

التخطيط الإستراتيجي (المفهوم والنشأة والمعوقات)

د. صالح أحمد أبويصير

مستشار بهيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا

مقدمة:-

يعتبر مصطلح التخطيط الإستراتيجي مصطلح يشوبه الغموض وعدم الوضوح. فالبعض يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن خطة طويلة الأجل، أو إمتداد للخطط السنوية على نطاق زمني أطول. كما ينظر البعض الآخر للتخطيط الإستراتيجي بنظرة محدودة، على أنه إعداد الخطة السنوية، أو ما يطلق عليه بالموازنات التخطيطية السنوية للمشروع. وهذه الرؤية ينقصها الكثير لكي تكون متكاملة، لأنه لا بد وأن تكون الخطة أو الموازنة منبثقة من إستراتيجية، ورسالة، وأهداف عامة للمشروع أو المؤسسة.

وعلى الرغم من وجود قواعد ومبادئ عامة للتخطيط الإستراتيجي والتخطيط تنطبق على كل الحالات والمؤسسات والظروف المحيطة، إلا أن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات يختلف باختلاف تلك المؤسسات وأنواعها، وأهدافها، والبيئات، والظروف المحيطة بها كلاً على حدة. ويتجلى هذا الاختلاف في وضع الخطط، وأساليب وطرق تطبيقها وتنفيذها على أرض الواقع.

ولقد تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة تحتوي على نتائج وتوصيات الدراسة.
مشكلة البحث:- هل التخطيط الإستراتيجي عبارة عن مهارات فردية يتميز بها بعض البشر، يعتمدون فيها على الحدس والعبقرية فقط وتكون نتائجه ضرب من ضروب الحظ، أم هو علم وفن مبني على إعداد رسالة ورؤية وأهداف قابلة للقياس والتحقيق؟

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ونشأته ومعوقاته.

فرضية البحث:- التخطيط الإستراتيجي علم مبني على إعداد رسالة ورؤية وأهداف قابلة للقياس والتحقيق، وفن في تحديد وإختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وتنفيذها.

مناهج البحث:-

- 1- المنهج الإستنباطي:- لتحديد المشكلة وصياغة الفروض.
- 2- المنهج التاريخي:- لإعطاء لمحة عن الشرق الأوسط.
- 3- المنهج الوصفي التحليلي.
- 4- منهج دراسة الحالة.

المبحث الأول:- مفهوم ونشأة التخطيط الإستراتيجي.

التخطيط الإستراتيجي مصطلح مستمد من العمليات العسكرية، ويعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، وتوزيع الموارد بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو للخروج من مأزق، أو حصار، أو للإنتفاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لإنتهاز فرص ضعف العدو⁽¹⁾.

ولا يختلف هذا الأمر كثيراً إذا إنتقلنا إلى المؤسسات ومشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال.

لقد تطور مفهوم الإستراتيجية عبر التاريخ العسكري وفقاً لتطور المفاهيم العسكرية وإختلافها في كل عصر، ووفقاً لتباين وإختلاف المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر ممن تعرضوا بالبحث لموضوع الإستراتيجية. وكلمة الإستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (Strategos) التي تعني فن قيادة القوات⁽²⁾. وهو فن مارسه بعض القادة العسكريين القدماء مثل الإسكندر المقدوني، ويوليوس قيصر، بدون أن يدونوا خبرتهم عنه. لهذا ساد إعتقاد لمدة طويلة من الزمن بأن الإستراتيجية مجرد فن مارسه ويمارسه القادة الموهوبين عن حدس وعبقريّة، وإنه ليست له قواعد ونظريات علمية. ومع تقدم وإزدهار العلوم الطبيعية، وسيادة الفلسفة في أوروبا بالذات خلال القرن الثامن عشر، بدأت دراسة الحرب على أسس علمية، وبدأت أيضاً محاولات دراسة الإستراتيجية بطريقة علمية.

وقد عرف كارل فون كلاوزفيتز (Claueswitz, 1780-1830) مفهوم الإستراتيجية بأنها "نظرية إستخدام الإشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب"⁽³⁾، على إعتبار أن الحرب من

1 - Abraham, S, *Strategic Planning: A Practical for Competitive Success*, (Florence, Ky: South- Western, 2006),p. 29.

2 - Schelling T. C, *The Strategy of Conflict*, 2nd ed, (Cambridge, MA: Harvard University Press. 1980). P. 21.

3 - I bid, p. 30.

وجهة نظره هي إستمرار للسياسة ولكن بوسائل أخرى. أي أنه كان يرى أن الإستراتيجية هي النظرية أو الطريقة التي تدار بها المعارك في صورتها العامة لتحقيق الهدف السياسي للحرب.

أما فون مولتكه (Von Moltke) فقد عرف الإستراتيجية بأنها "إجراء الملائمة العملية للوسائط الموضوعية تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب"⁽⁴⁾. وعرفه أيضاً بأنه "حدد مسئولية القائد أمام دولته ضمن حدود إستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق مصالح السياسة العليا للحرب"⁽⁵⁾.

أما الكاتب العسكري البريطاني ليدل هارت (Liddle Hart) فقد عرف الأستراتيجية بأنها "فن توزيع وإستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة"⁽⁶⁾. وهو يعتقد بهذا أن الهدف من الإستراتيجية ليس البحث عن المعركة، بل البحث عن وضع إستراتيجي ملائم، وحتى إن لم يؤدي إلى النصر فإنه يخلق ظروفاً ملائمة لمعركة تأتي بعده تنتزع النصر حتماً.

وعرف ريموند آرون (Riamond Aaron) الإستراتيجية على أنها "قيادة مجمل العمليات العسكرية، أما الدبلوماسية فهي توجيه العلاقات مع الدول الأخرى على أن تكون الإستراتيجية والدبلوماسية تابعتين للسياسة"⁽⁷⁾. وهو بذلك يرى أن الإستراتيجية تساعد في تحقيق الأهداف السياسية، ووسيلتها في ذلك هي العمليات العسكرية فقط.

أما الجنرال أندريه بوفر (Bover) الإستراتيجي الفرنسي المعاصر فقد عرف الإستراتيجية على أنها "فن إستخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة"⁽⁸⁾. ولقد لاقى هذا التعريف أو المفهوم إنتقاداً لكونه شاملاً لمجموعة من المفاهيم كالأستراتيجية، والتكتيك، واللوجستيك. ويعتبر الإستراتيجية ومضة من ومضات العبقرية، وأن روحها كامنة في اللعبة المجردة الناجمة عن تعارض إرادتين، وأنها الفن الذي يسمح بإستخدام التكنولوجيا بأقصى فاعلية ممكنة. بمعنى أنها فن حوار القوى، أو فن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل خلافاتها.

4 - Day, George. S, Strategic Market Plaanning: The Pursuit of Competitive Advantage, (New York: West Publishing Co, 1984). P. 25.

5 - Koontz, Harold and O,Donnell Cyril, Principles of Management: An Analysis of Managerial Function,4th ed, (New York: McGraw- Hill Book Co, 1968). P. 35.

6 - Bennis W. G, Organizational Development, (Mass:Addison- Wesley, 1969). P. 97.

7 - Koontz, Harold and O,Donnell Cyril, I bid, p. 18.

8 - Bennis W. G, I bid,p. 28.

وعرف ماوتسي تونغ (Mau Tse Tung) الإستراتيجية على أنها "حيثما كانت حرب يوجد وضع كلي للحرب، وأن دراسة القوانين الموجهة للحرب والتي تتحكم في وضع الحرب الكلي هي مهمة علم الإستراتيجية"⁽⁹⁾.

وعرف المارشال موكولوفسكي، المفكر العسكري السوفيتي الإستراتيجية بأنها "نظام المعلومات العلمية عن القواعد القياسية للحرب كصراع مسلح يخدم طبقة معينة، وعلى أساس دراسة خبرة الحروب والموقف العسكري السياسي، والإمكانيات الإقتصادية والمعنوية للدولة المحتملة"⁽¹⁰⁾. وتقوم الإستراتيجية بدراسة أحوال وطبيعة الحرب المقبلة، وفي نفس الوقت هي ميدان النشاط العلمي للقيادة السياسية والقيادة العسكرية العليا، الذي يهدف إلى فن تجهيز الدولة والقوات المسلحة للحرب، وإدارة الصراع المسلح في ظروف غامضة"⁽¹¹⁾.

أما الفكر العسكري الأمريكي فيرى الإستراتيجية بأنها "فن وعلم إستخدام القوات المسلحة للدولة بغرض تحقيق أهداف السياسة القومية، عن طريق إستخدام القوة أو التهديد بإستخدامها"⁽¹²⁾.

ومن المفاهيم الحديثة للإستراتيجية من وجهة النظر العسكرية ما جاء به الأدميرال جى سي ويلي (J. C Wylie) بأنها "خطة عمل صممت للوصول إلى نتيجة ما مع منظومة الوسائل لإنجازها"⁽¹³⁾.

من كل ما تقدم يتضح بأن المفاهيم في العلوم العسكرية تتفق بأن الإستراتيجية علم وفن، ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تعنى بالوضع الكلي للصراع، والذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر، من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيق السياسة.

9 - Schelling T. C, I bid, p. 22.

10 - Koontz, Harold and O,Donnell Cyril, I bid, p. 75.

11 - Schelling T. C, I bid, p. 23.

12 - I bid, p, 24.

13 - Carzo, R and Yonouzas. J, (eds), Formal Organization: A Systems Approach, (Homewood, Illinois: Irwin, Inc, 1967). P. 28.

المبحث الثاني:- الإستراتيجية في إدارة الأعمال.

لقد بدأ إنتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد عام 1947م. ومن أولى المحاولات هي تلك التي بدأها الباحثان فون نيومان ومورجن ستيرن (Von Neumann & Morgenstern, 1947) وجاء ذلك في مؤلفهما عن نظرية المباريات والسلوك الإقتصادي، وفيه حدد الباحثان "العلاقة بين تحركات المؤسسة والموقف الذي تواجهه ويستدعي تحركها، فإن إتخذت المؤسسة مجموعة من هذه التحركات في وجهة أو وجهات معينة فهي إستراتيجية"⁽¹⁴⁾.

أما دركر (Drucker, 1954) فقد عرف الإستراتيجية على أنها "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد"⁽¹⁵⁾. ويربط دركر في هذا التعريف بين الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، فالتحليل هو البداية الحقيقية في التفكير الإستراتيجي مع التركيز على أهمية عنصر الموارد.

وعرف شاندر (Chandler, 1962) الإستراتيجية، عندما تناول العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذكر بأن الإستراتيجية "هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة، وتبين طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات"⁽¹⁶⁾. جاء هذا التعريف عند دراسته لأربعة من الإمبراطوريات الصناعية الأمريكية وهي:- شركة دوبونت (Du Pont)، وشركة سيرزروبك (Sears Roebuck)، وشركة جنرال موتورز (General Motors)، وشركة ستاندرد أويل (Standard Oil)، وقد إنصبت الدراسة على الهيكل الذي كان مستخدماً لإدارة مثل هذه الشركات العملاقة، ومن هم المبدعون فيه، وكذلك تحديد غايات المؤسسة طويلة الأمد، وإدخال مرحلة إختيار طرق التحرك وتخصيص الموارد في صياغة الإستراتيجية الإدارية.

وعرف آنسوف (Ansoff, 1965) الإستراتيجية بأنها "قاعدة لإتخاذ القرارات، وحدد أربعة مقومات للإستراتيجية هي:- نطاق المنتجات/الأسواق، وإتجاه النمو، والميزة التنافسية، وأثر

14 - Von Newman and Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, 2nd ed, (Princeton: Princeton University Press, 1947). P. 79.

15 - Drucker, Peter, *The Practice of Management*, (New York: Harper and Row Publishers, 1954). P. 63.

16 - Chandler, Alfred D, *Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise*, (Cambridge, Mass: MIT Press, 1962). P. 13.

التدفق"⁽¹⁷⁾. والإستراتيجية كما يراها آنسوف ذات علاقة مباشرة بالقرارات طويلة الأمد أو ذات التأثير الإستراتيجي، وذات علاقة غير مباشرة بالقرارات قصيرة الأمد أو ذات التأثير التشغيلي أو الوظيفي، وهي الرابط بين نشاطات المؤسسة المختلفة، ونطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المؤسسة، والتي تحدد مهمتها الأساسية الحالية والمستقبلية.

وعرف كانون (Cannon, 1968) إستراتيجية وسياسة الأعمال بقوله "إن الإستراتيجيات هي القرارات الموجهة للتصرف، التي تحتاجها المؤسسة تنافسياً لتحقيق أغراضها"⁽¹⁸⁾. بهذا التعريف ربط كانون بين الإستراتيجية والبيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة.

وعرف الباحثون آندرز، ليرنيد، كريستنس، وجث (Andrews, Learned, Christense & Guth, 1969) الإستراتيجية بأنها "تمط للأهداف، والأغراض، والغايات، والسياسات الرئيسية، والخطط لتحقيق هذه الغايات، مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الأعمال الذي تزاوله المؤسسة أو ستزاوله في المستقبل، ولتحديد حالة المنظمة حالياً، أو ما ستكون عليه في المستقبل"⁽¹⁹⁾.

وعرف الباحثان لوجان ونيومان (Logan & Newman, 1971) الإستراتيجية بأنها "الخطط المتطلعة للمستقبل، والتي تتوقع التغيير، وتنشئ التصرف اللازم لإنتهاز الفرص المتضمنة في مهمة عمل المؤسسة"⁽²⁰⁾. أكد الباحثان علي أهمية التنبؤ للمستقبل، وما قد يحدث من تغيرات في بيئة المؤسسة الخارجية، ووضع الخطط اللازمة للإستفادة من الإمكانيات المتاحة، وإقتناص الفرص وإستغلالها لإستمرار المؤسسة.

وعرف الباحثان شنديل وهاتين (Schendel & Hatten, 1972) الإستراتيجية بأنها "الغايات الأساسية وأهداف المؤسسة، وبرامج التصرف الرئيسية، وكيفية تخصيص الموارد، والقدرة على ربط المؤسسة بالبيئة والتأقلم مع المتغيرات فيها"⁽²¹⁾.

17 - Ansoff, H. I, *Corporate Strategy*, (McGraw- Hill Book Co, 1965). P. 118.

18 - Cannon, J. T, *Business Strategy and Policy* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1968), p. 91.

19 - Bennis W. G, I bid, p 15.

20 - Newman, W. H, and Logan, J. P, *Strategy and Central Management*, 8th ed, (Cinneinnati: South- Western, 1971), p. 70.

21 - Schendel, Dan and Kenneth Hatten, "Business Policy or Strategic Management", (*Academy of Management Proceedings*, 1972), p. 4.

وعرف كلاً من ايترهوفن واكرمان وروزنبوم (Uyterhoven, Ackerman & Rosenblum, 1973) الإستراتيجية بأنها "توفر التوجيه والتماسك للمؤسسة، وتتكون من عدة خطوات هي:- ملخص إستراتيجي، وتنبؤ إستراتيجي، ومراجعة الموارد، والبدائل الإستراتيجية، وإختبارات الملائمة، والإختيار الإستراتيجي"⁽²²⁾. نلاحظ في هذا التعريف بأنه لم يأخذ في إعتبره عملية وضع الأهداف والغايات للمؤسسة أثناء صياغة الإستراتيجية.

وعرف اكوف (Ackoff, 1974) الإستراتيجية بأنها "تختص بالأهداف طويلة الأمد، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام السابق ككل"⁽²³⁾.

وعرف كلاً من ماكارثي، ومننشلو، وكوران (Megarthy, Minchiello & Curran, 1975) الإستراتيجية بأنها "تحليل البيئة، وإختيار البدائل الإقتصادية التي توفق بين موارد المؤسسة وأهدافها، عند مستوى خطورة يبرره الربح، وإمكانية تحقيق البدائل نفسها"⁽²⁴⁾.

وعرف كليوك (Glueck, 1976) الإستراتيجية بأنها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية"⁽²⁵⁾.

وعرف كلاً من شتاينر وماينر (Stiener & Miner, 1977) الإستراتيجية بأنها "تلاحم مهمة المؤسسة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية، وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف، وتأمين التطبيق الملائم لتطبيق أغراضها وأهدافها"⁽²⁶⁾.

وعرف هوفر وشندل (Hofer & Schendle, 1978) الإستراتيجية في مؤلفهما (مبادئ التحليل الإستراتيجي) بأنها "النمط الإساسي للإستخدامات الحالية والمستقبلية للموارد والتفاعلات مع البيئة، والذي يبين كيف ستعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها"⁽²⁷⁾.

22 - Uyterhoven, Hugo, *Strategic Management and Organization: Text and Cases in General Management*, (Homewood , Illinois: Richard D, Irwin, Inc, 1973), pp. 9-10.

23 - Ackoff. R. L, *Redesigning the Future*, (New York: John Wiley and Sons, 1974), p. 29.

24 - McGrathy, D. J, Minichiello, R. J and Curran, J. R, *Business Policy and Strategy: Concepts and Readings*, (Homewood, Illinois: Irwin, Inc, 1975), p. 19.

25 - Glueck, W. F, *Business Policy: Strategy Formation Management Action*, (New York: McGraw- Hill, 1976), p. 30.

26 - Steiner, G. A and Miner, J. B, *Management Policy and Strategy*, (New York: Macmillan, 1977), p. 19.

27 - Hofer, C.W, and Schendeh, *Strategy Formulation Analytical Concepts*, (St. Paul: West Publishing Co, 1978), p. 25.

وأيضاً عرف هوفر وشندل (Hofer & Schendle, 1979) الإستراتيجية في مؤلفهما (الإدارة الإستراتيجية: نظرة جديدة إلى سياسة الأعمال والتخطيط) بأنها "التلميح الموجه للمؤسسة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها، بينما يستجيب للفرص والمخاطر في بيئته"⁽²⁸⁾.

وعرف منتزيرج (Mintzberg, 1979) الإستراتيجية بأنها "قوة وسيطة بين المؤسسة والبيئة، أو أنماط متلائمة في خضم القرارات المؤسسية التي تتعلق بالبيئة"⁽²⁹⁾.

وبناءً على ما سبق فإن التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، على أن يأخذ في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.

والتخطيط الإستراتيجي يشمل جميع الأنشطة الحساسة في المؤسسة، ويُسهل من التعامل مع المتغيرات في بيئة المؤسسة. ولذلك هناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها أي تعريف لمفهوم التخطيط الإستراتيجي هي:-

1- التخطيط الإستراتيجي أسلوب متكامل للقرارات:-

بمعنى أننا نتعامل مع التخطيط الإستراتيجي على أنه يوفر الإطار الشامل والكامل للمؤسسة، ومن خلاله يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ككل بصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المؤسسة ومستقبلها⁽³⁰⁾.

2- التخطيط الإستراتيجي وسيلة لتحديد رسالة ورؤية المؤسسة:-

أي أننا ننظر للتخطيط الإستراتيجي على أنه وسيلة لوضع الأهداف طويلة الأجل بوضوح، ومن ثم تحديد الآليات والموارد المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، سواءاً (الموارد البشرية أو المالية والتكنولوجية)⁽³¹⁾.

3- التخطيط الإستراتيجي وسيلة للتعرف على المنافسين:-

28 - Hofer, C.W, and Schendeh, *Strategic Management* (St. Paul, Minn: West Publishing Co, 1979), p. 51.

29 - Mintzberg, H, *The Structuring of Organization*, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, 1979), p 25.

30 - Gamble. J and Thompson, *Essentials of Strategic Management*, (N. y: McGraw- Hill, 2009), p. 97.

31 - Goodstein. L, Nolan. T and Pfeiffer. J, *Applied Strategic Planning*, (San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1993), p.68.

من أولويات التخطيط الإستراتيجي هو تحديد النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، وبالتالي يمكن تحديد ومعرفة المنافسين في نفس المجال ببسر وسهولة، وعليه يتم تحديد الإستراتيجية الملائمة للتعامل والمنافسة⁽³²⁾.

4- التخطيط الإستراتيجي أسلوب لتحقيق الميزة التنافسية أو التميز:-

الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل تفوق منافسيها في كل أنشطتها وأمنتجاتها، هذه الميزة التنافسية هي النتيجة النهائية لفهم القوى الداخلية في البيئة (مثل نقاط القوة ونقاط الضعف) والقوى الخارجية في البيئة (مثل الفرص والتهديدات) والتي بدورها تؤثر تأثير مباشر في المؤسسة وفاعليتها⁽³³⁾، وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي يتيح للمؤسسة فرصة تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية والقدرات والإمكانات الداخلية.

5- التخطيط الإستراتيجي نظام متكامل للمستويات المختلفة للمؤسسة:-

بمعنى أنه يوجد عدة مستويات للتخطيط الإستراتيجي، وأن جميع المستويات الإدارية للمؤسسة تشارك في وضع الخطط الإستراتيجية.

- المستوى الأول للمؤسسة ككل (التخطيط الإستراتيجي الكلي).
- المستوى الثاني لوحدة النشاط (التخطيط الإستراتيجي لوحدة النشاط).
- المستوى الثالث للإدارات الوظيفية (التخطيط الإستراتيجي الوظيفي).
- المستوى الرابع للأقسام التنفيذية (التخطيط الإستراتيجي التشغيلي)⁽³⁴⁾.

6- التخطيط الإستراتيجي وسيلة للتعرف على الأطراف المرتبطة بالمؤسسة:-

أي أن التخطيط الإستراتيجي لايهم فقط بالعاملين وملاك المؤسسة، بل يمتد إهتمامه أيضاً ليشمل أطراف أخرى مثل الموردين، والعلماء، والعاملين، والحكومة، والمجتمع⁽³⁵⁾.

32 - Abraham. S, I bid, p, 24.

33 - I bid, p, 41.

34 - Coyle. G, Practical Strategy: Structured Tools and Techniques, (Upper Saddle River, 111: Prentice- Hall, 2004), p. 36.

35 - Olsen. N, Strategic Planning For Dummies, (Indinapolis, IN: Wiley, 2007), p. 127.

المبحث الثالث:- معوقات التخطيط الإستراتيجي.

تطور التخطيط كإسلوب علمي وواعي لإدارة موارد مؤسسات الأعمال وتحقيق أهدافها إلى أن وصل هذا التطور إلى المفاهيم الحديثة للتخطيط الإستراتيجي. هذا النوع من التخطيط بدأ يصبح أكثر تعقيداً، وأكثر شمولية، وتعقدت طرقه، وأساليبه، ولكنه في كل الأحوال، بقي أداة مهمة بيد الإدارة، لحل العديد من المشكلات، والحالات التي تواجه مؤسسات الأعمال. ومن أهم المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف مؤسسات الأعمال البعيدة المدى:-

1- عدم رغبة مديري المؤسسات أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي، وقد يرجع ذلك إلى:-

أ- حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم.

ب- عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط.

ج- عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الإستراتيجي.

2- الإنطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى مدراء المؤسسات، وذلك للعديد من الأسباب منها:-

أ- صعوبة وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي.

ب- صعوبة جمع المعلومات، والبيانات، وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية.

3- ضعف ميزانية وموارد المؤسسة:-

أ- إنخفاض ميزانية المؤسسة.

ب- عدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة.

4- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، ويرجع ذلك إلى:-

أ- المناقشات التي تؤدي إلى وضع رؤية، ورسالة المؤسسة، وأهدافها الإستراتيجية، يحتاج إلى وقت طويل.

ب- ضرورة توفر كم هائل من المعلومات، والبيانات التي تحتاج إلى تكاليف عالية⁽³⁶⁾.

36 - طاهر عبدالرزاق، (مدخل عام للتخطيط الإستراتيجي)، مجلة الإداري، العدد 57، (سلطنة عُمان: يونيو 1994م)، ص ص 32-33.

ويذكر الباحث بـ بيان BEAN مجموعة من الأفخاخ والشرائك التي تقع فيها إدارة المؤسسة في إطار عمليات التخطيط الإستراتيجي والخطة الإستراتيجية، منها:-

- 1- الإنبهار بالنجاح، والإعتقاد بأن هذا النجاح مستمراً، وسوف يتكرر دائماً، وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للمثابرة والإبتكار والعمل الأفضل بإستمرار.
- 2- الأكبر هو الأفضل، فإذا ما كان النمو حالة مرغوبة، فإنه يجب أن يكون حالة متماشية مع باقي المعطيات في بيئة عمل المؤسسة.
- 3- الخطة معبرة عن فصاحة وبلاغة، وإطار منمق وبراق.
- 4- النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المؤسسة.
- 5- الأمور الوسط هي الأفضل، بمعنى أنه قد لا تعبر الخيارات الوسط دائماً عن حالات في صالح المؤسسة.
- 6- تجاهل ثقافة المؤسسة.
- 7- عدم التقدير الدقيق والصحيح للمنافسة.
- 8- تجاهل المنافسة.
- 9- غير موجهة للعملاء.
- 10- مستلزمات ومتطلبات غير كافية أو غير كفوءة.
- 11- لا تثير العوائق والقيود، أي تجنبها للقضايا الأساسية والحرجة⁽³⁷⁾.
- 12- الوقوع في إطار مفهوم الرضا الذاتي عن الأداء، بعيداً عن المقارنات المرجعية.
- 13- أن تصبح عمليات التخطيط، والخطة الإستراتيجية تقديراً إستقرائياً، وتنبؤات مستقبلية.
- 14- أن تكون متفائلة جداً، وغير آخذة بعين الإعتبار المفاجئات قليلة إحتتمالية الظهور.
- 15- أفضلية الرخيص في جميع الحالات، وبدون حسابات متنوعة ومستنيرة.
- 16- التفكير السطحي والمحدود بالأمور، والركون إلى مفاهيم جامدة، ومحددة.
- 17- الركض وراء تحقيق أرقام متصاعدة، سواءً على صعيد الأرباح أو النمو.

17 - Bean, William C, "Strategic Planning That Mares Things Happy", (Human Resources Development Press, Inc, 1993), p. 78.

- 18- أن يصبح التحليل عاملاً مُشلاً، ومثبطاً لقدرات المؤسسة وإمكاناتها.
- 19- الإدارة غير الجيدة، أي الإفتقار إلى الروح الإبداعية والتحفيزية.
- 20- السياسات القائلة، والتي تتمثل ببناء وتطوير شروط عمل قوية، وشديدة مستندة إلى ثقافة تنظيمية ضعيفة، وعادات غير صحيحة.
- 21- الإفتقار للتنظيم الداعم للخطط، والمنفذ لها، والمتماشي مع طبيعة الخيارات الواردة فيها⁽³⁸⁾.

الخاتمة

كان الإعتقاد السائد لفترة طويلة من الزمن ولغاية القرن الثامن عشر بأن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عبقرية ومهارات وملكات فردية لإدارة المعارك وتحقيق الإنتصارات في الحروب، تميز بها القادة مثل الإسكندر المقدوني وبوليوس قيصر وغيرهم لدرجة أنها لم تدون أو توثق كعلوم يمكن أن تدرس أو يتم الإستفادة منها. ومع منتصف القرن العشرين بدأ إنتقال هذا المفهوم من العلوم العسكرية إلى مجال إدارة المشروعات والأعمال كعلم مبني على خطط وأهداف ورؤى قابلة للقياس والتنفيذ والنجاح وفق ضوابط علمية محددة وبعيدة كل البعد عن المغامرة وضروب الحظ.

النتائج

- 1- كانت بداية إستخدام التخطيط الإستراتيجي في العمليات العسكرية لإدارة المعارك وتحريك القوات لتحقيق الإنتصارات وكسب الحروب.
- 2- كان الإعتقاد السائد لمدة طويلة من الزمن قبل القرن الثامن عشر بأن الإستراتيجية هي مجرد فن مارسه ويمارسه القادة الموهوبين عن حدس وعبقرية، وأنه ليست له قواعد ونظريات علمية ثابتة.
- 3- بدأ إنتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد عام 1947م.

التوصيات

- 1- يجب التعريف بالتخطيط الإستراتيجي، وأهميته، وفوائده، بالنسبة للمؤسسات، والعاملين بها، والمتعاملين والمتعاونين معها، والمستهلكين أو المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
- 2- يجب توفير الدعم اللازم من قبل الإدارات العليا للمؤسسات (رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات)، ومديري الإدارات التنفيذية وغيرهم، للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، والتفهم الكامل لدور كل فرد في العملية.
- 3- توفير المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي، مثل وجود مديرين على دراية بعملية التخطيط وأهميته، وتوفير قواعد للبيانات والمعلومات عن بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية، وتوفير وسائل الإتصالات المهمة والمفيدة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

المراجع

- 1- طاهر عبدالرزاق، (مدخل عام للتخطيط الإستراتيجي)، مجلة الإداري، العدد 57، (سلطنة عُمان: يونيو 1994م).
- 2- Abraham. S, Strategic Planning: A Practical for Competitive Success, (Florence, Ky: South- Western, 2006).
- 3- Ackoff. R. L, Redesigning the Future, (New York: John Wiley and Sons, 1974).
- 4- Ansoff, H. I, Corporate Strategy, (McGraw- Hill Book Co, 1965).
- 5- Bean, William C, "Strategic Planning That Mares Things Happy", (Human Resources Development Press, Inc, 1993).
- 6- Bennis W. G, Organizational Development, (Mass:Addison- Wesley, 1969).
- 7- Cannon, J. T, Business Strategy and Policy (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1968).
- 8- Carzo, R and Yonouzas. J, (eds), Formal Organization: A Systems Approach, (Homewood, Illinois: Irwin, Inc, 1967).
- 9- Chandler, Alfred D, Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise, (Cambridge, Mass: MTT Press, 1962).
- 10- Coyle. G, Practical Strategy: Structured Tools and Techniques, (Upper Saddle River, 111: Prentice- Hall, 2004).
- 11- Day, George. S, Strategic Market Plaanning: The Pursuit of Competitive Advantage, (New York: West Publishing Co, 1984).
- 12- Drucker, Peter, The Practice of Management, (New York: Harper and Row Publishers, 1954).

- 13- Gamble. J and Thompson, Essentials of Strategic Management, (N. y: McGraw- Hill, 2009).
- 14- Glueck, W. F, Business Policy: Strategy Formation Management Action, (New York: McGraw- Hill, 1976).
- 15- Goodstein. L, Nolan. T and Pfeiffer. J, Applied Strategic Planning, (San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1993).
- 16- Hofer, C.W, and Schendeh, Strategy Formulation Analytical Concepts, (St. Paul: West Publishing Co, 1978).
- 17- Hofer, C.W, and Schendeh, Strategic Management, (St. Paul, Minn: West Publishing Co, 1979).
- 18- Koontz, Harold and O'Donnell Cyril, Principles of Management: An Analysis of Managerial Function, 4th ed, (New York: McGraw- Hill Book Co, 1968).
- 19- McGrathy, D. J, Minichiello, R. J and Curran, J. R, Business Policy and Strategy: Concepts and Readings, (Homewood, Illinois: Irwin, Inc, 1975).
- 20- Mintzberg, H, The Structuring of Organization, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, 1979).
- 21- Newman, W. H, and Logan, J. P, Strategy and Central Management, 8th ed, (Cinneinnati: South- Western, 1971).
- 22- Olsen. N, Strategic Planning For Dummies, (Indinapolis, IN: Wiley, 2007).
- 23- Schelling T. C, The Strategy of Conflict, 2nd ed, (Cambridge, MA: Harvard University Press. 1980).
- 24- Schendel, Dan and Kenneth Hatten, "Business Policy or Strategic Management", (Academy of Management Proceedings, 1972).
- 25- Steiner, G. A and Miner, J. B, Management Policy and Strategy, (New York: Macmillan, 1977).
- 26- Uytterhoven, Hugo, Strategic Management and Organization: Text and Cases in General Management, (Homewood , Illinois: Richard D, Irwin, Inc, 1973).
- 27- Von Newman and Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior, 2nd ed, (Princeton: Princeton University Press, 1947).