**فن التخطيط الادارى وتحديد الاهداف**

**برنامجفن التخطيط الادارى وتحديد الاهداف**

**محتويات الدورة :**

**- تعريف التخطيط .**

**- الخطوات العملية للتخطيط :**

**1- التعرف على المشكلة .  
2- وضع الأهداف .  
3- تحليل المشكلة .  
4- تقرير أفضل الحلول .  
5- وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد الموعد .  
6- تقرير التوضيحات والتوقعات .  
7- الحصول على موافقة الرئيس إن كان ذلك ضرورياً .  
8- وضع الخطة موضع التنفيذ .  
9- المتابعة .**

**- نظم المعلومات الإدارية:**

**1- نظم المعلومات الإدارية ووظيفة التخطيط**

**2- تتم عملية التخطيط من خلال خمس خطوات**

**- مشاكل فى التخطيط :**

**1- صعوبات التخطيط**

**2- معرفة أسباب الإنحراف في التخطيط**

**- التخطيط الإستراتيجي :**

**1- مفهوم الإستراتيجية**

**2- العوامل المهمة في تحديد الإستراتجية**

**3- اللاتأكد والإجتهاد "**

**4- مكونات أو مجالات إستراتيجية المنشأة**

**5- خطوات إتخاذ القرارات الإستراتيجية**

**6- مستويات الإستراتيجية**

**7- وحدة الأعمال الإستراتيجية**

**- التخطيط الناجح :**

**1- خصائص التخطيط الجيد الناجح**

**2- مواصفات التخطيط الفعال**

**3- عشر خطوات لعمل خطة إستراتيجية**

**4- احدى عشر صفة للتخطيط الفعال**

**تعريف التخطيط :**

**مفهــومالتخطيــط: مفهومهاللغوي: التخطيطهوإثباتلفكرةمابالرسمأوالكتابةوجعلهاتدلدلالةتامةعلىمايقصدبالصورةأوبالرسمومفهومهالاصطلاحيهومفهوممتعدديأخذهمنالفلسفةالمعتمدةعندمستعميلهأوالموضوعالذييجريفيهالعملبالتخطيط.**

**فالتخطيطمنهجإنسانيللعمليستهدفاتخاذإجراءاتفيالحاضرليجنيثمارها  
فيالمستقبل ..ونظراللحاجةإليهفإنجميعالأممتبنتالتخطيطوأخذتبالعملبهباعتبارهعمليةأساسيةلاغنىعنهالتحقيقأهدافالتنمية.. ويعتبرالتخطيطأولعنصر  
منعناصرالإدارةوهوالأساسوالمبدأالذيتقومعليهوتستمدفكرةالتخطيطمنمبادئالإدارةالتيوضعهالوثرجوليكفيكلمة "POSDCORB " وهوأولعنصرمن  
عناصرالإدارة .**

**التخطيطهومجموعةالتدابيرالمعتمدةوالموجهةبالقراراتوالإجراءاتالعلميةلاستشراقالمستقبل،وتحقيقأهدافهمنخلالاختياربينالبدائلوالنماذجالاقتصاديةوالاجتماعيةلاستغلالالمواردالبشريةوالطبيعيةوالفنيةالمتاحةإلىأقصىحدممكنلإحداث  
التغييرالمنشود."**

**وبناءعلىذلكفإنالتخطيطالحقيقيلابدأنيشتملعلىالخصائصالتالية:**

**1- استشرافالمستقبلوالتنبؤباتجاهاتهباستعمالمعطياتالحاضروالماضي.**

**2- الأسلوبالعلميالذييستخدموسائلونماذجاقتصاديةوإحصائية  
(توفرالإحصاءاتوالبياناتالدقيقة( .**

**3- مجموعةالتدابيرالمعتمدةوالموجهبمجموعةمنالقراراتوالإجراءاتالكفيلة  
 بتحقيقالأهدافالمسطرة.**

**4- الاختياربينالبدائلبمايسمحبتحاشيالتناقصبينالأهدافوالوسائل.**

**5- تعبئةواستخدامالمواردالطبيعيةوالبشريةوالفنيةإلىأقصىحدممكن.**

**6- الاتسامبالواقعيةوالشمولوالتنسيقوالمرونةوالاستمرارية.**

**7- وجودخطةوضعالتخطيطفيصورةبرنامجمحددالمعالموالآجال.**

**تعريف التخطيط الادارى:**

**التخطيط الإداري هو الوظيفة الأولى للمديرين ضمن منظومة الوظائف الأساسية للإدارة،   
وهو التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل مستقبلي والذي ينتهي دائماً باتخاذ القرارات المتعلقة بما يُرغب تحقيقه (أي : الأهداف) وكيف تتحقق ؟ (أي : نوعية الإجراءات أو الطريقة الإجرائية أو أساليب التنفيذ)، وبواسطة من ؟ (أي : المنفذون) ومتى ؟ (أي : تاريخ التنفيذ   
أو الزمن المخصص) وفق الموارد المتاحة**

**الخطوات العملية للتخطيط :**

**مهما كانت المشكلة ، فإن هناك خطوات ينبغي إتباعها لمعالجة المشكلة تخطيطياً وهذه الخطوات كالآتي :**

**1- التعرف على المشكلة .  
2- وضع الأهداف .  
3- تحليل المشكلة .  
4- تقرير أفضل الحلول .  
5- وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد الموعد .  
6- تقرير التوضيحات والتوقعات .  
7- الحصول على موافقة الرئيس إن كان ذلك ضرورياً .  
8- وضع الخطة موضع التنفيذ .  
9- المتابعة .**

**1- الخطوة الأولى التعرف على المشكلة:**

* **والمبادرة التي تتم هنا هي حصر مكان المشكلة ومنبعها وليس التعرف عليها بعد فيجب الحذر من إستخدام اللفظ فكل ما يدركه المدير في هذه المرحلة أنه يعرف أن هناك نوعياً من المشكلات في ناحية من النواحي في العمل ، فهو في هذه المرحلة   
  لا يعرف الأسباب التي يمكن أن تكون العوامل الحقيقة التي تسبب الظرف غير المرغوب فيه،فإذا أمكن على ذلك فإن ذلك يدل على المشكلة التي تستوجب الحل .**
* **يمكن أن نعطي مثالاً لذلك : مسألة تزايد التغيب عن العمل في إدارة من الإدارات فيمكن للمدير الوقوف على ذلك من خلال سجلات الحضور ، ومن خلال كشوف خارج الدوام الرسمي أو من نوعية السلع المنتجة إذا كان بصدد إنتاج ، وهو بدلاً من أن يتسرع فيصدر التعليمات والنشرات لتوجيه من يعمل إلى كيف يعمل ، أو أي شئ من هذا القبيل ، فيبغى له أولاً أن يدرج الغياب عنده كمشكلة يجب علاجها ، يلي ذلك التعرف على نطاق المشكلة ودرجة أهميتها والأسباب التي أدت إليها حتى يضع العلاج الناجح لها في نهاية الأمر** .

**2- الخطوة الثانية : وضع الأهداف:**

* **متى عرف مكان المشكلة وموقعها ، فإن المهمة التالية للمدير هي أن يقرر ما يريده من حل هذه المشكلة كأن يتعلق الأمر بأن يكون كل عامل في مكانه من العمل دون غياب أو أن الأمر يتعلق بإنجاز شئ في موعده مثلاً وعلى كل حال فإن من خواص الهدف السليم ، أن يتميز بالواقعية وإمكانية التحقيق والقابلية للقياس وأن يثير الهمة لدي العاملين على تحقيقه .**
* **وعندما يصل المدير إلى تعريف محدد لما يريد أن يحققه من الجهود التي يبذل لحل المشكلة فإنه يأتي بعد ذلك أمر تحليل المشكلة للتعرف على أسبابها .**

**3- الخطوة الثالثة : تحليل المشكلة:**

**هناك أممران هامان يأخذان طريقهما تحت العنوان العريض لتحليل المشكلة :-**

* **أولهما هو البدء بالظروف التي يمكن ملاحظتها على التو ، ومعرفة الأسباب الحقيقة أو التي يمكن التوصل إليها وبيان الخسائر الحقيقية الناجمة عن وجود المشكلة .**
* **أما الأمر الثاني فإنه يتمثل في إتخاذ القرار ، ويتوقف ذلك على نتيجة التحليل فالمدير يستعرض الحلول الممكنة ثم يختار من بينها ما يكون أفضلها ثم يضع البرنامج الذي من شأنه أن يضع ذلك الحل موضوع التطبيق .**

**وقد يبدو الأمر في تحليل المشكلة وكأنه مجرد شرح سلسلة العمليات الإدارية ، ولكن هذه السلسلة من العمليات هادفة ، إذ تبدأ بتعريف ما هية المشكلة وتنتهي بالوصول إلى الهدف الذي تقرر ، ولهذا فإننا عندما نفكر في تحليل المشكلة يجب علينا أن نفكر فيها ، ونفكر كذلك في تدفق منظم للمعلومات التي تعين على ذلك التحليل ، مستخدمين في ذلك أدوات التحليل العلمية ، كاالمنطق والإحصاء وبحوث العلميات .**

**4- الخطوة الرابعة :- تقرير أفضل الحلول :**

* **تبدأ خطوات إتخاذ القرار بحل المشكلة بوضع قائمة بكل الحلول التي تستطيع أن تتغلب أو تصحح أو تقضي على أسباب المشكلة وتستأصلها من جذورها ، أو تصحيح مسارها ويجب أن يسجل كل حل يرد على الخاطر مهما كان شأنه ، فأيا كان نوع الحل المعروض من حيث الواقعية أو الفعالية فإنه يجب أن يبرز ، وليكن معلوماً أن مجرد إستعراض هذه الحلول قد**
* **يولد أراء أخرى نيرة ، كما أن فيه شحذاً وأعمالاً لوسائل الفكر .**
* **ولا شك أن الأفكار حتى ولو كانت غير ناضجة فإنها تساعد على توجيه التفكير إلى حل عملي مناسب .**

**الخطوة الخامسة : وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد المواعيد:**

**والمدير يجد نفسه هنا أمام خيارين :**

* **أما أن يطو تحركه وفق ما أسفر عنه تحليل المشكلة**
* **أو أنه ينتقل إلى الأداء ويستخدمه لإستكمال التخطيط عن طريق وضع برنامج لوضع الحل الذي أختير موضع التنفيذ ، مع وضع برامج بديلة قابلة للتطبيق إذا ما تعثر البرنامج الأول أو قامت في وجهة عقبات لم تكن في الحسبان**

**الخطوة السادسة : التوضيحات والتوقعات :**

* **وقد تتطلب بعض الخطوات إيضاحاً فمثلاً فيما يتعلق بالموظفين وإلحاقهم بالعمل وحاجاتهم إلى التدريب المسبق وفترته الزمنية ، ونوعية التوعية بخصائص العمل وما إلى ذلك فإنه كقاعدة عامة إذا كانت فإذا الأمور تثير بعض التساؤلات أو الشكوك عند الرئيس فمن الأصوب أن تكون مستوفاة الشرح ولكن بإختصار غير مخل .**
* **وقد يؤسس المدير بعض خطواته في الخطة على بعض مرئياته أو توقعاته ، كأن يحتاج إلى تجهيز مالي ما لم يكن قد أدرجت له مبالغ بالموازنة التخطيطية وقد يكون توقع أن هذا الجزء من الخطة يمكن التغلب عليه بتصديق خاص بالشراء بمقتضى سلطة إستثنائية ممن يملك ذلك ، أو أن يرسم النتائج ويحددها إعتماداً على ما وعدته به إدارة شئو الموظفين بإمداده بما يلزم من عمال وموظفين في التواريخ المحددة للقيام بالمهام ، فيجب إلا تكون هذه التوقعات من جانب المدير هي المشجب الذي يعلق عليه ما يصادفه من إخفاق ليست أعذاراً تقبل ، فهو دائماً يشير إلى أنه يحقق خططه إذا تم التصديق على شراء هذا الشئ ، أو متى أوفت إدارة شئون العاملين بوعدها ، فإيضاحات الخطة تتطلب منه أن يقوم بتنفيذها كما تقرر ، ما لم تجد ظروف تفوق إرادته وقدرته على الإحتياط لها وبحيث يكون ذلك جلياً من البداية عند سلطات الإعتماد .**
* **كذلك ينبغي لوضع الخطة أن يتصور مختلف العقبات التي يحتمل أن تقف في وجه تنفيذ تلك الخطة على الوجه الأكمل ثم يضمن خطته وما يذلل تلك العقبات إذا خدثت**

**الخطوة السابعة : الحصول على موافقة الرئيس إن كان ذلك ضرورياً :**

* **في معظم الأحوال تتطلب الخطط تأمين الموافقة من سلطة أعلى ، ومعنى ذلك أن   
  يكون المدير على إستعداد تام لشرح ما ينوى عمله تفصيلاً ، وأن يكون على ثقة من أن منهج مساعديه وما يعرضه على رؤسائه قد تم التفكير وإمعان النظر فيه بطريقة واعية ومنظمة كذلك يجب أن يكون على إستعداد للرد على أية تساؤلات من شأنها إقناع الرؤساء فضلاً عن إستعداده إلى جانب ذلك لتقديم إقتراحات بلدية إذا سأل الرئيس عما عساه أن يفعل أن حدث تغير ، فإذا تمت الموافقة من المدير فعليه أن يتساءل فيما بينه وبين نفسه عن المعاني الآتية :-**
* **هل ما يسعى إلى أمر عملي ؟**
* **هل تستحق النتائج التي سوف تحقق التكاليف التي تدفع في سبيلها ؟**
* **هل من شأن هذا العمل أو الجهاز الجديد أن يهدم أجزاء أخرى في المنشأة وإذا كان الأمر كذلك فهل هذا العمل أهم أم تلك الأعمال الأخرى التي يعارضها أو يهدمها ؟**
* **هل من المستطاع تركيب الآلات الرأسمالية بيسر دون أضرار بالإنتاج   
  أو الخدمة الجارية ؟**
* **هذا فضلاً عن البحث في ذهنة عن أي أسئلة أخرى يمكن أن يثيرها الرئيس الأعلى يكون المدير قد أغفلها ولعله هنا وهو يسأل نفسه يلعب الدورين ، دوره ودور الرئيس المطلوب منه إقرار الخطة أو رفضها .**
* **وهكذا نجد كثيراً من الجهود تبذل لإخراج وتطوير أية خطة حتى يصبح كل شئ جاهز بتماهه للموافقة وحتى عند هذا الحد تستمر عملية التخطيط إذ على المدير أن يخطط لكي يعرض ما خططه على رئيسه بشكل يحتمل معه أن يوافق الرئيس على الخطة**

**الخطوة الثامنة : وضع الخطة موضع التنفيذ :**

**لا يتطلب الأمر هنا الكثير من الشرح ، فحيث تتم الموافقة يجب أن تكون هناك إنطلاقة فورية نحو التنفيذ فيتحرك العمل مع مراقبة الإنضباط مع الخطة أو إدخال البدائل ، فإذا كان التخطيط سليماَ فلابد للمدير من أن يكون مستعداً لمثل هذه المواقف وعندئذ نجده يتقدم بالتطبيق دون   
تخوف أو تردد .**

**الخطوة التاسعة : المتابعة :**

* **من الجدير بالذكر أن ننبه إلى أهمية هذه الخطوة فهي خطوة أساسية بالنسبة لكامل العملية التخطيطية ، ففي أي إنجاز جديد تأخذ عمليات كثيرة طريقها معاً وفي وقت واحد ، وينشغل كثيرون بوضع الخطة وما تشمله من برامج موضع التنفيذ وعند هذه النقطة يصبح المدير منسقاً ومرشداً لجهود المنفذين .**
* **ومعنى هذا أنه يجب أن يكون المدير على علم بأخر تطورات ما يجرى فسواء سارت الخطة وبرامجها وفقاً لتوقيتها الزمني أو خالفته فإنه يجب أن يعرف المدير بذلك حتى يستطيع أن يتخذ ما يراه لازماً من تصرفات ، فعندما نضع أمراً موضع التنفيذ علينا أن ندرك دائماً ما هو حادث لها فإنه لا ينبغي أن نظن أن عملنا قد إنتهى بوضع الخطة وتفاصيل برامجها ذلك أن المدير مسئول عن الوفاة بتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة في مواعيدها المقررة وما دامت هذه الأهداف في طريقها إلى التحقيق أثناء التنفيذ فإن عمل المدير يعد مستمراً لا توقف فيه عليه أن يتابع مساعديه ليتعرف على مدى تقدم كل منهم نحو هدفه الفرعي المحدد له وعليه أن يقوم مسار الخطة ويصححه ليضعه في إتجاهة الصحيح ، وأن يعمل على إستعجال ما هو متأخر من أعمال عن المواعيد المحددة في البرامج الزمنية حتى ينجز كل برنامج في موعده المقرر .**
* **وليس معنى هذا أن يكون التعقيب يومياً لدي مختلف الأجهزة ، كإدارة شئون العالمين أو المشتريات أو الإدارة المالية أو غير ذلك من الأجهزة ، وليس معناه أيضاً تحديد المواعيد النهائية للوصول إلى الأهداف ثم التنبيه قبل وقت وجيز من تواريخ هذه البيانات والقيام بالتعقيب أو المتابعة والسؤال عن مجريات الأمور وعما إذا كان تدخله بالمساعدة مطلوباً ، وإنما هي متابعة تجعل المعلومات تصل المدير تباعاً لتوضح له مدى التقدم ونتائجه وفق مجريات الخطة وهي في مسار تنفيذها .**
* **فالمتابعة تعطي المدير المعلومات عما يجرى وعن إتجاهات التنفيذ ، فيعرف ما إذا كان كل شئ يتوافق مع البرنامج أو أن هناك حاجة اللجوء إلى البدائل .**

**نظم المعلومات الإدارية ووظيفة التخطيط :-**

**يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية الأساسية المطلوبة بإستمرار في جميع المستويات الإدارية بالمنظمات على إختلاف أنواعها ( صناعية ،خدمية ، تجارية ، خيرية ، إلخ ) وترتبط عملية التخطيط بالمستقبل وبالتالي فيه تحتاج إلى معلومات كثيرة تتعلق بالماضي والحاضر وتنتهي عملية التخطيط بإعداد خطة يمكن إعتبارها معلومات هامة بالنسبة لجميع المستويات الإدارية بالمنظمة وعلى ذلك يمكن النظر إلى وظيفة التخطيط على أنها مستهلك ومنتج للمعلومات بمعنى أنها تستمد المعلومات اللازمة لعملية التخطيط من نظام المعلومات ثم التزويد بالخطة التي تعتبر معلومات هامة يمكن للمستويات الإدارية المختلفة الإستفادة منها .**

**تتم عملية التخطيط من خلال خمس خطوات مرتبطة هي :**

* + **تحديد الأهداف تبدأ وظيفة التخطيط بتحديد الأهداف المرجوة وبالتالي فهي تحتاج إلى معلومات عن الماضي والحاضر المتعلقة بالأهداف تلك بالإضافة إلى المعلومات الإقتصادية المتعلقة بالخطط الفرعية الأخرى داخل المنظمة وإرتباطها بالخطط الطويلة والقصيرة المدى .**
  + **تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وهذه الخطوات تتطلب تجميع كميات كبيرة من المعلومات وتقييمها في ضوء الأهداف المرجوة .**
  + **وصف الموارد اللازمة لتأدية الأنشطة المختلفة داخل المنظمة .**
  + **تحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز كل نشاط على حدة وأيضاً الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز جميع الأنشطة .**
  + **ترتيب تنفيذ الأنشطة طبقاً لتسلسلها بالخطة وتجدر الإشارة إلى أن الخطوات الثلاثة الأخيرة يمكن إستخدامها كمعايير رقابية في عملية تنفيذ الخطة .**

**وعند تصميم نظام المعلومات يجب مراعاة إمكانية إعداد جميع المعلومات اللازمة لكل خطوة من خطوات عملية التخطيط**

**صعوبات التخطيط :**

**يواجه المخطط لأي عمل صعوبات كثيرة منها ما يعود إلى العاملين في التخطيط نفسه ،   
أو المطبقين لهذه الخطة ، ومنها ما يعود إلى تعقيدات في الخطة نفسها ويمكن إجمال صعوبات التخطيط فيما يلي :**

**1- عدم توفر خبرة النظرة الثاقبة عند الكثير من المخططين وواضعي السياسات   
 والبرامج والأهداف .**

**2- عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة ، مما قد يؤدي على عدم التنبؤ الصحيح وهذا بذوره   
 يؤدي إلى الأنحراف عن مسار الخطة**

**3- عدم توفر الإمكانات المالية لدي الكثير من المؤسسات لإجراء الدراسات الكاملة والوافية   
 في هذا المجال**

**4- سرعة تغيرات التقنية فبينما قد تتبنى إحدى المنظمات إسلوب إنتاج معين أو آلات معينة في   
 وقت ما ، فإنه قد يتم تطوير إسلوب إنتاج وآلات أحدث توفر الوقت والجهد ، مما قد لا يتيح   
 للمؤسسة تبنى الأسلوب الثاني والذي قد تستغله مؤسسات منافسة لمضاعفة الإستفادة منه .**

**5- عدم الإلتزام بالتخطيط والخطط الموضوعة :- يعزى هذا السبب إلى عدم التزام المدراء في   
 مختلف المستويات الإدارية نظراً لإنشغالهم في القضايا والأعمال اليومية وسبب آخر يعود إلى   
 عدم إهتمام الكثير من العاملين بالمؤسسة لعدم فهمهم للخطة أو عدم إقتناعهم بها .**

**6- عدم كفاية الجهاز التنفيذي :- إن فشل المؤسسات في توفير كادر تنفيذي قادر على تنفيذ   
 قرارات وسياسات الإدارة العليا سيؤدي بالتأكيد على فشل الخطط مهما كانت مناسبة ومتكاملة**

**7- قد يتمسك المنفذون بحرفية الخطة والإلتزام بالتطبيق الحرفي لها ، ولذا فقد يؤدي ذلك   
 الجمهود إلى عدم نجاح الخطة ، ولهذا تتطلب الخطة المرونة في التطبيق للتغلب على   
 الصعاب وتشجيع المنفذين على الإبداع والتصور ، وتطبيق الخطة بروحها ولكن دون   
 المساس بالمبادئ الأساسية لها .**

**8- التخطيط يتطلب المزيد من التكاليف ومن الدراسات والوقت ولذا لابد من أن تبرر فوائد   
 التخطيط تكاليفه ، وأن نوفر الذي تتطلبه الخطة وكلن هذا لا يعنى أن نطلب المزيد من الوقت   
 إن تطلبت الظروف أن تتخطاه .**

**9- قد لا تصدق التنبؤات لأن المستقبل مجهول وخاصة عندما تكون الخطة بعدية الأمد ولذل فقد   
 نلجأ إلى تجزئه الظواهر المركبة إلى جزيئات فرعية ونوفر المرونة للخطة .**

**10- التقيد بالتنفيذ إذ لو نتقيد بالتنفيذ لخرجت الخطة عن هدفها ، وأن نشرك المنفذين في عملية   
 التخطيط ليلتزموا بالتنفيذ .**

**معرفة أسباب الإنحراف في التخطيط :**

**1- مراجعة الخطة نفسها :**

**يقوم المخطط قبل كل شئ بدراسة الخطة نفسها ، فقد تكون الخطة الموضوعة مبالغاً فيها ،   
أو أنها تجاهلت كثيراً من الأمور الحيوية ، أو أن هناك خطأ في التنبؤات والتقديرات ، وتؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى حدوث إنحرافات في التنفيذ عما هو مرسوم أساساً في أصل الخطة .**

**2- مراجعة التنفيذ :**

**بعد أن يتأكد المخطط من سلامة الخطة الموضوعة وأنها قائمة على معلومات صحيحة فإنه يبدأ بمراجعة مرحلة التنفيذ فقط يكون هناك نقص في التنسيق بين العاملين على تنفيذ الخطة مما يحدث التضارب والإرتباك بين الأعمال أو أن هناك سوء فهم من قبل العاملين حول الأهداف والغايات التي تسعى إليها الخطة فيؤدي على حدوث خطاً في تنفيذها حيث يتم التنفيذ طبقاً لفهم العاملين الذي قام على أساس خاطئ مخالف لواقع الخطة الذي يجب أن تقوم عليه بالطبع يجب على المخطط في هذه الحالة تصحيح مسار الخطة بتعديل المفهوم الخاطئ إلى المفهوم المبنى على الخطة وإجراء التنسيق/ اللازم بين مختلف الأعمال في المنظمة .**

**3- ملاحظة الظروف الخارجية :**

**أما الإحتمال الثالث والأخير فهو أنه قد تكون الخطة سليمة ومحكمة من جميع النواحي ، كما   
 أن عملية التنفيذ قد تمت طبقاً لما هو مرسوم في الخطة وبأداء عال ، ومع ذلك يوجد إنحراف   
 عما هو مرسوم لها ، إذن قد يكون الخطأ الناتج هنا سببه ظروف خارجية طارئة لم تكن   
 موضع تنبؤات مثل الظروف الطبيعية المفاجئة التي ليس للإدارة دخل فيها ولا مقدرة على   
 التحكم فيها لذا يجب أن يكون هناك خطة بديلة لتحل محلها حتى لا يحدث إرباك في العمل   
 ويؤثر بالتالي على نشاط مما يصيب المنتفعين بالضرر .**

**4- زيادة فعالية التخطيط :**

**رغم وجود الكثير من مكونات التخطيط والمصاعب المتعلقة به ، إلا أنه يمكن حل هذه المشاكل والتغلب عليها ويمكن زيادة فعالية التخطيط إذا ما تم مراعاة الأمور التالية :-**

**أ- مشاركة العاملين في وضع الخطط وإلزامهم بتطبيقها:**

**إن أخذ رأي العاملين في المؤسسة بشأن الخطط المقترحة والطلب إليهم الأسهام في وضعها وتطبيقها من شأنه أن يرفع روحهم المعنوية ويشعرهم بدورهم الفاعل والمؤثر في القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا ، كذلك فإن هذا الأسلوب يساعد العاملين في فهم الخطة ويضعهم أمام مسؤولية تطبيقها .**

**ب- وضع أهداف وإستراتيجيات وسياسات واضحة ودقيقة:**

**يسهل وضوح الاهداف والسياسات والإستراتيجيات على فهم المرؤوسين والرؤساء إلى الدورالمطلوب منهم القيام به ومن ثم الوصول إلى ما يراد تحقيقه .**

**جـ- توفيرالهيكل التنظيمي المناسب:**

**إن توفير الهيكل التنظيمي المناسب يسهل عملية الإتصال الفعال بينهم وتسلسل علمية الإتصال عبر القنوات التنظيمية الموضوعة ، مما يؤدي إلى تحديد المسؤولية وبالتالي سهولة إكتشاف الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها .**

**د- مراعاة المخطط للتغيرات البيئية المختلفة :**

**لقد تم شرح هذه التغيرات سابقاً ، لذا نرى إن على المخطط مراعاة هذه التغيرات ومجاراتها والتكيف معها والإستفادة منها ، فنحن نعرف عن حركة المجتمع حركة مستمرة ومتجددة أيضاً .**

**لذا يجب معرفة أذواق الناس ومجاراة التغيير في الذوق الإجتماعي**

**التخطيطالإستراتيجي:**

**إذا كانت الأهداف الرئيسة هي النهايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها فإن الوسائل الموصلة لها هي إستراتيجية " STRATEGY " المنظمة وينصب التخطيط الإستراتيجي  
" Strategic Planning " على تطوير أو صياغة المنهج الأساسي العريض للمستقبل ولابد أن يتبع ذلك وضع الخطط التفصيلية ( التخطيط التشغيلي ) .**

**أولاً : مفهوم الإستراتيجية :**

**من بين أهم مهمات الإدارة العليا في المنظمة مقابلة ( Matching ) مواطن القوة   
" Strengths " ومواطن الضعف " Weaknesses " من جهة الفرص " Opportunities " والتهديدات " Threats " في البيئة وتعتبر خصائص هذه المقابلة المكونات   
الأساسية للإستراتجية .**

**ويمكن أن ينظر إلى الإستراتيجية كذلك على أنها سلسلة من القرارات وفي المنشأة تعنى القرارات الإستراتيجية " Strategic Decisions " بقضايا أساسية مثل سعة " Breadth " مزيج المنتوجات والتباعد الجغرافي للأعمال وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل به ودرج التكامل العمودي " Vertical Integration " والتوجه " Orientation " نحو النمو وغيرها فمن خلال القرارات الإستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة ، الذي يسمى في أي وقت معين ب الوقفة الإستراتجية وهذا يعنى أن التغييرات في هذه الوقفة تستدعى إعادة توظيف موجودات المنشأة والإتجاه الذي تنتهجه أو تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه   
لقد برز إهتمام المنشأة بتطوير استراتيجياتها في الآونة الأخيرة وبوجه خاص بعد سنة 1975 كما تشير لذلك الدراسات الميدانية وبتزايد تعقيد البيئة وعدم إستقرارها إندفعت المنشآت وبوجه خاص الشركات الكبيرة منها نحو التخطيط طويل الأجل " بعيد المدى " .**

**ثانياً :- العوامل المهمة في تحديد الإستراتجية :**

* **تشكل الظروف البيئة الخلفية العامة للقرارات الإستراتجية وهي المجموعة الأولى من العوامل المهمة في تحديد الإستراتيجية وبحصول التغييرات في البيئة تغدو الظروف البيئية أما أكثر أو أقل إيجابية أو ملائمة للإستراتيجيات المعنية وقد تبدو الإستراتيجية في محلة معينة حكيمة أو سديدة ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى إستراتيجية مضرة أو ربما كارثية للمنشأة .**
* **أما المجموعة الثانية من العوامل فهي موارد المنشأة البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي يمكن إستخدامها في عدد من الطرق وفي إختيار إستراتيجية معينة للمنشأة لابد أن يحدد المدير مجموعة الفرص البيئة المتاحة التي توجه نحوها تشكيلة الموارد وتوظف فيها بشكل مربح ومجموعة التهديدات المحيطة بها .**
* **وتشمل المجموعة الثالثة من العوامل فلسفة الإدارة وقيمها ورغباتها فبعض الإدارات يؤكد على الإبداع أو النمو أو خدمة الزبائن أو المعايير الأخلاقية في التعامل وغيرها وقد تستقطب المنشأة المدراء ممن يحملون مثل هذه التوجهات .**

**ثالثاً :- اللاتأكد والإجتهاد " Uncertainty and Judgment "**

* **من بين جميع القرارات التي تتخذ في إدارة المنشأة يبرز عنصر اللا تأكد لدرجة كبيرة في القرارات الإستراتيجية فالتعقيد الذي تتسم به هذه القرارات ينبع من إمكانية تغيير علاقة المنظمة بالبيئة هذا قياساً بالقرارات الرتيبة " الروتينية " المتخذة ضمن إطار محدد وأقل خضوعاً لعنصر اللا تأكد وقد تكون البيئة من التعقيد بحيث يصعب التنبؤ المدروس بظروفها أو مكوناتها أو حتى مجرد الحدس حولها وهذا لا يعنى أن الإستراتيجية هي بدون قاعدة بيانات " Data Base " إنما يعنى أن القضايا التي تعالجها لا تتسم بالتحديد والوضوح مما يتطلب من الإدارة العليا ، في الكثير من الأحيان اللجوء إلى الحكم الشخصي ( أو الذاتي ) عند اتخاذ العديد م القرارات الإستراتيجية .**
* **ومن بين الوسائل المستخدمة في تحسين نوعية القرارات الإستراتيجية التحليل الجدلي " Dialectical Analysis " والذي يتضمن متابعة جذور القرار الإستراتيجي وصولاً إلى الإفتراضات " Premises Assumptions " التي يقوم عليها فإتخاذ قرار بفتح فرع جغرافي كبير للمنشأة في موقع معين يقوم على افتراض حجم الطلب ونموه هناك بما يجعل تشغيله للمنشاة في موقع معين يقوم على إفتراض حجم الطلب ونموه هناك ، بما يجعل تشغيله إقتصادياً وبموجب اسلوب التحليل الجدلي يفترض وجود ظروف معاكسة لذلك التوقع ( ضعف وتيرة نمو الطلب ) مما لا يجعل فتح الفرع مجدياً فتصاغ إستراتيجية معاكسة للأولى ثم تجرى المقارنة بين الإستراتيجيين وتصاغ إستراتيجية وسط بينهما ثم تقارن الإستراتيجيات الثلاث البديلة في مجال توافقها مع مجموعة الظروف البيئة المحتملة بقصد إختيار افضلها**

**رابعاً :- مكونات أو مجالات إستراتيجية المنشأة :**

**تتخذ القرارات الإستراتجية في مجموعة متنوعة ومترابطة من أنشطة المنشأة وتستند هذه القرارات إلى ما يسمى بالإقتدار المتميز للمنشأة المتمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك حتى ولو تشابهت الظروف البيئة المحيطة بها وبالمنافسين معاً ومن أهم المجالات التي يمكن أن يبرز فيها الإقتدار المتميز للمنشأة ما يأتي :-**

**أ- إستراتيجية التسويق " Marketing Strategy " :**

**فقد تختار المنشأة التركي على تشكيلة ضيقة من المنتوجات والأسواق أي أنها تكون مخصصة أو أن تختار التنويع " Di-Verification " كما أن هناك درجات متفاوتة من التنويع وقد يتسع التويع ليشمل تشكيلة عريضة من المنتوجات غير المترابطة وبالمقابل فإن الخيار السديد للمنتوجات والأسواق الجديدة يعتبر أساسياً لنجاح المنشأة فموارد المنشأة تحد من أو تقيد التنويع وما لم تكن الموارد المالية الإمكانيات الإدارية وغيرها كافية فإن أبسط إستراتيجية قابلة للإنتهاج هي التخصص وليس التنويع فمثل هذه الإستراتيجية تخفف الأعباء على موارد المنشأة كما تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية المزيج الترويج والمزيج السعري والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية واسعار المنتجات .**

**ب- إستراتيجية العمليات " Operations Strategy" :**

**ترتبط إستراتيجية العمليات بوجه خاص بإستراتيجية التسويق فإذا كانت الأخيرة تتضمن التركيز على المنتجات ذات النوعية الممتازة والسعر الأعلى فإن الإنتاج يتوجه نحو النوعية العالية أيضاً مع تقليل الإهتمام بالكلفة والعكس صحيح كما تتضمن إستراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تحسين الإنتاجية وهي مسألة أخذت تستقطب إهتماماً متزايداً في الأونة الأخيرة ، ويحتل تخطيط العمليات موقعاً خاصاً في المنشأة الصناعية وهو يشمل حجم الإنتاج ونوعيته وتوقيتاته وأساليبه إلى جانب إختيار المواقع للمصانع الجديدة ، وتؤخذ هنا بنظر الإعتبار التشريعات والتعليمات التي تصدرها الدولة .**

**جـ- إستراتيجية الموارد البشرية " Human Resource Strategy " :**

**وهي تغطي قضايا أساسية مثل مصادر الحصول على الموارد البشرية المضافة وإختيارها وتقييم أدائها هذا إلى جانب الحوافز والمكافأة الممنوحة ، والعلاقات مع نقابات العمال وتتضمن الإستراتجية هنا كذلك كيفية الحصول على المدراء من داخل وخارج المنشأة وتنميتهم والإحتفاظ بهم بوجه المنافسين .**

**د‌- الإستراتيجية المالية " Financial Strategy " :**

**من الضروري جداً تطوير إستراتيجية مالية للمنشأة ومن بين أهم مجالاتها تحديد الهيكل المناسب أو الأمثل لرأس المال أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة التي تؤلف مصادر تمويل المنشأة إذ لابد من تحديد حجم المديونية ومصادرها وشروطها أما على جانب الموجودات فيتوجه إهتمام الإدارة نحو الموجودات المتداولة والثابتة وهنا لابد من معرفة التوسع المتوقع في المبيعات ومن ثم بالموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسع وفي المنشأة التي تشهد توسعات كبيرة ينخفض مقسوم الأرباح السنوية الصافية لغرض إعادة الإستثمار .**

**هـ‌- إستراتجية البحث والتطوير " Research And DevelopmentStrategy " :**

**المنشاة لأن تكون القائد أو الزائد أو التابع في مجال الإبداع وهناك مخاطر مزالق ومكاسب مرتبطة بإنتهاج أي من هذين البديلين فلو إختارت المنشأة طريق القيادة في مجال الإبداع فإنها ستخصص الموارد المتزايدة للبحث التطوير ، وتتحمل الكلف المرتبطة بذلك وقد تستطيع الحصول على الحصة على الحصة الأكبر في السوق بسبب زيادة الإهتمام بهما غير أن ذلك لا يحصل بشكل آلي ، بل يحتاج على جهود متواصلة ومنسقة .**

**و‌- إستراتيجية النمو " Growth Strategy " :**

**تهتم إدارة المنشأة في معظم الحالات بتحقيق النمو بل أن العديد من المدراء يرون أن النمو هو أساس النجاح فالمنشأة إما أن تتقدم للأمام أو أن تتدهور غير أن هناك مدى واسعاً من فرص وإتجاهات النمو ويتضمن أحد البدائل التوكيل على الحيطة أو التحفظ وبالتالي الإستخدام المستمر والأكفأ للموارد القائمة الآن وليس إنمائها هذا مقابل بديل أخر أساسه تحقيق النمو المحدود أو المتواضع أو تحقيق وتيرة نمو تحاكى ما يحققه المنافسون في القطاع أو تحقيق نمو بوتيرة عالية جداً .**

**ز- إستراتيجية التوسع الجغرافي " GeographicScope Strategy " :**

**بسبب الإنفتاح العالمي بين الدول ونشوء التكتلات الكبيرة ، والشركات العملاقة ذات الفروع المنتشرة جغرافياً وتحرير التجارة الدولية من القيود فإن المجال الجغرافي المتاح لأية منشأة قد توسع كثيراً وتعدي التوسع المحلي داخل القطر الواحد إلى الاقطار المجاورة أو الصديقة أو في دول أبعد وفي العراق يأخذ المجال الجغرافي قومياً عربياً من خلال إمكانية توسع المنشأة في العديد من الأقطار العربية من جهة أخرى فق دتختار المنشأة إستراتيجية المجال الجغرافي المحدود أو حتى العمل بموقع واحد .**

**خامساً خطوات إتخاذ القرارات الإستراتيجية :**

**تتعدى القرارات الإستراتيجية وظيفة التخطيط إلى التنفيذ والتقييم وسوف نبحث هذه الخطوات سوية لغرض إكمال طرح الخطوات في إطار العملية المتسلسلة لإتخاذ القرار على الرغم من أن مجموعة من القرارات الإستراتيجية تبوب ضمن الوظائف الإدارية الأخرى وهناك إتجاه متزايد لدي الباحثين في الإستراتيجية لتبوبيها في ثلاث مراحل أساسية هي التكوين أوالصياغة والتنفيذ والتقييم وهذا يعنى أن الخطوات الأتية المرقمة ( أ – ب – ج – د – هـ - و ) تبوب كفروع من خطوة واحدة هي تكوين   
أو صياغة الإستراتيجية لتغطي بذلك المرحلة التخطيطية الإستراتيجية وتبقى الخطوة (ز) على أنها مرحلة التنفيذ والخطوة (ج) على أنها مرحلة التقييم بمعنى رقابة تنفيذ الإستراتيجية إذن هناك مدخلان أساسيان لدراسة الإستراتيجية من حيث مراحلها إما تناولها في إطار عملية إتخاذ القرار وبنفس تعاقب خطواتها أو على ثلاث مراحل أساسية فقط وفي المدخلين لا يعتبر التنفيذ أو التقييم من مكونات التخطيط ولكن طرحهما هنا سوية هو بقصد خلق التصور الشامل للإستراتيجية على الرغم من أن البحث الحالي مخصص للتخطيط الإستراتيجي فقط .**

**أ- صياغة الأهداف :**

**هي الخطوة الأولى في تكوين إستراتيجية المنشأة لأن الأهداف العريضة هي التي تحدد مسيرتها الكلية إذا يمكن للمنشأة إنتهاج عدد من الأهداف الرئيسة لتحقيق رسالتها وقد سبقت الإشارة إلى رسالة المنشأة غرضها وأهدافها .**

**ب- التحليل البيئي او تشخيص الفرص والتهديدات :**

**من أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي الإدارة العليا في المنشأة بمهتمين أساسيتين هما :**

**1- الإستفادة من أو إستغلال الفرص الخارجية .**

**2- تحديد التهديدات أو المخاطر التي تواجهها المنشأة وتنشأ هذه الفرص والتهديدات من مكونات كل من البيئة الخاصة والبيئة العمومية وقد أشير في الفصل الثالث إلى كيفية قيام المنشأة (بالفحص البيئ ) ومن بين أهم ما ينصب الإهتمام عليه الإتجاهات الإقتصادية والتشريعات الجديدة ، ووفرة الموارد والتغيير التكنولوجي والإجتماعي والتطورات الجديدة في الأسواق وفي طبيعة المنافسة .**

**وتكتنف هذه العملية الصعوابات الكثيرة وقد ترتكب الإدارة أخطاء جسيمة في تقديراتها مثلاًإهمال إحتمال دخول منافس أوتوسع أعماله على حساب المنشأة ) .**

**ويتضمن التحليل البيئي بوجه خاص ما يأتي :**

**1- التهديد المتمثل بدخول المنافسين الجدد " Threats of New Entrants " :**

**أي مدى قدرة المنافسين الجدد على النفاذ بسهولة على داخل أسواق المنشأة أو إلى أحد تلك الأسواق فمثلاً يحتاج تأسيس محل جديد لتنظيف الملابس إستثمار محدود قياساً بتأسيس شركة جديدة للتعدين من حيث المواد والموارد البشرية والمالية وبذلك فالتهديد يتفاوت بحسب العقبات أمام المنافسين بوجه دخول الأسواق الجديدة .**

**2- المنافسة بين الكبار في الصناعة " Jockeying Among Contestants " :**

**ففي كل قطاع أو فرع فيه أو مجموعة من الفروع القطاعية هناك شركات كبيرة وربما عملاقة وهناك شركات متوسطة وصغيرة ولابد أن تراقب الأخيرة المنافسة بين الكبار عند تحديد مساراتها الإستراتيجية كما أن على الكبار تحديد طبيعية الحروب بينهم ، حرب الأسعار ، حرب الترويج ، حرب الإبداعات التكنولوجية .**

**3- تهديد المنتوجات المعوضة " Threats of Substitute Products " :**

**أي تهديد تلك المنتوجات التي يمكن أن تحل محل ، أو تعوض عن المنتوجات الحالية التي تخصص بها المشأة مما يؤدي إلى تقليل الطلب على السلع والمنتوجات المعنية مثال ذلك حلول الآلة الحاسبة محل مساطر المهندسين في قيام الإبعاد ، وحلول الحاسوب الشخصي محل الآلات الحاسبة والطابعة .**

**4- قوة المشترين " Power of Buyers " :**

**يشمل ذلك مدى قدرة المشترين للسلع والخدمات التي تقدمها المنشأة المعنية على التأثير في البائعين أو الموردين ، فهناك بعض الأسواق مشترون محدودون للسلع مثلاً شركات الطيران المشترية لأنواع معينة من الطائرات التي تصنعها الشركات المتخصصة مما يترك للأولى أثراً كبيراً في الثانية.**

**5- قوة الموردين " Power of Suppliers " :**

**وتتمثل في قوة الموردين على التأثير في المشترين لسلعهم وخدماتهم فشركة الكهرباء   
أو مصلحة إسالة الماء هي البائع لوحيد في مجالها في منطقة معينة وبتالي فلها القدرة على التحكم بالمشترين لدرجة أكبر مما لو كان هناك منافسون لها .**

**جـ- التحليل المنظمي أو تقييم الموارد المتاحة " Organizational Analysis or   
 Evaluation ofAvailable Recourses " :**

**ينصب إهتمام المدير عند تقييم الموارد المتاحة على تحديد مواطن القوة والضعف " Strengths And Weaknesses " ودرجة الإلتزام بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل ويشمل التقييم هنا بوجه خاص ما يأتي :-**

**1- القدرة المالية .**

**2- موقتف المنتوجات / السوق .**

**3- الموارد البشرية .**

**4- المكائن والمعدات .**

**5- القاعدة التكنولوجية .**

**6- مناهج البحث والتطوير .**

**7- منظومة الإنتاج .**

**8- منظومة التسويق أو التوزيع .**

**وقد تتمتع المنشأة بمواطن القوة في بعض هذه المجالات مما يزيد عن عدد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها كما قد تعاني من مواطن الضعف في البعض الأخر مما يقلل من تلك البدائل ومن المحددات الأساسية هنا مدى التزام المنشأة بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل لأن مثل الإلتزام يقلل من عدد البدائل المتاحة حتى ولو كانت الموارد متوفرة .**

**د- المقابلة بين المنظمة والبيئة " MatchingOrganization and Environment " :**

**بعد صياغة الأهداف وإنجاز التحليل البيئي والتحليل المنظمي لابد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية .**

**والغرض من هذه المقارنة هو الموائمة بين المنظمة والبيئة لك تستفيد الأولى من الفرص التي تتيحها الثانية وتتفادى تهديداتها ويتطلب ذلك أولاً ربط مواطن القوة والضعف بمجالات الفرص والتهديدات وثانياً توجيه مواطن القوة في المنشأة نحو الفرص المتاحة في البيئة وثالثاً الإعتراف بمواطن الضعف تجاه التهديدات لغرض معالجتها ورابعاً إمكانية إستعمال بعض مواطن القوة لمواجهة بعض التهديدات .**

**هـ- تطوير البدائل الإستراتيجية Development ofStrategicAlternatives :**

**يشمل تطوير البدائل الإستراتيجية تكامل البيانات عن الفرص والتهديدات البيئية مع مواطن القوة والضعف في الموارد المتوافرة للمنشأة وفي حالة المنشأة السائرة أو القائمة حالياً فإن أحد البدائل يتضمن الإستمرار على عملها بإعتباره أبسط البدائل وقد يكون أفضلها غير أن المنشأة لابد أن تغير في إستراتيجيتها بسبب التغيرات الحتمية في البيئة ولذلك فهناك حاجة مستمرة لتطوير بدائل جديدة ومقارنتها بالوضع القائم حالياً .**

**ووما لا شك فيه أن تطوير البدائل هو عملية خلاقة مبدعة تتطلب أفاقاً وروي تستشرف المستقبل وتتصور إمكاناته وكيفية مواجهة ظورف البيئة ويحتاج تغيير الإستراتيجية من بين ما يحتاج إلى الشجاعة الكافية لمواجهة اللامنظور وظروف الاتأكد إضافة إلى صعوبات تغيير المسارات المعتادة أوالمربحه التي درجت الإدارة على إتباععها .**

**و- وضع الإستراتيجية الأساسية " Establishment of BasicStategy ":**

**ليس من السهل إتخاذ القرار بإنتهاج الإستراتجية المقترحة بسبب إرتكاز ذلك القرار على درجة كبيرة من الإجتهاد الراي الشخصي ذلك لأن المستقبل محفوف بالمخاطر ومشكلاته غير واضحة المعالم تحيط بها المجاهيل في ضوء البيانات المحدودة المتاحة عن ذلك المستقبل كما أن للإدارة فلسفتها وقيمها ورغباتها مما يؤثر في تفضيل بديل على آخر فبعضها يفضل تقوية حصة المنشأة في السوق وآخر يؤكد على التخصص في المنتوجات وثالث يهتم بردود الفعل الإجتماعية أو الحكومية ناهيك عن أثر القابليات الإدارية الفذة لو توافرت في المنشأة في إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ويحتوي البديل ذلك كيفية غنتشار " Deployment " الموارد أو تخصيصها بما في ذلك صهر تشكيلة الموجودات ثابت بطبيعته الكائن والمعدات والمباني مما يعني أن تغييره بشكل سريع يحمل المنشأة الكلف العالية وتتعدى عملية إعادة تخصيص الموارد المالية إعادة التدريب والتأهيل والتكوين الجديد للمهارات والإتجاهات .**

**ز- تنفيذ الإستراتيجية Implementation ofStrategy:**

**تستند هذه المرحلة إلى صياغة الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الشاملة وتتولى الإدارة الوسطي والمباشر الدنيا بوجه خاص عملية التنفيذ إذا أنه على الرغم من إضطلاع الإدارة العليا بإقرار الإستراتيجية الشاملة بسبب طبيعية القرار فإنها تحتاج لمساندة الإدارتين الوسطى والمباشرة لإنجاح الإستراتيجية ويتطلب ذلك التجزئة التشغيلية operationalization للإستراتيجية على مستوى التقسيمات والأجال الزمنية متوسطة وقصيرة الأجل والمنتوجات والخدمات وأنشطة المنشأة ( عمليات تسويق ومناطق علمها)**

**ح- تقييم الإستراتيجية Evaluation of Strategy:**

**تحتاج الإستراتيجية إلى تقييم وإعادة تقييم متواصلة أثناء التنفيذ لتفادي تدهورها أو تقادم أساليبها ومرتكزاتها قياساً بالتغييرات البيئية فالأخيرة تتحقق بأشكال وصيغ وظروف متنوعة مما يعني ضرورة تقييم الإستراتيجية المقررة بإستمرار ولتشخيص مواطن الضعف لغرض معاجلتها قبل إستفاحلها وتستلزم عملية التقييم وجود معايير نابعة أصلاً عن الأهداف الأساسية لغرض معرفة فعالية المنشأة تحقيقها للأهداف وتكيفها للبيئة ومن بين هذه المعايير الحصة في السوق نمو المبيعات الكمية فإنها لوحدها غير كافية ما لم تصاحبها الأهداف والمعايير النوعية .**

**سادساً : مستويات الإستراتيجية The Levels of Strategy :**

**لا بد من التمييز بين ثلاثة مستويات من الإستراتيجية هي مستوى المنشاة ككل ومستوى الأعمال والمستوى النشاطي :**

**أ‌- إستراتيجية المنشاة " Corporate Strategy:**

**تمسى أيضاً ب الإستراتيجية الكبرى أو الإستراتجية الشاملة وهي تسعى لتحديد مجموعة الأعمال التي تريد المنشأة أن تتخصص فيها ، ولذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الإستراتيجية وكيفية إنتشار مواردها ويتضمن ذلك إحتمال حيازتها لمنشأت أخرى قائمة  
أو الإندماج معها أو ربما التخلص من بعض أعمالها الحالية مثال ذلك تفرع إحدى شركات الأفلام في صناعات أخرى تشمل الإلكترونيات وأدوات الإستنساخ والأشرطة الممغنطة والمعدات المكتبية وقد يتطلب منها أخذ قرارات إستراتيجية بشأن دخولها في أعمال جديدة أو شراء شركات قائمة مقابل التخلص من بعض المجالات الإنتاجية التي لا تتوافق مع   
تشكيلة تخصصاتها .**

**ب‌- إستراتيجية الأعمال " Business Strategy " :**

**تركز هذه الإستراتيجية على أفضل كيفيات التنافس مع الغير في سوق أو فرع من قطاع معين فهي تتعلق بإستراتيجية على أفضل كيفيات التنافس مع الغير في سوق أو فرع من قطاع معين فهي تتعلق بإستراتيجية كل تخصص إنتاجي من تخصصات المنشأة ففي مثال الشركة أعلاه لابد من وضع إستراتيجية للافلام والمعدات المكتبية كل منها في مواجهة من ينافس الشركة في ذلك المجال الإنتاجي .**

**جـ‌- الإستراتيجية النشاطية " FunctionalStrategy " :**

**وهي الإستراتيجية التي تغطي أي من أنشطة المنشأة العمليات التسويق المالية الموارد البشرية الخاصة بأي من التخصصات الواردة في ب أعلاه ففي الشركة ذاتها لابد من إستراتيجية خاصة بإنتاج الأفلام وتسويقها وأخرى لإنتاج وتسويق المعدات المكتبية وهكذا**

**سابعاً وحدة الأعمال الإستراتيجية " Strategic BusinessUnit.SBU " :**

**من بين الممارسات المعاصرة ما إبتدعته شركة جنرال إلكتريك الأمريكية في إستحداث مفهوم وحدة الأعمال الإستراتيجية والأخيرة هي منظومة فرعية من المنشأة لها أسواقها ومجموعة منافسيها بل ورسالتها المتميزة التي تختلف عن رسالة بقية المنظومات الفرعية .**

**ففي الشركات المشار إليها هنا تتضمن تقسيمات وحدة الأعمال الإستراتيجية إنتاج الثلاجات والغسالات للملابس وللأواني والمنشفات وما شاكل وهي تشترك جميعاً في وجود مجموعات من المنافسين والزبائن والأسواق في إطار رسالتها المتميزة كما لها إدارتها الخاصة بها وكأنها منشأة شبة مستقلة أساسها التوكيد على النمو السريع والمتواصل وإستيعاب التكنولوجيا ، وخفض الكلف وتوليد المجرى النقدي وهكذا وفي اليابات بدأ تطبيق هذه المنظومات الفرعية إعتباراً من سنة 1973 وتزايد زخماً في الثمانينات ومن بين الشركات اليابانية الرائدة بهذا المجال شركة توشيبا التي أرسلت مجموعة مختارة من أطرها للتدريب في شركة جنرال إلكتريك وعادت غليها فإستحدثت المنظومات الجديدة .**

**الإدارة بالأهداف :**

**إبتدع هذا الأسلوب سنة 1954 بيتر دركر وهو يستعمل اليوم في الأكثير من المنظمات المعاصرة بغض النظر عن حجمها وأغراضها وعلى الرغم من تطبيق الأسلوب بوجه خاص في عملية التخطيط فإنه كذلك يطبق في أداء الوظائف الإدارية الأخرى كما سيشار لذلك فيما بعد ويتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الأدنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الأهداف وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع بموجبه المدراء في المستويات الإدارية العليا الأهداف ويلزمون المرؤوسين بها .**

**أ- عملية الإدارة بالأهداف تتضمن عملية الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الأساسية هي :**

**1- لقاءات المدير والمرؤوسين لمناقشة المرؤوسين المتوافقة مع الأهداف الكلية المنظمة وأهداف تقسيماتها تحقق هذه اللقاءات التوافق المذكور في الأهداف وتتم عملية اللقاء هذه في جميع مستويات المنظمة بين المدراء والمرؤوسين فالأهداف التي تجرى مناقشتها يجب أن لا تكون لصالح المنظمة حسب بل تسهم كذلك في تحقيق الأهداف المهنية للمرؤوسين وفي إطار مدخل المنظومات فإن أهداف الفرد هي منظومة فرعية من أهداف وحدته والأخيرة منظومة فرعية من أهداف القسم الأعلى وهكذا وصولاً على الأهداف الرئيسية للمنظمة وهذا يعنى أن على المدير أن يناقش الإدارة العليا في وضع تصور أولي للأهداف الأساسية للمنظمة خلال المدة القادمة المحددة فهي أولية لأنها قد تحور بعد الخوض بعملية صياغة الأهداف الفرعية وبعد إستكمال الدراسات التخطيطية اللازمة وفي ضوء ذلك تجرى اللقاءات المذكورة بين المدير والمرؤوسين لتحديد أهدافهم كما يرى بعض الباحثين بأن تطبيق هذا الأسلوب يتضمن عمل المدراء والمرؤوسين كفريق في صياغة الأهداف الجمعية ثم الأهداف الفردية لغرض زيادة التعاون وبلوغ السلوك لجميع أفراد المنظمة .**

**2- إشتراك المدير مع المرؤوس في وضع أهداف لهم قابلة لتطبيق قد تغطى أهداف   
 المرؤوس أجلاً أمدة ستة أشهر أو سنة أو أن تكون مرتبطة بإنجاز مشروع معين   
 ومهما كان الأفق الزمني فإن الإدارة بالأهداف تؤكد على تحديد النتائج النهائية   
 المرغوبة وهذا يتعدى مجرد وصف وظيفة كل مرؤوس وفي منظمات أخرى يتم تطوير   
 الخطط الرسمية لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهدافهم ولا بد أن الأهداف مصاغة   
 بوضوح وأن لا تكون صعبة المنال أو سهلة البلوغ جداً ، فالمغالاة في وضع مستويات   
 الأهداف تولد الإحباط لدى المرؤوسين ، في حين أن المستويات الدنيا منها لا تثير   
 الدوافع لدي الأفراد أو خلق الشعور بالإنجاز عند تحقيق الأهداف بالفعل أي أن هناك   
 توكيداً خاصاً على ضرورة تقييم الهدف قدر المستطاع إذا يحدد لكل هدف وزن   
 خاص به أو أسبقية معينة من جهة أخرى لابد أن يكون الهدف قابلاً للقياس ،   
 وبالتالي الإجابة عما إذا كان الهدف قد تحقق بالفعل أم لا أي أن الهدف يجب أن   
 يصاغ بدقة مثلاً زيادة المبيعات للستة أشهر القادمة بنسبة 5% ومن الضروري جداً   
 أن تصاغ الأهداف بالمشاركة بين المدير والمرؤوسين .**

**لأن الأهداف التي يفرضها المدير لا تلقى القبول من قبل المرؤوسين ، ولا يلتزم   
 المرؤوسين بتنفيذها كما أن ضعف أو إنعدام مشاركة المرؤوسين في صياغة الأهداف   
 يعكس عدم رغبة المدير في تطوير قابليات المروؤسين**

**3- تحديد مجالات النتائج الأساسية :- النتائج هي الأداء المتحقق في مختلف مستويات   
 إدارة المنظمة ويتطلب تحقيق النتائج مجموعة من الفعاليات التي يوم بها المدير   
 والمرؤوسين ويرتبط ذلك بما لدي المنظمة من مدخلات موارد وعمليات التحويل وصولاً   
 إلى المخرجات ولا بد من تحوير المدخلات والعمليات والمخرجات لكي تنسجم مع   
 الأهداف وفي مجال تحديد النتائج والفعاليات المؤدية لها لا بد من التركيز على   
 مجالات النتائج الأساسية والمهمة التي يعول عليها في بلوغ الأهداف ومما لا شك فيه   
 أن تجيد النتائج الأساسية والمهمة التي يعول عليها في بلوغ الأهداف ومما لا شكل   
 فيه أن تحديد النتائج الأساسية بشكلها الهرمي في مختلف مستويات المنظمة وبشكل   
 قابل للقياس يؤدي إلى تسهيل عملية صياغة الأهداف وهناك نوع من التداخل أو   
 الإعتمادية بين النتائج كما قد يكون تحقيق نتائج معينة على حساب نتائج أخرى ،   
 مما يتطلب الدراسية التقصي .**

**4- توضيح الأدوار ووضع معايير الأداء وتنظيم المعلومات : لا بد من تحديد دور كل فرد   
 في المنظمة وواجباته ومسؤولياته في تحقيق الأهداف وذلك من خلال وصوف وظيفته   
 مستنداً إلى المشاركة مع المدير وقد تظهر أثناء العملية مجالات غامضة في هيكل   
 المنظمة لابد من توضيحها ثم تجرى عملية وضع الخطة التفصيلية لأداء كل مرؤوس   
 في ضوء الأهداف الفرعية وتستمد من الخطط الفرعية معايير للأداء ، أي مقاييس   
 نجاح الفرد في تحقيق أهدافه وذلك بمشاركة المدير والمرؤوسين أيضاً ويضيف   
 أسلوب الإدارة بالأهداف أعباء عديدة على منظومة المعلومات في المنظمة من حيث   
 تنظيم المستندات والسجلات والكشوفات لغرض تسجيل الأداء .**

**5- لقاءات المدير والمروؤس بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح المرؤوس في بلوغ تلك   
 الأهداف إذا أمكن تحديد الأهداف بشكل مشترك على النحو المطروح أعلاه وكانت   
 قابلة للقياس وللتحقيق ثم وضع معايير قياسها فإن المدير والمرؤوس سوف لا يجدا   
 صعوبة مهمة في تقييم نجاح المرؤوس في بلوغها وتجرى علمية التقييم في جلسة   
 بناءة وليس بلقاءة غرضه توجيه اللوم للمرؤوس أو تسليط الضوء على أخطائه .**

**فالتوكيد ينصب على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية كما تقود الجلسة في النهاية إلى   
 وضع الأهداف للمرحلة القادمة ، وقد يؤدي بعض التغييرات البيئية إلى جعل بعض   
 الأهداف غير قابلة للتنفيذ مما يعنى ضرورة تغييرها بمشاركة المدير والمرؤوس قبل   
 التقييم فالتقييم يقوم على اساس بلوغ الأهداف الواقعية أو القابلة للتنفيذ**

**ب – إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف:**

**أ- الإيجابيات :**

**يتمتع هذا الأسلوب بمجموعة من الإيجابيات من أهمها تحسين ممارسة وظيفة التخطيط والمشاركة في وضع الأهداف وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وإمكانية إستيعاب اهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المنظمة وتحديد معالم الهيكل التنظيمي وتطوير نظم رقابة فعالة وزيادة المساعدة التي يقدمها المدير إلى المرؤوسين وإلى جانب ذلك هناك مزايا أخرى منها إلتزام الفرد بالأهداف وتطوير الفرد في المنظمة وتشخيص الإحتياجات التدريبيبة للفرد والإسهام في جمع وخزن المعلومات لغرض التصرف الإداري في المستقبل**

**ب – السلبيات :**

**تثار مقابل الإيجابيات المذكورة مجموعة من السلبيات التي تنشأ في الغالب من سوء تطبيق الأسلوب مما يعنى أنه بالإمكان تفاديها لو أحسن ذلك التطبيق ومن بين أهم تلك السلبيات الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة وضعف التوجيه وعدم بيان المؤشرات أثناء تحديد الأهداف أو التوكيد على قصير الأجل منها قياساً بطويل الأجل كما تضاف لذلك مخاطر المرونة المحدودة في تغيير الأهداف بعد صياغتها والمغالاة في تقييم الأهداف بقصد قياسها ومقارنة التنفيذ بها ، أو الإفراط في تطبيق الثواب والعقاب وكثرة الإجراءات في تطبيق الأسلوب المذكور ، وإحتمال بروز حالات ردود الفعل المعاكس له من قبل المرؤوسين .**

**خصائص التخطيط الجيد الناجح:**

**يجب توافر أركان وشروط هامة في التخطيط لكي يكون ناجحاً وفعالاً لتحقيق الأهداف المرجوة منه ، ويمكن إجمالي هذه الأركان والشروط فيما يلي :**

* **أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد .**
* **أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد .**
* **أن تتضمن الخطة تعريفاً واضحاً لكل الأجهزة الإدارية المسئولية عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها وجزئياتها .**
* **واقعة الخطة وملاءمتها للزمان والمكان والظروف التي تنفذ فيها والمشكلة التي تعالجها .**
* **الدقة في بيانات الخطة وحساباتها إذ أن محصلة هذه كليها يعتمد عليها في تحديد الأهداف ورسم طرق التنفيذ على ضوء الإمكانيات المتوفرة والمتاحة .**

**فإذا صحت هذه البيانات وصدق حققت الخطة أهدافها وإن بعدت عن الحقيقة بعدت الخطة عن  
تحقيق أهدافها**

* **إحتساب الفعل ورد الفعل وأثره ضمن إطار الخطة سواء بالنسبة للعاملين أو الأجهزة الإدارية الأخرى ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة أو رد الفعل من جانب المنافسين للمنظمة أو المؤسسة أو من جانب المستهلكين أو المتعاملين مع المنظمة أو المؤسسة**
* **ضرورة مرونة الخطة للتمكن من مواجهة ما قد يثار أو يظهر من صعوبات أو مشاكل لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة أو تصور المخطط منذ البداية**
* **ان يتم بناء الخطة من أسفل إلى أعلى بمعنى أن يبدأ المخطط في وضع الخطة الفرعية والجزئية ثم يرتفع بها مع المستويات الإدارية التنفيذية الأعلى ثم تجمع في خطة واحدة وشاملة**

**وقد يكون البناء على عكس ذلك عندما تبدأ الخطة من اعلى إلى أسفل فتصنعها المستويات الإدارية العليا ثم تجزأ إلى مستويات فرعية توجه إلى تلك المستويات مثل هذا الوضع يجعل الخطة أمرا مفروضا من المستويات والإدارة العليا على المستويات والإدارة الدنيا ودون الأخذ في الإعتبار بوجهة نظر تلك المستويات الإدارية وآرائهم في التنفيذ وهم المستوى المناط بهم عملية التنفيذ وغالباً ما يكونون أكثر خبرة بمشاكل التطبيق والتنفيذ من غيرهم**

**ومن هنا يجب أن يتحدد دور المستويات العليا للإدارة في وضع الإطار العام للخطة الشاملة يترك بقية التفصيلات والجزئيات للمستويات الدنيا التنفيذية ثم ترد هذه بعد إستكمال ثانية للإدارة العليا لمراجعتها للتعرف على مدى ملاءمتها مع الأهداف العامة المقررة والمحددة في خطط التنفيذ**

* **إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها إذ أنهم أدرى الناس بما قد يعترض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق**
* **شرح الخطة والإعان عنها بوضوح لك من يعنية تنفيذها مع توجييههم نحو أحسن الأساليب وأكفاها لتحقيق الأهداف المعلنة**
* **متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ للإطمئنان على سير الإدارة والعمل بالجزيئات فيها لمعالجة أي إنحراف أو مشكلة تظهر أولاً بأول حتى لا تعوق المراحل التالية في عملية التنفيذ**
* **ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها أو فيما يتصل بأجزاء الخطة ككل**
* **مراعاة العامل الإنساني عند وضع الخطة وعند متابعتها حيث أن العامل الإنساني له أثرة وفاعليته وخصوصياته التي يتميز بها من غيره من عوامل الإنتاج الاخرى من الآت أو مواد خام إذ للبشر عواطفهم ونزعاتهم وإمكانياتهم البشرية المحددة ويجب مراعاة ذلك بعناية ودراسة اثر الحوافز في سياسة الإنجازات وتحقيق الأهداف**

**فالخطة ليست أرقاماً وآلات ومواد خام بقر ما هي ذات صلة إنسانية بين مجموعة من البشر تجمعوا وتعاونوا وإنتظموا تحت جدران مؤسسة ما أو منظمة ما لتحقيق أهداف ومصالح وغايات مشركة والمخطط الناجح هو الذي يلجأ إلى الحوافز الإنسانية ليتحكم في الطاقات والتصرفات البشرية المتاحة أمامه ويوجهها الاتجاه المرسوم والمطلوب ليضمن تحقيق الأهداف والغايات المرجوة المخططة .**

**مواصفات التخطيط الفعال :**

**هناك مبادئ معنية لابد أن تتوفر لتحقيق تخطيط فعال منها :**

**1- إعداد التنبؤ الدقيق :**

**من المعلوم أن التخطيط أداة تحول للمستقبل أي لا بد من دراسة مستفيضة   
 لظروف المستقبل وهو وسيلة للتصرف والتحوط للمستقبل وتعتمد كفاءة التنبؤ   
 على توفير وسائل الإتصال الفعال بين معدي التنبؤ ومستنخدميه إذ يجب أن يلم   
 رجال التنبؤ بحاجة مستخدمي التنبؤ لتطبيق اساليب التنبؤ في المشكلات   
 التطبيقية وقد لا تصدق التنبؤات لذا يعمد المخطط لإستحضار خطط بديلة تطرح   
 عند الظروف المستقبلية المستجدة .**

**2- قبول العاملين للخطة:**

**هذا ونظراً لكون منفذي الخطة هم جمهرة العاملين لذا لابد للإدارة من نشر الخطة وإقامة الندوات لإطلاع المنفذين عليها إذ أن إطلاعهم على الخطة سيلزمهم أدبياً في التطبيق ويزيد من حماسهم لها ، وقد يتعدى ذلك إلى ضرورة مشاركتهم في عملية التخطيط بداية للحصول على مقترحاتهم وأرائهم لتؤخذ بنظر الإعتبار عند عميلة التخطيط .**

**3- سلامة الخطة:**

**ويتم ذلك بإختيار إفتراضاتها لضمان سلامتها وأن تخضع الخطة وإفتراضاتها لمراجعة مستمرة ولكي يكون المخطط قادراً على حصول التأييد اللازم لها الدفاع عنها .**

**4- توفير التنظيم الفعال لعملية التخطيط:**

**ونقصد بتوفير التنظيم الفعال لعملية التخطيط تحديد المسئول عن الخطة وهي مسؤولية الإدارة أولاً وأخراً إذا تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارة وفي كل مستوياتها مسؤولية تنفيذها وتطويرها وقد يكون هناك شخص أو قسممتخصص لعملية التخطيط من مسؤولياته تطوير عملية التخطيط وتشجيع المدراء على تطوير الخطة**

**5- الموضوعية في التخطيط:**

**إن التفاؤل المفرط في فرص نجاحها قد يؤدي على فشل الخطة لذا لا بد من أن يتحلى المخطط بالموضوعية وليس بالمثالية والتفاؤل الزائد حيث أن الموضوعية تمثل العنصر الحاسم للتخطيط الجيد**

**6- وضع نظام للمتابعة**

**كما يجب أن نضع نظاماً للمتابعة متابعة التنفيذ وأن نحدد زمناً للمراجعة ما دامت الظروف الإقتصادية والإجتماعية في تغيير مستمر ومن ضمن هذه المراجعة أن نلتزم بمراجعة الخطط الطويلة والمتوسطة سنوياً لتشخيص الإنحراف قبل إستفحاله إذ من المسلم به أن التخطيط عملية مسمرة .**

**7- واقعية الخطة:**

**إذا لا تكون أهداف الخطة حالمة وأن تتناسب مع إمكانية المنظمة**

**8- قياس السوق وحصة المنظمة فيه بدقة:**

**إن دراسة السوق ومتغيراته ودراسة حصة المنظمة من السوق ومعرفة مركزها التنافسي وبدقة هي من مستلزمات نجاح الخطة**

**9- المرونة:**

**كما يجب أن تتصف الخطة بالمرونة ,وإلا تعرضت للإنهيار نتيجة جمودها أو فقدان تكيفها للتغير الذي يطرأ على ظروف المستقبل**

**10- الثبات:**

**وخاصية أخرى لابد من توفرها بالخطة هي الثبات أي أن لا تكون عرضة للتغيير المستمر فتفقد جوهرها ولأن التغييرات المستمرة والمفاجئة تثير الكثير من ردود الفعل في نفوس منفذيها**

**11- الوضوح:**

**وكذلك لابد أن تكون واضحة سهلة الإدراك كي لا تكون عرضة للتفسير الشخصي والإنحراف عن مقاصدها .**

**عشر خطوات لعمل خطة إستراتيجية:**

**1- حدد الدفاع للتخطيط : لماذا نقوم بذلك ؟ هل لنرضى رؤسائنا فقط أم لأن هذا هو الشئ الدارج   
 عمله أو لأن هناك منافع محددة ؟ ما هي هذه الدوافع .**

**2- حدد المهمة المنوط بمؤسستك أو شركتك : ما هو سبب إنشائها ماهي الأسواق التي تحاول   
 أن تخدمها ما هي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها من هم زبائنها وعملاؤها ؟ إن المهمة   
 هنا تعبير عام يغطي كافة الإتجاهات والأنشطة التي تمارسها المنظمة .**

**3- قم بعمل تقييم للبيئة الخارجية :ماهي الإتجاهات الرئيسية سواء الفنية أوالسياسية   
 أوالإقتصادية أوالإجتماعية التي تؤثر على عمل الشركة ما هي الإتجاهات التي تشكل تهديداً   
 وما هي الإتجاهات التي يمكن أن توفر فرصاً يجب إستغلالها**

**4- قم بإجراء تقييم داخلي للشركة أو المنظمة :ما هي الأشياء التي تتفوق الشركة بإنتاجها   
 والأشياء الي نتنجها دون المستوى ماهي نقاط القوة المميزة ونقاط الضعف الواضحة .**

**5- ضع أهدافاً قصيرة الأجل بناء على هذه التقييماتما هي الأشياء التي يجب أن تعملها على   
 الفور للتعامل مع التغييرات أو للإستفادة من الفرص السائحة أوعمل التحسينات المطلوبة .**

**6- ضع أهدافاً طويلة الأجل مبينة على النشاط الذي تقوم به الشركة   
 ما الذي يجب القيام به خلال خمس سنوات لتغيير أتجاه الشركة حتى تصبح في موقع أفضل.**

**7- ضع الأهداف حسب أولويتهاقد لا يكون لديك الوقت أو الموارد لتنفيذها كلها قم أولاً   
 بتنفيذأكثر هذه الأهداف أهمية وكذلك الأهداف التي من المتوقع أن يكون لها أثر إيجابي   
 أكبر على الخطة .**

**8- قم بتحليل القوى المؤثرة على كل هدف من أهدافكماهي القوى التي تعمل ضد تحقيق هذا   
 الهدف وما هي القوى التي تعمل لصالح تحقيق هذا الهدف ضعها جميعاً في قوائم .**

**9- ضع خطة لكل هدف من اهدافكحدد لكل هدف الأعمال التي يمكن أن تقلل من تأثير القوى   
 السلبية والأعمال التي يمكن أنتزيد من فاعلية القوى الإيجابية التي تم الكشف عنها عند   
 تحليل القوى المؤثرة على أهدافك حدد المسئول عم كل عمل ومتى وأين سوف يتم إنجاز هذا   
 العمل وما هي المواد المطلوبة .**

**10- مراجعة الخطة بصفة دورية كل ثلاثة أشهر لقياس مدى تقدمها قد تكتشف ان هناك مساحة   
 لوضع أهداف جديدة لتحل محل أهداف غير مناسبة وقد تجد أنك بحاجة إلى خطط جديدة   
 لبعض الأهداف الأخرى**

**احدى عشر صفة للتخطيط الفعال :**

**إن هذا المتطلبات يجب أن تكون قد نفذت قبل المباشرة في تنفيذ الخطة وهي:**

**1- أن الخطة قد وضعت بناء على النتائج المراد تحقيقها**

**2- ان الخطة قد تم وضعها على الورق**

**3- أن الذين وضعوا الخطة هم أيضاً الذي سوف يكونون مسؤولين عن تنفيذها**

**4- أنه تم إبلاغ الخطة إلى كل أولئك الذي سيتأثرون بها من أجل الحصول على آرائهم**

**5- أن يكون شخصاً واحداً قد عين مسؤولاً عن تنفيذها**

**6- أن تاريخاً معيناً قد حدد لتنفيذها وأنتورايخ أخرى سابقة لهذا التاريخ قد حددت لإنجاز بعض   
 المراحل المهمة فيها**

**7- أن يكون قد تم تحديد معايير نجاح هذه الخطة وكيف يمكن تطبيق هذه المعايير**

**8- أن يكون قد تم وضع برنامج لمراجعة خطوات ما يمت إنجازه أولاً بأول وكذلك مراجعة القرارات   
 والتعديلات التي تتم على الخطة خلال فترة تنفيذها**

**9- أن يكون قد تم إتخاذ الإجراءات الوقائية لمواجهة المشاكل الكامنة والتي قد تحدث عند تنفيذ   
 الخطة والتي سبق أن تم التعرف عليها بعد أن تم توقع حدوثها**

**10- أن يكون قد تم التعرف على الفرص السائحة عند تنفيذ الخطة بغرض الإستفادة منها   
11- أن يكون المشرف على تنفيذ الخطة مسؤولاً عن تقديم التقارير حول سير الخطة ومراجعتها   
 على أساس دوري ثابت لمديره ولكل المسئولين عن تنفيذها .**