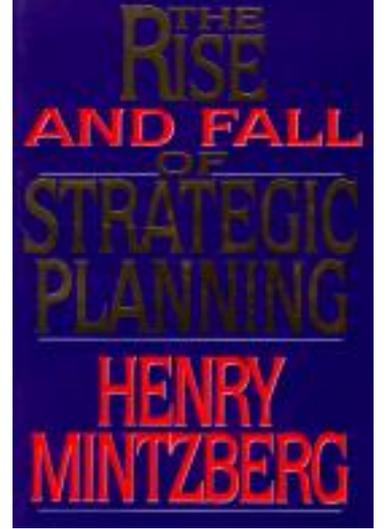


..... ٦	التخطيط و الخطط والمخططون
..... ٧	المخطط المناسب في المنظمة
..... ٨	المناسبة



التخطيط * وحدة متكاملة
هو مجموعة الخطوات
الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة
محددة من خلال نظام متكامل
:للقرارات والعقلانية
والرسمية هنا تشمل التحليل و
الوضوح ويبدو أن التعريف
العملي للتخطيط يتضح أثر
من خلال ارتباطه بظاهرتين
تسهل ملاحظتهما

ما هو التخطيط؟

(أرون ويلدافسكي) يقول
العالم السياسي المعروف بقده
إن التخطيط في " :التخطيط
محاولته أن يكوناً شيء،
وهناك "أصبح لا شيء

:في المنظمات، وهما
استخدام الخطوات الرسمية
تحقيقها في إطار نظام متكامل
المنظمة أولاً، .للقرارات ثانيا
و وجود نتائج محددة و واضحة
يراد

خمس تعريفات للتخطيط هي :

التخطيط هو التفكير في *
ومشكلة هذا :المستقبل

أي أن الإدارة .الحسبان

التعريف أن .تخطيط أيضا
جميع أعمال الإدارة تأخذ
التخطيط هو * المستقبل في
وهذا :التحكم بالمستقبل

أيضا غير .التعريف مستقبلي
محدد، فكل إنسان يطمح إلى
التخطيط هو * التحكم في
أي أنه :اتخاذ القرارات

مفاضلة بين عدد من البدائل
التخطيط هو عملية متكاملة *

أي أنه :لاتخاذ القرارات
توفيق بين الأنشطة المختلفة في

لماذا نخطط؟

لإدارة لا ينظر المخططون
للتخطيط على أنه مجرد مدخل
ما هو
.....؟التخطيط
لماذا ١
.....؟نخطط
ما هي ١
.....؟الإستراتيجية
نماذج التخطيط ٢
.....الاستراتيجي
مراحل التخطيط ٢
.....
أشكال التخطيط الاستراتيجي ٢
..... ٣
اتهامات
.....التخطيط
رد المخططين على ٣
.....الاثامات
مأزق التخطيط الحقيقية ٤ .
..... ٤
مغالطات التخطيط الكبرى

مراحل التخطيط

في التخطيط الاستراتيجي: مرحلة تحديد الأهداف- ١

تكون الأهداف آمية حتى تسهل الرقابة

يتم فيها: مرحلة المراجعة الخارجية- ٢

جمع المع

لومات

عن

البيئة

الخارجية

والتي

تشتمل

التكنولوجيا

ية، بهدف

وضع

تنبؤات

لتقدير

الظروف

النواحي

الاقتصادي

ة

والاجتماع

ية

والسياس

ية

والمستقبلية

أما النوع الثالث. الاستراتيجية غير المحققة

فيطلق عليه الاستراتيجية الطارئة أو المنبثقة، و

هي التي لم القيادة العسكرية بين

تكن مضمنه في. الاستراتيجية و التكتيك

وتفرقا ل استراتيجية. الاستراتيجية الموضوع

تشير إلى الأشياء الهامة والتكتيك يشير إلى

وهنا تتضح أهمية. التفاصيل

ففي الحرب والأزمات. الاستراتيجية الطارئة

يكون من الصعب تحديد أي الأمور سيكون

جوهريا وأيها سيكون هامشيا

نماذج التخطيط الاستراتيجي

نموذج مدرسة التصميم *

عملية تصور يتم فيها استخدام مجموعة من
سمي هكذا لأن تكوين الاستراتيجية الأفكار

عبارة عن الأساسية لتصميم الاستراتيجية

ذلك من خلال الخارجية وتقييم نقاط القوة

تقاطع أو تلاقي الفرص. والضعف في المنظمة

المتاحة مع تهديدات البيئة المسؤولة الاجتماعية

وعند نقطة التقاطع يتم تشكيل. والقيم الإدارية

الاستراتيجية في إطار

نموذج مدرسة التخطيط *

الفارق بينه وبين النموذج السابق أن. محل قيم الإدارة

الأهداف تحل

نموذج أنسوف *

يرى أنسوف أن الاستراتيجية موقفية و

فهو يرى أنها العملية التي. ليست منظوراً

تحول الشراء من الموقف الحالي إلى

ويصف. موقف محدد ومرسوماً لأهداف

أنسوف نموده بأنه سلسلة من القرارات تتدرج

ويقوم هذا النموذج. من العام إلى الخاص

على تعزيز العمل التعاوني، لأن العمل محاولة

لربط الأجزاء للحصول على ميزة تنافسية

فهو. التعاوني يكون أكبر من مجموع الأجزاء

تشتمل وضع: مرحلة المراجعة الداخلية- ٣

تصور لنقاط الضعف و القوة داخل المنظمة

(نموذج الكفاءة): (أنسوف) وهذا ما يسميه

(الكفاءة. صورة البشرية والمالية والتقنية) أو

- ٤ وهي عبارة عن مصفوفة بقدرات الشراء

يتم تقييم العائد: مرحلة تقييم الاستراتيجية

وهذه وسائل. على الاستثمار وتحليل المخاطرة

على التحليل المالي فقط دون. تعتمد الأخرى

النظر إلى العوامل

؟ما هي الإستراتيجية

هي الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع * لتحقيق هدف ما، و هي الممر أو .من هنا إلى هناك ونعني .. و هي الأسلوب * الجسر الذي يأخذنا بذلك طريقة العمل والثبات على سلوك معين

مشاريع .فالشراة التي تدخل في المخاطرة هي * أنها تتبنى استراتيجية :مخاطرة نقول عنها أي أنها تحديد مكان .مكان أو موقع

مثل إنتاج سلعة معينة لسوق . نريد الوصول إليها معين .

هي منظور، أي أنها نظرة المنظمة *

هذه التعريفات فهي الرؤية الشمولية ..العمل

فالمنظمات تضعخططا .قريبة من الحقيقة

للمستقبل وتقوم بتطوير أساليب مستمدة

أي أن .منالماضي لتحقيق هذه الخطط

هناكاستراتيجية موضوعة و استراتيجية

مايتحقق من الاستراتيجية .محقة

الموضوعة يطلق عليه الاستراتيجية المدروسة

وما لم يتحقق يطلق عليه

أشكال التخطيط الاستراتيجي

التخطيط التقليدي

على .يشتمل على جانبي الصياغة و التنفيذ لأن .فالتخطيطيجبرنا على التفكير بعمق

الجانب الأول توضع الأهداف ثم الاستراتيجية

و على الأهداف والاسراتيجية والبرامج تنبثق

الجانب الثاني تحدد البرامج و .الميزانيات هل يعتبر التخطيط

أما يكون .وعن الميزانيات أيضا .الأنشطةبالفعل عاملا مساعدا على التفكير المبرمجة إلى

للأنشطة العلمية تأثيرها غير المباشر علىالعقلاني؟ وهل يمكننا من .أفكار مبرمجة

التخطيط ضروري - ٤ تحويل الأفكار غير

أحيانا نستخدم المراقبة بمعنى التخطيط .للقابة

ولا تقتصر الرقابة .والتخطيط بمعنى الرقابة

وفي هذه اللعبة .ولذلك سميت لعبة الأرقام

تحافظ وهي لذلك أهداف وميزانيات وليست

وتكون مخرجات هذه اللعبة

استراتيجية

الرقابة على السير في .أرقاما ولا تكون أفكارا

الاتجاه المحدد ولكنها لا تخلفاتجاهات جديدة

مستقبل المنظمة، بل يعتبرونه عملية حتمية

و مرجع هذه الحتمية ما يلي . لا يمكن الاستغناء عنها

أنشطتها المختلفة لتحقيق أهداف موضوعة

يجب على المنظمات أن تخطط لكي - ١ مسبقا

تنسق بين .أما أن التخطيط يمد المنظمة بألية

اتصال تساعد في أن التخطيط يربط الأنشطة

على التنسيق بين أجزائها أما أن .المختلفة

وليس هناك شك أن يتم من خلال نظم .المختلفة

يكون حتميا فأمر .الاتصال غير الرسمية أيضا

تخطط - ٢ لأن التنسيق يمكن .يحتمل الشك

وهذا .المنظمات للتأكد من الاستعداد للمستقبل

الاستعداد للأشياء الحتمية :يشتمل

الحدوثوالتلخص من الأشياء غير المرغوبة و

ولكن .التحكم فيالأشياء القابلة للسيطرة

فيمكن .الحتمية هنا تيقمثارا للشك أيضا

أما أن .للإنسان أن يستعدللمستقبل بالغريزة

فالنمل يخزن .الحيوانات تفعل هذا أيضا

الغذاء استعدادا للشقاء وهو غير مرغوب،

حتمي .ويتحكم بالغذاء وهو قابل للسيطرة

- ٣ الحدوث، وذلك للتلخص من الجوع وهو أمر

تخطط المنظمات لكي تكون عقلانية

فالتخطيطيجبرنا على التفكير بعمق

لا بد .الحدث والنظرةالثاقبة غير آافيين

من التحليل المنظملمفاضلة بين البدائل

هل ولكن السؤال هنا .المعقدة

يعتبر التخطيط

فالتخطيطيجبرنا على التفكير بعمق

لا بد .الحدث والنظرةالثاقبة غير آافيين

من التحليل المنظملمفاضلة بين البدائل

هل ولكن السؤال هنا .المعقدة

يعتبر التخطيط

فالتخطيطيجبرنا على التفكير بعمق

لا بد .الحدث والنظرةالثاقبة غير آافيين

من التحليل المنظملمفاضلة بين البدائل

هل ولكن السؤال هنا .المعقدة

يعتبر التخطيط

فالتخطيطيجبرنا على التفكير بعمق

لا بد .الحدث والنظرةالثاقبة غير آافيين

من التحليل المنظملمفاضلة بين البدائل

هل ولكن السؤال هنا .المعقدة

يعتبر التخطيط

فالتخطيطيجبرنا على التفكير بعمق

لا بد .الحدث والنظرةالثاقبة غير آافيين

من التحليل المنظملمفاضلة بين البدائل

وفي النهاية. ثم الخطة السنوية (الهـرمسنوات
توضع الأهداف والميزانيات والبرامج في شكل
وللأسف الشديد فان . Plan Master مصفوفة
ويطلق عليها. توضح خطة التنفيذ
الخطة الرئيسية جعل مرحلة التشكيل تفقد
أهميتها ودورها في شيء، إلا لأن التنفيذ يوفر
الابتكار بسبب تـرآيزه على مظلة للرقابة
ويتم: مرحلة جدولة الأنشطة- ٦ لا. مرحلة التنفيذ
في جداول زمنية مرتبة. فيها وضع البرامج حدوثها
ترتيباً منطقياً حسب أزمان

وعيب هذه اللعبة أنها تتوقع المستقبل من
فهي تتناقض مع الابتكار. خلال أرقام الماضي

الميزانية أداة للرقابة
وآنت هناك محاولات لاستخدام المحاسبة
الشاملة بهدف مضاهاة الواقع وتصور آل
والاحتمالات بمساعدة. المتغيرات محدودة النطاق
:مرحلة التنفيذ- ٥ الحاسب الآلي ولكنها ما تزال
تبدأ عملية التنفيذ بالتسلسل الخط الخمسية
الهرمي (٢ - ٣) تليها الخط متوسطة المدى
للأنشطة المختلفة، فتوضع في قمة

الحلقة المفقودة

وعملية التشكيل هي الخطوة

التي يتحاشاها آلالخبراء

والمؤلفين في مجال

التخطيط إليها على أنها فن في حين نجد الثقافة السوفيتية

لذا. الاستراتيجي وليست

والسؤال الذي ينظر علما

إذا آان: يطرح نفسه هو

تشكيلا لاستراتيجية هو

عصبالتخطيط، وإذا آان مدرسة التخطيط الأولى، فضلا عن

هذا التشكيل ما زال فنا، فما

؟ الاستراتيجي طوال!. الوقت

الذي آان يفعله التخطيط هذا

التخطيط الهوة الكبيرة في

المشكلة التي

تواجهالتخطيط هي آيفية

المزجبين الأهداف و

الميزانياتوبين

حيث. الاستراتيجياتوالبرامج

أن آثيرامن الميزانيات لا تعبر

عناالاستراتيجية، بل

هيمجرد إضافة أو

حذف

نسب تقديرية من ميزانية

العام علماء التخطيط أن هذا

التخطيط في الثقافات المختلفة

هناك ثقافات تشجع على التخطيط

الثقافة اليابانية. وأخرى تقاومه

.ترفض التخطيط التقليدي مثلا

(الاتحاد السوفيتي سابقا)

وأیضا المنظمات الأمريكية

على. الرأسمالية الكبرى تفضله

ولكن آان وراء انتشار. التخطيط

التخطيط التقليدي في أمريكا ظهور

ولع الأمريكيين بالإدارة المهنية

إذ آان. وحبهم للرقابة والسيطرة

التخطيط هو الوسيلة الوحيدة

لإدارة الشركات الأمريكية

فهل يعني هذا أن. العملاقة

التخطيط المرآزي المبرمج هو

السبب في انهيار الاتحاد السوفيتي

و في تضعضع بعض الشركات

أن ندرك أن التخطيط الاستراتيجي لم

ولم. يؤد دوره على آمل وجه

يكن الوسيلة المثلى لرسم

الاستراتيجية، وأنه لم يكن أبدا

قد يكون. الطريق الوحيد

التخطيط مبرمجا للاستراتيجية

وطريقا لتنفيذها، وقد يكون من

- قطعا - الطرق المثلى، ولكنه

ليس الطريق الوحيد

هذه الحلقة هي

(آيفيةتشكيل الاستراتيجية)

الهدف الأساسي من الميزانية

هو الرقابة على المصروفات

والتحكم فيها، لا سيما تحديد النتائج

وما زالت. المالية للمشروعات

العلاقة

بين الميزانية و

يصل أحد. التخطيط في الآخر

إلى تحديد أيهما يؤثر

ولم .. الاستراتيجي غير واضحة

اتهامات التخطيط

والاستراتيجية، نستعرض فيما

لكي نستطيع سبر أغوار التخطيط

فنقدم ثلاثة: والحالات الواقعية

أنواع من الأدلة والحالات

يلبي. من عالم التخطيط

بعض الأدلة والوقائع

المسح

من السهل أن نحاول قياس تأثير

التخطيط على أداء المنظمة

وذلك بتصميم استبيان وإدخال

النتائج في الحاسب الآلي للحصول

على مجموعة من معاملات

الارتباط التي قد تبين وجود التأثير

ولكن تعيب هذه. من عدمه

الطريقة مشكلة الثقة والثبات في

ثم مشكلة. الأسئلة والإجابات

هل وجود. قياس التخطيط ذاته

إدارة للتخطيط أو وضع خطط

وقد حاول يذآروا كيف يتم ذلك ولكنهم لم يد من تصويبه ويرب خطاً أبير لا الماضي

المخططون أن تمنحهم الإدارة العليا الالتزام المطلوب إذا آنوا هم لا للمشرفين في الإدارة يستطيعون الوسطى فإن المشكلة أعمق وبالنسبة وبين الالتزام تجاه تلك الإدارة

فالتخطيط يجرهم من رقابة الإدارات الأخرى عملهم والتنسيق بينهم
وضع تصور لكيفية (أميلوس) تحويل التصور
تحويل الاستراتيجية
برز الاهتمام بالثقافة بعد نجاح التجربة

اللامرآزية والحرية

اليابانية، حيث يسهل الربط بين السلوك

الثقافي ومهام السائدة على التخطيط

وواجبات الإدارة، ليتم تقدير مدى الاستراتيجية

تأثير الثقافات وعلى العموم فإن المخططين

أن (ستاينر) ويوضح ينكرون التهم الموجهة لهم

عدم :التخطيط يواجه مشكلتين رئيسيتين هما

التزام الإدارة العليا بالتخطيط والجو العام السائد

أي أن المشكلة تكمن في الناس و في المنظمة

ايمانويل (الحقيقة أن مقولة ؟فماذا يبقى النظام

التي أطلقها قبل مائتي عام (أنت

إن المخطط " :تبدو صحيحة، حيث قال

" يطلب من الآخرين ما لا يستطيع هو القيام به

مآزق التخطيط الحقيقية

لماذا لا يلقي التخطيط :ولكن السؤال هو

وأن بيئة العمل قد تكون .التأييد الإدارة العليا

قد يكون صحيحاً أن التخطيط لا يلقي عدائية

تعاون واهتمام المطلوب؟ و لماذا تراز الإدارة العليا

على الرقابة وتتجاهل التخطيط، مما يولد جوا

عدائياً له داخل المنظمة؟ الإجابة على هذا السؤال

تتعلق بمشكلات التخطيط وهي

مشكلة الالتزام

يطلب التخطيط دعماً والتزاماً آاملين من

الإدارة العليا، وهو في نفس الوقت يحد من

كيف ينتظر سلطات تلك الإدارة

أن تكون المبادرات لامرآزية والتنسيق

يفترض أن تكون عملية التخطيط

ديموقراطية، أيولكن لا بد أن تكون هناك جهة

وهذه .عليا تنسق وتفرض الرأي على الجميع

الجهة يمكن أن تكون قائداً نافذ الرؤية

ولكن هذا غير مقبول من المخططين

والحل الثاني هو أن يكون التخطيط

بحتاً، بحيث يقوم المخططون بجمع على

إنجاح التخطيط؟ عملهم مبرمجا، فكيف ننتظر

فإذا أصبح .منهم الالتزام والعمل الجميع

المعلومات المنفذون مجرد آلات وأصبح

وتحليلها ووضع الحل وفرضه على الإدارة

العليا والإدارة الوسطى قدر الإمكان

المخططون عن آبريائهم قليلاً ويأخذون

ويقترح بعض المعتدلين حلاً وسطاً

برأي بمن فيهم - بحيث يتنازل وبالمقابل يضحي الأفراد

بشيء من - العباقرة وذو الحدس المطلق

حريتهم الفردية النظرية في واد، والواقع في

ويعترفون بدور التخطيط؟ ولكن تبقى .واد آخر

الاقتراحات

النوادر

فقد حدث أن .تصور المنظمات للتخطيط

بعض النوادر والطرائف قد تساعدنا أستاذنا

فوجد أن . ١٩٧٣ على فهم أزمة الطاقة عام

فرنسيا درس العديد من آثيراً منها ألغت

الشرآت الأوروبية بعد إدارات التخطيط

وعدما سأل مدير لتقليص المصروفات إحدى تلك الشرآت عن رأيه في التخطيط طلب الهدنة: الإلتقان

هؤلاء الذين يدعون أن التخطيط " أجابه وهذا يؤاد للتخطيط تأثيرا سيئا على الابتكار وفي بعض القصص الأخرى " أنه وضحاها فكل شيء ممكن أن يتغير . مهم أذبون تبين أن بين عشية آما زادت بيروقراطية التخطيط،

آما عجز المديرون عن التفريق بين

التخطيط والاسراتيجية و التنفيذ

أدلة أخرى

إذا " بقوله (والدافسكي) وقد لخصها

آانا المخططون يعتقدون أنهم أطباء

لم (المجتمع) فإنا المريض . لمجتمعاتنا

ولكن المخططين يعززون النجاح . يتحسن

وان تتسع باستمرار . لأنفسهم والفشل للمجتمع

وفي القطاعين العام . بين التخطيط والاسراتيجية

والخاص على حد سواء أن الفجوة التعلم من

ولقد أثبتت الأدلة الأخرى في " أخطائهم

إصرارهم على أنهم معصومون يحرمهم من خبرة

رد المخططين على الاتهامات

ليس هناك مشكلة: الولاء

إلى إنكار المشكلة وإستمروا على اعتقادهم

بدلا من الرد على الأدلة السابقة، لجأ بأن

المخططون مزيدا من التخطيط سيحل المشكلة

وأنى بعضهمباللائمة على المديرين

وقال بعضهم . وعلى البيئة المعادية للتخطيط

إن التخلي عن التخطيط من التخطيط أفضل من

وقال آخرون . يعتبر قرارا غير مسئول . لا تخطيط

إن أي نوع

التخطيط لذاته قال آخرون وهم أآثر : الإلتقاد

إن التخطيط لا التخطيط وسيلة وغاية : واقعية

ويضيفون أنه من الخطأ أن الذهنية المكتسبة من

يفترض فيه الكمال وهذا يعني أن . عملية التخطيط

حيث أن المهم هو المهارات للخطط الموضوعة

تتوقع الإدارة أن تأتي نتائج التخطيط مطابقة تماما

اعترف بعض المخططين بالتهمة الموجهة للتخطيط

وتتمثل . يتحقق للتخطيط مزيد من الإلتقان

الاستراتيجي، ولكنهم طلبوا تأجيل أحدث

تحليل ذوي النفوذ و تحليل : الحكم حتى هما

محاولات الإلتقان في نوعين جديدين . الثقافة من التحليل

يهدف تحليل وتفسير سلوك ذوي النفوذ من داخل

المنظمة وخارجها إلى التعرف على المعايير التي

يستخدمونها في قياس أداء المنظمة و من ثم بناء

وقد . استراتيجية الشراة مع توظيف تلك المعايير

بالبيئة لمنعها من التغير حتى نخطط للمدى

ولأن هذا مستحيل، يكون . البعيد، الخيار

التخطيط قصير المدى هو

مشكلة السياسة

يفترض أن يكون التخطيط عملية موضوعية

والعقلانية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة مطلقة

ويدعي المخططون أن عملهم يتحرى

وفي

الموضوعية إطار القيم السائدة

ولكن لكي يحتفظ .

هذا التفضيل ينعكس على . المخططون تدريجيا

بنفوذهم فانهم يفضلون أن يكون أهداف الخطة

و يصمم . التغيير في الخطة المخاطرة العالية

ويجعلها متحفظة ويتجنب المخططون على أن

التعامل مع الأهداف ذات الاقتصادية قصيرة

الأجل، ويهمل الأهداف من ذلك مثلا أن

التخطيط يركز على الأهداف يصعب قياسها

التخطيط . أميا، وإلا فقدت الكثير من معانيها

تكون وبدون شك فان بعض الأهداف القائمة

الأهداف أمية، وذلك حتى تتلاءم مع

على . نماذج الاجتماعية لصعوبة تحويلها إلى آم

من أن . الرغم والربحية على المدى البعيد

الأخيرة قد تكون أعمق تأثيرا على النمو ويعتمد

هذا الفصل على الاعتقاد بإمكانية الفصل بين

مشكلة التغيير

هدف " : منذ قرن مضى قال هنري فايول

التخطيط ليس هو تشجيع المرونة، بل تقليلها

ومن .تستدعي تغييرات استراتيجية آبيرة إطار استراتيجية مرسومة مسبقا، هنا نشأ
ومن . وليس في ظروف ما يسمى بالتغيير المخطط
* الفوضى وتعطيل العمل والمقاومة :أهم سماته أنه مرحلي وتراآمي وتدرجي ولا يؤدي إلى
أنه * ناجحة سبق تطبيقها في منظمات أخرى
* ابتكاري و مكرر، بحيث يتم نقل تجارب أنه قصير المدى، لأن التنبؤ بالأشياء
وهذا يستدعي التحكم . غير المتوقعة صعب الكامل

لأنه يعني ويرجع عدم المرونة إلى عوامل التزام المنظمة بتخصيص نفسية، حيث أن ولأن مهمة التغيير "الموارد اللازمة التخطيط يعطي التخطيط ينسق بين الأقسام الإدارة شعورا بالأمان يجعلها غير المختلفة، فكلما زادت دقة التنسيق آما قلت المرونة .
لأن تغيير أي جزء في خطة متكاملة قد محافظ، يؤدي لأن هدفه بالفعل المحافظة على اتجاهات وهذا يعني أن التخطيط إلى انهيارها
لذا فان التخطيط الفعال يجب أن . سلوك المنظمة يتم في

التحليل المرن

يعتبر المخطط الذي يستطيع أن يمزج بين التحليل المنهجي والحدس من أحسن المخططين الذين يستطيعون التعامل ويستطيع أن يتعامل مع الأهداف غير المحددة بدقة و لا يتمسك بأعلى (الوحيد) يبحث عن الحل الأمثل فالمحلل . Analysis Soft وهذا النوع من التحليل يسمى التحليل المرن أو التحليل الرقيق .مع الإدارة العليا المستويات ولكنه يتعامل مع آل موقف بمنظور جديد، ويحاول أن يخلق نوعا من التحدي .الفنية في التحليل .المرن لا موقف وهذا يتم بالجمع بين الابتكاري لكل هذا يعني أنه لا بد من المزج بين التحليل والحدس في رسم الاستراتيجية وهذا التكامل .المديرين الذين يملكون الحدس والمخططين الذي يملكون القدرة على التحليل في فريق واحد :بين الإدارة والتخطيط يمكن أن يتشكل أما يلي

(أصحاب المديرون)	(أصحاب المنهج) المخططون
يسعون للتأقلم مع ما يجري داخل المنظمة- ١	يسعون لتحليل ما يجب عمله- ١
يتعقبون الفرص المتاحة ويرسمون الخطط - ٢ في ويقومون بأعمال أذهانهم مفاجئة ويشغلون أنفسهم بأمور غير مهمة	يميلون للعمل المحدد البسيط ويرسمون - ٢ الخطط قياسها ولا يأبهون إلا بما على الورق و لا . هو محدد سلفا يشغلون أنفسهم بأشياء لا يمكن
عملهم أسرع وأقل تكلفة - ٣ . هائل من المعرفة ولكنه يحتاج إلى آم	عملهم أبطأ وقليل التكلفة - ٣ . المعلومات ويحتاج فقط إلى
لا يستطيعون - ٤ . وتكون قرارات فيها أقل دقة ،التعامل مع العلاقات المتشابكة	أقدر على التعامل - ٤ . توفر البيانات الملائمة مع الحالات المعقدة، بشرط
أقدر على مواجهة الأزمات - ٥ . عدم التأاد والعمل في ظل	لا - ٥ . القدر الكافي من الحقائق والأرقام يفضلون العمل في ظروف غامضة لا توفر

يميلون للتغيير - ٦. ويرفضون المخاطرة
الجزئية والتحسين المستمر

أما أن - ٦. آبيرة، أو لا يغيرون على الإطلاق
يحدثوا تغييرا جذريا ويأتون بابتكارات

؟أيف يتكون الفريق

إن الدور الذي نقتصره للمخططين في مرحلة تكون الاستراتيجية يقتصر على اشتراطهم في المدخلات

والمخرجات، ذاتها، والتي تعتبر بالنسبة لهم صندوقا أسود
لكنهم لا أثناء تكوين الاستراتيجية - فقط - والمساندة
يشترون في عملية تشكيل الاستراتيجية

والسيناريو يبني على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ

التنبؤ بالأحداث الفردية
هناك علاقة سببية أوجد سبب ونتيجة،
لكي نتنبأ بظاهرة ما يجب أن نفهمها أمكننا
فإذا آانت الفردية التي لم يسبق لنا التعامل معها
لذلك يصعب علينا حتى نظم الماضي
التنبؤ بشكل تلك العلاقة في التنبؤ بالأحداث
المستقبل بناء على خبرة الذكاء الصناعي و نظم
الخبرة أثبتت عدم قدرتها على التعامل مع
إن تعلق الإدارة بالتنبؤ. الأحداث العشوائية

السيناريو يراز على فهم القوى التي تؤثر في
وفي حين يراز التنبؤ على تلك
وبعض هذه القوى. المخرجات، فانالمخرجات
لكبناء السيناريو ليس أمرا هينا. هي المدخلات
وآمازاد عددها. واصعب ما فيها هو تحديد عددها
آما زادت فرصة حد معين يجعل من الصعب
نجاح أحدها في محااة المستقبل. علينا التعامل معها
لكن زيادتها عن وإذا آان بناء السيناريو
مع سبق) مقبولا، فان التخطيط المسبق

يشبه إلى حد آبير تعلق بعض الناس مواجهة
باطقوس السحرية، لأنها تزيل التوتر. المستقبل
و القلق من

يصبح غير التخطيط (الإصرار والترصد
ذي للطوارئ، أي أنه مناسب لوضع خطط
ولكن بناء السيناريوهات يتفق مع في. معنى
بديلة، بحيث تكون. حالة تحقق السيناريو في الواقع
المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة

التنبؤ أوسيلة للتحكم

على البيئة المحيطة (خطتها) تفرض سيطرتها
يمكن للتخطيط أن ينجح إذا استطاعت بها
المنظمة أن إلى نظام مغلق بحيث تؤثر بالبيئة دون
ولا يمكن تحقيق هذا الشرط إلا إذا أن تتأثر بها
تحولت المنظمة وتعتبر بعض نظريات
ولكن للأسف. التخطيط الحكومة نظاما مغلقا
لا يوجد نظام مغلق أما يريد المخططون
فعندما يحدث تغير غير متوقع في الطقس أو
في البيئة أو في السوق فان التخطيط ولشراة
وهذا ما حدث للاتحاد. ينهار. منظمة IBM
السوفيتي أدولة

مغالطة الفصل
يفترض التخطيط أيضا الفصل بين
وأنه لولا هذا الفصل. الاستراتيجية والعمليات
لما أمكن للإدارة وضع الاستراتيجية، لأنها
فهل ستكون منهكة في التفاصيل اليومية
إذ لا يجب. الفصل بين التخطيط و التفاصيل
أن نهتم بالصورة الكلية على حساب في
التخطيط الاستراتيجي بل في تنفيذ الاستراتيجية
إن المشكلة في تقديرنا.؟ التنفيذ يحل المشكلة
ليست

السيناريو أداة هامة من أدوات
السيناريو بديل للتنبؤ محدودة،. الاستراتيجية
فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة

مشكلة الرقابة
إن التخطيط هو النشاط الذي " يقول فريدمان

يحاولبه الإنسان أن يكون سيدا على نفسه وأن
 إن اهتمام التخطيط "يشكل المستقبل بقوة المنطق
 وهناك تصور خاطئ بالرقابة مثل هذا التغيير
 حتى وان أنت يعيشه أبناء الجذري في المنظمة
 يؤدي إلى عدم المخاطرة و تجنب البيئة تتطلب
 الابتكار والتغيير آل عصر، وهو اعتقادهم بأنه
 زمن أآثر اضطرابا ماقبله، وأنهم مقبلون على
 فداأما . وهذا فيألحقيقة غير صحيح .أزمات قاتلة
 يتصور المخططون أنألتخطيط يمر في
 مرحلة اضطراب تتطلب استعدادات أأبر و
 فعندما آن فترات التاريخ .خططا للطوارئ
 مستقبلات .استقرارا في الدول الصناعية
 مشهور يصف نفس الفترة على أنها أآثر أواخر
 و هو عالم (مأأريداأس) الستينات، آن
 (صدمة المستقبل) يكتب آتابه المشهور (توفلر)
 فيألحقيقة أنه لا يوجد عصر يخلو من
 ومهما بلغ الازدهار .اضطراب، سيشكو من الكساد
 لآذا فان حاجة
 الاقتصادي مده، فان هناك من
 التخطيط للرقابة الشديدة ليس لها ما
 يبررها
 لأنه لو آانت تلك الاضطرابات حقيقة
 صحيح أن آثيرا من المتغيرات .المنظمات
 واقعة لانهارت آل الاستراتيجيات و تطراً
 ماتت آلعلى البيئة التي تعمل فيها المنظمات
 ولكن يقابلهذه المتغيرات ثبات في أوجه
 وإذا آانا لاضطراب الذي يعيق .أخرى
 التخطيط صحيحا فيأمريكا، فلماذا لم يكن
 فياليابان؟ وإذا آن - في نفس الفترة - صحيحا
 فلماذا وجه الرقابة ..الكساد حتما في بريطانيا
 القول بأن .الصارمة التي يفرضها التخطيط
 لم يكن الاضطراب المزعوم ليس إقناعا على
 ؟ آل هذا يدفعنا إلى وحققيقة بنفس الحتمية في ألمانيا
 الأمر أن آثيرا من المنظمات
 تستغل التخطيط أداة للدعاية، وآأن التخطيط
 جزء من أعين الآخرين وآأنهم يسايرون العصر

هناك آثير من الرؤساء الذين يريدون " فيعرضون
 وفي هذا .برنامج العلاقات العامة أن يبدوا في
 على زائريهم تلك الخطط :يقول والدافسكي
 البراقة التي لا تهدف إلى حل المشكلات، بقدر ما
 "تهدف إلى تغطيتها

مغالطات التخطيط الكبرى

لكي نوضح أسباب انهيار التخطيط، يجب أن

نبين الافتراضات الخاطئة التي ارتكز عليها

مغالطة سبق الإصرار والترصد
 يفترض التخطيط الاستراتيجي التحديد المسبق
 فهو يعتمد على التنبؤ .فيآأثير من الأمور
 أي أنه يفترض ما .والتحضير للمستقبل
 سوف تكون عليه البيئة أثناء تنفيذ الخطة
 فإذا لم تتغير البيئة فان فلا بد أن تكون آل
 التنفيذ سيكون .التغيرات قد سبق توقعها
 أما إذا تغيرت البيئة،ويمكن .على ما يرام
 لهذه التغيرات أن تكون منتظمة أو دورية
 والآخيرة .(غير منتظمة) أو موسمية أو عشوائية
 هي المشكلة

التخطيط والخطط والمخططون

لماذا تخطط المنظمات؟ لا تخطط المنظمات
 لابتكار استراتيجيات، ولكن لبرمجة

الاستراتيجيات القائمة وتحويلها إلى الأولى
 بل نعتبره الوظيفة الأولى للتخطيط
 ونحن لا نعتبر هذا الوظيفة .خطوات قابلة للتنفيذ
 .والآخيرة .الأدوار فتخص المخططين والخطط
 أما بقية .أي الوظيفة أنها الوحيدة

وتمر برمجة الاستراتيجية بثلاث خطوات

في هذه الخطوة يتم تحويل :التصنيف*
 الاستراتيجية إلى .قولبتها وترتيبها بشكل منطقي
 في :التفصيل * خطوات قابلة للتنفيذ، أي تتم
 هذه الخطوة يتم تحليل الاستراتيجية وبنائها على

شكل هرم، على قمته الاستراتيجيات ومجدولة
 الفرعية، تليها البرامج، وقاعدته خطط عمل .زمنيا

فقد إلى التفكير الاستراتيجي لا .الاستراتيجي

فيأتي دور المخطط .سيما أثناء الطوارئ
المساعد لئنيبه الإدارة ويدفعها
إلا أن البيانات الجافة .والمعلومات اللازمة
تفتقر لعناصر غير أمية وهي غالبا ما تجمع
بطريقة تفقدها الكثير من التفاصيل الهامة،
أغلبها يصل متأخرا، أما أنه من السهل التلاعب
نخلص من هذا إلى .بها مما يفقدها عنصر الثقة
أننا نحتاج دائما إلى البيانات الرقمية والى
البيانات الحية التي لا يمكن الحصول عليها إلا
وفي هذا .بالاحتكاك اليومي مع العاملين
إن عملي يتعلق بالأشياء " : (ماتسوشيتا) يقول

الكبيرة والأشياء الصغيرة في والأرقام تفتقر
أما أن التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى .لكليهما
أما الأشياء المتوسطة فيمكن .الشرأة .رؤية وتخيل
خلال عملية تعلم تتخذ شكلين " تفويضها
ويمكن دمج عمليات وضع الأول :مختلفين
الاستراتيجية بتنفيذها من بصورة تجعل تقييمها
دوريا بحيث تعاد صياغتها واضع الاستراتيجية
مرآزي والثاني بملاحظة تأثيرها على العمل
في الحالة الأولى يقوم عند الحاجة ومن .لامرآزي
في الحالة هم الذين يضعون .خلال مراقبة التنفيذ
- وتتم في المنظمات الكبيرة - الثانية .الاستراتيجية
فان المنفذين

المغالطة الكبرى
لا يوجد دليل حتى الآن على أن التخطيط
الرسمي أجزاء يمكن أن يحل محل الحدس
الذي يقوم على (المنهجي) لا .والابتكار
تحليل العمليات إل سسيما إذا عدنا
وأدنا على أن التخطيط
والاستراتيجية

فالاستراتيجية هي الاتجاهات .شيطان مختلفان
التي والسؤال الذي يطرح .إلى خطط عمل
تحدد الاتجاهات، ثم يأتي التخطيط ليحول تلك

هل :نفسه هو ؟.التحليل المنهجي العقلاني
الحدس عملية تفكير مختلفة تماما عن
تشير

وهذا .أي تحويلها إلى روتين :البرمجة * محددة
أن تكون البيئة : لا يتم إلا تحت ظروف معينة، منها
مع .مستقرة، بتأن، لأن التسرع يؤدي إلى الفشل
وجود قدر معقول من التنبؤ ، وأن تتم البرمجة
وظائف الخطط

.وهاتان الوظائفان تبرران عملية التخطيط
فنحن فهي تعمل أوسيلة للاتصال و أوسيلة
إذا أن التخطيط هو البرمجة، فان للخطط .للقابة
وهذا هو الدور .المنظمة موقعة :وظيفتين
نبرمج من أجل التنسيق ولكي .وفي .الاتصالي
يعرف آل فرد داخل الجانب الرقابي يتم إملاء
لذا يسمى الدور .الأدوار وتحديد معايير الأداء
شرطي الأنشطة وخارجية على) الرقابي للخطة
ولهذا الشرطي .(المنظمة .المنافسين والموردين
داخلية على :مهمتان

وفضلا عن عملية التخطيط فان لهم أدوارا
إضافية يقوم المخططون بإدارة عملية
البحث : دور المخططين منها .التخطيط آكل
عن الاستراتيجيات في حالات وهناك
أيضا مهمة التحليل بتوظيف آل أدوات
الوسطى التي تحتاج دائما إلى مؤازرة
وهذه وظيفة الإدارة .الطوارئ .المخططين
العليا والإدارة الإدارة وبحوث العمليات،
بحيث يتم تحليلا لمعلومات وتقديمها
للإدارة العليا على طبق منذهب لاستعمالها
وتتبع مهمة التحليل .في صياغة الاستراتيجية
قيام المخطط بتغيير النموذج الذهني حوله
ووظيفة المخطط أن يغير هذا التصور أو
فلكل مدير تصور ذهني للعالم .لدى المدير
وهذا يخلص .منيعرض الوجه الآخر منه
المدير من الرؤية النفسية الضيقة
Vision Tunnel ويمكن للمخطط أيضا أن يكون عاملا مساعدا
في التفكير تصاب الإدارة أحيانا بعدم الرغبة
الاستراتيجي وليس التخطيط .في التخطيط

الأبحاث إلى أن الجانب الأيمن من
وأن . المخمسئول عن الإدراك والعواطف
أي أن . الجانب المنظم والتسلسل والترتيب
الأيسر مسئول عن تفسير الجانب الأيمن
اللغة والأشكال والتفكير مختص بالتفكير
التلقائي والنظرة الشمولية، في حين أن الجانب
وهذا يعني وجود . الأيسر مختص بالتحليل
. فرق آبير بين التخطيط والإدارة

والإدارة (أيسر) فالتخطيط الرسمي تحليلي
أي أنها غير . (أيمن) تلقائية وغير منهجية
وهذا يعني أنه لا يمكن لأي منهما أن . رسمية
و لا بد من أن يعمل في . يغني عن الآخر

ولكي يستطيع ما يدور في . تناغم وانسجام
المدير منظمته، فهو بحاجة إلى جميع أشكال
أن يضع الاستراتيجية المناسبة وإدراك
آلات اتصال اللفظي والحرآي بالإضافة إلى

التحليل المنهجي .

وهذه هي المغالطة الكبرى لمدرسة
لأن التخطيط ليس هو . التخطيط الرسمي
الصورة الكاملة، ولأن التخطيط الاستراتيجي
ليس هو تشكيل ورسم الإستراتيجية
.. نعم . يستطيع التخطيط أن يساهم في يستطيع أن يرسم
تكوين الصورة بتقديمه لبعض . الصورة آملة
لكنه لا . أجزاءها