

## الباب الثاني

### إدارة عملية

### التخطيط الاستراتيجي





## الباب الثانى

يثور كثير من الاختلاف والجدل حول تعريف مصطلح التخطيط الاستراتيجى ، شأنه فى ذلك شأن معظم مصطلحات العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة .

يحاول الفصل الثالث : ما هو التخطيط الاستراتيجى ؟

أن يدلى بدلوه فى هذا المجال .

التخطيط الاستراتيجى من أجل المستقبل ، والمنظمة الذكية هى التى تنظر إلى المستقبل من زاوية المجتمع ككل ، ثم المنظمة وصولاً إلى الجماعة الصغيرة أو الفرد .

يشرح لنا الفصل الرابع : التخطيط والتفكير الاستراتيجى ، ما قد يترتب على تجاهل أى من هذه الزوايا.

التخطيط الاستراتيجى هو العمود الفقري لتدعيم الإدارة الاستراتيجية، والإدارة الاستراتيجية هى كل ما يتخذ فى أعلى قمة الهرم التنظيمى ، وما عداها فهى الإدارة التشغيلية ولكنهما مرتبطتان بقوة .

هذا ما يقوله الفصل الخامس : الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى .



## ما التخطيط الاستراتيجي؟

فى الباب السابق تمت مناقشة تعريف وأهمية خطة العمل ، وعدد من المفاهيم والطرق والنماذج التى تساعد على إعداد خطة العمل . بداية من المهم أن نعرف أنه لا يوجد شيء اسمه نظام التخطيط الاستراتيجي ، الذى يجب أن تتبناه كل منظمة . نظم التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتم تصميمها لكي تتناسب مع الخصائص المتميزة لكل منظمة . بحكم أن كل منظمة تختلف فى بعض المظاهر عن كل المنظمات الأخرى . يستتبع ذلك أن نظم التخطيط فى المنظمات تختلف هى الأخرى من نظام إلى آخر . ومع ذلك ، توجد خصائص عامة بين نظم التخطيط فى المنظمات ذات الخصائص المختلفة ، التى سوف نتناقش فى هذا الفصل والفصول القادمة . على الرغم من أنه أمامنا طريق طويل نقطعه قبل أن نصف بدقة ، ما هو التخطيط الاستراتيجي الذى يجب أن تتبناه المنظمة ؟ فى ضوء خصائصها المتميزة ، نعرف فى الواقع - اعتمادا على خبرتنا فى هذا المجال - الكثير من أوجه التخطيط الأساسية التى يجب اللجوء إليها أو رفضها ، بحسب الحالة المعروضة ، لتأكيد التخطيط الفعال هذه أيضا سوف نتعرض لها .

### ملاحظة على التعريفات :

يحكى أن "كونفوشيوس Confucius" قد قال : لو أنه قد أصبح حاكما لهذا العالم، فإن أول شيء سوف يفعله ، هو تثبيت معنى الكلمات ، لأن الأفعال تتبع المعنى . كان من الممكن أن يكون مفيدا لكل فرد مهتم بالتخطيط الاستراتيجي ، لو أن الأسماء المتداوله كانت مقبولة من كل الناس ، ولكن ليس هذا هو الحال ، على كل حال .

يبدل جهد في كل أجزاء هذا الكتاب لتعريف المصطلحات الرئيسية ، ليس كنوع من ممارسة التحديق ، ولكن لأن التعريفات في غاية الأهمية في الفهم، والفهم شيء جوهري للأداء الصحيح .

### □ تعريف التخطيط الاستراتيجي الرسمي :

في الستينيات استخدم مصطلح التخطيط طويل الأجل ليصف النظام الذي نتحدث عنه في هذا الفصل ، ثم توالى مصطلحات وأسماء أخرى بعد ذلك منذ زمن ، لأسباب سوف تذكر لاحقا ، لم يعد يستخدم على وجه الخصوص مصطلح التخطيط طويل الأجل لوصف النظام . أيضا سار على نفس النهج كثير من الكتاب . ومع ذلك سوف لا يتفق الكثيرون عند استخدام مرادفات التخطيط الشامل للمنظمة ، إدارة التخطيط الشامل ، التخطيط الشامل الكلي ، التخطيط طويل الأجل ، التخطيط الرسمي ، التخطيط المتكامل الشامل ، تخطيط الشركة ، التخطيط الاستراتيجي ، وتباديل أخرى مع هذه الكلمات . ولكن تم استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي أكثر وأكثر ، ليصف ما نعنيه عادة عند استخدام المصطلحات السابق ذكرها .

لدى كثير من الكتاب في هذا المجال تعريفات خاصة بهم عن المصطلحات المذكورة في الفقرة السابقة . إنها تختلف كثيرا فيما يتعلق بمستوى التجرد ، الجوهر ، القبول العام . يعتقد بأن معظم الكتاب يتفقون بأن التخطيط الاستراتيجي يجب وصفه من خلال وجهات نظر متعددة لتعميق الفهم . يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي الرسمي من منظور أربع وجهات نظر ، كل منها تساعد على فهمه .

### □ مستقبلية القرارات الحالية : Futurity of Current Decisions

أولا : يتعامل التخطيط مع مستقبلية القرارات الحالية . يعنى هذا أن التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى سلسلة تداعيات السبب والتأثير على مدى وقت القرار الحالي أو الذي يرغب المدير في اتخاذه . إذا لم يحدد المدير

التأثير المنظور ، يمكن أن يتغير القرار . ينظر التخطيط الاستراتيجي أيضا إلى سلسلة الإجراءات البديلة المتاحة في المستقبل ، وعندما يتم الاختيار من بين هذه البدائل ، تصبح الأساس في اتخاذ القرارات الحالية . الجوهر في التخطيط الاستراتيجي التحديد المبني على نظام للفرص والتهديدات القابعة في المستقبل ، والتي إذا أضيفت إليها البيانات المناسبة توفر قاعدة قوية لكي تتخذ المنظمة قرارات جيدة للاستفادة من الفرص وتفادي التهديدات . يعنى التخطيط تصميم مستقبل منشود ، وتحديد طرق الوصول إليه .

### □ العملية The Process :

ثانيا ، التخطيط الاستراتيجي عملية . إنها عملية تبدأ مع وضع الأهداف التنظيمية، تحديد الاستراتيجيات والسياسات لتحقيقها ، ووضع الخطط التفصيلية التي تضمن تطبيق الاستراتيجية حتى تتحقق الغايات المرجوة ، إنها عملية التقرير المسبق لأنواع الجهود التخطيطية التي يجب القيام بها ، متى يجب القيام بها ، كيف يجب القيام بها ، وماذا يمكن عمله مع النتائج المحققة . التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية ، بمعنى أنها تنظم وتدار على أساس تتابعي مفهوم .

يترتب على التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمعظم المنظمات مجموعة من الخطط تصاغ بعد فترة زمنية محددة تخصص لوضع الخطط ، ومع ذلك يجب أن يكون معروفا أنها عملية مستمرة ، وخاصة فيما يتعلق بوضع الاستراتيجية، حيث إن التغييرات في بيئة العمل مستمرة . لا يعنى هذا أنه يجب تغيير الخطط كل يوم ، ولكنه يعنى أن التفكير التخطيطي يجب أن يكون مستمرا ، ويتم تدعيمه بالإجراءات المناسبة عند الضرورة .

### □ الفلسفة The Philosophy :

ثالثا ، التخطيط الاستراتيجي اتجاه ، وطريقة حياة . يجعل التخطيط تكريس الجهود للعمل ضرورة ، على أساس من التأمل في المستقبل ، بما يجعل من

التخطيط جزءا متكاملًا للعملية الإدارية بصفة مستمرة ومنتظمة . إن التخطيط الاستراتيجي يعنى الكثير من عملية التفكير ، وتمارين الذكاء ، أكثر من أنه مجموعة موصفة من العمليات ، الإجراءات ، البناءات أو الأساليب . لكي يتحقق النجاح المنشود ، يجب أن يؤمن المديرون والأفراد فى المنظمة أن التخطيط الاستراتيجي يستحق ما يبذل فيه من جهود ، ويجب أن يبذلوا هذه الجهود على أكمل وجه . إن التهاون فى ذلك قد يصل إلى حد الذنب .

## □ البناء The Structure :

رابعا ، يربط التخطيط الاستراتيجي الرسمي بين ثلاثة أنواع رئيسية من الخطط : الخطط الاستراتيجية ، البرامج متوسطة الأجل ، والميزانيات قصيرة الأجل مع الخطط التشغيلية . بالنسبة للشركات التى تتبنى منهج اللامركزية فى أقسامها التنظيمية Decentralized Divisions ، قد نجد هذا النمط من الربط فى كل خطط القسم ، وربط مختلف على مستوى الخطط الاستراتيجية فى المركز الرئيسى ، وخطط الأقسام . إنه من خلال هذا الربط يتم ترجمة استراتيجيات الإدارة العليا إلى قرارات حالية . يعبر عن مفهوم بناء الخطط أيضا فى هذه التعريف : التخطيط الاستراتيجي هو مجهود المنظمة النظامي ، والذي يتم صياغته فى شكل رسمي بطريقة أو بأخرى ، لوضع أغراض ، وأهداف ، وسياسات ، واستراتيجيات المنظمة الرئيسية ، وأيضا يعين الخطط التفصيلية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف وأغراض المنظمة الرئيسية .

يوجد بالطبع خصائص أخرى كثيرة للتخطيط الاستراتيجي الرسمي سوف يتم إيرادها فى باقى أجزاء الكتاب . ومع ذلك فإن هذه الخصائص الأربع الأساسية سوف تعمل كأساس لوضع التعريفات على مستوى المفاهيم وعلى المستوى الإجرائي . وقبل أن نخطو خطواتنا إلى الأمام فى هذه الموضوعات من المهم أن نعلق بـإيجاز فيما ليس من التخطيط الاستراتيجي الرسمي .

## □ ما ليس من التخطيط الاستراتيجي الرسمي .

لا يحاول التخطيط الاستراتيجي اتخاذ قرارات في المستقبل . القرارات تتخذ في الحاضر فقط . يتطلب التخطيط الذي يعنى النظرة إلى الأمام إجراء اختبارات من بين الوقائع المحتملة في المستقبل ، ولكن القرارات التي تتخذ في ضوءها ، تتخذ في الحاضر فقط ، وبمجرد اتخاذها ، يصبح لهذه القرارات بالطبع ، أجل طويل ونتائج غير قابلة للإلغاء .

التخطيط الاستراتيجي ليس هو توقع مبيعات المنتج forecasting ، ثم بعد ذلك تحديد ما يجب عمله لتأكيد تحقيق التوقع ، فيما يتعلق بموضوعات قبل شراء المواد، التسهيلات ، القوى العاملة ، وهكذا . يذهب التخطيط الاستراتيجي إلى أبعد من التوقعات الحالية للمنتجات والأسواق القائمة ، ويسأل أسئلة أكثر عمقا : هل نحن في مجال العمل الصحيح ؟ ما أهدافنا الرئيسية ؟ متى سوف تصبح منتجاتنا الحالية متقدمة ؟ هل أسواقنا تتسع رقعتها أم تتأكل ؟ توجد فجوة كبيرة بالنسبة لمعظم المنظمات بين هدف التوقع من المبيعات ، والأرباح الحالية ، وما تود الإدارة العليا أن يكون عليه وضع المبيعات والأرباح . إذا كان الأمر كذلك فإن هناك فجوة يجب أن يعمل التخطيط الاستراتيجي على تغطيتها .

ليس التخطيط الاستراتيجي برنامج عمل للمستقبل . إنه ليس وضع مجموعة من الخطط ينسخ منها عدد من الصور لكي تستخدم يوما بعد يوم بدون تغيير خلال فترة مستقبلية طويلة . تراجع معظم الشركات خططها الاستراتيجية دوريا ، عادة مرة كل سنة ، يجب أن تكون الخطط الاستراتيجية مرنة ، لكي تستثمر المعرفة عن البيئة التنظيمية المتغيرة .

ليس التخطيط الاستراتيجي بالضرورة إعداد مجموعة كثيفة من الخطط ، تفصيلية ومتشابكة في علاقتها . يخرج النظام في الشركات الكبيرة ذات اللامركزية بين أقسامها مجموعة ضخمة من الخطط التفصيلية . ولكن ، كما

سوف نلاحظ فيما بعد ، أن طبيعة المفهوم الأساسي للتخطيط الاستراتيجي الوارد بمتن هذا الكتاب ، سوف يتفق مع عدد متنوع من نظم التخطيط من البسيط جدا إلى المعقد جدا .

ليس التخطيط الاستراتيجي بديلا لحدس وتقدير الإدارة ، هذه النقطة ذكرت سابقا ، ولكنها تستحق إعادة تأكيدها .

ليس التخطيط الاستراتيجي مجرد جمع حسابي للخطط في الوظائف أو الإدارات المختلفة أو أنه استقراء من الميزانيات التقديرية الحالية . إنه منهج نظم واقعي لعمل مناورات تخطيطية طول الوقت في بحور من التغييرات البيئية غير المعروفة لتحقيق الأهداف المقررة .

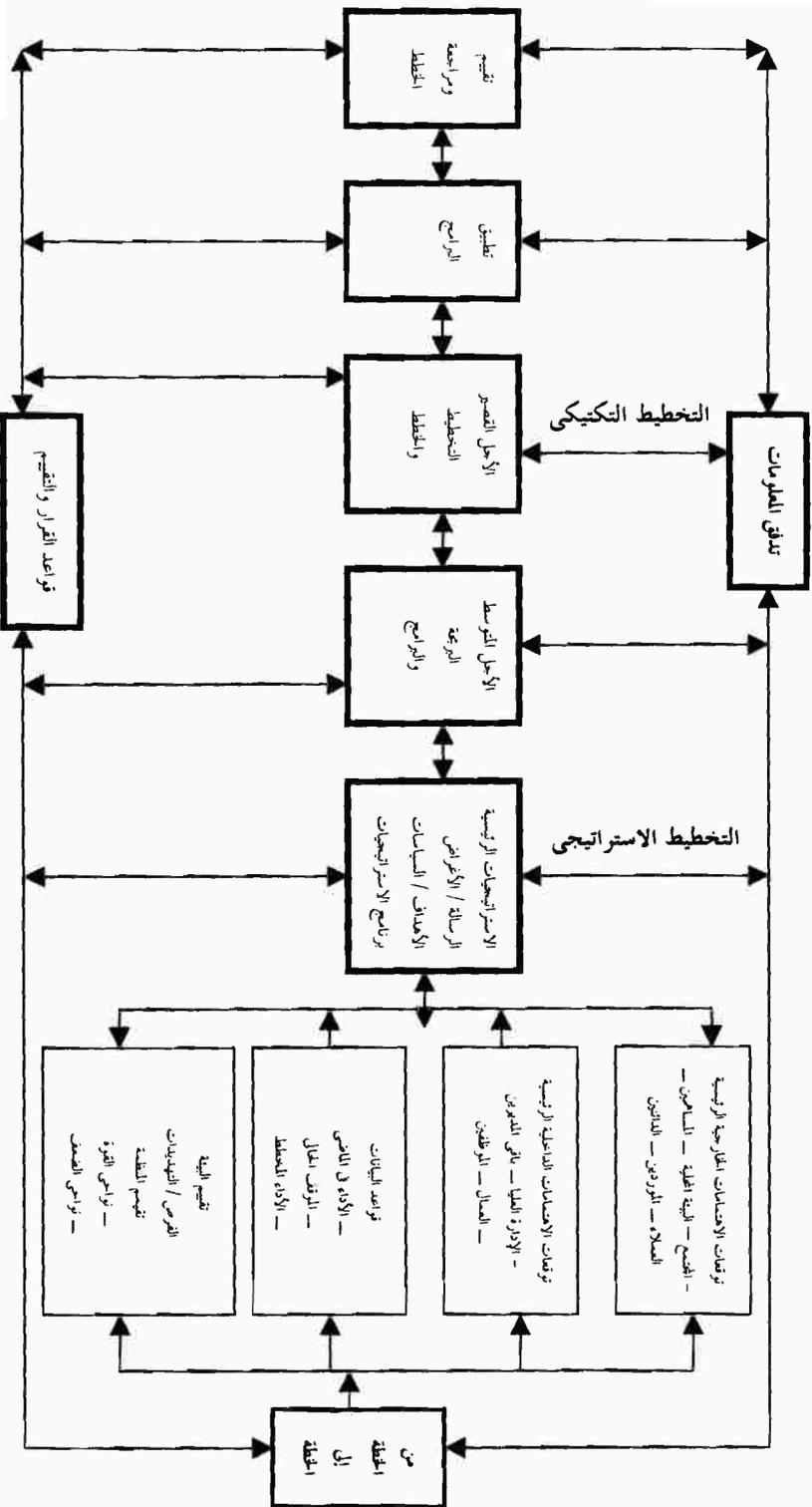
### **نماذج مفهوم التخطيط الاستراتيجي Conceptual Strategic Planning**

#### **. Models**

نموذج المفهوم هو ما يعرض فكرة عما يجب أن يكون عليه الشيء بصفة عامة ، أو تصور عن شيء يتم تشكيله عن طريق التعميم من الخصوصيات . النموذج التشغيلي في المقابل ، هو ما يستخدم بالفعل في المشروع . نموذج المفهوم الذي يقوم على بعد نظر وبصيرة عميقين يعتبر أداة قوية لأنه يوفر توجيهها سليما لأداء الجودة عمليا .

تقدم اللوحة رقم [ ١ ] التالية نموذج مفاهيم عن البناء والعملية للتخطيط النظامي على مستوى المنظمة .

لوحة رقم [٨] البناء والعملية لتخطيط العمل على مستوى المنظمة



تفصل هذه اللوحة بتوسع معنى التخطيط الاستراتيجي ، وتشرح كيف يمكن تنفيذ العملية . يمكن للباحث الذي يدرس نظم التخطيط في كثير من الشركات الاستنتاج بأن من يمارس تخطيطًا شاملاً وفعالاً يتبنى هذا النموذج صراحةً أو ضمناً .

ولكن ما يدعو إلى الأسف أنه لا يوجد لدى أى شركة - على حد تعبير أحد الاستشاريين - نظام تشغيل تم رسمه بيانياً بدقة تصل إلى مستوى النموذج فى اللوحة رقم [١] السابقة . تختلف خرائط التدفق التشغيلية مع الاختلافات بين المنظمات المختلفة ، ولكن يمكن القول بأن العناصر الرئيسية فى اللوحة المذكورة توجد فى الأنظمة الممتازة . إذا فقه أحد العناصر من النموذج سواء صراحةً أو ضمناً ، قد لا يعمل النظام بكفاءة . يقدم الكتاب المشهورون فى هذا الحقل نماذج مفاهيم على نفس مستوى جودة هذا النموذج .

طالما أن المدير مهتم بممارسة وضع تخطيط استراتيجي رسمى يقوم على التنسيق فإن نموذج المفاهيم السابق ذكره يمكن أن يصبح نموذجاً تشغيلياً ويتكيف مع معظم بيئات العمل المختلفة ، وعلى الرغم من ذلك ومع أن النموذج يبدو خادعاً فى بساطة مفاهيمه ، فإنه أيضاً يبدو خادعاً فى صعوبة ترجمته إلى نظام تخطيط استراتيجي تشغيلي من الطراز الأول ، ومن ثم فإننا نلهم هنا بتقديم المعالم الرئيسية للنموذج بطريقة محكمة بقدر الإمكان ومقارنته مع نماذج المفاهيم والنماذج التشغيلية الأخرى .

يمكن تقسيم النموذج إلى ثلاثة أقسام رئيسية : المقدمات ، ووضع الخطط ، وأخيراً التطبيق والمراجعة نتناولها فيما يلى :

### □ **تخطيط المقدمات** Planning Premises :

تعنى كلمة مقدمات حرفياً ، ذلك الذى يأتى أولاً ، الذى يوضع فى الأمام أو الذى يذكر كمقدمة ، كأمر مسلم به أو ضمناً . المقدمة كما تظهر فى النموذج

رقم [١] تنقسم إلى نمطين : الخطة إلى الخطة ، والمعلومات الواقعية المطلوبة لوضع وتطبيق الخطط .

من المهم قبل الشروع فى مباشرة أى برنامج تخطيط استراتيجى أن يكون لدى الأعضاء المشاركين فهم دقيق لما يدور فى أذهان الإدارة العليا وكيف يعمل النظام. يوظف هذا التوجيه من خطة إلى خطة ، الذى قد يكون شفاهة ولكنه عادة يكتب من أجل التوزيع العام .

تظهر المقدمات التخطيطية الواقعية فى حزمة من أربعة مستطيلات . المعلومات التى تتجمع فى هذه المجالات يطلق عليها أحيانا مراجعة الموقف The Situation Audit ، ولكن تستخدم أيضا كلمات أخرى لتوصيف هذا الجزء من عملية التخطيط [تقييم المنظمة ، مراجعة المركز ، تقييم الموقف الحالى ، والمقدمات التخطيطية].

لا يمكن لأى منظمة مهما كان حجمها أو ربحيتها أن تفحص بدقة كل العناصر التى تعتقد أنه يمكن أن يشتمل عليها الموقف الخاضع للمراجعة - ومن ثم يجب أن تحدد كل منظمة هذه العناصر - فى الماضى ، والحاضر ، والمستقبل - والتى لها أهمية قصوى فى نموها ، وازدهارها ، ورفاهيتها ، وتركز خلال جهودها على فهم هذه العناصر . قد تكون بعض العوامل قد أخذت فى الاعتبار فى هذا الجزء من عملية التخطيط ، ولكن قد يتم تقديرها بدون بحث أو تؤخذ من وثائق منشورة .

فى أعلى حزمة المستطيلات يوجد "توقعات الاهتمامات الخارجية الرئيسية" من المهم بالنسبة للشركات الكبيرة فى عملية التخطيط الاستراتيجى ، أن تفهم جيدا ما الاهتمامات التى لدى أطراف المشروع الرئيسيين ، وكيف يمكن توقع تغييرها بالنسبة للشركات الصغيرة ، يمكن أن يكون التركيز تقريبا بالكامل على مصالح المساهمين ، ولكن بالنسبة للمنظمات الكبيرة يجب العناية بمصالح الأهداف الأخرى فى المجتمع.

المديرون والعاملون لهم أيضاً مصالحهم التي يجب تقييمها وأخذها في الاعتبار. في عملية التخطيط يعطى اهتمام خاص لأعضاء الإدارة العليا التنفيذيين انطلاقاً من نظامهم القيمي . إنها مقدمات جوهرية في أى نظام تخطيط استراتيجي .

يوجد في "مستطيل قاعدة البيانات" معلومات عن الأداء في الماضي ، الموقف الحالي ، والمستقبل . هذه المعلومات في غاية الأهمية لمساعدة الذين يقومون بالتخطيط على تحديد سلاسل بديلة للعمل ، وتقييمها بدقة . الأنماط التوضيحية التي يمكن جمعها عن معلومات الأداء في الماضي تشمل : المبيعات ، الأرباح ، العائد على الاستثمار ، الحصة التسويقية ، إنتاجية العامل، العلاقات العامة وإمكانات تطوير المنتج . سوف تتضمن المعلومات عن الموقف الحالي موضوعات مثل : إمكانات الإدارة ، مهارات العامل ، المنافسة ، الصورة الذهنية للشركة ، المسؤولية الاجتماعية ، الاهتمام بكمبار العملاء ، وقبول المنتج . أما بيانات المستقبل يمكن أن تتناول : توقعات الأسواق والمبيعات ، اتجاهات اقتصادية مختارة ، المنافسة ، التكنولوجيا ، وبعض الاتجاهات الأخرى التي لها اهتمام خاص بالنسبة للمنظمة [على سبيل المثال : السكان ، الاضطرابات الدولية ، التشريعات الحكومية] .

يوضع داخل المستطيل الأخير في الحزمة نواحي الضعف ، والقوة ، والتهديدات والفرص ؛ لأن الغرض الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي يتمثل في اكتشاف الفرص والتهديدات المستقبلية ، لكي توضع الخطط لاستغلال الأولى وتفادي الثانية ، ومن ثم تصبح هذه خطوة حساسة في عملية التخطيط . يوجد عائد كبير مقابل التقيب عن الفرص والتهديدات في مستقبل المنظمة ، وربطها بدراسة غير متحيزة عن نواحي القوة ونواحي الضعف في هذه المنظمة أو تلك .

#### □ وضع الخطط Formulating Plans :

في نطاق المفاهيم ، واستناداً إلى المقدمات المنطقية السابقة ، تتقدم عملية

التخطيط الاستراتيجي خطوة إلى الأمام نحو وضع الاستراتيجيات الأساسية واستراتيجيات البرامج . وكما يظهر في اللوحة السابقة ، تحدد الاستراتيجيات الأساسية على أنها الرسائل ، الأغراض ، الأهداف ، والسياسات . تهتم استراتيجيات البرامج ، بحيازة استخدام ، وتخصيص الموارد لمشروعات محددة ، مثل بناء مصنع جديد في بلد أجنبي .

نحن في هذا الجزء من التخطيط مهتمون بالغايات الأكثر أهمية والأعلى أولوية في نظر المنظمة ، وأيضًا بالمناهج الرئيسية لتحقيقها .. يشتمل موضوع هذا الجزء على كل نشاط ذي أهمية للمشروع : الأرباح ، النفقات الرأسمالية ، الحصة التسويقية ، الأفراد ، الإمكانيات التكنولوجية ، تحسين المنتج ، البحوث والتطوير ، الموضوعات القانونية ، اختيار وتدريب المديرين ، الأنشطة السياسية .

على خلاف البرامج المتوسطة الأجل لا توجد مناهج عيارية للتخطيط في هذا المجال . يعتمد ما يؤدي على رغبات الإدارة ، في أي وقت معين . وهذه دورها تعتمد على الظروف التي تواجهها المنظمة في أي مواقف محددة .

البرامج المتوسطة الأجل هي العملية التي تعد على أساسها الخطط الوظيفية وتتداخل علاقاتها لتوضيح كيف يمكن تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف طويلة الأجل ، رسائل المنظمة ، وأغراضها . فترة التخطيط النمطية خمس سنوات ، يوجد اتجاه لدى الشركات المتقدمة تكنولوجيا أن تخطط على مدة من سبع إلى عشر سنوات . الشركات التي تواجه بيئة تنظيمية مضطربة تخفض أحيانًا أفق التخطيط إلى أربع أو ثلاث سنوات . في معظم نظم التخطيط ذات البرامج متوسطة الأجل تتبع شكلاً عيارياً ، سوف يناقش فيما بعد .

الخطوة التالية - بالطبع - هي وضع خطط قصيرة الأجل ، على أساس الخطط متوسطة الأجل . في بعض الشركات ، عدد السنوات في سنة التخطيط الأول في الخطط قصيرة الأجل هو نفس العدد في الخطط التشغيلية السنوية

قصير الأجل ولكن فى البعض الآخر لا توجد هذه الروابط . سوف تكون خطط التشغيل الحالية بالطبع أكثر تفصيلا من خطط البرنامج متوسط الأجل .

### □ التطبيق والمراجعة Implementation and Review :

عندما يتم وضع الخطط قصيرة الأجل ، يجب بالطبع تطبيقها . تغطى عملية التطبيق المدى الكامل للأنشطة الإدارية ، بما فى ذلك الموضوعات المتعلقة بالحوافز ، الأجور ، تقييم الإدارة ، والعمليات الرقابية .

يجب أن تراجع الخطط وأن تقيم . لا يوجد شيء يجعل المرء عوسين ينتجون خططًا جيدة أفضل من أن تظهر الإدارة العليا حماسًا متواصلًا بالخطط والنتائج التى سوف تترتب عليها .

عندما ظهرت عملية التخطيط الرسمى الشامل لأول مرة فى بداية الخمسينيات [فى القرن السابق] - كان يوجد اتجاه لدى الشركات أن يضعوا خططًا مكتوبة ولا يعيدون كتابتها إلا أن أصبح متقدمة بصورة جلية . الآن ، تباشر معظم الشركات عملية تخطيط سنوية ، حيث تراجع الخطط وتصحح . يجب أن تسهم هذه العملية فى تحسين التخطيط فى الدورة التالية وهكذا .

### □ تدفق المعلومات وقواعد القرارات والتقييم

#### Information flows and Decision and Evaluation Rules

مستطيل تدفق المعلومات فى النموذج شكل رقم [١] ، يوضح فى سهولة وبساطة نقطة تدفق المعلومات فى كل مراحل وخطوات عملية التخطيط ، سوف يختلف هذا التدفق بالطبع طبقا لجزء عملية التخطيط التى يخدمها من جهة ، وطبيعة موضوع المعلومات من جهة أخرى .

فى كل أنشطة عملية التخطيط من الضرورى أن تطبق قواعد لاتخاذ القرار ، وللتقييم . على سبيل المثال ، عند وضع الاستراتيجيات الأساسية ، والتشغيلية ، تمثل قيم الرئيس التنفيذى قواعد نوعية مهمة لاتخاذ القرار . على الجانب الآخر ، عند وضع خطط التشغيل الحالية ، تصبح قواعد اتخاذ القرار

ذات ميول كمية أكثر [معايير العائد على الاستثمار ، معادلات الإحلال المخزنى].

### بعض الملاحظات على النموذج :

لا يفوتنا أن نذكر العديد من الملاحظات عن النموذج هنا:

**أولاً :** لا يجسد النموذج بعد زمنى واحد ، ولكن الكثير من هذه الأبعاد . يتحدث الأفراد غالبا عن خطة لمدة ثلاث سنوات أو خمس سنوات ، ولكن بصفة عامة فى نظم التخطيط الاستراتيجى ، لا توجد أبعاد زمنية محددة . فى معظم المنظمات ، نجد أن رسالة وغرض الشركة ليس لهما بعد زمنى محدود ، وعادة يوضعان بدون تغيير لفترة زمنية طويلة ، على أقصى الطرف الآخر من هذا المحور ، قد يتخذ قرار فى عملية صنع برنامج الاستراتيجيات يتعلق بغلق أحد الأقسام غير المربحة ، أو تعيين كبير باحثين بأسرع ما يمكن .

**ثانياً :** لا يوجد هناك شىء اسمه هدف المشروع ، لكل منظمة أهداف متعددة التى يتم تناولها بطرق مختلفة ، ولها مغزى مختلف فى التخطيط وعمليات المنظمة .

**ثالثاً :** يتحرك النموذج من اليمين إلى اليسار كعملية مفهوم ، ومع ذلك فى الواقع العملى ، العملية متكررة . على سبيل المثال ، يوجد نمطيا تكرارات كبيرة بين وضع أهداف تخطيطية طويلة الأجل ، وبين استراتيجيات تحقيقها . إذا وضع أحد المديرين هدفا ، ولم يستطع وضع استراتيجية قوية لتحقيقه ، هنا يجب تخفيض الهدف . على الجانب الآخر ، أثناء البحث عن بدائل لتحقيق هدف معين ، قد يكتشف المخطط استراتيجية موثوق بها فى الإنجاز . فى هذه الحالة يجب الارتفاع بالهدف .

**رابعا :** هذا النموذج معقد وليس بسيطا . عندما تحاول تطبيقه بالكامل ، فإن المرة الأولى التى تقدم فيها المنظمة عملية تخطيط استراتيجى ، من المحتمل أن هذا النموذج سوف يفشل فى كثير من المنظمات . وعلى الرغم من ذلك ، كما سنرى فيما بعد ، يمكن تفصيل النموذج لى يناسب معظم المواقف ، مع

احتمال كبير فى النجاح.

**خامساً :** لم يحدد النموذج فى اللوحة رقم [١] التخطيط "التكتيكي" تخطيط الأساليب . تمتد قرارات التخطيط على طول محور يبدأ التخطيط الاستراتيجى من أحد أطرافه ، وتخطيط الأساليب فى نهاية الطرف الآخر . يشير تخطيط الأساليب إلى سلسلة من الإجراءات تستخدم لتطبيق الخطط الاستراتيجية . فى أقصى درجات التطرف يوجد تمييز واضح بين الاثنين ، ولكن عندما يقتربان من بعضهما قد تصير التفرقة بينهما صعبة . أيضاً يجب ملاحظة أن ما يعتبر تكتيكا بالنسبة للرئيس التنفيذى ، قد يعتبر استراتيجياً بالنسبة لمرعوسه .

أخيراً ، مشكلة دلالة اللغة فى هذا الحقل المعرفى قد تلاحظ مرة أخرى . يتضمن التخطيط الاستراتيجى ، طبقاً لنموذج اللوحة رقم [١] ، عناصر فى حزمة المستطيلات على اليمين ، بالإضافة إلى مستطيلات الاستراتيجيات الرئيسية ، وبرامج الاستراتيجيات لجعل الأمور أكثر إرباكاً . نطلق على كل ما فى اللوحة "عملية التخطيط الاستراتيجى " لأنها مصممة لترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال حالية . من الواضح أننا فى حاجة إلى كلمات جديدة لتعريف أجزاء مختلفة من التخطيط الشامل ، طويل الأجل ، ولكن إلى حين توفير هذه الكلمات ، فإننا نواجه بغموض فى معانى سجل الأسماء .

### □ خطوات مفاهيمية وتشغيلية فى التخطيط الاستراتيجى :

تعرض اللوحة [٢] أربع خطوات لخلق خطة استراتيجية . إنها نماذج مفاهيم ، بمعنى أنها تقدم خطوات منطقية للنشاط التخطيطى . ومع ذلك فهى أيضاً تشغيلية بمعنى أن الشركات يمكنها أن تتبع ، وتتبع بالفعل هذه الخطوات . تؤكد كل مجموعة خطوات على اختلاف بسيط عن بعض العناصر فى العملية التخطيطية ، ولكن فى الجوهر كلهم متشابهون . هذه الخطوات كما فى اللوحة رقم [٢] يمكن تفصيلها لكى تتناسب مع المواقف المتميزة لكل شركة . يمكن أن تودى إلى عملية تخطيطية بسيطة نسبياً أو عملية فى غاية الإتقان ، اعتماداً على التفاصيل من خطة إلى أخرى .

## اللوحة رقم [٣]

### أربعة نماذج مفاهيم لخلق خطة استراتيجية للمنظمات الكبيرة ، والمتوسطة ، والصغيرة

النموذج أو الخطوة " ب "	النموذج أو الخطوة " أ "
١- حدد نوع الشركة الذى نريده	١- صياغة الواجب
٢- حلل عملاءنا .	• حدد مدى الخطة.
• من هم ؟	• حدد النتائج المنشودة.
• كيف يمكن تصنيفهم؟	• وضح كيف يجب أن توضع الخطة.
• لماذا يشترون منتجاتنا / خدماتنا،	- من يفعل ماذا .
هل يمكن أن يتغير هذا الموقف؟	- التوقيت .
• وهكذا .	- الطلبات المتعلقة بالمعلومات.
٣- حلل صناعتنا.	٢- ضع المدخلات (الإسهامات).
• الاتجاهات.	• التاريخ الماضى.
• من يضع الإيقاع.	• الاتجاهات البنينة الرئيسة .
• المنافسة.	• الفرص والتهديدات.
• إمكانات الربح.	• نواحى القوة والضعف الداخلية.
• أخرى.	• توقع مبيعات المنتج الحالية.
٤- اسأل : ما الفرص والتهديدات	• قيم وتقديرات المديرين.
التي تواجهنا ؟	٣- قيم سلسلة الإجراءات البديلة.
٥- اسأل : ما نواحى قوتنا ،	٤- حدد الأهداف الرئيسية .
ونواحى ضعفنا ؟	• المبيعات .
٦- اسأل : ما الاستراتيجيات القابلة	• الأرباح.
للتحديد ؟	• تطوير المنتج
٧- قيم الاستراتيجيات البديلة.	• القوى العاملة .
٨- ضع الأهداف.	• أخرى .

<p>٩- ضع خطط تفصيلية لتطبيق الاستراتيجيات .</p> <p>١٠- ترجم الخطط إلى ميزانيات.</p> <p>١١- ضع خططا للطوارئ .</p> <p>١٢- راقب الأداء.</p> <p>١٣- أعد الدورة سنويًا .</p>	<p>٥- حدد الاستراتيجيات والسياسات الرئيسية .</p> <p>- الأسواق - العاملين - المنتجات .</p> <p>- الأسعار - التمويل - أخرى .</p> <p>٦- ضع خطط تفصيلية متوسطة الأجل .</p> <p>٧- حدد القرارات الحالية اللازمة .</p> <p>٨- راقب الأداء .</p> <p>٩- أعد الدورة سنويًا .</p>
<p><b>النموذج أو الخطوة " د "</b></p>	<p><b>النموذج أو الخطوة " ج "</b></p>
<p>١- من نحن ؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● فلسفة الشركة ، رسالتها وقوتها الدافعة.</li> <li>● الموقف المالي.</li> <li>● الموقف التنافسي.</li> <li>● قبول واعتمادية المنتج .</li> <li>● السوق المخدوم.</li> <li>● أخرى .</li> </ul> <p>٢- إلى أين نريد أن نذهب ؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● إعادة التعريف التمهيدى للأهداف.</li> <li>● الاستراتيجيات البديلة لتحقيق الأهداف.</li> <li>● تقييم البدائل في ضوء نواحي</li> </ul>	<p>١- طور فهما واقعيًا عن التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة وللشركات الصغيرة بصفة خاصة .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● المحاضرات</li> <li>● مستشار إدارة أعمال.</li> <li>● ندوات مهنية .</li> <li>● زيارة شركات أخرى تقوم بالتخطيط</li> </ul> <p>٢- تحديد ما يطلق عليه اختصار</p> <p><b>WOTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● حالات الضعف weaknesses</li> <li>● الفرص Opportunities</li> <li>● التهديدات Threats</li> </ul>

## ● نواحي القوة Strengths

القوة، حالات الضعف ، المحددات ،  
وقوى الدفع الحالية.

- ٣- هل يمكننا الذهاب إلى هناك ؟
  - القوة الدافعة الحالية .
  - المتطلبات التنظيمية .
  - متطلبات الأفراد .
  - متطلبات التسهيلات .
  - المتطلبات المالية .
  - أخرى .

٤- أى الاستراتيجيات سوف يحقق  
أى أهداف ؟

- التكرار بين الأهداف  
والاستراتيجيات فى ضوء القيم  
الإدارية ومراجعة الموقف .

- الاستنتاجات المتعلقة بالأهداف .  
- الاستنتاجات المتعلقة  
باستراتيجيات تحقيق الأهداف .

٥- ما القرارات التى يجب أن تتخذ  
الآن للذهاب إلى هناك ؟

- ميزات قصيرة الأجل .  
- تنظيمات ، أفراد ، قرارات إدارية  
وإجراءات كلها قصيرة الأجل .

٦- مراقبة الأداء .  
٧- أعد الدورة سنويا .

٣- حدد الاستراتيجيات للاستفادة  
بالفرص وتفادى التهديدات

٤- تقييم واختيار الاستراتيجيات .  
٥- خطط التطبيق للاستراتيجيات ذات  
الأولوية .

٦- صياغة الأهداف الرئيسية للمنظمة .  
● الرسالة . ● الأغراض والفلسفة .

● أهداف طويلة الأجل محددة .  
- المبيعات - الأرباح - حصة السوق  
- أخرى .

٧- جهز خططا مرتبطة أخرى .  
- القوى العاملة - التمويل .

- التسهيلات - أخرى حسب الحاجة .  
٨- راقب الأداء .

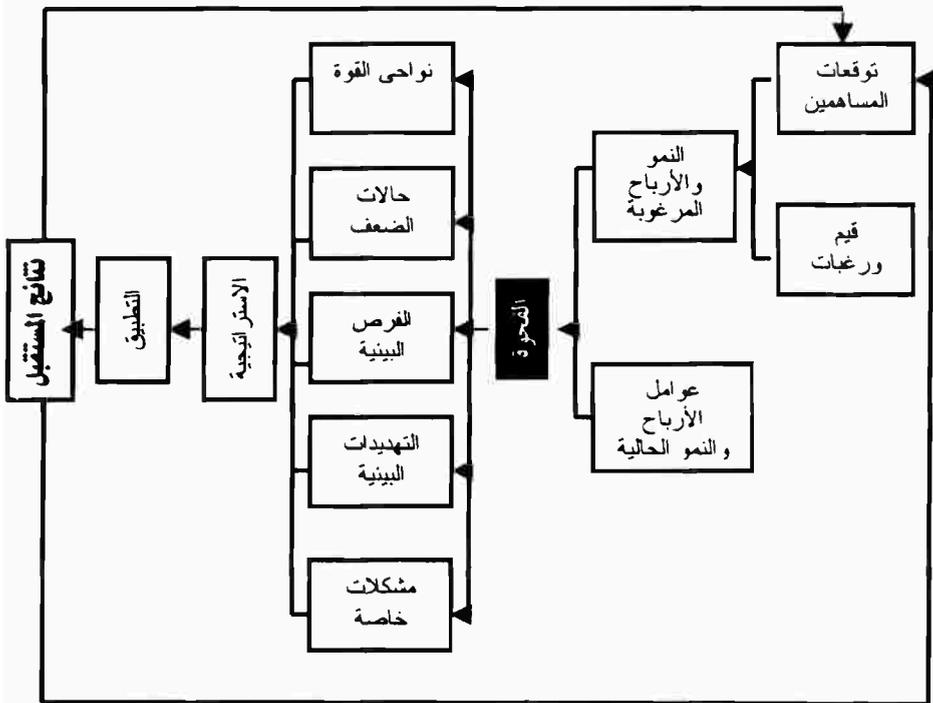
٩- أعد الدورة سنويا .

## نموذج التخطيط الاستراتيجي مع وجود فجوة ومع التركيز على السوق

كما لوحظ سابقا ، ليس ضروريا للمنظمة أن تسير على نهج ما يسمى بخطوات التخطيط التقليدي الذي ذكر من قبل في الماضي ، ركزت معظم الشركات على فجوة التخطيط ، كما تظهر في الشكل رقم [٣] . في هذه الأيام يركز عدد كبير من الشركات على الاستراتيجية . كما يظهر في الشكل رقم [٤] النقطة المحورية ، في المستطيل المحددة أضلاعه بينط تقيل ، عبارة عن مصفوفة ، يعبر بعدها الأفقي عن جاذبية السوق ، ويعبر بعدها الرأسى عن قوة السوق .

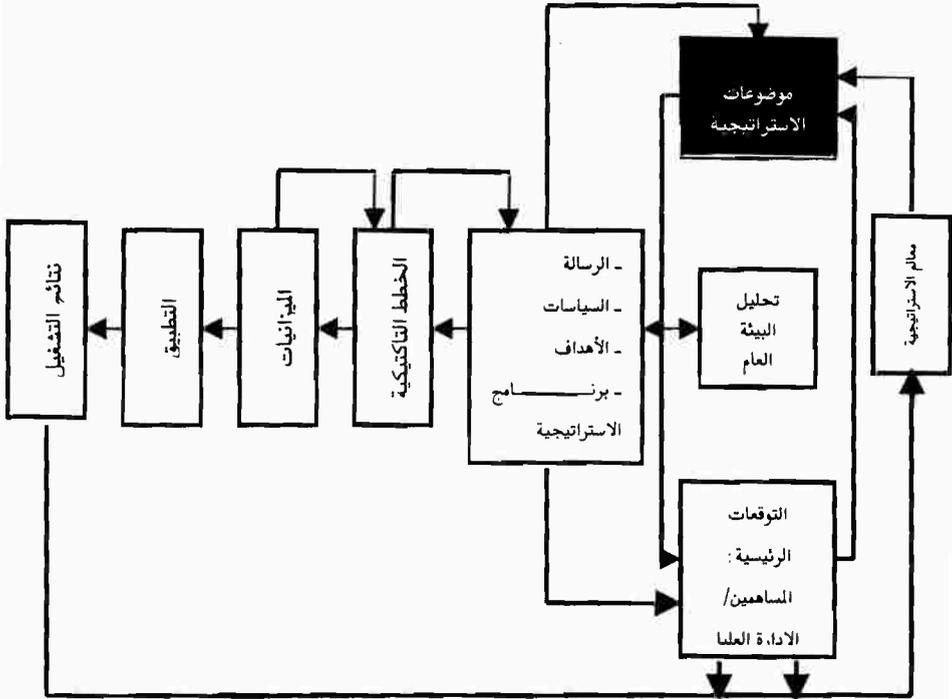
شكل رقم [٣]

نموذج للتخطيط الاستراتيجي يركز على تحليل الفجوة



## شكل رقم [٤]

### نموذج للتخطيط الاستراتيجي يركز على قوة وجاذبية السوق



يأتي هذا النموذج ، على عكس وضع الأهداف [سد الفجوة التخطيطية] ، ثم وضع الاستراتيجيات لتحقيقها نمطيًا . العملية في وضع الأهداف ، وصياغة الاستراتيجيات متكررة . كما لوحظ سابقًا ، ومع ذلك يوجد فرق ، فيما تبدأ بأيهما أولاً . البعض يؤكد على الإدارة بالاستراتيجية ، والبعض الآخر الإدارة بالأهداف ، الفئة الأولى تركز على ما هو محسوس ، والفئة الثانية على ما هو مرغوب .

في الماضي تبنت منظمات كثيرة النموذج المعروف في شكل رقم [٣] الأهداف وضعت ، والفرق بينها وبين النمو المرجو في الوقت الحالي مع متابعة المنتجات يحدد حجم الفجوة التخطيطية التي يجب سدها . أصبح المديرون في البيئة التنظيمية المضطربة في السنوات الأخيرة أقل ارتياحًا مع

التوقعات التي تبني على أساسها مثل هذه الخطط . مودى الفكرة أنه إذا استطاعت المنظمة أن تحقق القوة في أسواق جذابة ، فسوف تسجل أرقامًا قياسية في الأداء ، يدعم هذا الاعتقاد بعض البحوث والدراسات .

بالطبع ليس ضروريًا أن تبدأ بمصفوفة السوق . تستخدم بعض الشركات المنهج الأساس الوارد في النموذج شكل [٤] ، بالسؤال : ما استراتيجياتنا الحالية ؟ هل هي مناسبة بالنسبة للمستقبل ؟ ما الإجراءات العملية ؟ ماذا يمكن عمله للاستفادة بالفرص وتفادي التهديدات ؟

يوجد تعديل آخر في الشكل رقم [٤] ، أجرته بعض الشركات أخيرًا . بالنسبة لبعض الشركات ، مثل : المرافق العامة ، التي بدأت حديثًا الأخذ بمنهج التخطيط الاستراتيجي الشامل والمتكامل . كان حجم المشكلات التي واجهتها هذه الشركات في محاولتها للتعامل مع كل الموضوعات التي صادفتها في عملية التخطيط الاستراتيجي كثيرة جدًا ، ومعقدة جدًا ، مما يجعل من غير المعقول معالجتها كلها في وقت واحد . تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي المخرج من هذا الوضع ، لتدفع الموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الشركة إلى أعلى حيث الإدارة العليا . من تلك القائمة يمكن اختيار البنود الرئيسية التي لها أولوية أولى لتدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي التفصيلي .

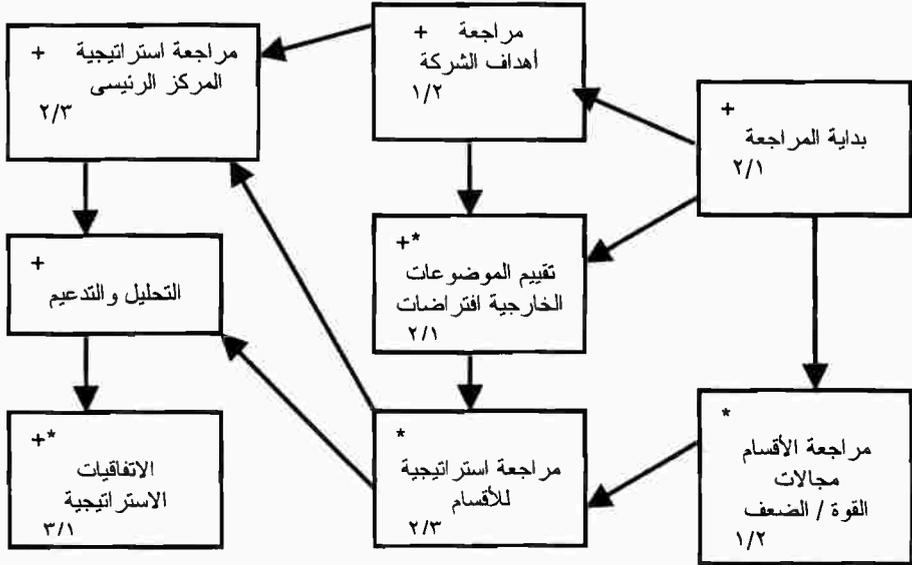
### □ خطتان تشغيليتان :

نقدم فيما يلي نموذجين لخطتين تشغيليتين . الشكل رقم [٥] ، عبارة عن نظام التخطيط في شركة رولز رويس Rolls- Royce . ويعرض الشكل رقم [٦] نظام التخطيط في شركة صغيرة جدا . لا توجد مساحات كافية لشرح تفاصيل هذين النظامين . من الواضح أنهما مختلفان كثيرا في تتابع وتفصيل الإجراءات .

## شكل رقم [٥]

عملية التخطيط في شركة " رولز رويس للسيارات "

أ . المرحلة الأولى مراجع استراتيجية



المفاتيح :

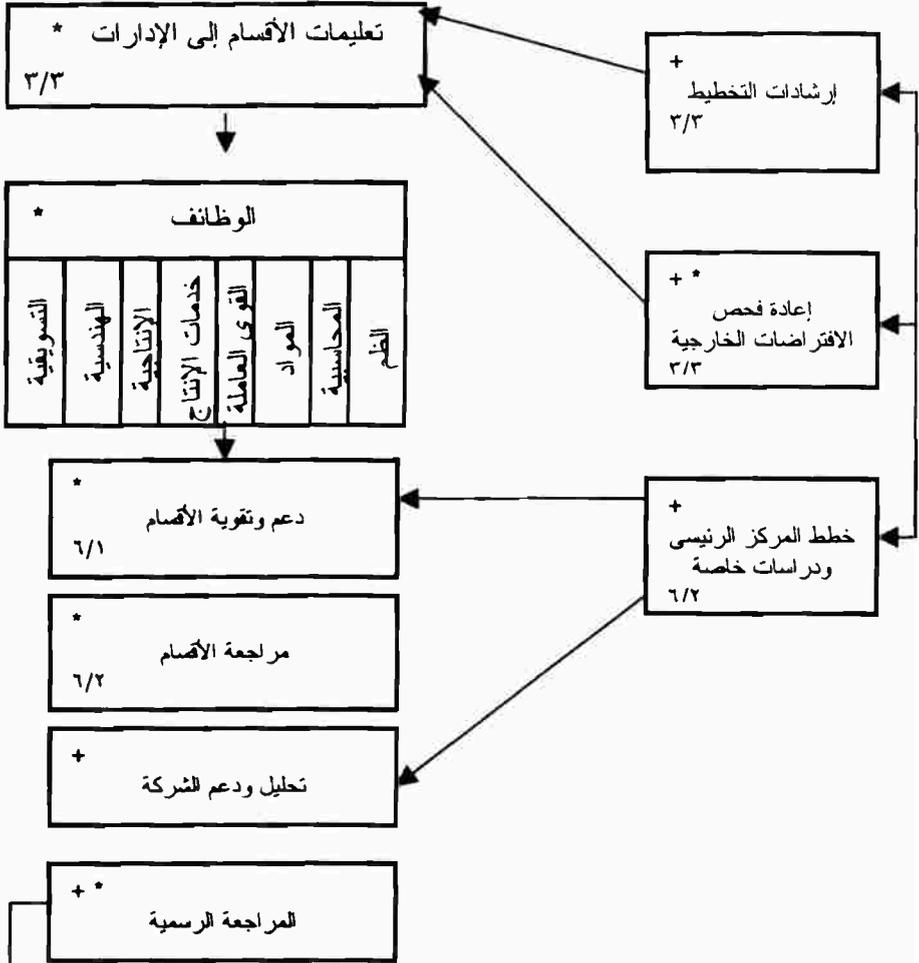
+ مهام المركز الرئيسي .

\* مهام الأقسام والمهام الاندماجية والتنسيقية .

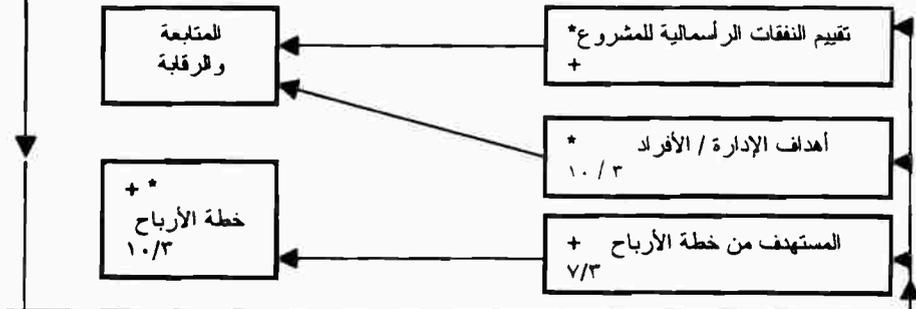
الأعداد : الرقم الأول يعبر عن الأسابيع / والثاني الشهر . [استغرقت العملية

. [٦/٢

ب - المرحلة الثانية خطة الشركة ككل

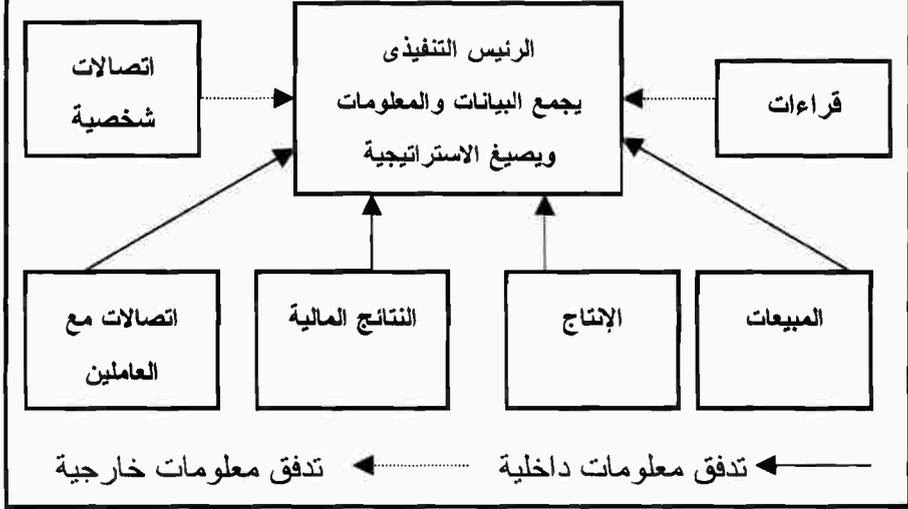


ج - المرحلة الثالثة : الخطط السنوية



## شكل رقم [٦]

### التخطيط الاستراتيجي في شركة صغيرة



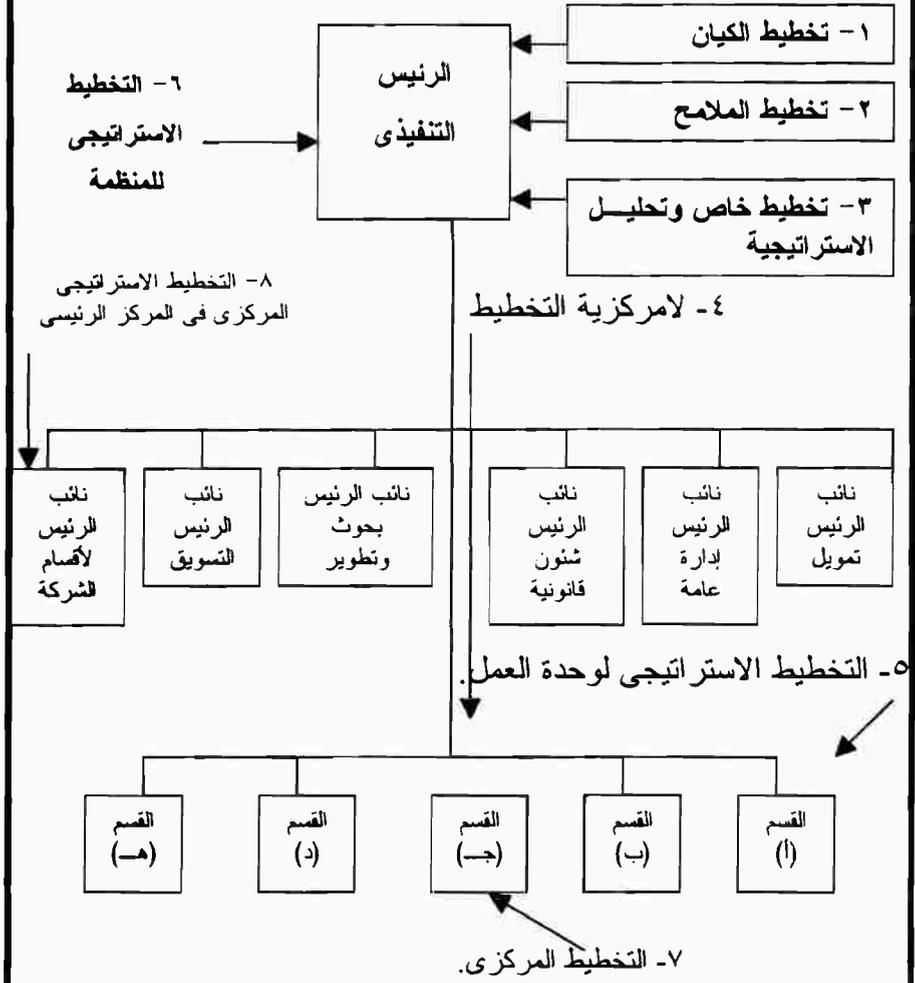
## • أنواع خطط العمل Types of Business Plans

يحدد شكل رقم [٧] عددا من أنواع نظم التخطيط الاستراتيجي المختلفة تهتم خطط الكيان أو هيئة المنظمة بتوصيف الرسائل ، الأغراض ، والفلسفات. يتولى الرئيس التنفيذي عادة صياغة مثل هذا النوع من الخطط . النوع الثاني من التخطيط تقوم به الإدارة العليا ويطلق عليه تخطيط ملامح المنظمة Portfolio planning والذي يهتم بتخصيص الموارد بين الأقسام المختلفة ، الشركات أو الأقسام الملحقة . النوع الثالث هو سياسة خاصة / تحليلي استراتيجي ، والذي يهتم بصياغة الإدارة العليا للسياسة ، أو الاستراتيجية التي لا يشتمل عليها نوع آخر من أنواع التخطيط . تنتهج هذه الشركة لامركزية التخطيط ، بمعنى أنه يطلب من الأقسام أن تعد خططا استراتيجية شاملة تغطي نفسها . نتيجة لذلك يظهر النوع الخامس ، الخطة الاستراتيجية لوحدة العمل . يمكن الاقتداء بمثل هذه الخطط بعد نماذج المفاهيم التي ذكرت سابقا . سوف تتضمن خطط الأقسام . كما ذكر في نماذج المفاهيم

والخطط الوظيفية مثل : التسويق ، التسهيلات ، القوى العاملة، الإنتاج ،  
البحوث والتطوير ، والتمويل.

شكل رقم [٧]

أنواع نظم التخطيط الاستراتيجي للعمل



- ٩- خطط الربح  
١٠- خطط المشروع (تسهيلات ، مواد ، أفراد).  
١١- خطط الطوارئ  
١٢- التخطيط الاستكشافي / سيناريو  
١٣- الإدارة بالنتائج

عندما تقدم الأقسام خططها إلى الإدارة العليا ، قد يتم وضع خطة استراتيجية للمنظمة ككل . قد تضع هذه الخطة مسبقاً ، سياسات واستراتيجيات المنظمة الرئيسية، بما في ذلك شراء شركات أخرى ، أو التخلص من شركات أو أقسام تابعة ، وملخصاً عادة عن الموقف المالي من خطط الأقسام المختلفة . قد يكون التخطيط الذى يجرى داخل كل قسم من الأقسام مركزياً إلى الدرجة التى يعتبر فيها القسم مستقلاً . على سبيل المثال : إذا كان القسم ينتج سلعة واحدة قد يتصرف كما لو كان مشروعاً فردياً، يقوم المديرون المباشرون كفريق عمل بعملية التخطيط . يطلق على هذا التخطيط المركزى ، النوع الثامن من التخطيط يقوم به المديرون فى المركز الرئيسى . ليست كل الإدارات الاستشارية تقوم بعمل التخطيط الاستراتيجى لأنشطتها الخاصة ، ولكن البعض يفعل ذلك وبصفة خاصة : التسويق ، البحوث والتطوير ، القوى العاملة ، والتى تدخل ضمن الشؤون الإدارية العامة . تختلف الدرجة التى تتداخل بها هذه الخطط فى نظام التخطيط الاستراتيجى الشامل على مستوى المنظمة ككل ، من شركة إلى أخرى .

بالإضافة إلى هذه الخطط ، توجد خطط أخرى يجب ملاحظتها . هنا مرة أخرى نواجه مشكلة المعانى اللغوية ، طالما أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفات النوع الأخير من الخطط . عادة تعتبر خطط الأرباح ، أنها تلك التى توضع عن العام التالى أو الثانى بعد الميزانية التقديرية الحالية والخطط التشغيلية هذه تؤسس على الخطط القائمة وتستتبط منها . توجد مثل هذه الخطط فى الشركات التى ليس بها تخطيط استراتيجى رسمى كما هو مذكور فى هذا الكتاب . إذا كان لدى إحدى الشركات خطة استراتيجية كذلك التى نوقشت هنا ، فإنه فى هذه الحالة ، لا يوجد سبب يمنع الشركة من أن تطلق عليها خطة الربح ، إذا كان المديرون يريدون استخدام هذه العبارة .

عادة توجد خطط المشروع ضمن الخطة الاستراتيجية . إنها خطط تفصيلية لأداء مهام محددة مثل : تسهيلات جديدة ، حيازة ، تنمية القوى العاملة ،

بحوث المنتج ، برامج توزيع محددة . سوف تختلف بالطبع الأبعاد ، الإطار الزمنى ، والتفاصيل لهذه الخطط اختلافا كبيرا بين خطة وأخرى .

ترتبط خطط الطوارئ بالخططة الاستراتيجية ، ولكن عادة ليست جزءاً متكاملًا معها . توضع الخطط الاستراتيجية على أساس الوقائع الأكثر احتمالاً فى وقوعها ، أما خطط الطوارئ ، فإنها تؤسس على مواقف مفترضة ، والتي احتمالات حدوثها ضعيفة ، وإذا حدثت ، قد يكون لها تأثيرات سلبية خطيرة على المنظمة .

توضع خطط الطوارئ كتحذير لمساعدة الإدارة على مواجهة تلك الأزمات، إذا وعندما تحدث ، يهتم التخطيط الاستكشافى / السيناريو [البند رقم ١٢ ، فى الشكل رقم (٧)] ، بإمكانية الربط بين الأحداث . بعض السيناريوهات واكتشافات المستقبل تتداخل مع فترة التخطيط النمطى ، ولكن يوجد اتجاه لوضعها لفترات زمنية أطول فى المستقبل ، عشرين سنة مثلاً ، أو أكثر . إنها تعد أحياناً لاستشارة الإدارة العليا على التفكير فى المستقبل . بعضها الآخر يوضع كمقدمات منطقية أساسية للتخطيط الاستراتيجى ، ومن ثم ، فإنها تكون عناصر فى عملية التخطيط أكثر منها فى نظام التخطيط . لقد ظهرت هنا ، مع ذلك ، لأن لفظ "التخطيط " ملتصق بها.

النوع الأخير من نظام التخطيط فى المنظمات هو المنهج الذى يطلق عليه الإدارة بالأهداف {Management By Objectives (MBO} . التعريف العام كالاتى "الإدارة بالأهداف عملية ، من خلالها يعمل الأعضاء فى المنظمات الكبيرة فى ترابط وتوحد مع بعضها ، يحددون أهدافهم المشتركة ، وينسقون جهودهم فى اتجاه تحقيقها" . نطاق منهج MBO واسع جداً . على أحد أطراف محور النظام / المنهج ، توجد البساطة فى وضع أهداف قليلة ، التى يسعى الفرد إليها ، والتى ترتبط أساساً مع شخص بذاته ، وليست متصلة مباشرة بأهداف الشركة الشاملة . على الطرف الآخر من المحور أنواع نظم التخطيط الاستراتيجى ، التى نوقشت فى هذا الفصل وسميت الإدارة

بالأهداف. وهذا الاستخدام ليس شائعًا بالنسبة لهذه الكلمات .

في عدد من الشركات الآن يتم الربط بإحكام بين منهج الإدارة بالأهداف في صورته التقليدية التي تنظر إلى القوى العاملة بالصفة الشخصية لكل منهم وبين عملية التخطيط الاستراتيجي الشاملة .

### □ أشكال تصميم التخطيط الاستراتيجي :

بالطبع ، لا ينبغي أن يتطرق إلى الذهن أنه يوجد في كل منظمة كل أنواع الخطط التي جاءت في الشكل رقم (٧) . قد يكون لدى بعض الشركات مجرد ميزانية تقديرية ممتدة ، مع استراتيجيات كبيرة وضعت عن طريق الحدس . قد يتوافر في عدد آخر كلا النوعين من أنظمة التخطيط بالإضافة إلى تحليل سياسات خاصة ذات موضوعات مختارة . مجموعة ثالثة قد يكون لديها خطط تم تنسيقها طبقًا لنظام محدد، فقط في حالات رئيسية ، مثل : التسهيلات ، القوى العاملة ، حيازة بعض الأصول . تتباين الاستراتيجيات من أجل التخطيط في الواقع تباينًا كبيرًا . -

تتجه الشركات الصغيرة إلى نظم تخطيطية أكثر بساطة وأقل تعقيدًا من الشركات الكبيرة . عندما تبدأ المنظمة لأول مرة تخطيطًا استراتيجيًا رسميًا يجب أن يكون تصميم النظام بسيطًا إلى حد ما ، على سبيل المثال ، تستطيع المنظمة أن تبدأ التخطيط الرسمي بتحديد الفرص والتحديات في بيئتها المتطورة وتصيغ الاستراتيجيات للاستفادة بالأولى وتفادي الثانية ، في ضوء نواحي القوة وحالات الضعف بالمنظمة قد يعتبر هذا النوع من التخطيط في أحد أطراف المحور . سوف يكون على الطرف الآخر نظم تخطيط معقدة، ناضجة ، وكاملة من شركات عملاقة مثل [ T&T و GE ] . فيما بين هذين الطرفين يوجد أشكال متعددة ذات خصائص متنوعة .

## ملخص الفصل

لكل كاتب تعريف للتخطيط خاص به ، وقد تضمن هذا الفصل تعريفنا ، بأن التخطيط يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية ، أنه عملية ، أنه فلسفة ، وأنه مجموعة من الخطط المترابطة في علاقاتها . تم تقديم عدد من نماذج المفاهيم والنماذج التشغيلية للتخطيط الاستراتيجي .

ركز الفصل على أنه لا يوجد نموذج وحيد لكل المنظمات . يجب أن يتم تصميم التخطيط الاستراتيجي الرسمي لكي يتناسب مع الخصائص الفريدة في كل منظمة على حدة .