

**تمهيد:**

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي وجت انتشارا في السنوات الأخيرة ، والأصل في التخطيط الاستراتيجي أن، تحسب واستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود ايجابي، لذلك توسع الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الإدارية والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، كأحد الأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة أزمات التنمية.

**أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي**

لقد تزايد استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها التي نشئت من أجلها وتضمن بقائها باستمرارها، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا، وقد تباينت آراء الباحثين بشأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتباين الدراسات التي اعتمدها.

**1- تعريف التخطيط الاستراتيجي:**

عرفه برايسون **Bryson** ، بأنه: " عبارة عن نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟ ".  
ويعرفه قدستين **Goodstein** ، بأنه: عبارة عن الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظماتهم واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل".<sup>1</sup>

ويعرفه السهلي بأنه: "تخطيط للمستقبل وفق سيناريوهات تسعى إلى وضع فكر المخططين وتوجهاتهم وتوقعاتهم في إطار عملي قابل للتطبيق على الصعوبات واستغلال الفرص ورصد الموارد والإمكانات التي تكفي لانجاز مهام كل مرحلة".<sup>2</sup>  
من خلال ما تقدم يمكن استنتاج ما يلي:

-إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات، وتدبير الموارد البشرية والمادية لتطبيق تلك الاستراتيجيات والأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

-إن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على عملية متواصلة ومستمرة وطويلة المدى.

-إن التخطيط الاستراتيجي يشتمل على مجموعة من الخطوات التي تقود إلى صنع القرار واتخاذها لتحقيق الأهداف المرجوة.

**2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:**

<sup>1</sup> فيصل سعد متعب المطيري، المرجع السابق، ص17.

<sup>2</sup> فيحان فهد غازي السهلي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2011، ص18

إن نجاح المنظمات وفشلها يتوقف على مدى امتلاك مديريها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي كالاتي:

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، حيث يساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات.
- تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية، من خلال دفع متخذي القرار إلى التفكير بالإجراء الذي يتخذ عند حصول حدث معين، كما أنه أصبح وظيفة أساس ضمن مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمات.
- السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة.
- التخطيط الاستراتيجي يقلل المخاطر ، فقد أصبح مساهما في تعظيم العائد على الاستثمار لكل المجالات الإنتاجية، ولذلك فإن القيام به ضرورة ملحة.
- يعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكد.<sup>3</sup>

### ثانيا-شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التطبيق الفعال لأسلوب التخطيط الاستراتيجي توفر مجموعة من العناصر الأساسية، وهي كالاتي:

- الشمولية:** إن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعادها شمولية أي أن تشمل كافة القطاعات من مجلس الإدارة والموظفين والأفراد العاملين المعنيين بنجاح المنظمة.
- الوضوح:** فالإستراتيجية غير الواضحة لا يمكن أن تكون قابلة للاختيار أو المناقشة أو المنازعة، ويصبح حظها في الفشل كبير، فيجب ألا تبقى الإستراتيجية حبيسة فكر المسير مما يحول دون تحقيق الهدف.
- **التنسيق:** يقتضي توجيه مختلف الإدارات (العليا ، الوسطى ، السفلى) في اتجاه عام موحد، لتحقيق نفس الهدف، ويتعزز ذلك بمشاركة مختلف الإدارات، عند دراسة الأهداف وتحديد مؤشراتها وحصر الموارد وتوزيعها.<sup>4</sup>
- **توفير المعلومات:** إذ أنه من الضروري على المنظمة تحديد المعلومات غير المتوفرة والتي يجب على المنظمة توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية،بالإضافة إلى تحديد الوسائل والأطراف التي تستخدم من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لذات الغرض.
- **التكامل:** تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي وجود فريق عمل متكامل مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط، كما أن التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق لأول مرة يحتاج إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته.

<sup>3</sup> نسرين أرجيلوس، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد 14، 2020، ص39.

<sup>4</sup> ليلي صواليحي، زغدار عبد الحق، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للنهوض بالتنمية المحلية في الجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، 2017، ص 366.

-**المرونة:** تظهر في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المستجدة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، لأن خاصية المرونة تسمح للمنظمة العودة إلى حالة التوازن والاستمرار وتجاوز المعوقات التي تهدد نموها وبقائها.

-**الالتزام:** يأخذ هذا الشرط مبدأ الاستمرارية لتحقيق التغييرات التي ترغب المنظمة بإحداثها، حيث تبدأ الخطة الجزئية الأولى، إذ يكون التخطيط عملية تراكمية تدريجية تتم عبر مراحل مترابطة.

-**الواقعية:** إن التخطيط الاستراتيجي قائم على نظرة شاملة لواقع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، بناء على دراسة علمية تأخذ في الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية.<sup>5</sup>

#### رابعاً: مستويات التخطيط الاستراتيجي

أهم مستويات التخطيط الاستراتيجي، هي<sup>6</sup>:

-**التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:** يقصد بها إدارة الأنشطة التي تعدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها .

-**التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** تظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية، لها استقلالية في المواد والأهداف، أو يمكن مما بينها عن تتابعها من الإيرادات وتكاليف بصورة متصلة في الوحدات، ففي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تستخدم استراتيجيات مناسبة لظروفها عن الأسواق والمنتجات.

-**التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:** وهي استراتيجيات تتوقع في مجالات وظيفية في المنظمة، وهي الإنتاج، التسويق والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه، لتحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية.

#### خامساً: معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات كثيرة نذكر منها، ما يلي:

-عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية، حيث يعبر بناء الخطة الإستراتيجية عن إمكانيات المنظمة الذاتية، و إن استعانت بالغير لوضع خطتها، ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها إذا كانت إمكانياتها الذاتية قاصرة.

- مقاومة المنظمة لعناصر التغيير والتي تؤدي إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

<sup>5</sup> فاطمة الزهراء دواوي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر: دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال – أنموذجاً، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باتنة1، 2019-2020، ص 124.

<sup>6</sup> علي جاسم محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، متوفر على الرابط التالي:

- إن بناء أية خطة استراتيجية وحسن صياغتها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط أن يفكر بها منذ البداية، حيث أن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والإخفاق.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية، حيث إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية يعمل على إعاقة بالتفكير الاستراتيجي ووضع الخطط الإستراتيجية.
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات، حيث يسرد الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على المنظمة وتطويرها.