

المساق : التخطيط للعلاقات العامة

السنة اولى ماستر

المحاضرة الاولى :مراجعة عامة

مقدمة

- تعتبر العلاقات العامة من المواضيع الحديثة نسبيا ، اذ أصبحت تحظى باهتمام الحكومات بالإضافة إلى اهتمام الشركات والمؤسسات الخاصة فالعلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المؤسسة أو الشركة و جماهيرها ولا يمكن للمؤسسة أو الشركة من تأدية مهامها وبالتالي تحقيق أهدافها دون وجود ثقة متبادلة بينها وبين جمهورها وفق هذا المفهوم العلاقات العامة (هي فن التعامل مع الجمهور بهدف اكتساب رضاهم وقبولهم وتأييدهم لذلك لا بد وان تقوم العلاقات على برنامج مخطط وقائم على أساس سلوك الجمهور ودراسة اتجاهاتهم دراسة واعية وشاملة . و يرى البعض أن العلاقات العامة لا تقتصر في مجالاتها وأهدافها واهتمامها على علاقة المنظمات الإدارية بالبيئة الخارجية بل تشمل نشاطها داخل المنظمة لتعمل على تحقيق التناسق والانسجام الداخلي وذلك كأولوية أولى من وظائف العلاقات العامة.

للتذكير:تناولنا خلال السداسي الاول :مفهوم العلاقات العامة واهم التعاريف و الاتجاهات السائدة

و اسباب النشأة وظهور مفهوم العلاقات الإنسانية تاريخيا ومدى ارتباط ذلك بتطور الصناعي والتسويق التجاري و الخدماتي وزاد في انتشار ذلك الطفرة التكنولوجية التي ساهمت في توسيع المجال وقد سبق ان تعرفنا على الاهداف ووظائف العلاقات العامة واهم السمات و الميزات التي يجب ان يتحلى بها العاملون المكلفون في ادارة او مكتب العلاقات العامة وبالتالي فان العمل داخل العلاقات العامة يحتاج الى قدرات ومواهب متعددة حتى يتسنى للفرد النجاح والتميز داخل العلاقات العامة .

كما إن النجاح في اختيار العاملين في أجهزة العلاقات العامة يتوقف أساساً على الفهم الواضح لم تتوقعه المؤسسة من هذه الأجهزة ومن العاملين فيها. وهذا التوقع يمثل الهدف الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الخطط والبرامج الخاصة بإمداد جهاز العلاقات العامة بالعاملين ذوي المقدرة والكفاءة. أما بالنسبة لعدد العاملين فلا يخضع لقانون أو لقواعد ثابتة فعددهم يتوقف على حجم المؤسسة أولاً وحجم ادارة العلاقات العامة وطبيعتها هذا الجهاز من حيث البساطة والتعقيد وأهدافه وخططه.

مراجعة عامة :

مراحل تطور العلاقات العامة

- 1- **نموذج النشر :** ظهر في القرن التاسع عشر، **من سماته** ، اتصال باتجاه واحد من المنظمة إلى الجمهور ، الهدف خلق شهرة ودعاية للمنظمة ، معلومات غير كاملة (أنصاف الحقائق) لخداع الجمهور
- 2- **نموذج الإبلاغ :** ظهر في بداية القرن العشرين ، استند على نشر الأخبار للجماهير ، اتجاه واحد من المنظمة إلى الجمهور ، معلومات حقيقة عن المنظمة من حيث السياسات والنشاطات
- 3- **النموذج اللاتناسق بالاتجاهين :** ظهر في بداية القرن العشرين ، كان الاتصال من المنظمة إلى الجمهور الداخلي والخارجي ، الاتصال من الجماهير إلى المنظمة ، الهدف إقناع الجمهور لمصلحة المنظمة ، عدم التعديل على السياسات والبرامج حسب رغبات الجمهور ، عدم محاولة التعديل على سلوك الجماهير بشكل يخدم المنظمة فعلياً
- 4- **النموذج المتناسق باتجاهين :** ظهر في بداية الستينيات من القرن الماضي ، العلاقات العامة هي الأساس في هذا النموذج بين المنظمة وجمهورها ، الاتصال ذو اتجاهين من المنظمة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المنظمة
تأثير للعلاقات العامة على الجمهور وتأثير للجمهور على المنظمة وسياساتها وأنشطتها من خلال التعديل والتطوير.

مراجعة عامة :

سمات التي يجب توافرها في العاملون بجهاز العلاقات العامة

- 1- التخصص العلمي ذوى الصلة بالعمل في مجال العلاقات العامة
- 2- الالمام بقواعد العلوم السلوكية والاجتماعية بشكل واضح
- 3- القدرة على التعامل مع الانماط الشخصية المختلفة
- 4- توافر المهارات الادارية مثل القدرة على التخطيط ووضع الاهداف والتنظيم والتوجيه
- 5- القدرة على تنظيم الاجتماعات والحفلات وغيرها من الامور المجتمعية
- 6- القدرة على تحليل وتفسير الاتجاهات ولو بشكل بسيط
- 7- الالمام بقواعد البحث العلمي والدراسات في المجال الانساني .
وبالتالي فان العمل داخل العلاقات العامة يحتاج الى قدرات ومواهب متعددة حتى يتسنى للفرد النجاح والتميز داخل العلاقات العامة .

المحاضرة الثانية :

مقدمة :

يعتبر التخطيط الخطوة الثانية في عملية العلاقات العامة ويعرف " بأنه النشاط العقلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة وهناك تعريف إجرائي للتخطيط يقول أنه " عبارة عن مجموعة من المراحل والخطوات التي تتخذها الإدارة لمواجهة ظروف المؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية ، حيث يبدأ التخطيط بالتفكير ومحاولة التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه ظروف المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات والظواهر التي يمكن أن تلعب دوراً أساسياً في التحكم في صورة المؤسسة أو الإدارة مستقبلاً ودراسة كل الإمكانيات والمواد المتاحة لتأتي بعد ذلك مرحلة تحديد الأهداف ورسم السياسات التي يجب إتباعها في الفترة الزمنية المقبلة"(1).

1* مفهوم التخطيط في العلاقات العامة

ويعد التخطيط أسلوباً علمياً يهدف إلى تحقيق تغيرات مقصودة عن طريق تعبئة جميع الموارد ، والطاقات المادية ، البشرية والتنظيمية لتحقيق أهداف مرغوب فيها بأقل تكلفة وأسرع وقت ، ويقوم التخطيط السليم في العلاقات العامة على دراسة بناء المؤسسة وأهدافها الوظيفية والسياسية التي تنتجها ولتحقيق ذلك ، يوجب خبراء العلاقات العامة ، لابد من دراسة الجماهير المتعاملة مع المؤسسة والتعرف إلى الخصائص النوعية لتلك الجماهير ، ومن ثم " فإن دراسة الجمهور والتعرف إلى القيم ، والأهداف المشتركة التي يتقاسمونها خاصة على المستوى الداخلي ، وكذلك باتجاهاتهم نحو المؤسسة سواء كانت مؤيدة أم معارضة ، أما بالنسبة للجمهور الخارجي فإن إجراءات البحوث والقياسات يعد مطلباً ضرورياً.

1- مفهوم التخطيط

التخطيط للعلاقات العامة بصورة عامة هو عملية ذهنية وقدرات فكرية تستند علي الخبرات العلمية والعملية وتتعامل مع الحقائق بهدف التنبؤ بالاحتياجات والطلبات وجمع العمليات لفترات زمنية قد تكون طويلة او قصيرة الامد ، فالتخطيط نشاط تقرر فيه الادارة ماذا تريد ان تعمل ؟ وماذا يجب عمله؟ واين؟ ومتي؟ وكيف؟ وبواسطة من؟ وماهي المواد المطلوبة لأداء العمل؟ اي انه نشاط يصنع الاطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطوات والمراحل والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الاهداف.

ويعرف الدكتور/ علي عجوة التخطيط بأنه "ذلك النشاط العقلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة"

اما الدكتور/ صالح أبو أصبع فيعرف التخطيط بأنه " تحديد الاهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل واجراءات التنفيذ واعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلي مستوي المشروع ثم وضع البرامج الزمنية بناء علي ذلك وبما يحقق الاهداف الموضوعه"

وتعرفة الدكتور / فؤاده البكري بانه” وضع منهج سليم للعلاقات الداخلية والخارجية لكسب ثقة الجمهور وتلافي الازمات والمشكلات ومواجهة الكوارث الطارئه ومعالجة اثارها الضارة او السيئه”

ويرى الدكتور/ عبدالرزاق الشخيلي وآخرون ان التخطيط”هو عملية التفكير المنطقي لتحليل الامكانيات المتاحة المادية والبشرية والفنية بأفضل اسلوب لتحقيق اهداف المؤسسة المرسومة”

اما محمد قاسم القيوني ومهدي حسن زويلف فعرفوا التخطيط بانه ” الطريق المرسوم مسبقا والذي تسلكه المؤسسة اثناء عملية صناعة القرار”

ويعرفه جمال حواش بانه” استعداد دائم لمواجهة الازمات والكوارث باكبر قدر من التنسيق بين الاجهزة المعنية بمواجهة الازمة وتحديد الواجبات العامة والخاصة لهذه الاجهزة بهدف الحد من الخسائر واعادة الاوضاع الي الوضع السليم”

ويري بيتر دركر التخطيط “عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع افضل معرفه ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال رجع صدي منتظم ومنظم”

2-متطلبات التخطيط

علي ضوء المفاهيم السابقة فالتخطيط الناجح لبرامج العلاقات العامة ينبغي ان يتضمن مجموعه من المتطلبات اهمها كماذكرتها دكتورة / فؤاده البكري:

1- تحديد المبادي والفلسفات والاتجاهات القائمة والتي توضع الخطه علي اساسها .

2- تحديد الاهداف ومداها (طويلة .متوسطة .قصيرة) واولوياتها واعطاء المرونه الكافيه لما يستجد من تغيرات .

3- تحديد السياسات التي تركز علي الاهداف وهي المبادي التي وضعتها الادارة.

ويري بعض الباحثين ان دعائم التخطيط او متطلباتها تتمثل في مطلبين اساسيين هما :

الاول:دعم مادي(ميزانيه متاحة ، قوة بشرية مدربه ذات خبرة)

الثاني:دعم ادبي بالموافقه علي كل تصورات ومشروعات رجال العلاقات العامة وتاييد خطواتهم الي جانب الاستعدادات الذهنية للوصول الي المقاصد والاهداف

اما أ.د/محمد منير حجاب ذكر مجموعه من المتطلبات والتي نرى فيها كثير من الاهمية والواقعيه التي تلمس الواقع العملي للتخطيط في ضوء مجالات العمل وهي:

1- ضرورة وجود مديرين علي مستوي عالي من المهارة وحسن التصرف.

2- وجود امكانيات مادية وبشرية وفنية متاحة .

3- وجود منفذين مهرة ذوي خبرة وكفاءة ولديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية .

- 4- توزيع الادوار علي الادارات المختلفه والتنسيق بينها .
- 5- التوعية الكاملة بأهداف الخطة بالنسبة للإدارات والعاملين .

● -----أنواع التخطيط في العلاقات العامة:

يقرر الباحثون في مجال الإعلام والعلاقات العامة عند وضع الخطة الإعلامية أن تتضمن نوعين رئيسيين من التخطيط وهما :

أولاً : التخطيط الوقائي:

هو التخطيط الذي يحافظ على الصلات المستمرة والعلاقات الطيبة مع الجمهور ويهدف إلى استمرار العلاقات الودية وتقديم الصورة الحسنة المستمرة بين الهيئة وجماهيرها وله أسسه...
أ- التخطيط للاتصال بالجمهور " ويتضمن طرق تحديد الجمهور والتعرف عليه ".
ب- التخطيط لاختيار وسيلة الاتصال المناسبة " التي تناسب طبيعة كل جمهور ".
ج- التخطيط لوضع المضمون المناسب والرسالة المؤثرة .

ثانياً: التخطيط للأزمات أو التخطيط العلاجي:

هو المعروف بتخطيط الأزمات أو الكوارث وهو تخطيط يتسم بالحركة والاستعداد ويكون عادة متأهباً لمواجهة أي مشكلة أو أزمة أو موقف طارئ وهو محاولة لمنع حدوث الأزمات التي تؤثر علي السياحة ومعدلات تدفقها من جهة أو لاحتواء الأزمات السياحية وعدم تفاقمها عند حدوثها من جهة أخرى .

ينقسم التخطيط من حيث المدى الزمني إلى نوعين :

- تخطيط طويل المدى وهو المعروف بالتخطيط التنموي الذي تقوم به الأجهزة الرسمية بهدف تطوير البنية الأساسية وإقامة المشروعات التنموية والاستثمارات وهو ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي.
- تخطيط قصير المدى أو متوسط تقوم به المنشآت السياحية المختلفة وتضعه في الإدارات المسؤولة عن السياحة لتنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها.

يحقق التخطيط لأنشطة العلاقات العامة المزايا التالية :

- تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة .
- كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها .
- لتأكيد على الجانب الإيجابي بدلاً من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة .
- حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ .
- تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة .

المحاضرة الثالثة : مزايا التخطيط للعلاقات العامة

للتذكير وفق ماجاء في المحاضرات السابقة خلال السداسي الاول

أركان العلاقات العامة

- (1) العمل الجيد: العلاقات الطيبة بين المنظمة والجمهور من خلال ما تقدمه المنظمة يجب أن يرضي رغبات وطموحات الجمهور
- (2) الإعلام الصادق .
- (3) التغذية العكسية لا بد من القيام بأبحاث ودراسات عن مدى أثر الحملات الإعلانية التي تقوم بها المنظمة لتعديل أو تطوير أو المحافظة على المستوى الذى يتماشي مع أهداف المنظمة ورغبات الجمهور

ب : مزايا التخطيط في العلاقات العامة

- 1- يساعد التخطيط على إمكانية التنبؤ بالمشكلات والمتغيرات البيئية التي يتوقع حدوثها وبالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهتها والتصدي لها .
- 2- يساعد على التحقيق الدقيق للموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة وحسن استخدامها وتوجيهها .
- 3- يبرز التخطيط أهداف العلاقات العامة بوضوح مما يساعد موظفي الإدارة على تفهمها والسعي إلى تحقيقها وتنفيذها عن قناعة وفي التوقيت الزمني المحدد لها.
- 4- يسهل التخطيط مهم مدير العلاقات العامة في اتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة والتقييم.
- 5- يؤدي التخطيط إلى تبني برنامج متكامل مع إستراتيجية المنظمة ومرتبطة بأهدافها مما يؤكد قدرة إدارة العلاقات العامة على ألمساهمه الايجابية في أداء المنظمة وكسب تأييد الإدارة وثقتها في وظيفة العلاقات العامة .
- 6- يساعد التخطيط على تفعيل عملية الاتصال الداخلي حيث تنساب المعلومات عن الأهداف والأنشطة والوسائل من خلال كافة قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات بين القيادات والمروسيين في إدارة العلاقات العامة وبين الإدارات الأخرى في المنظمة .

7- تأكيد ثقة الجمهور بالمنظمة من خلال الاتصال الخارجي حيث تعد خطة العلاقات بمثابة وعد للجمهور بالتزام إدارة العلاقات العامة بكسب رضاه ومراعاة وجهة نظره.

المحاضرة الرابعة : اهم العقبات التي تواجه تخطيط برامج العلاقات العامة :

على الرغم من الأهمية الواضحة للتخطيط والتي لم تعد محل جدل او نقاش الا ان هذه الخطوة لم يُهتم بها في الممارسة العملية حتى الان . ويمكن القول بأن هناك قصور في الاخذ بالتخطيط في مجال العلاقات العامة ،ومن اهم العقبات او المعوقات التي تحول دون التخطيط وذلك من واقع ما انتهت اليه الدراسة التي قام بها الدكتور سمير محمد حسين على ادارات العلاقات العامة في جمهورية مصر العربية .

- 1- عدم اعتراف الإدارة في بعض المؤسسات بإمكانية الأخذ بالتخطيط في ممارسة أنشطة العلاقات العامة .
- 2- افتقار إدارات العلاقات العامة في بعض المؤسسات إلى الموافقة الصريحة على الأهداف التي تضعها ، والتي تتطلب تنفيذ أنشطة محددة بإمكانات وطاقات معينة في مدى زمني محدد .
- 3- شعور بعض رجال العلاقات العامة بافتقارهم إلى الوقت ، الذي يضيع تحت ضغط العمل اليومي بمشكلاته المتجددة .
- 4- الإحباط الذي يتعرض له رجال العلاقات العامة داخل المؤسسة نفسها خلال محاولاتهم لتبادل الجهود والتنسيق مع الإدارات الفرعية .

: ويضيف روبرت ايلي الى هذه المعوقات معوقات اخرى مثل

- 1- عدم الثقة في النتائج المتوقعة من الخطة والخوف من الفشل والتنفيذ .
 - 2- عدم وضوح اهداف المنشأة اصلا .
 - 3- التغيرات العديدة والتي يصعب التنبؤ بها بين فئات الجمهور وتسبب احداثا او مواقف لايمكن توقعها وقت تصميم الخطط وبالتالي فان خطط العلاقات العامه كثيرا ما تواجه صعوبات في تلبية هذه المتغيرات المفاجئة الحاده في اتجاهات الرأي العام او التشريعات القانوني و الاحداث العالميه .
 - 4- استعجال نتائج خطط العلاقات العامة فنشاط العلاقات العامة نشاط يلزمه كثيرا من الوقت وربما اكثر من خطه دون توقع ظهور نتائج ملموسة التي بذلت في تنفيذ تلك الخطط لذا كان عدم اعطاء الخطط الوقت الكافي لتظهر نتائجها بمثابة اولى اخطاء التخطيط للعلاقات العامة
- ورغم كل هذه المعوقات والتي تعد عقبة ضخمة امام التخطيط الا اننا نرى ان أهم هذه المعوقات والتي يرجع كثير منها نتيجة الي :

– ان رجال العلاقات العامه فى كثير من المؤسسات يفتقرون الى الخبرة والمهارة والقدرة على وضع خطه جيدة تجعل الادارة تؤمن بها وتساند فى تحقيقها و ذلك بتوفير الدعم المادي والبشرى والمعنوى

– لذلك يجب ان نبدأ بأنفسنا اولا قبل ان نحمل الاخرين كل المسؤولين لان اهم عنصر من عناصر العلاقات العامة هو رجل العلاقات العامة ذاته اما انجح هذه الادارة واما جعلها ديكور مكمل للهيكل التنظيمى للمؤسسة ” اى تكون يفته بلا ممارسة.

محاضرة الرابعة: التخطيط الاستراتيجي :

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط ، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة .

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

إن إهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد ، لذلك سنحاول من خلال هذا البحث توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءا بالتخطيط وصولا إلى الإستراتيجية والانتهاء إلى التخطيط الإستراتيجي ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به .

1-تعريف التخطيط :

لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف انطلاقا من وجهات نظر مختلفة وفي ازمدة مختلفة ، وفيما يلي سوف نتعرض لعدد منها :

- (1)التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .
 - (2)هو التقرير المقدم بما يجب عمله ، وكيف يمكن عمله ، ومن الذي يقوم بالعمل ، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول اليه .
 - (3) هو رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف ، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق .
 - (4)عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل ، ومن يقوم به ، وأين ، ومتى ، وكيف .
- من خلال هذه التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط كالتالي :
- التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل .

2- تعريف الإستراتيجية :

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي يعني قيادة " فن الحرب " لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه " فن القيادة أو الإدارة " ، ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموما لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهج في إطار منظمات الأعمال .

تم تعريف الاستراتيجية بعدد من التعريفات منها :

- (1)هي اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات .
- (2)هي مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها ، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة .

(3) هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها.
في ضوء التعريفات السابقة يمكننا تعريف الاستراتيجية على أنها :
الخطة أو العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل ، والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة.

3- تعريف التخطيط الاستراتيجي :

تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بين هذه التعاريف نذكر :

- (1) عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشوئها .
 - (2) عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها ، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل .
 - (3) القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية .
 - (4) عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف .
 - (5) عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه .
- بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الإستراتيجي هو :
أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل ، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

عناصر التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي أربعة عناصر مهمة هي :

- (1) المستقبلية في اتخاذ القرارات :
أي أنها عملية مؤسسة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية ، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر ، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها .
- (2) العملية :
فالتخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ، متى يتم اتخاذها ، ومن يقوم بها ، والعملية مستمرة نظرا للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية .
- (3) الفلسفة :
فالتخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة ، وثقافة واقتناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه .
- (4) الهيكلية :
التخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى ، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاث ، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة نوردّها فيما يلي :

- (1) يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ، الذي يشعرونهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.
- (2) تحقيق القدرة على التأثير والقيادة ، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
- (3) تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط ، والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.
- (4) التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية .
- (5) التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية ، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة ، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة .
- (6) توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.

أهداف التخطيط الإستراتيجي :

تبلورت أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية :

- (1) يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات .
- (2) توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- (3) تحديد الرؤية والأهداف بوضوح .
- (4) توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل .
- (5) تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة .
- (6) صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة.

خصائص التخطيط الإستراتيجي :

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية :

- (1) يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً .
- (2) يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية .
- (3) يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ .
- (4) يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى أحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة ، وجهود مهمة .
- (5) يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

مزايا التخطيط الإستراتيجي :

يتسم التخطيط الإستراتيجي بجملة من المزايا او الفوائد تتمثل في مايلي :

- (1) تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة .
- (2) يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية .
- (3) ان الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح ، وذلك من خلال تحديد الرؤية

- والإتجاه الشمولي للمؤسسة .
- (4) تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات .
- (5) الإتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة.

معوقات التخطيط الإستراتيجي :

يمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية :

- (1) ضعف الموارد المتاحة ، مثل قلة الموارد ، صعوبة الوصول إليها ، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- (2) البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والإقتصادية .)
- (3) جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة .
- (4) التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة .
- (5) عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية .

مستويات التخطيط الإستراتيجي :

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الإستراتيجي :

(1) التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا :

كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي ، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة ، التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله ، وعليه يتأثر المشروع كله بها . ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات ، وعمليات ، وأسواق ، ومستهلكين ، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.

(2) التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال :

يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها .

(3) التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي :

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات ، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم .

مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي :

تصنف مراحل التخطيط الإستراتيجي عموما إلى خمسة مراحل وهي :

- (1) الرؤية الإستراتيجية.
- (2) الرسالة الإستراتيجية.
- (3) الأهداف الإستراتيجية.
- (4) التحليل الإستراتيجي .
- (5) الخيار الإستراتيجي .