

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد تسيير التقنيات الحضرية

قسم: الهندسة الحضرية

المستوى الدراسي: سنة ثانية ماستر بيئة، صحة ومدن خضراء

مقياس: الأخطار والتخطيط الإستراتيجي

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأخطار

محاضرة 05: التخطيط الاستراتيجي

مقدمة:

لقد وضع الإنسان في مقدمة أهدافه هدف البقاء أمام جملة من المخاطر والتحديات التي كانت تمثلها البيئة الطبيعية المحيطة به . لذا كان لابد من إستراتيجية يعتمدها للتكيف أولاً مع البيئة ومن ثم التمكن والسيطرة عليها ، وتسخيرها لخدمته وبما يصب في تحقيق الهدف في البقاء مضافاً إليه هدف آخر وهو مستوى المعيشة الأفضل .

وأخذت تتطور ملامح الرؤية الإستراتيجية لدى الإنسان من خلال تطور حاجاته والتحديات التي تواجهه ، الأمر الذي دفعه إلى توسيع دائرة التفكير الاستراتيجي سواء عن طريق تنويع مصادر العيش وتحسين مستواه ، وتحقيق الاتصال بالآخرين والدفاع عن نفسه ضد الأعداء والسعي الجماعي لبناء القرية ومن ثم المدينة فالدولة .

من زاوية أخرى نجد أن الرؤية ولامح التفكير الاستراتيجي كانت موجودة كذلك لدى الأنبياء والرسل الذين حملوا رسالات سماوية ، مثلاً نجد نبي الله نوح (عليه السلام) الذي رسم إستراتيجية بعيدة المدى لمواجهة خطر الطوفان، وبدء بتنفيذها من خلال زرع الأشجار التي استفاد منها لاحقاً بصنع السفينة ،التي سوف يستخدمها في مواجهة خطر الطوفان . وامتد هذا البعد الاستراتيجي ليشمل ليس فقط الجانب المادي من رسالة الأنبياء وإنما شمل كذلك الجانب الفكري حيث حملوا فكراً ومنهجاً استراتيجياً في الدعوة إلى تحقيق الأهداف السماوية المتجسدة في الرسالة الإلهية إلى البشر.

I- تعريف الإستراتيجية:

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو، أو الإقلال من آثار الهزيمة، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.

الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية.
تعريف التخطيط الاستراتيجي:

II- التخطيط الاستراتيجي: هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية وهي رؤية للمستقبل أو التنبؤ به، وهذا يتطلب تفكيراً استراتيجياً عميقاً ودقيقاً لما يمكن أن يكون أو يجب أن يكون في المستقبل بمعنى آخر تحديد الهدف الواجب تحقيقه.

هو تخطيط يحدد الإطار العام، والأهداف بعيدة المدى للمنظمة، واضعاً في الاعتبار العوامل المساعدة والعقبات التي تواجه التنفيذ ويكون التعديل في هذا النوع من التخطيط بسيطاً ومتباعد في الفترة الزمنية .

III- التخطيط التقليدي :

هو النوع الذي يهتم بالخطط الخاصة بالأنشطة الدورية المتجددة للمشروع أو للمنظمة على المدى القصير أو المتوسط .

IV- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي:

عملية التخطيط الاستراتيجي هي الطريقة التي تستخدمها المؤسسات لتطوير خطط لتحقيق الأهداف الشاملة طويلة الأجل ... تختلف هذه العملية عن عملية تخطيط المشروع والتي تُستخدم لتحديد نطاق المهام وتعيينها للمشاريع الفردية.

جدول رقم 1: الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط التقليدي (تفكير تشغيلي)	التخطيط الاستراتيجي (تفكير استراتيجي)
- أقصر زمناً	- أطول زمناً
- يهتم بعنصر الوقت (في سباق مع الزمن)	- يهتم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة وأن طال الزمن
- تحليلي وليس بالضرورة مبني على رؤية	- مبني على رؤية مستقبلية للمنظمة/ متكامل
- تخطيط في حدود الموارد المتاحة	- محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة
- يعتمد على رد الفعل لسياسات معلومة	- يأخذ المبادرة/ الابتكار/ اكتشاف طاقات
- ويستخرج من الماضي	- ويدعو للتغيير الإيجابي
- يركز على الناحية التكتيكية والعمليات التنفيذية	- يركز أكثر على الناحية النظرية مع محاولة تطبيقها عملياً
- يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية	- يركز على تحليل البيانات الكيفية والاستنتاجات المحسوسة
- أعضاء الجمعية سلم وظيفي هيراركي وثقافة بيروقراطية	- أعضاء الجمعية في وحدة عضوية حول هدف ورؤية مشتركة وثقافة متجانسة
- نادراً ما يلتفت إلى عنصر التمكين وتحقيق تغيير تحويلي أو جذري/ يركز على الكفاءة	- يهدف إلى دفع الجمعية قدماً إلى الأمام وتمكين أجهزتها المختلفة/ يركز على الفعالية
- ربما لا يشغله تحليل البيئة الخارجية، يشغله المشروع	- يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية
- أحادي التوجه	- تعتمد على الحقائق والبيانات الكمية

- موجه نحو الكفاءة	- يعتمد على الرؤية النوعية
	- موجه نحو الفعالية

٧- عناصر الخطة الإستراتيجية:

تشمل الخطة الإستراتيجية على مجموعة من العناصر:

1- المدخلات أو البيانات:

يتم تجميع المدخلات أو البيانات من خلال الموظفين، وكذلك من خلال نتائج التقييم للخطة الإستراتيجية السابقة، كما يتم ذلك من خلال استخدام أحد أدوات التحليل مثل بيستل (Pestel) ، وهو تحليل يحدد الظروف الحالية والمستقبلية للبيئة المتواجدة ضمنها المنظمة، من حيث الوضع الاقتصادي والقانوني والاجتماعي، وأيضاً التكنولوجي. كما يمكن أيضاً استخدام تحليل (Swot)، الذي يحدد وضع المنظمة داخلياً من خلال تحديد نقاط ضعفها وقوتها، وخارجياً من خلال تحديد الفرص والتهديدات. وهنا تجدر الإشارة إلى أن 75% من المنظمات تستخدم تحليل (Swot) ، رغم أنه بدأ يلقي نقداً كبيراً.

نموذج لتحليل سوات (SWOT)

SW	WS	OW
مصادر الضعف W اذكر مصادر الضعف هنا؟	مصادر القوة S اذكر مصادر القوة هنا؟	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
اصنع استراتيجيات W لاستخدام لتغطية مصادر الضعف.	اصنع استراتيجيات S لاستخدام مصادر القوة لانتهاز الفرص المتاحة.	الفرص O اذكر الفرص المتاحة؟
اصنع استراتيجيات W لتقليل مصادر الضعف للحد الأدنى وتجنب التهديدات؟	اصنع استراتيجيات S لاستخدام مصادر القوة لتجنب التهديدات؟	التهديدات T اذكر التهديدات الخارجية؟

2- القيم: يقصد بالقيم ما تعتبره المنظمة ذا قيمة حيث يعبر عن المبادئ والقيم الأخلاقية والمهنية التي تتبناها، ومن أمثلة هذه القيم (الشفافية، الجودة، الربح الحلال، الديمقراطية... الخ). تحدد القيم مع بداية تأسيس المنظمة، كما يجب أن تكون واضحة، يؤمن بها الجميع وذلك من أجل تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.

3- الرؤية للمنظمة:

الرؤية هي الحلم أو الطموح أو الصورة التي ترغب المنظمة في تحقيقها والوصول إليها في المستقبل. كما أن الرؤية تعد أساس الخطة الإستراتيجية، تتكون من جملة أو عدة جمل مختصرة، واضحة، ذات توجه واضح يميزها عن غيرها. يجب أن تتصف الرؤية بالآتي:

- واضحة لجميع الموظفين.
- تصف الهدف الذي ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلاً

مثال : تحديد الرؤية لمؤسسة أرامكو السعودية

بحلول عام 2023 ستكون أرامكو السعودية منظمة عالمية رائدة ومتكاملة في مجال الطاقة والكيميائيات، حيث ستركز على زيادة دخلها من خلال استغلال فرص التوسع المستدام والمتنوع للاقتصاد الوطني والمساعدة في إنشاء قطاع حيوي للطاقة في المملكة لديه القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

تحديد الرؤية لجوجل (Google)

الرؤية: توفير القدرة على الوصول إلى أيّة معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة.

4- الرسالة: (تحديد المهمة)

تعرف رسالة المنظمة على أنها الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من الشركات المشابهة، والرسالة هي جملة يتم فيها تضمين وتلخيص من نحن؟ وماذا نريد؟ ولماذا نعمل ما نعمل؟ فالرسالة توضح المبرر من وجود المنظمة في ظل منظمات أخرى منافسة في البيئة المحيطة بها، بمعنى أن الرسالة تبرز الصورة الذهنية للمنظمة التي يجب العمل على تكوينها سواء لدى العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها والقيم والمبادئ التي سنتبناها وعليه يجب أن تحتوي الرسالة على إجابات الأسئلة التالية:

- لماذا؟ تحديد الأسباب وراء وجود المنظمة :
- ماذا؟ تحديد نوع المنتجات سلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة بتميز :
- من الذي؟ تحديد الفئة المستهدفة .
- كيف؟ تحديد أسلوب التطوير والتميز والإبداع في العمل من حيث التكنولوجيا والميزة التنافسية :

• أين؟ تحديد المناطق الجغرافية التي سيتم العمل عليها.

• متى؟ تحديد الفترة الزمنية اللازمة.

مثال: رسالة مؤسسة أرامكو السعودية

تضطلع أرامكو السعودية بدور مهم في إمداد أسواق النفط العالمية حيث تعد أعمال التنقيب والإنتاج في المنظمة من الأعمال الرائدة في العالم ، ويعرفها عملاؤنا باعتبارها المصدر الأكثر موثوقية في العالم وبالرغم من هذه النجاحات على المستويين المحلي والدولي فإننا نطمح إلى تحقيق المزيد من الانجازات في المستقبل القريب والبعيد وذلك تتخبط المنظمة الآن في عملية تحول غير مسبوقه تهدف بالدرجة الأولى إلى تعظيم قيم مواردنا سواء الهيدروكربونية أو البشرية، مما سيمكنا من جعل المملكة مركزا للتميز في مجال تقنيات وخدمات الطاقة العالمية.

مثال رسالة جوجل (Google):

تنظيم المعلومات الموجودة في العالم وإتاحة فرصة الوصول إليها والاستفادة منها لكل شخص في هذا الكوكب.

الفرق بين الرؤية والرسالة

الرسالة	الرؤية (Vision)
- تحدد الأهداف العامة والأهداف الفرعية الحالية للجهة - الرسالة تزودنا بالطريقة التي تمكنا من الوصول للأهداف - الرسالة تجيب عن الأسئلة التالية: -ما الذي تقوم الجهة بفعله؟	- تحدد الأهداف المستقبلية للجهة - تضع تصور مستقبلي للجهة وماذا تريد أن تصبح في المستقبل - الرؤية تجيب عن الأسئلة التالية: -ما الهدف المستقبلي التي تنوي الجهة تحقيقه؟ -كيف ستحقق ذلك؟
-ما الذي يميز ما نفعله عما يفعله المنافسين؟ - الرسالة قابلة للتغيير في حال وجدت تغييرات في السوق أو القطاع الخاص بالجهة فبتالي تحتاج أن تتكيف وتواكب هذه التغييرات	- الرؤية لا تطرأ للتغيير كثيراً، فبناء رؤية يحتاج دراسة عميقة للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالجهة.

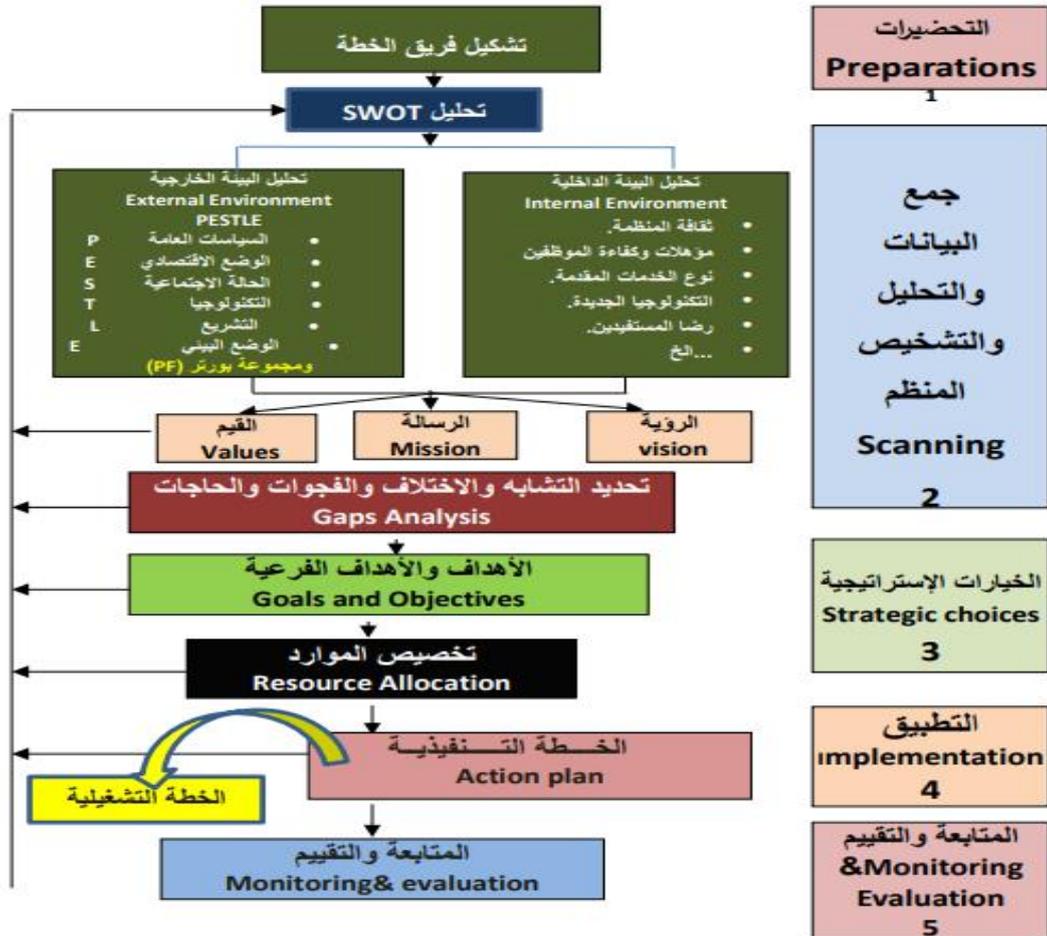
يعد إعداد الرؤية والرسالة الجزء الأهم والأساسي في الإستراتيجية فذلك يعتبر الأساس لوضع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالجهة ، فالرؤية والقيم التي وضعتها الجهة تعمل على تحفيز فريق التخطيط الاستراتيجي لأهداف ومبادرات المستقبل وتذكيرهم بالقيم والسلوكيات الأساسية التي عليهم التحلي بها للوصول لهذه الأهداف. أما الرسالة فهي تضع الطرق التي تمكن فريق التخطيط الاستراتيجي في الجهة من الوصول للأهداف الموضوعية والمحددة مسبقاً من قبل الجهة.



VI- مراحل التخطيط الإستراتيجي:

وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية هي:

- 1- مرحلة التحليل والرصد البيئي
- 2- مرحلة صياغة الإستراتيجية
- 3- مرحلة التطبيق
- 4- مرحلة المتابعة والتقييم



VII - خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

1 - الآثار الطويلة الأجل

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد و تكاليفه كبيرة وجهود مهمة.

2 - المشاركة الواسعة

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

3 - المرونة:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغييرات المحتملة عند التنفيذ.

4 - حشد الطاقات الكامنة والموارد:

يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

5 - المستقبلية:

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي (Futuring) بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة الا انه ينطلق من منا ليرسم أهداف المستقبل.

6 - ترتيب الخيارات والأولويات

من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

VIII - متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمي إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.

- ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثوقة حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها

- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف

- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة

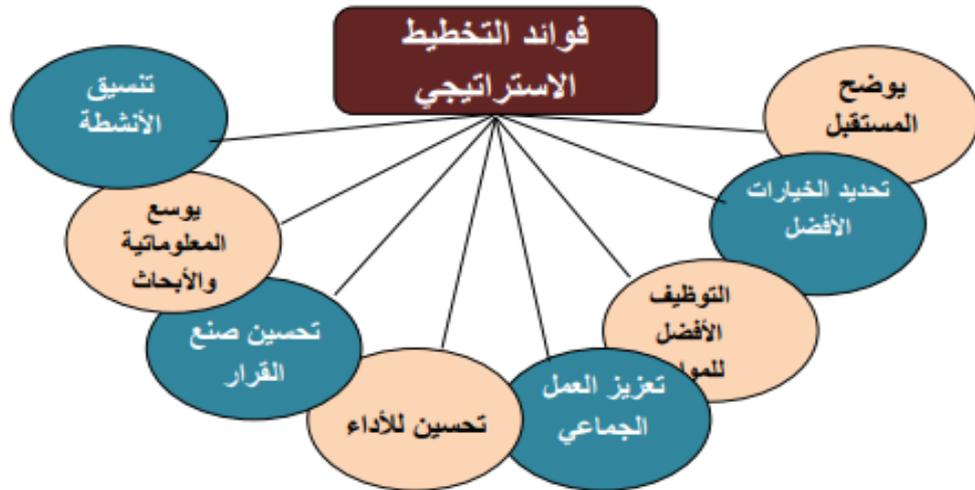
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجية، ومنفذ بها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.

- قد تنطوي الاستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيزات و التشغيل والاحتياطات وكذلك مصادر التمويل العام لبند الموازنات.

IX- فوائد التخطيط الإستراتيجي:

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية- :

- 1- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والاحتياط للمتغيرات القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- 2- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- 3- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- 4- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
- 5- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- 6- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- 7- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها.
- 8- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب



X - الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي:

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:

1- التغيير والتبدل السريع في البيئة:

بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:

بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولا وأخرا تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:

أن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4- الموارد المالية للمنظمة:

من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

5- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:

أن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

6- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتران بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل على تطويرها يلهمي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

7- المعلومات والبيانات الإحصائية:

تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

8- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات

يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري



XI - التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي:

- 1- **المنافسة الشديدة** : ظهور منافسين جدد باستمرار ، وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفأة وبعيدة المدى.
- 2- **العولمة** : في ظل العولمة أصبح نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية ، وزادت التحالفات العالمية ، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية ، مما يفرض الاهتمام بالمدخل الاستراتيجي لإدارة المنظمات وتنمية التفكير الإستراتيجي لمواجهة هذه المتغيرات الدولية
- 3- **تعقد بيئة التخطيط الاستراتيجي** :شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية مع أوضاع البيئة الديناميكية.
- 4- **عجز الموارد المتاحة وندرتها**: ندرة معظم الموارد المطلوبة في القرن الواحد والعشرون سواء كانت عادية او بشرية مثل الموارد المائية والمواد الغذائية والموارد البشرية جعل من الضروري مواجهة هذا التحدي الجديد بإعادة التخطيط الاستراتيجي بأساليب إستراتيجية جديدة مبتكرة.
- 5- **التغيرات التكنولوجية** : تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة وبالألفية الثالثة يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة للبقاء في عالم الأعمال، والتكنولوجيا في عالم اليوم تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ومن الضروري مواكبة هذه التغيرات بصورة مستمرة من خلال التخطيط الاستراتيجي المتميز بالمرونة
- 6- **زيادة معدلات التغيير**: السمة الأساسية للألفية الثالثة هي عالم متغير في كل اتجاهاته ومظاهره وبصورة متسارعة والاختراعات والابتكارات متتالية وتصاعدية ، وهذا يتطلب تخطيط استراتيجياً ملائماً لكل هذه التغيرات.
- 7- **تذبذب السوق** : انتعاش الأسواق تارة وانكماشها تارة أخرى يدل على عدم استقرار السوق وما الأزمة العالمية اليوم إلا هي تحدي جديد ومظهر من مظاهر عدم استقرار

السوق فتدني أسعار العملات والطاقة والمواد الأولية وعجز الموازنات للدول المتقدمة والنامية اكبر دليل على ذلك ويقتضي إعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي لتلك المنظمات والدول التي لم تأخذ هذه التحديات بعين الاعتبار .