



## لماذا ينجح التخطيط الاستراتيجي النظامي؟

من النادر أن تجد أى منظمة كبيرة فى أى مكان فى العالم ، ليس بها نوع ما من نظم التخطيط الاستراتيجي النظامي ، يتزايد الآن عدد الشركات الصغيرة التى تتبنى هذا المنهج . نناقش فى هذا الفصل عددا قليلا من الأسباب الرئيسية التى توضح لماذا هذا المنهج ناجح ؟

### □ ضروري لإخلاء مسؤولية الإدارة العليا :

إن أعضاء الإدارة العليا الذين يشعرون بأن ممارستهم لحدسهم ، وإلهامهم ليس هو الطريق الوحيد لاتخاذ القرارات ، يجب أن يصبح التخطيط الاستراتيجي الرسمي جزءًا متكاملًا مع أنشطتهم الإدارية ، كما ذكر فى الفصل السابق . ينطبق هذا بشكل خاص على الشركات الكبيرة ، والمتعددة المنتجات .

لقد قيل الكثير حول هذه النقطة فى الفصل السابق ، ولكن يمكن أن نضيف أن بعض الشركات التى بها توصيف للوظائف Job Descriptions ، وخاصة وظيفة الرئيس التنفيذى ، التى تذكر بوضوح أنه هو المسئول بصفته القائد المصمم والمنفذ لمستقبل الشركة ، ومن ثم المخطط الرئيسى . سواء كان يوجد توصيف لوظيفة الرئيس التنفيذى أو لا يوجد ، فإن معظم أصحاب هذه الوظيفة يدركون هذه المسئولية . أجرى مسح حديث عن الرؤساء التنفيذيين ، تناول عدد (٥٠٠) من أكبر الشركات الصناعية ، (٥٠) من أكبر البنوك التجارية ، مؤسسات تمويلية ، شركات تأمين على الحياة ، شركات تجزئة ، نقل ، وشركات مرافق خدمية . أخذت هذه الشركات من الترتيب الذى تقوم به سنويا مجلة fortune الشهيرة .

وصل عدد الردود (٣٤٢) استجابة عن الأسئلة المختلفة : أحد الأسئلة التى

وجهت إلى المستجوبين كان : ما أكثر المسؤوليات أهمية لك كرئيس تنفيذي ؟  
جاء التخطيط الاستراتيجي الأول في كل الشركات ، قبل اختيار وتمية  
الإدارة، تخصيص رأس المال ، الأرباح ، قرارات السياسة ، المحافظة على  
المعنويات ، بهذا الترتيب . من بين كل الشركات ٦٢٪ وضعت التخطيط  
الاستراتيجي في المقدمة ، ووصلت النسبة إلى ٧٠٪ بين الشركات التي يزيد  
حجم مبيعاتها على ٢ بليون دولار .

### يسأل ويجب عن أسئلة مهمة للشركة .

بالنسبة للإدارة العليا ، وأيضا لجميع أعضاء الإدارة الآخرين في المنظمة ،  
يسأل التخطيط الاستراتيجي الرسمي ويجب عن بعض الأسئلة الرئيسية ،  
بطريقة منظمة مع مقياس للأولوية والاستعجال . بعض هذه الأسئلة التي ترد  
على خاطر كما يلي : ما مجال عملنا الرئيسي ؟ ما فلسفتنا وأغراضنا  
المهمة؟ ما أهداف المنظمة قصيرة ، وطويلة الأجل ؟ هل هي متوازنة ؟ ما  
المنتجات التي سوف تصبح متقدمة ؟ كيف ومتى نجرى إحلالا للمنتجات  
المتقدمة ؟ ماذا سوف يكون تدفقنا النقدي خلال السنوات القليلة القادمة ؟ ما  
أسواقنا وأين توجد ؟ ما الحصة التسويقية التي نرغب في الحصول عليها ؟  
كيف سوف نحصل على الحصة التي نريدها من أكبر المنافسين لنا؟ ، ماذا  
يمكنهم أن يفعلوه في غير صالحنا ؟ ما التغييرات الرئيسية التي تحدث في  
بيئتنا والتي سوف تؤثر علينا ؟ ما الفرص والتهديدات التي توجد في السنوات  
القادمة والتي يجب استغلالها أو تفاديها ؟

لقد أصبحت هذه الأسئلة ، وخاصة بالنسبة للشركات الكبيرة من الصعب  
الإجابة عنها ، ولكن هذه الإجابة أصبحت أيضا أكثر إلحاحا كأساس لاتخاذ  
قرارات صحيحة . التغييرات البيئية عامل رئيسي يؤثر على تقديم التخطيط  
الاستراتيجي الرسمي في كثير من الشركات .

كل فرد يعرف أن البيئة بالنسبة لعدد كبير من الشركات سريعة التغيير .  
إنها تقدم تهديدات خطيرة ، كما تقدم فرصا كبيرة ، تحتاج هذه النقطة إلى  
توسيع ، ولكن قليل من التوضيحات ، قد تعمل على تدعيمها .

فى مجال المنتج ، دورة حياة المنتج النمطية تتكلم بسرعة ، ولكن متوسط وقت البحوث والتطوير يزداد طويلا ، وتكلفة النموذج الأولى تزداد ، فى الوقت نفسه يتزايد التهديد التكنولوجى على المنتجات من حيث العدد ، ويأتى من مجالات أخرى غير الصناعة التى تنتمى إليها تلك المنتجات . اللوائح الحكومية المتعلقة بالمنتجات وتوزيعها قد تكاثرت ، وسوف يجلب تغيير الاتجاهات الاجتماعية تجاه المنتجات مزيدا من اللوائح فى المستقبل ، يتسع نطاق المسؤولية القانونية عن المنتجات ، وأيضا الممارسات الإدارية . يوجد تغيير كبير يحدث فى المزيج السكانى . تتزايد كل من المنافسة المحلية والمنافسة الدولية ، ويتغير نمط المنافسة ، بطرق لا ترى بسهولة ، نقص المواد ، المشكلات السياسية والاقتصادية الدولية ، التضخم المحلى ، وتغيرات الاتجاهات الاجتماعية تجاه الأعمال بصفة عامة ، يخلق درجة كبيرة من عدم التأكد أمام الأعمال . وعلى العموم ، يمكن القول ، فى ضوء البيئة المتغيرة أن الأيام تتطلب تخطيطا استراتيجيا نظاميا ، وخاصة بالنسبة للشركات الكبيرة لإعطاء المديرين مجرد فهم أفضل للعالم المعقد الذى يعملون من خلاله .

### تقديم مجموعة من قوى القرار فى مجال العمل.

يقدم التخطيط الاستراتيجى الرسمى إلى المنظمة مجموعة جديدة من القوى والأدوات لاتخاذ القرارات . نناقش فى هذا الجزء أكثرها أهمية .

### □ محاكاة المستقبل Simulate the Future .

واحدة من المزايا الكبيرة للتخطيط الاستراتيجى أنه يحاكي المستقبل - على الورق . إذا لم تؤد المحاكاة إلى الصورة المرغوبة ، يمكن أن يلغى التمرين ، وتبدأ المحاولة مرة أخرى من جديد . اختيارات المحاكاة قابلة لإعادة عرضها بالمعكوس ليست قرارات "رص قوالب من الطوب" تعمل بدون فحص دقيق لظروف المستقبل . للمحاكاة ميزات أخرى ، أنها تشجع وتسمح للمدير أن يرى ، ويقيم ، ويقبل أو يرفض عددا كبيرا من سلسلة الإجراءات البديلة ، أكثر مما يمكن أن يأخذه فى اعتباره . بدون هذا المنهج ، على الرغم من أن تحديد سلسلة الإجراءات الصحيحة هو الأكثر أهمية لتوليد عدد من البدائل ، فإن

حقيقة توفير هذا العدد الأكبر من البدائل أمام الإدارة للمراجعة ، قد تترتب عليها أفكار جديدة ، لا توجد مع استخدام جهود أقل .

الحقيقة التي تجعل المحاكاة تسمح عمليا بالتجريب ، بدون تخصيص فعلى للموارد يشجع المديرين على إجراء محاولات على سلاسل مختلفة من الاختبارات - مرة أخرى على الورق . قد سهلت الحاسبات الآلية القيام بمثل هذه التجارب بكثافة . يجب أن تجعل المحاكاة المستمرة بين المديرين مخططين ممتازين .

### □ يطبق منهج النظم : Applies the Systems Approach

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المنظمة كنظام يتكون من عدد كبير من الأنظمة الفرعية . إنه يسمح للإدارة العليا في المنظمة أن تنظر إلى المشروع ككل ، والعلاقات المتداخلة بين أجزائه ، بدلا من التعامل مع كل جزء منفصلا بذاته ودون الرجوع إلى الأجزاء الأخرى . لا يمكن أن يكون إجمالي أفضل الحلول لكل جزء مستقل عن المشكلة مساويا لأفضل حل للمشكلة ككل . على سبيل المثال **السد العالي في أسوان بمصر**، عمل هندسي عظيم ، قد أمسك في الواقع بزمام النيل ، ولكن مصممي هذا العمل لم يأخذوا في اعتبارهم [أو تجاهلوا] تأثيره على الأجزاء الأخرى في البلد . لقد حجز السد التدفق الطبيعي للطمي الذي يغذي التربة الزراعية على طول مجرى النيل ، ومن ثم قد جعل من الضروري استخدام كميات كبيرة من الأسمدة . لقد حرم السردين وأنواع أخرى من الأسماك الصغيرة من غذاء مناسب ، حيث كان الطمي يحمل معه مواد عضوية يلقي بها في البحر الأبيض عند مصبه ، ولذلك اختفى هذا المورد الغذائي . يضاف إلى ذلك أن الفيضان الطبيعي للنيل كان يخفض من مجتمع الحيوانات والحشرات القارضة ، ويعمل كنظام صرف صحي للمدن التي تقع على مجرى النهر . النقطة الأخيرة التي يمكن ذكرها ، أن عملية صرف المياه في الأراضي الزراعية الغنية التي تقع بعد السد العالي غير كافية الآن وتزداد الآن نسبة الملوحة في التربة . والنتيجة تدهور كبير في إنتاجية الزراعة . حاول تجميع أحسن الأجزاء من مجموعة سيارات متعددة ، ثم

حاول أن تُصنَّعَ بها أحسن سيارة . سوف لا تتفق الأجزاء ، فى النظم الكبيرة ، المعقدة . أحسن الحلول لكل جزء من الأجزاء ، لا تتوافق معاً لتشكل الكل المرغوب . ومن ثم يجب أن نتعلم أن ننظر إلى الكل . يوفر التخطيط الاستراتيجى آلية للأجزاء المتداخلة فى المنظمة لكى تتناسق ، وبالتالي تتفادى التعظيم الفرعى للأجزاء على حساب الكل . إنه أيضاً يسمح للإدارة ، عند عمل ذلك ، أن تركز انتباهها على الموضوعات الكبيرة المناسبة لاستمرارية بقاء المنظمة .

### □ يدفع إلى وضع الأهداف : Forces the Setting of Objectives

لن تذهب عملية التخطيط الاستراتيجى بعيداً إذا حدث فى بعض المواقف أن أهدافاً معينة لم توضع لأشياء مثل : المبيعات ، الأرباح ، والحصة التسويقية . ليس هناك شك فى أن الأفراد فى المنظمات سوف يناضلون بجدية لتحقيق الأهداف الواضحة التى توضع من أجل منظماتهم . سوف يكون نضالهم أكثر جدية إذا كانت لهم يد فى وضع الأهداف . مما لا جدال فيه أن هناك احتمالاً كبيراً لتحقيق الأهداف طويلة الأجل ، إذا أعدت خطط الوصول إليها بعناية فائقة . فى ضوء ذلك يعتبر مطلب وضع الأهداف فى التخطيط الاستراتيجى قوة يعمل حسابها فى المنظمات .

### □ يكشف ويوضح الفرص والتهديدات المستقبلية

Reveals and Clarifies Future Opportunities and threats

يترتب على مراجعة الموقف نتيجة مهمة تتمثل فى تحديد الفرص والتهديدات ، كما جاء فى الفصل السابق ، لا ينبغى المغالاة فى أهمية هذه النتيجة . هنا يجب أن يتضافر حدس المديرين مع جمع البيانات المنظمة لشحذ هذا الحدس والإلهام .

### □ إطار لاتخاذ القرارات فى كل أرجاء المنظمة

Framework for Decisionmaking throughout an Organization

من أهم خصائص برنامج التخطيط الفعال أنه يوفر الإرشادات للمديرين فى

كل أرجاء المنظمة ، لكى تأتى القرارات التى يتخذونها متمشية مع أهداف واستراتيجيات مستويات الإدارة العليا . عندما تضع المنظمة أهدافا واستراتيجيات وسياسات شاملة ، فإن المديرين تحت هذا الخط يصبح لديهم المرجع لاتخاذ القرارات الكبيرة والصغيرة ، والتى تتطابق جميعها مع رغبات الإدارة العليا . لا يوجد برنامج تخطيطى يستطيع أو يجب أن يحاول توقع كل القرارات التى يجب أن يتخذها المديرون فى العمليات التشغيلية اليومية ، ولذلك يتخذ المديرون آلاف القرارات والتى تؤثر فرادى أو مجتمعة على نجاح العمل فى الأجل القصير والأجل الطويل . بدون وجود برنامج تخطيطى منظم ، يصبح موقف الإدارة المباشرة صعباً جداً عند اتخاذها القرارات التى تتفق مع توجيهات الإدارة العليا .

عندما يشارك المديرون فى صنع القرارات أو يتخذونها بأنفسهم على أساس إطار تخطيطى متكامل ، يصبح المديرون فى موقف أفضل لبذل أوقاتهم على الأنشطة التى لها مردود أكبر . تتركز جهودهم على أعمال مفيدة تتفق مع مصالحهم الذاتية ومصالح منظماتهم .

### □ الأساس لوظائف إدارية أخرى .

التخطيط يسبق وأيضا يتداخل بشكل عضوى مع وظائف إدارية أخرى على سبيل المثال ، التخطيط عنصر جوهري فى الرقابة الفعالة . إذا لم يتم تحديد وفهم الغرض من الجهود المنظمة ، كيف يمكن أن تراقب الموارد بفاعلية ؟ تستخدم الموارد على أحسن وجه ، عندما يكون الغرض من استخدامها معروفا . تحديد الأهداف وسلسلة الإجراءات التى يتم تصميمها لتحقيق تلك الأهداف تعتبر فى غاية الأهمية للقياس المناسب للإنجاز . من الواضح أن قياس الكفاءة ، الذى يدار على أساسه برنامج الإنتاج ، يعتمد على حجم وتكلفة وجودة الأهداف التى وضعت للبرنامج .

يرتبط التخطيط ارتباطاً وثيقاً بوظائف إدارية أخرى . على سبيل المثال ، بوظيفة تنسيق العناصر المختلفة للمشروع ، بشغل الوظائف ، بالقيادة وبالابتكار والتجديد . ليس معنى هذا أن التخطيط هو الأول دائماً ، أو أنه دائماً

سيد الموقف . ليس هناك شك ، فى أن هناك أفرادا لديهم موهبة شخصية لإدارة الآخرين أو ما يطلق عليه كريزما Charisma ، وهى عامل حيوى جداً فى كثير من الشركات . ولكن هناك وظائف إدارية أخرى ، تصبح أكثر سهولة وقبولاً فى الأداء ، إذا تم وضع برنامج تخطيطى جيد ودقيق .

### □ قياس الأداء Performance Measurement

توفر الخطة الشاملة أساساً قوياً لقياس الأداء . يوجد لدى الإدارة معايير ذات طبيعة كمية ونوعية فى الخطة الاستراتيجية . لا ينبغي أن يقاس أداء المنظمة على أساس الأرقام المالية فقط ، كما تحاول أن تفعل شركات كثيرة . بالتأكيد ، للنتائج المالية أهمية بالغة فى قياس نجاح أو فشل المنظمة ، ولكن الخصائص غير الكمية لها أيضاً أهمية كبيرة لنجاح المشروع . على سبيل المثال قد ينعكس كل من الابتكار ، التجديد ، الخيال ، التحفيز ، والمعرفة على النتائج المالية ، ولكن إذا لم تعمل الإدارة العليا على تعزيزها ، وقياسها ، وتقييمها ، فقد يخفى النجاح المالى الحالى بسهولة . يمكن للبرنامج التخطيطى الجيد فى الإعداد والإدراك أن يجعل المديرين فى كل المستويات قادرين على تقييم هذه الخصائص بالنسبة لأعضاء الإدارة المرعوسين لهم .

### □ تلقى الأضواء على الموضوعات الاستراتيجية

لوحظ فى الفصل السابق أن نظام التخطيط الفعال سوف يعمل على تصعيد موضوعات استراتيجية إلى أعضاء الإدارة العليا ، التى يجب أن يهتموا بها ، بهذه الطريقة يتركز انتباه الإدارة على الموضوعات الحساسة ، ولا ينتشتت إلى قضايا أقل أهمية . هذا فى حد ذاته ، يعطى دفعة قوية لعملية اتخاذ القرار .

### □ المزايا السلوكية للتخطيط الاستراتيجى Behavioral Benefits :

يمكن أن تعتبر كل القوى السابقة أموراً جوهرية ، بمعنى أنه يمكن توقع نتائج حيوية ومباشرة ومهمة من نظام التخطيط الفعال . فيما وراء هذه النتائج المادية توجد القيم ، التى تعتبر أميل إلى النواحي السلوكية بطبيعتها . فيما يلى بعض هذه المزايا السلوكية الأكثر أهمية .

## □ قناة الاتصال Channel of communication :

نظام التخطيط جيد التنظيم هو شبكة للاتصالات مفيدة جدًا . العملية التخطيطية وسيلة للاتصالات بين كل مستويات الإدارة ، فيما يتعلق بالأهداف ، الاستراتيجيات ، والخطط التشغيلية المفصلة . كما لوحظ سابقًا ، عندما تقترب الخطط من الاكتمال ، ينشأ فهم عام بين كل مستويات الإدارة عن الفرص والمشكلات التي تمثل أهمية للمديرين كأفراد وللمنظمة ككل . تناقش الاختيارات التي تجرى أثناء عملية التخطيط بلغة مشتركة ، ويفهم كل المشاركين في اتخاذ القرارات الموضوعات المطروحة ، أو يجب أن يفهموها . عندما ينتهى إعداد الخطط وتكتب ، يجب أن يتوافر سجل دائم وواضح عن القرارات التي تتخذ ، من الذى سوف ينفذها ، وكيف سوف تنفذ . يعتبر هذا النظام فى الاتصالات من الأصول القيمة فى أى منظمة .

## □ التدريب الإداري Managerial Training :

لقد أدرك عدد من الشركات أن نظام التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية تدريب إداري . هذا ليس غريبًا ، ذلك لأن النظام ، كما لوحظ سابقًا يجبر المديرين على طرح الأسئلة والإجابة عن أنواع الأسئلة بالضبط ، التي يجب أن يتعامل معها المديرون . الأكثر من ذلك ، أن نظام التخطيط ، كما لوحظ أيضا ، يضع إطارا يفترض أن تتخذ داخله أفضل القرارات ، فى كل أرجاء المنظمة ، بحيث تتفق مع رغبات الإدارة العليا .

## □ إحساس بالمشاركة Sense of Participation :

يجب أن يصحب التخطيط الاستراتيجي تحسن فى معنويات ودوافع المديرين . يجب أن تخلق المساعدة فى صياغة الخطط إحساس بالرضا ، لأنهم على الأقل يشاركون فى صنع مستقبلهم الوظيفي ولو جزئيا . إنهم يعرفون ما هو المتوقع منهم الذى عندما يتم تحقيقه يصبحون راضين . قد يتم إثراء الإحساس الشخصى بالأمن وتبنى الثقة داخلهم . الأفراد على كل المستويات ، مهتمون اليوم بالمشاركة فى عملية اتخاذ القرار بحيث يساهمون بمعرفتهم ، ويجدون الفرص للابتكار والتجديد لمنظمتهم . كل هذه الرغبات

يمكن تحقيقها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي . كل ما ذكر سابقا ، يجب أن يجعل الأفراد أكثر قبولا للتغيير ، وهذه خاصية قيمة للمنظمات .

### □ مزايا التخطيط الاستراتيجي الرسمي .

لقد أجرى عدد من الدراسات الكمية ، في السنوات الأخيرة ، والتي أعطت دليلا ملموسا بأن التخطيط يحقق نجاحا في أداء مجالات العمل مثل : المبيعات الأرباح ، الحصة التسويقية ، العائد على حقوق الملكية ، النسب التشغيلية . يجب أن يكون مفهوما أن الأداء المتميز للمنظمة ليس نتيجة مباشرة للتخطيط الاستراتيجي الرسمي ، ولكنه إجمالى مدى القدرات الإدارية فى المنظمة ، وبعبارة أخرى : إن الإدارة المتميزة تعرف بصفة عامة ، كيف تضع نظم تخطيط تتفق مع حاجاتها . عندما يتم ذلك ، عندما يتم عمل ذلك تقوى العملية الإدارية بكاملها ، تحقق نتائج أفضل كثيرا من المشروعات التى ليس بها تخطيط رسمى .

### □ تقييم An Assessment :

كثير من مزايا التخطيط التى ذكرت تعتبر مثالية . لا تحقق بعض الشركات هذه النتائج ، ولكنها ليست مستحيلة مع نظام مناسب يتم تصميمه وتطبيقه . يجب أن تكون القيم التى ذكرت سواء المادية أو السلوكية كافية لإقناع الإدارة بأهمية التخطيط الاستراتيجي . وعندما ينظر إلى كلا البعدين ، يصبح من السهل فهم السبب وراء وجود التخطيط الاستراتيجي فى كثير من الشركات .

بالطبع ، بينما الخطط ضرورية لتحقيق أنواع معينة من النتائج ، بأن العملية التخطيطية مهمة من زوايا أخرى ، ليس واضحا أى الزوايا أفضل من الأخرى ولكن يتفق كثير من المديرين مع القول العسكرى المأثور : " قد تكون بعض الخطط خاطئة ولكن عملية التخطيط لا يمكن الاستغناء عنها " .

قد توضع الخطط بطريقة ضعيفة ، أو أنها قد ينسخها المنافسون ، ولكن مهارات التخطيط الإداري لا تفقد أو تنسخ بهذه السهولة ، عندما توضع بأسلوب جيد . قد يقتبسون بل ويسرقون كل شيء ، ما عدا شيء واحد ، العقول المفكرة .

## □ النجاح بدون تخطيط رسمى : Success without formal planning

توجد حقيقة لا تقبل الجدل ، بأن هناك شركات قد حققت نجاحا بدون التخطيط الرسمى ، كما قد ذكر سابقا . ليست هناك حاجة إلى التخطيط ، إذا كان من يمسك بدفة المنظمة عقلية ملهمة وعبقورية فى حدسها . وحتى بين المنظمات التى ليست محظوظة إلى هذه الدرجة توجد حالات نجاح بدون تخطيط رسمى . قد تكون الإدارة العامة للمديرين عالية الجودة فى الشركات التى ليس بها تخطيط ، وأن الاختلافات قد لا تكون كبيرة فى الأجل القصير بين مثل هذه الشركات ، وتلك التى تباشر التخطيط الرسمى ، ومع ذلك فى الأجل الطويل ، الشركات التى تباشر عملية التخطيط سيكون أداؤها أفضل من تلك التى بدون تخطيط ، وذلك للأسباب التى ذكرت فى هذا الفصل .

## □ بعض الحدود فى التخطيط الاستراتيجى الرسمى

### Some Limitations of formal strategic planning

للتخطيط أيضا حدود . إنه ليس للإجابة أو الحل لكل مشكلات الإدارة ، فيما يلى بعض الحالات التى تؤخذ على التخطيط :

### □ قد تأنى البيئة بما لا يتوقعه التخطيط :

التوقع ليس علما دقيقا ، وأن الخطط التى تعتمد على توقعات يثبت عدم صحتها قد تفشل ، الإجراءات الحكومية غير المتوقعة مثل إلغاء تعاقد ، التغيير فى أنشطة الاتحادات العمالية ، تدهور الأنشطة الاقتصادية ، التخفيض الحاد والمفاجئ فى أسعار أحد المنافسين الرئيسيين - كلها أشياء غير مؤكدة تجعل من التخطيط عملية صعبة .

### □ المقاومة الداخلية :

فى كثير من الشركات يثير تقديم نظام رسمى للتخطيط تحيزات ضد التخطيط التى يمكن أن تحول دون الوصول إلى تخطيط فعال . فى الشركات الكبيرة ، قد يكون للطرق القديمة فى أداء الأشياء ، القواعد القديمة ، الأساليب

القديمة جذور تاريخية عميقة يصعب تغييرها . كلما كانت الشركات أكبر حجما ، ازدادت كمية الأطلال التي يجدها الفرد .

### □ التخطيط مكلف :

في المنظمة متوسطة الحجم يتطلب التخطيط الاستراتيجي للمنظمة النمطية جهودا ذات معنى لعمل التخطيط الفعال ، الوقت عند معظم الأفراد يكون مشغولا ، وتتفوق التكاليف لعمل الدراسات الخاصة ، والحصول على المعلومات . التخطيط مكلف ويجب على المديرين أثناء عملية التخطيط ، أن يقوموا بقياس التكلفة والعائد باستمرار . ليس من الممكن تطبيق هذه المعادلة كليا على التخطيط في المنظمة ولكن يجب أن تكون الفكرة أنه ليس نادرا حدوث تكاليف تفوق العائد المتوقع في حالات ليست قليلة .

### □ الأزمات الحالية :

لا يصمم التخطيط الاستراتيجي الرسمي ، من أجل إخراج المنظمة من أزمة مفاجئة حالية ، إذا كانت المنظمة في طريقها إلى الإفلاس ، فإن الوقت الذي سوف يبذل في التخطيط الاستراتيجي ، من المحتمل أنه يجب أن يخصص للتعامل مع المشكلات قصيرة الأجل . ومع ذلك ، إذا كانت المنظمة في أزمة حالية ، ومن المحتمل أنها في طريقها إلى تخطيها ، يجب أن يستمر التخطيط الاستراتيجي لتفادي الأزمات الشبيهة في المستقبل .

### □ التخطيط صعب :

التخطيط عمل صعب ، إنه يتطلب مستوى عاليا من الخيال ، القدرة التحليلية ، الابتكارية ، والجلد والثبات لكي تختار ، وتصبح ملتزما بسلسلة من الإجراءات . يتضمن التخطيط نوعا مختلفا من العملية الذهنية عن تلك التي تستخدم في التعامل اليومي مع مشكلات التشغيل . الكفاءات العقلية المطلوبة للقيام بالتخطيط الفعال من الطراز الأول ليست متوافرة بكثرة في معظم المنظمات ، ويجب على الإدارة أن تجد الأساليب المناسبة لتحسين القدرات

التخطيطية . أحد الطرق أن تمارس الإدارة ضغوطا على الأفراد ، لمقابلة المتطلبات الثقافية للتخطيط الجيد . إذا لم تكن الكفاءات متوافرة ، والإدارة لا تطلب تميزا فى العملية التخطيطية ، فإن تقديم التخطيط الاستراتيجى الرسمى يتحول إلى أداة عقيمة لا تضيف شيئا بدلا من أن يكون نعمة وهبة.

### □ عندما تكتمل الخطط تحد من الاختيار:

الخطط التزامات أو يجب أن تكون ، ومن ثم فإنها تحد من عملية الاختيار . إنها تتجه إلى تخفيض المبادأة فى صورة بدائل فيما وراء الخطط ، يجب ألا يعتبر ذلك قيذا خطيرا ، ولكن يجب أن يلاحظ .

### □ حدود مفروضة :

بالإضافة إلى الحدود الذاتية فى طبيعة التخطيط الاستراتيجى ، توجد حدود مفروضة تستحق التنوية . من المحتمل ألا تكون نظم التخطيط فعالة عندما تتحول إلى مجموعة من الطقوس والشعائر التنظيمية . عندما يحاول المديرون فى خط السلطة تفويض التخطيط إلى الأجهزة الاستشارية ، وعندما يقول المديرون كلاما طيبا عن التخطيط ، ولا يفعلون ما يقولون ، حيث يتخذون قراراتهم دون الرجوع إلى الخطط ، أو عندما يكرس المديرون كل اهتماماتهم لمشكلات الأجل القصير وينسون التفكير فى المستقبل . يوجد مآخذ أخرى على التخطيط سوف يلحظها القارئ فى الفصول التالية .

### لماذا لا يوجد لدى بعض الشركات نظم للتخطيط الاستراتيجى الرسمى؟

بالرغم من مزايا التخطيط التى ذكرت فى هذا الفصل ، لا يزال توجد كثير من الشركات ليست لديها نظم تخطيط استراتيجى رسمى . البعض ليس لديه حاجة إليه ، ولكن البعض الآخر فى مسيس الحاجة دون أن يعرف ذلك . إذا لم يكن هناك ضغوط تنافسية على منظمة ما أو كانت هذه الضغوط ضعيفة توصف بيئتها فى هذه الحالة بأن عدم التأكد منخفض low uncertainty ، ومن ثم قد لا يلتفت إلى التخطيط الرسمى الجيد . أيضا الشركات الصغيرة جدا

التي تناضل للبقاء ، قد لا يكون لديها تخطيط رسمي لسبب بسيط ، هو أن كل كفاءات المشروع يجب أن توجه إلى بيع السلعة أو الخدمة . الشركات البسيطة نسبيا في تنظيمها وترتيبات الإنتاج بها ، مثل بيع الأجزاء المباحة إلى من يقوم بتجميع السلعة النهائية [كما في صناعة السيارات] ، قد لا يكون لديها تخطيط رسمي لأنه من السهل أن تحصل على طلبات طويلة الأجل من القائم بالتجميع.

بعض المنظمات ليس بها تخطيط رسمي لأن المديرين لديهم إدراك خاطئ عن ماهية التخطيط ، وبالتالي يرفضونه . قد يكون هناك مديرون يفهمون جيدا التخطيط الاستراتيجي ، ولكنهم يؤجلون الأخذ بهذا المنهج لأسباب كثيرة - إنه صعب أو أنه قد يتحول إلى تهديد لبعض المديرين ، وقد يكون من الصعب أن يقتنع به المديرون الآخرون .. وهكذا ، الشركة التي لديها كفاءات حدسية لامعة ليست في حاجة إلى تخطيط رسمي ، كما ذكر من قبل.