخيل والتقدير والتحليل والابتكار.

(١) محمد عبد الغني حسين هلال، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨

٦. محدودية البدائل حيث أن وجود خطط محددة في العمل تحد من روح المبادرة خوفاً من مخالفة الخطط.

### مداخل التخطيط الإستراتيجي:

نظراً لتعدد النظرة الخاصة للتخطيط الإستراتيجي من قبل الكتاب والباحثين وخصوصاً الإستراتيجي لذا تشكلت هناك أربعة مداخل للتخطيط نوردها بالآتي:

#### ١/ مدخل التكيف الإستراتيجي:

يهتم هذا المدخل بالمنافسة والمواقف التنافسية التي تتلاءم مع المنظمات من خلال الاعتماد على قاعدة مؤداها أن التغيير الذي تقوم به المنظمة هو جعل الاستجابة لتبني بيئتها (جمهورها) وبالتالي هي التي تخلق التغيير ولم يكن مفروضاً عليها فقط لكن هناك مواجهات صعبة منها ندرة الموارد أو قد لا تتحكم بالعوامل المؤثرة عليها وقد يؤدي بها إلى مغادرتها للأسواق كما يطلق باحثين آخرين على هذا المدخل بالتكيف إلى اختيار الإستراتيجية في ظل البيئة المروضة على المنظمة. وهنا ينبغي على الإدارة العليا للمنظمة أن تتشأ التغيير أو التكيف معه مدفوعة بمتغيرات السوق التنافسية. من ثم تعزز قدرتها على الاستمرار والنجاح.

#### ٢/ مدخل الاختيار الاستراتيجي:

هو أن تقوم الدراسة واسعة وشاملة للظروف المحيطة وأن تتوصل من خلال المناقشات وطرح البدائل والحلول إلى اعتماد أسلوب علمي مدروس ومصور وهي تستشعر بالخطر والسلبية التي تواجهها لذا تسعى دوماً إلى الاستعداد المسبق والتكيف مع ما يستجد من متغيرات.

#### ٣/ المدخل الثوري:

بالاعتماد على التحليل الرياضي والإحصائي للمتغيرات ومدى تأثيرها على المتغير النهائي (النتيجة) حيث أن المتغيرات كثيرة (متنوعة) لذا تتشأ معادلات لا خطة حيث تواجه المنظمات تغيرات مفاجئة صعبة التنبؤ وإيجاد التفسيرات لذا تعتمد على الرؤى الإستراتيجية وهو أن يعتمد النموذج المعياري الذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي هو عملية منطقية متسلسلة، هناك نموذج آخر هو

التعلم الذي يجمع بين التحليل والحدس والنموذج والريادة الإستراتيجية الذي لم يتبلور بعد لمواجهة التحديات المستقبلية<sup>(١)</sup>.

#### ٤ / مدخل التصور الاستراتيجي:

يعتمد هذا المدخل على استخدام نظام السيناريوهات ذات العلاقة المباشرة بتحليل بنية الأعمال وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الإدارة كونه مترابطة مع بعضها الآخر ويعرف بأنه تصور إستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات المستقبل حيث يساعد المنظمة على إرشادها لأن تقوم به لتصبح في مكانة متميزة في المستقبل وعد أحد المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية والصياغة والتنفيذ<sup>(٢)</sup>.

#### ٥ / مدخل إعداد الإستراتيجية:

تسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة في النهوض بمهمة إعداد خططها الإستراتيجية ففي المنظمات الصغيرة التي تتصف فيها الملكية بالإدارة فإن عملية إعداد الإستراتيجية تتم بطريقة غير رسمية استناداً إلى الخبرات والملاحظات والتقييمات الشخصية لعدد من الأفراد في قمة الهرم التنظيمي، وفي الغالب فإن الإستراتيجية تتواجد بصفة رئيسية في ذهن رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام في المناقشات الشخصية التي تدور مع المساعدين إلا أنه لا يتم التعبير عنها في شكل مكتوب يطلق عليه الخطة الإستراتيجية.

في المقابل فإنه في المنظمات الكبيرة يتم تنمية وإعداد خطط إستراتيجية بطريقة رسمية وبتفاصيل أعمق حيث يتم في الغالب تجميع كميات هائلة من المعلومات وتحليل يتعمق للموقف والتصدي لقضايا محددة ومشاركة إيجابية من الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى وعقد العديد من الاجتماعات لمناقشة والحوار بغرض الوصول إلى خطة إستراتيجية مكتوبة وبصفة عامة كلما كبير حجم المنظمة وتنوعت أنشطتها كلما أدرك المديرين بها أنه من الأفضل وجود إجراءات محددة في إطار زمني معين وعمل الدراسات والتحليلات من أجل الوصول إلى خطة مكتوبة تلقى موافقة مجلس الإدارة

(١) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٣.

(٢) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٦.

ويمكن التمييز بين أربعة مداخل وأنماط تتبعها المنظمات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد إستراتيجيتها هي<sup>(١)</sup>:

١. مدخل كبير الإستراتيجيتين.
٢. مدخل التفويض للآخرين.
٣. المدخل التعاوني.
٤. مدخل المبادرة الذاتية.

---

(١) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٦.