

## أسباب الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية

### Reasons for moving from strategic planning to strategic management

كولال أمينة\*<sup>1</sup> غول فرحات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، koulalamina26@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، ferhatghoul@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2022/09/ 15 تاريخ القبول: 2022/11/ 22 تاريخ النشر: 2023/06/ 01

**ملخص:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الجديدة التي عرفها الفكر الاقتصادي الحديث، الذي عرف هو الآخر تطوراً كبيراً من حيث المصطلحات وذلك بانتقاله من معنى التخطيط طويل الأجل إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ولم يحدث هذا الانتقال بطريقة عشوائية وعفوية بل كان نتاج عدة عوامل اقتصادية، اجتماعية، ورغم هذا التطور في المفهوم فقد حافظ على بعض المبادئ الأساسية له. ولقد كان لـ Ansoff و Mintezberg إسهامات كثيرة في مجال التخطيط الإستراتيجي حيث يعتبر Ansoff من وضع لبناته الأولى و Mintezberg فقد ساهمت انتقاداته في بلورة المفهوم وإرساء مبادئه بشكل أوسع.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية.  
تصنيف JEL: XN1، XN2.

**Abstract:** Strategic planning is seen as a new conception that has known current economic thought. The latter has also known new conception and terminology and this is seen through the transition from long-term planning to strategic administration.

This new terminology is the result of several economic and social factors... and despite new definitions in the history of economic thought, the latter has retained the basic design principles.

Both Ansoff and Mintezberg have significant stakes in the area of strategic planning, although the two thinkers developed early blocks.

**Key words:** strategy, strategic planning, strategic administration.

**Jel Classification Codes:** XN1, XN2.

## 1. مقدمة:

لقد عرفت البنية الاقتصادية العالمية تغيرات كثيرة على الصعيدين الجزئي والكلبي، ساهمت في هذه التغيرات عوامل مختلفة: اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تطور المجتمعات، تغير الأفراد،.. وهو ما أثر على تطور المفاهيم وذلك بظهور مفاهيم جديدة وزوال مفاهيم كانت سائدة لفترات طويلة أو حتى في تغير بعض المفاهيم.

وتعتبر الإستراتيجية من بين هذه المصطلحات حيث انتقلت من مجال الحرب والخطة العسكرية إلى مجالات عديدة، كان مجال الاقتصاد أهمها لترمي بعد ذلك بضلالتها على كثير من الأنشطة الاقتصادية: التسيير، المحاسبة، التخطيط، مساهم في بروز مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي عرف هو الآخر تطوراً من كونه تخطيطاً طويلاً الأجل إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية. وسنحاول من خلال هذه الورقة التعرف عليه أكثر من خلال طرح التساؤل التالي: ما هي الأسباب التي أدت إلى الانتقال من مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل سوف نتطرق للعناصر التالية:

- ماهية التخطيط الإستراتيجي.
- تراجع التخطيط الإستراتيجي.
- ظهور الإدارة الإستراتيجية.

## 2. ماهية التخطيط الإستراتيجي:

### 1.2 تعريف التخطيط الإستراتيجي:

**التعريف الأول:** التخطيط الإستراتيجي هو "عملية منهجية تتفق المنظمة من خلالها. وتبني التزام المعنيين الرئيسيين على الأولويات الضرورية لرسالتها. والقادرة على الاستجابة للبيئة. ويواجه التخطيط الإستراتيجي مسألة الحصول على الموارد وتوظيفها لإنجاز هذه الأولويات" (مايكل أليسون، جودكاوي، 2007، ص33).

**التعريف الثاني:** التخطيط الإستراتيجي هو "عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها. وهو لا يبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الإستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة" (هوشيار معروف، 2009، ص25).

### 2.2 نشأة التخطيط الإستراتيجي:

إن تاريخ ولادة التخطيط مكتوب بخط غير واضح على شهادة ميلاده.

فهناك من يرى أنه قد ظهر كمنهجه بين الخمسينات والسبعينات القرن العشرين، فقد أكد ستاينر أن التخطيط الإستراتيجي الرسمي بسماته الحديثة قد عرف لأول مرة باسم التخطيط على المدى البعيد وذلك منتصف الخمسينات من قبل المؤسسات الكبرى.

بينما كتب منتزبرغ أنه قد ظهر على الساحة في منتصف الستينات عندما تبناه رؤساء المؤسسات على أنه الطريقة الأمثل لوضع وتطبيق الإستراتيجيات الكفيلة بتعزيز تنافسية كل من وحدات الأعمال وهو ما دفع الرئيس الأمريكي ليندون جونسون كافة المؤسسات الأمريكية إلى تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

ويعزو آخرون ظهور التخطيط الإستراتيجي إلى المناخ المضطرب الذي ساد السبعينات مع أزمة الطاقة وغيرها من الأحداث غير المتوقعة التي حدثت بالمؤسسات للإسراع في البحث عن نظام تخطيط يتناسب بشكل أفضل من متطلبات المرحلة (مايكل أليسون، جودكاي، 2007، ص 27).

ويعود سبب هذا الاختلاف في تحديد تاريخ ميلاد التخطيط الإستراتيجي إلى كونه عملية تطويرية.. فهو لا يملك أي حدث مميز بعينه يمكن أن يحدد أصله.

### 3.2 ضرورة التخطيط الإستراتيجي:

تشير التقارير إلى أن هناك ما يزيد عن مائة ألف مشروع يفشل سنويًا في الولايات المتحدة الأمريكية ويشمل فشل المشروعات الإفلاس والتصفية وبالرغم من أن هناك الكثير من العوامل التي أدت إلى هذا الفشل إلا أن افتقار هذه المشاريع إلى خطة أو إستراتيجية واضحة فعالة يعد من أكثر العوامل تسببًا في هذا الفشل وعليه فالتخطيط الإستراتيجي يعد ضرورة وليس ترفنًا وفيما يلي بعض مبررات استخدام التخطيط الإستراتيجي (نادية العارف، 2000، ص 18):

- يزود المؤسسة بمرشد حول ما الذي تسعى إلى تحقيقه.
- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المؤسسة ككل.
- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المؤسسة على تخصيص (توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المتاحة.
- يجعل المدير خلاقًا ومبتكرًا ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيًا لها كما أنه يفيد في إعداد كوادرات الإدارة العليا.
- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

## 4.2 مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية:

إن إعداد الخطة الإستراتيجية يتطلب جهودًا كبيرة وخبرات متراكمة ومعرفة واسعة بظروف المنظمة ومستقبلها والبيئة الخارجية التي تحيط بها وتشارك بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة ويمكن تحيد أشكال المشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها حسب ما يلي (مجيد الكرخي، 2008، ص 53-54):

**1. المسؤولية الجماعية:** إن إعداد الخطة الإستراتيجية مسؤولية الجميع وليست مسؤولية فرد معين في المنظمة ولا مجموعة صغيرة ولكن يضطلع بمسئوليتها عادة فريق عمل واسع يتكون من المدراء والاستشاريين والخبراء من داخل وخارج المنظمة بالإضافة إلى عدد من موظفي المنظمة.

**2. مسؤولية مجلس الإدارة:** تقع على مجلس الإدارة أعباء إدارة العملية الإستراتيجية في مرحلة البناء والتنفيذ والمتمثلة في متابعة أعمال الفريق المكلف ببناء الإستراتيجية والنظر في المشاكل الناشئة التي يرفعها الفريق وهو الذي يضع الصياغة النهائية للرؤية والرسالة ويشارك في وضع الإطار العام للأهداف الإستراتيجية كما أنه يقوم بتحديد الخيارات الإستراتيجية المطروحة.

**3. مسؤولية المدير العام:** حيث أن المدير العام هو المسؤول المباشر عن إدارة المنظمة نيابة عن مجلس الإدارة، يشاركه في ذلك مساعده لهذا يبرز دورهم في وضع الخطة الإستراتيجية لكونهم يمتلكون معرفة شاملة عن عمل المنظمة ومجرى أنشطتها وفعاليتها وبإمكانهم وضع الأهداف المستقبلية منسجمة مع قدرات المنظمة بحيث تكون الأهداف متوازنة لا تواضع ولا مغالاة فيها.

كما يبرز دوره الإستراتيجي على اعتباره وجه المنظمة وممثلها أمام الرأي العام وموجهها وحلقة الوصل بين الفريق المكلف بإعداد الإستراتيجية والجهات الأدنى في المسؤولية والجمهور من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى وهو المتحدث للناس عن تطور العمل وتطلعات وطموحات المنظمة وهو المسؤول عن حل الإشكالات العالقة.

**4. مدراء الوحدات والإدارات:** وتشمل وظيفتهم في إعداد الخطة الإستراتيجية في تقديم الدراسات المساندة والمعلومات والبيانات والتحليلات والمقترحات والرد على الاستفسارات التي ترد من مجلس الإدارة أو المدير العام بالإضافة إلى قيامهم بإعداد الإستراتيجيات الوظيفية المتعلقة بالنشاط الذي يؤديه والإشراف على تنفيذ هذه الإستراتيجيات.

**5. الأخصائيون والفنيون:** يشارك الأخصائيون والفنيون في إعداد الإستراتيجية من خلال تقديم الدعم والمساندة والمشاركة في التفاصيل العملية التي تقتضيها مهمة تكوين الإستراتيجية.

## 5.2 مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يجري إعداد الخطة الإستراتيجية وفق خطوات متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها وتتميز هذه الخطوات بما يلي (مجيد الكرخي، 2008، ص59):

- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.
  - خطوات العمل مترابطة ومتكاملة.
  - خطوات العمل تتميز بالاستمرارية فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية.
- تتم عملية التخطيط الإستراتيجي وفق المراحل التالية (هوشيار معروف، 2009، ص28-29):
- 1- مسح المراحل الراهنة: أو ما يعرف بتقرير الرسالة: حيث يتم تحديد الإمكانيات والمشكلات ويتم تحليل تفصيلي لكيفية إنجاز الوقائع السائدة.
  - 2- تقرير الرؤية: والذي يتناول التحول المستقبلي من خلال الأهداف المحورية أو الأكثر فعالية أو كفاءة لتحقيق هذا التحول.
  - 3- تحليل كمي ووصفي: وبالاتتماد على أساليب البرمجة الخطية وغير الخطية ونظرية التوقعات العقلانية والتحليل العنقودي والتحليل العالمي وتحليل المسار وتحليل الارتباطات الأمامية والخلفية... وذلك اعتمادا على مسوحات ميدانية وحقائق إحصائية ووصفية تعرض الكشف عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية فتحدد مجالات الأهداف وتفاصيل الموارد المتوقعة.
  - 4- صياغة الخطة الإستراتيجية: وبموجبها يجري تحويل المهمة الإستراتيجية إلى مجموعة من الخطط ومن ثم يتم تنسيق هذه الخطط وتكاملها في إطار تركيب واحد يكفل عملية التغيير بعيدة المدى، ولهذا الغرض تعتمد على مؤشرات معينة ويمكن الإفادة من نماذج تفسيرية أو تطبيقية، وقد تتناول صياغة الخطة الإستراتيجية الاعتبارات الخاصة بالزمن والمكان والقطاع والمؤسسة والبيئة والتكنولوجيا وحتى السلوك إضافة إلى معالجة القضايا ذات العلاقة بالأنماط الإستراتيجية كتوازن النمو وأحجام الوحدات واتجاهات التسويق...
  - 5- تنفيذ الخطة: وخلال هذه المرحلة تحدد مجموعة من التغيرات المخططة في الأنظمة الإدارية وأساليب التعامل مع الموارد المتاحة والثقافة التنظيمية.

6- متابعة التنفيذ: حيث يجري تحليل الفجوة بين مسارات الخطط وبرامجها ومشروعاتها مع وقائع الإنجاز التطبيقي، فتشخص الانحرافات وتوضع المجالات لتجنبها لاحقاً. كما تكشف عن أساليب ومواجهة التغيرات التي تحدث في الظروف والموارد. وكل ذلك يعزز تنفيذ الأهداف الإستراتيجية بأقصى كفاءة وبأدنى تكلفة.

## 6.2 نماذج التخطيط الإستراتيجي:

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقاً للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها. ومن النماذج المتداولة هي (مجيد الكرخي، 2008، ص 62-69):

1. **النموذج الخطي:** يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج ما يلي:

- استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها.
- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات تتخذ بشكل عقلائي.
- محور الإستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.

2. **النموذج التكيفي:** يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في إستراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملاحظة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح والمنظمات الأخرى.

3. **النموذج التفسيري:** يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس وهذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع ووضع الإستراتيجية، وعليه تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج ولا تلعب المعلومات عادة دوراً حاسماً في حركة المنظمة وتطورها وبناء إستراتيجيتها.

4. **النموذج الكلي:** يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وهكذا.

5. **النموذج الجزئي:** يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل مبتدئا بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيها ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.

6. **النموذج الموضوعي:** وسمي الموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطاءها الأولوية على العوامل والظروف الذاتية، ولهذا قد لا يأخذ بالحسبان النشاط السلوكي والعوامل الإنسانية التي قد تلعب دورا هاما في اتجاهات ونشاطات المنظمة.

7. **النموذج التحليلي:** يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الإستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها ولهذا يحتاج إلى حشد كبير من الطاقات والمستلزمات لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

8. **النموذج الوصفي:** وهذا على العكس من النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الإستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب.

9. **نموذج هارفاد:** يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة ويدعو النموذج الى تحديد الموارد المتاحة للمؤسسة وتحديد أهدافها وسياساتها ومن ثم إحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

10. **نموذج أصحاب المصالح :** ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات ذات العلاقة بالمؤسسة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمؤسسة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.

11. **النموذج التنافسي :** ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي مؤسسة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها وهذا ما يدفعنا للتعامل مع مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التنافسية وهي: المساومة مع المشتري والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين والمنافسين الجدد والمنافسة مع المنظمات المشابهة وما شابه.

12. **نموذج التخطيط :** ويؤكد نموذج التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمؤسسة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، وهذا يدعو النموذج الى إيجاد

## أسباب الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية

قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المؤسسة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الإستراتيجية.

**13. نموذج السبعة أبعاد:** و هو نموذج تطوري لنموذج التخطيط يهدف الى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الإستراتيجية ولهذا طرح النموذج أبعاد مضافة الى البعدين الذين يعتمدهما النموذج وهما: البناء أي اتخاذ القرارات والعمل الإستراتيجي، أما الأبعاد المضافة فهي الاجراءات التنظيمية التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه والأساليب الادارية وكيفية أداء العاملين في المؤسسة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة وأخيرا الغايات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها في المستقبل وتوجيهه جميع طاقاتها وقراراتها باتجاهه ويرمز للسبعة أبعاد أعلاه بالرمز.

**14. نموذج ستينير:** وبموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الإستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية:

الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقييم والتحليل،  
ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والبرامج وتليها مرحلة خطة البرامج التنفيذية حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج: متوسطة المدى وقصيرة المدى يلي ذلك مرحلة التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم.

**15. نموذج هوشين:** يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الإستراتيجية بالعمليات التالية:

- تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية.
- وضع الإستراتيجيات.
- توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية.
- وضع مقاييس لتقدم الأداء.

ويركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الإستراتيجية والتشغيلية ويفرد بندا للسيناريوهات البديلة ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة.

**16. نموذج كوفمان:** يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي أين نريد أن نذهب ولماذا وما هي مستلزمات ذلك؟ وتلمس مستقبل المنظمة جيدا قبل وضع الأهداف وعلى هذا يجري تحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطلقات الإستراتيجية ومن ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والإستراتيجية وتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.



**17. نموذج فيفر:** يتلخص نموذج فيفر بالقول بأن التخطيط الإستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العملي سبباً في ذلك ويتضمن صفتين هما: التدقيق والفحص البيئي، والاعتبارات التطبيقية، وتحتوي هاتين الصفتين على تسع (09) خطوات لإنجاز الخطة الإستراتيجية هي: التخطيط للتخطيط، وفحص وتشخيص القيم، وصياغة الرسالة، ووضع النموذج الإستراتيجي للمنظمة، وتحليل الواقع، وتحليل الفجوات، ووضع خطة تنفيذية متكاملة، ووضع خطة بديلة (أي خطة لمواجهة الطوارئ) وأخيراً المتابعة والتحقق من النتائج.

ويؤكد هذا النموذج على: ثقافة المنظمة والتكامل بين الخطط الإدارية والوظيفية وتحليل الواقع وأداء المنظمة وتحليل الفجوات وتحديد القيم.

**18. نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي:** إن هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جداً غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الإستراتيجي، ويمكن أن يطبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الإستراتيجية. وفي ضوء ذلك يمكن أن تعمق معرفتها هذه السنوات اللاحقة. وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا في المنظمة.

ويتضمن التخطيط الإستراتيجي الأساسي ما يلي:

- تحديد الرسالة: التي تصف المنظمة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.
- تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن أيضاً تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- تحديد سبل تحقيق كل هدف: أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- تحديد الخطة التنفيذية: والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.
- المتابعة وتحديث الإستراتيجية والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض.

إن المنظمات التي تأخذ بهذا النموذج يمكنها التوسع في أهدافها وسبل تنفيذها الواردة في النموذجين

(2، 3) أعلاه.

**19. نموذج التخطيط الإستراتيجي القائم على القضايا الأساسية:** إن المنظمات التي طبقت نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي المذكور في البند السابق مؤهلة للأخذ بأسلوب التخطيط الإستراتيجي القائم على القضايا الرئيسية الذي يعتبر أكثر شمولية وفعالية، وتتبع في هذا النموذج الخطوات التالية:

- تقييم البيئة الخارجية والداخلية لوضع SWOT.
- تحديد القضايا الرئيسية والأهداف والبدائل.
- تحديد البرامج التي تندرج تحت كل هدف.
- تقييم أو تحديث الرؤية والرسالة والقيم (بعض المنظمات تضع هذه المسائل في البداية).
- بناء الخطة التنفيذية التي تحتوي على الأهداف الفرعية، المواد اللازمة، والقواعد والمسؤوليات لأجل التنفيذ.
- توثيق العمليات أعلاه (القضايا، الأهداف، البرامج، وتحديث الرؤية والرسالة، والخطة التنفيذية) في وثيقة واحدة وإرفاق تحليل الواقع SWOT معها.
- البدء بتنفيذ الخطة التشغيلية السنوية (سنة بعد أخرى)
- متابعة وتقييم ومراجعة وتحديث وثيقة الخطة.

**20. نموذج التألف:** يحرص هذا النموذج على إيجاد تألف متين وقوي بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية.

إن هذا النموذج مفيد للمنظمات التي تريد التحول أو التي تريد اكتشاف أسباب العطل في عملياتها، كما أن المنظمات التي تدير عمليات كثيرة وتريد رفع كفاءتها. أما خطوات بناء هذا النموذج فهي كالآتي:

1. يقوم الفريق المكلف بوضع الخطة بصياغة الرسالة، والبرامج، وتحديد الموارد، والمستلزمات المساندة.
2. تحديد ما هي العمليات التي تعمل جيداً وما هي التي تحتاج إلى إصلاحات وتعديل.
3. تحديد كيف يمكن إجراء هذه الإصلاحات والتعديلات كبرامج في الخطة الإستراتيجية.

**21. التخطيط القائم على السيناريو:** يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف. كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الإستراتيجي. وتتبع الخطوات التالية لبناء هذا النموذج:

- اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصوير ماذا يحدث للمنظمة في حالة تغير هذه القوى، مثال ذلك تغيرات في الأنظمة والقواعد والقوانين، والتغيرات في السكان وغير ذلك.

• تحديد التغييرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاثة بدائل (بديل الحالة الجيدة، حالة سيئة وحالة مقبولة، وإن إصلاح الحالة السيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام.

• اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغير.

• قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتعين الاستعانة بها في معالجة أو مواجهة التغييرات الخارجية المحتملة.

• اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيراً على المنظمة، مثال ذلك اختيار البرامج والإستراتيجيات الأكثر معقولة التي يمكن بها مواجهة التغير المذكور.

**22. التخطيط الإستراتيجي العضوي:** إن هذا النموذج هو النموذج التقليدي الذي يتبع الخطوات التالية:

- تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

- وضع تحليل SWOT .

- تحديد القضايا وأولوياتها.

- وضع البرامج.

- تحديد قيم وثقافة المنظمة "استخدام السيناريو"

- تحديد الرؤية.

**3. تراجع التخطيط الإستراتيجي:**

**1.3 معوقات التخطيط الإستراتيجي:**

بالرغم من المزايا العديدة التي تجنيها المنظمة من استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلا أن هناك مجموعة من العقبات التي تحول دون استخدامه، وأهم هذه العقبات (مجيد الكرخي، 2008، ص50-52):

1- اتصاف البيئة بالتعقد والتغير المستمر مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل أن يكتمل.

2- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب لاعتقادهم بان إدارة ومتابعة العمليات اليومية وحل المشاكل تأخذ كل الوقت المتاح لهم، وبالتالي فليس هناك وقت للقيام بعملية التخطيط، وكذلك قد يؤدي فشل الإدارة في تقييم الأداء بناءً على الأهداف طويلة الأجل إلى عدم القدرة

## أسباب الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية

على تحديد هذه الأهداف ومن ثم القيام بالتخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى اعتقاد المدراء بأنهم لن يكافئوا على عملية التخطيط الإستراتيجي

3- مشاكل التخطيط الإستراتيجي التي تترك انطباعاً سيئاً لدى المدراء مثل مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية، أو لوجود خطأ في تنفيذ الخطة الإستراتيجية مما يجعل المدير يعتقد بعدم جدوى الفكرة.

4- ضعف الموارد المتاحة، حيث يصعب تحقيق الفوائد المنتظرة من التخطيط الإستراتيجي في حالة نقص وضعف الموارد "إذا كنا لا نستطيع التغيير فلماذا التخطيط؟"

5- التخطيط الفعال يحتاج لوقت وتكلفة كبيرين، إذا استغرق تحديد الأهداف ورسالة المؤسسة وقتاً طويلاً وهذا ما يعتبره بعض المديرين مضيعة للوقت بما أنه لا توجد أي نتائج مادية ملموسة، كما أن التخطيط الإستراتيجي يتطلب كمًا هائلاً من المعلومات والإحصاءات المكلفة وهنا قد يتردد الإداري في الإنفاق على جمع هذه المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه الإحصاءات سيؤدي إلى زيادة الربحية.

### 2.3 الانتقادات الموجهة للتخطيط الإستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي ومنذ بدايته الأولى على يد Ansoff في أوائل ستينات القرن العشرين قد حظي باهتمام متزايد في البحث والتطبيق والدعم من قبل العديد من الإداريين والاقتصاديين والسياسيين في دول المتقدمة<sup>(1)</sup> وهذا ما دفع الرئيس الأمريكي ليندون جونسون لتبنيه في المؤسسات الأمريكية، غير أن هذا الحماس انطفئ على يد Mintsberg الذي وجه له انتقادات شديدة وهي (-www.strategie.com) :

1- مازال التخطيط الإستراتيجي يعتمد على الميول والطموحات والتصورات الإبداعية الفكرية للباحثين في الاقتصاد والإدارة. ولم تتمخض جهود هؤلاء عن نظرية عامة ليشكل هذا التخطيط علمًا بذاته.

لكن هذا غير صحيح فالمتبع لأدبيات التخطيط الإستراتيجي يلاحظ أنه تم ضبط مفهوم عام له كما أنه يتم وفق مراحل معينة.

2- إن مجرد وجود إدارات خاصة بالتخطيط لا يعني بالضرورة وجود خطط علمية فعلية.

- لا ننكر هذا الشيء وذلك نتيجة عدة أسباب: نقص الكوادر المؤهلة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- 3- إن الخطط بعيدة المدى تفقد مرونتها يحدث هذا فقط عندما تطبق هذه الخطط جاهزة دون تمييز أما عند التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية فيمكن تجاوز حالات الجمود والفشل.
- 4- تعارض الابتكار الفردي الحر مع التخطيط.
- يمكن أن يحدث ذلك عندما يقيد التخطيط حرية الابتكار أما عندما يساهم العاملون في عملية التخطيط فيمكن تجاوز هذا التعارض.
- 5- إن التخطيط الإستراتيجي يقيد سلطات الإدارة العليا.
- وهذا غير صحيح كون الإدارة العليا هي المسؤولة عن جميع القرارات المتعلقة بالخيارات التكنولوجية والخطط العملية.
- 6- صعوبة القياس الكمي للمتغيرات الاجتماعية سواء كانت داخلية ضمن الأهداف الضرورية أو خارجية ضمن الموارد البشرية.
- هناك جانب من الحقيقة في هذه النقطة حيث يصعب تقدير السلوك البشري بدقة كما يصعب ضبط التصرف العشوائي لكن تجدر الإشارة أن الاقتصاد القياسي يمد التخطيط الإستراتيجي ببعض أساليب المساعدة على عملية التحليل.
- 7- إن التخطيط الإستراتيجي لا يتجاوب مع دور الحدس الفكري والتجاوب الحر.
- يبرز هذا التعارض عندما لا يقوم الحدس الفكري ومن ثم التجاوب الحر على الدراسات العلمية الموضوعية، لكن مع هذه الدراسات وإمكانية مواجهة الحوادث بعلمية وعقلانية ومهنية عالية فإن الخطط التفاعلية قد تكون كفيلة بالحفاظ على مسارات التخطيط الإستراتيجي.
- 8- وضع سيناريوهات لأهداف إستراتيجية أفضل من الخطط الإستراتيجية.
- يمكن تجاوز هذا التحفظ عندما تبنى خطط بديلة بغرض مواجهة المخاطر المتوقعة، غير أن استقرار الهدف يعد أمراً ضرورياً لتفادي الوقوع في فخ البدائل فتصبح كمن يقف في مفترق الطرق.
- 9- نقص المعلومات وتقييد المنفذين بنشرها.
- إن غياب إرادة سياسية وأجهزة إحصائية مختصة يصعب توفير وتحليل المعلومات المطلوبة.

10- صعوبة تعميم نموذج للتخطيط الإستراتيجي مع مختلف الأنماط التنموية حسب الأحجام المتباينة والكثافات النسبية للعنصر الإنتاجي واتجاهات التسويق وكذلك مع مختلف الأنظمة السياسية: المركزية واللامركزية الديمقراطية.

إن التعميم المطلق لأي نموذج أمر لا يتسم بالمنطق أو التطبيق العلمي إذ لا بد من بناء نماذج تتلاءم مع الحالات الخاضعة للتغيير المخطط.

11- إن وضع الموازنات يكون عادة على السنوات السابقة وهذا ما قد لا يتوافق مع الخطط الإستراتيجية.

لا بد من تبني موازنات البرامج والمشروعات وذلك بدلا من الموازنات التقليدية الحالية القائمة على عرض لجدولي الإيرادات والنفقات والعمل على ربط الجداول الزمنية ب الموازنات التقديرية.

12- صعوبة الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي في ظروف عدم الاستقرار المؤسسي وتقلب الإدارات العليا بشكل خاص وتضارب المصالح مع الأهداف المعتمدة في الخطط المعنية.

إن التغيرات المفاجئة والسريعة في الأجهزة الإدارية وخاصة في المراكز الرئاسية للمؤسسات إضافة إلى تخلف الأجهزة الإدارية يمنع ويقيد التفكير الابتكاري كما أن سيطرة النخبة من الذين يعانون من ضيق آفاقهم الثقافية والعلمية والتكنيكية يسهم في الإعداد السيئ للخطة.

وعلى الرغم من القسوة التي قد تتسم بها هذه الانتقادات فإنها موجهة في معظمها إلى التطبيقات السيئة التي تعيق التخطيط المبدع، كما أن النقاد يقدمون في أغلب الأحيان أمثلة على النجاح والفشل في الوقت نفسه.

ويقدم مينتزرغ الذي يعتبر أكثر من كتب في هذا المجال، حجة مقنعة قائمة على البحث والدراسة في كتاباته سنة 1994 حيث قدم أدلة تفيد بان المؤسسات كانت في أغلب الأحيان على علاقة حب فاشلة مع التخطيط حيث كانت "الخزائن والرفوف" تشدها إلى الحضيض و"طواحين الأعمال الروتينية المكتتة" تبطئ من سرعتها، إلا أن مينتزرغ عدل تلك التقييمات السلبية بعدد من قصص نجاح بعض المؤسسات مشيراً إلى أنظمة كانت أقل منطقية وحكمة ومرونة قبل لجوئها إلى التخطيط الإستراتيجي (مايكل أليسون، جودكاي، 2007، ص33).

#### 4. ظهور الإدارة الإستراتيجية:

##### 1.4 تعريف الإدارة الإستراتيجية:

يعرف Ansoff الإدارة الإستراتيجية على أنها تصور المنظمة لعلاقتها مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها (مؤيد السعيد السالم، 2005، ص18-21).

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي مجموع القرارات التي تتحدد أداء المنظمة في الأمد البعيد.

ويزداد الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية يومًا بعد يوم كونها أصبحت خيارًا استراتيجيًا بالنسبة للمنظمة نتيجة التحديات العديدة التي تواجهها وفيما يلي بعض الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة من استخدام الإدارة الإستراتيجية (مؤيد السعيد السالم، 2005، ص18-21).

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرًا كبيرًا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها. مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة... أي أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمنظمة باستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

2- تاريخيًا كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الإستراتيجي.

3- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً في وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجب نقاط الضعف داخليًا.

4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحًا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص. فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى.

## أسباب الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية

- 5- تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة. وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرًا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.
- 6- التخصيص الفعال للإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

### 1.4 الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

اختلف علماء الاقتصاد والعارفين بمجال الفكر الاقتصادي في إيجاد الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

أولاً: يرى البعض أنها وجهان لعملة واحدة فيطلقون الإدارة الإستراتيجية ويقصدون بها التخطيط الاستراتيجي. ثانياً: يرى البعض الآخر أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية فالإدارة الإستراتيجية تشمل المهام التالية: تحديد مجال عمل المؤسسة، تطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، ترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محدودة، إعداد إستراتيجية تحقق الأهداف، تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية أما التخطيط الاستراتيجي فيشمل مهمتا تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء (أحمد ماهر، 2009، ص21).

### 2.4 التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية:

وإذا أردنا تتبع التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية فإنه يمكن أن يستعرض في أربعة مراحل وهي كالاتي (صالح مهدي محسن العامري، 2008، ص260-262).

#### المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأولي

تضع الإدارة أهداف محدودة وتخصص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء تحليل بسيط جداً لبيئة واضحة إلى حد ما وتتوفر فيها الموارد، وعادة ما تكون قدرة المنظمة على متابعة أحداث البيئة جيدة. ومع ظهور بوادر تذبذب الطلب على المنتجات لم يعد هذا الأسلوب كافيًا للتعامل مع الأحداث وتطلب الأمر تطوير وسائل جمع المعلومات من البيئة الخارجية.

#### المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ

أصبحت الإدارة في هذه المرحلة أكثر اهتمامًا بجمع معلومات وتنبؤات لأحداث بيئية لفترات زمنية قد تمتد لثلاث سنوات أو أكثر وربما تؤثر هذه المعطيات في الأنشطة الإدارية وأساليب تحديد الأهداف في



المنظمة لأفق زمني متوسط أو طويل نسبياً. ومع ذلك فإن وسائل التنبؤ الأولية أفادت المنظمات كثيراً في وضع خطط موضوعية وعلمية.

### المرحلة الثالثة: الخطط الموجهة خارجياً (التخطيط الاستراتيجي)

مع كثرة الأحداث والاضطرابات البيئية وندرة الموارد واشتداد المنافسة فإن إدارات المنظمات وجدت نفسها مجبرة على البحث عن بيانات ومعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية. وفي البداية ازداد أفق العملية التخطيطية من الناحية الزمنية ليظهر التخطيط بعيد الأمد Long Range Planning ثم بعد ذلك بدأت تظهر أحداث لا تتبع أهميتها من الأفق الزمني بقدر ما يتطلب الأمر التركيز على العوامل الحرجة للنجاح وتبلورت حينئذ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الذي استفادت منه المنظمات كثيراً في الخمسينات والستينات من القرن الماضي ولا تزال.

### المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية

لم تعد العملية التخطيطية وحدها كافية لإدارة منظمات الأعمال في عالم اليوم فالإدارة الإستراتيجية تتجاوز العملية التخطيطية لتصبح هذه العملية جزءاً منها ومكملة لمفاهيم عديدة يدخل ضمنها التخطيط الاستراتيجي واستخدام الموارد النادرة وخلق الميزات التنافسية وتفعيل ثقافة المنظمة وغيرها. وتراكتت مجمل هذه المعارف لتشكّل إرثاً معرفياً هائلاً تستفيد منه إدارات الأعمال في عالم اليوم. وملاحظة هذا التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ومحتوياتها فإننا يمكن أن نشير إلى طبيعة هذه الإدارة من خلال استعراض تعريف ينص على أن الإدارة الإستراتيجية هي عمليات إدارية شاملة ومستمرة موجهة نحو صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات.

### 3.4 مستويات الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مستويات:

- 1- إستراتيجية المنظمة: وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تتخذ نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

- 2- إستراتيجية الأعمال: يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.
- 3- الإستراتيجية الوظيفية: تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة الإنتاجية بتجميع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفعالية.

ويمكن التعبير عن الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية:

- الإستراتيجية هي أعلى مستوى من مستويات الإدارة في المنظمة ويعبر عنها من خلال الإدارة العليا للمنظمة.
- الإستراتيجية تشمل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمنظمة، وتلك الأنشطة والأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات وتوفيرها.
- الإستراتيجية هي الإطار العام الموحد الذي يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة في جميع مستويات الهرم الإداري في المنظمة.
- الإستراتيجية وتشتمل على وضع الخطط وتنفيذها حتى تحقيق أهدافها.
- الإستراتيجية تشمل المجال الحيوي لعمل المنظمة والمجال المنافس لها.
- الإستراتيجية تحدد كيفية الاستجابة للفرص المتاحة والمستجدة والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق تفوق على المنظمات المنافسة.
- الإستراتيجية تشتمل على كيفية تحديد المنافع والمصالح الفردية والجماعية، المستقلة والمشاركة للمساهمين والمستفيدين في المنظمة.

## 5. خاتمة:

إن التخطيط باعتباره مضمناً في الفكر والسلوك البشري هو أمر ليس بجديد حتماً، بل على العكس هو قدم قدم البشرية. وهو ما ينطبق على التخطيط الاستراتيجي لكن كنظام إداري ذا أسس نظرية محددة وتطبيقات علمية فقد ظهر على يد أنسوف في نهاية الخمسينيات، وعرف تطورات عديدة نتيجة إسهامات مفكرين اقتصاديين على غرار منتزبرغ ورغم هذه التطورات فقد حافظ على أهميته والدليل هو استخدامه حالياً في الكثير من المؤسسات، بل وأكثر من ذلك تجاوزه مجال الاقتصاد ليشمل مجالات أخرى على غرار السياسة، الاجتماع وحتى مجال التعليم الأكاديمي.

يقوم التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق بين الموارد الضرورية كوسيلة رقابة، ومن الناحية النفسية يعطي الشعور بالأمان للمديرين لوجود خطة إستراتيجية ضمن تحديد الاستراتيجية وتنفيذها، غير أنه واجه العديد من الانتقادات نتيجة المشاكل التي نجمت عن تطبيقه سواء لعدم إدراك مفهوم التخطيط أو تعقيدات تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية التي ظهرت نتيجة الانتقادات التي طالت التخطيط الاستراتيجي على يد منتزيرغ مع مطلع الستينات والتي اعتبرها البعض صورة جديدة للتخطيط الاستراتيجي، أما البعض الآخر فقد فرق بينهما واتفقوا على كون التخطيط الاستراتيجية جزءا من الإدارة الاستراتيجية. انطلاقا من هذه الورقة البحثية نخلص إلى النتائج التالية:

- التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل تبناها المنظمة لفترة طويلة انطلاقا من تحليل بيئتها الخارجية وتحديد رسالتها والأهداف التي تسعا إلى تحقيقها.
- تحدث عملي التخطيط الاستراتيجي وفق مراحل تنطلق من تحديد رسالة ورؤية المنظمة اعتمادا على التحليل البيئي وصولا الصياغة الخطة الإستراتيجية ثم تنفيذها ومتابعة تنفيذها.
- انتقادات منتزيرغ لم تلغي التخطيط الاستراتيجي بل أعطت له دفعا جديدا.
- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يسمح للمنظمة بتوقع المستقبل والاستعداد لمواجهةته.

## 6. قائمة المراجع:

- 1- مايكل أليسون، جودكاي: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، ترجمة مروان الحموي، ط1، مكتبة العبيكات، 2007.
- 2- هوشيار معروف: التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009.
- 3- نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 4- مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 5- مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
- 6- أحمد ماهر: دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 7- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العاليي: الأعمال و الإدارة، مكتبتنا العربية، ط2، مصر، 2008.

8- [www.strategie-ains.com](http://www.strategie-ains.com) download 07-06-2018 13h:31.