

هذا العمل وقف لله تعالى لا يجوز بيعه أو الاتجار به، وهو حق لكل مسلم ومسلمة وطالب وطالبة علم

المذكرة الشاملة لكامل المقرر الجامعي التخطيط الاستراتيجي (PAD 332)

شرائح تدريسية لسعادة الدكتور عدنان أحمد سالم بلخيور

تنسيق وإخراج: حسان علي الطيار

(KsaUvi@GMail.Com)

٢٠١٠م / ١٤٣١هـ



سبحانك اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم

اللهم افتح لنا أبواب رحمتك وهب لنا من أمرنا رشداً

اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً وأنت تجعل الحزن إن شئت سهلاً

سهل اللهم علي فهم وحفظ واستدراك هذا المقرر بقدرتك ورحمتك إنك على كل شيء قدير

سم الله وأقرأ فاتحة الكتاب على نية التيسير وتوكل على الله

ما هي أسباب التخلف

أولاً أسباب داخلية.

١- **عدم كفاية رؤوس الأموال:** في أغلب الدول النامية نظراً لانخفاض نصيب الفرد من رؤوس الأموال المنتجة لقلة رأس المال بالنسبة للفرد (رأس المال هنا مضمونه المادة لإنتاج المواد الاستهلاكية والخدمات والمعرفة العلمية والتكنولوجية والإنفاق على التعليم والأبحاث العلمية والصحية) يختلف نصيب الفرد من رأس المال في الدول المتقدمة والدول النامية لقلة رؤوس الأموال المتاحة للبلدان النامية واستخدام ما هو متاح بالسوء وعدم الكفاءة.

كيف تكون ظاهرة الحلقات المفرغة خطراً على التنمية؟

برأي الأستاذ "نيركس" أنه: (إذا انخفض عرض رؤوس الأموال بالبلدان النامية يرجع إلى انخفاض المقدرة على الادخار وانخفاض الرغبة فيه لانخفاض مستوى الدخل الحقيقي الذي بدوره يرجع إلى انخفاض مستوى الإنتاجية الذي يرجع بدوره لانخفاض مستوى رؤوس الأموال الذي يرجع بدوره لانخفاض المقدرة على الادخار وهكذا. وتنخفض القوة الشرائية للسكان فالأمر كحلقات دائرية) ولكن يقول "نيركس" بالإمكان كسر هذه الحلقة في أي نقطة إذا اتجهت سياسات التنمية للتأثير في أكبر عدد من العوامل فتحدث العملية التراكمية للصعود نحو النمو.

٢- **المشكلة السكانية:** بسبب زيادة السكان التي لا تتناسب مع زيادة الدخل وعدم قدرة الموارد أن تواجهها مثل مصر والهند أو قلة العنصر البشري بالنسبة لحجم الموارد الطبيعية والمالية مثل السعودية وكثير من البلدان الأفريقية التي توجد بها نسبة كبيرة من السكان تحت الخامسة عشرة وضعف المقدرة الإنتاجية والضغط على موارد الإنتاج لتلبية احتياجات الإعداد.

٣- **انتشار الأمية:** لأنها تحدد إذا كان الدولة نامية أو متقدمة ونظراً لتزايد النمو السكاني في الوطن العربي حرصت على العلم والتعليم الأساسي ولا زالت بعيدة عن مرادها لنسبة الأمية من كبارها مما ينعكس على تواضع الإنتاجية لقلة المهارة والثقافة وأن التعليم يصنع القيادات التي تقوم بعملية التنمية والتقدم وتؤثر على باقي النشاطات من اجتماعية واقتصادية وغيرها.

٤- **القيم السلبية في المجتمع:** نظراً لطبيعة البنية الاجتماعية بالبلد النامي تكون هناك سلبيات تعرقل التقدم كازدراء المهن البسيطة والعمل اليدوي وكثرة الاستهلاك على المظاهر وإنفاق الأموال في ما لا ينتج ويستفاد منه.

٥- **سلبية المثقفين:** من خلال تفاعل جماهير المواطنين مع برامج التنمية وأثر المثقفين عليهم نلاحظ الدور المهم والأساسي للمثقفين في قيادة عملية التنمية وإنهم في المجتمعات النامية ينغزلون عن مشاكل المجتمع بسبب اختلال التوازن يحصل لديهم لمقارنتهم بالتقدم الهائل للعالم الأوربي بزمان قصير وبين واقع مجتمعه فيبأس ويصبح سلبياً وتهتز ثقته بنفسه وعلاج هذه الظاهرة بإزالة أسبابها من قلوب وعقول المثقفين ليتفاعلوا مع برامج التنمية ويسهموا بالتقدم.

٦- **عدم تحديد الأهداف ووضوح الرؤية تجاه المشكلات:** جميع مشاكل المجتمع تتشابك مع غيرها من المشكلات وتؤثر فيها وتتأثر بها وتوفر النظرة الكلية للمشكلة يعني النجاح في إدارة عملية التنمية.

ثانياً أسباب خارجية.

١- سيطرة الدول المتقدمة: نتيجة الاستعمار الذي اخضع غالبية البلدان في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية تكونت التبعية للدول المستعمرة اقتصادياً وثقافياً وسياسة ولم تتحرر بعد لوجود الاحتكارات الأجنبية على مقدرات البلدان النامية وتخصصها لسد احتياجاتها للمواد الأولية والزراعية والتعدينية وتسيطر على شركات التصدير والاستيراد وأحياناً السيطرة على الملكية الأجنبية للمشروعات والأهم اعتماد الدول النامية على الأموال الأجنبية لتعزيز مواردها.

٢- التخصص في إنتاج المواد الأولية: تخصص البلدان النامية في تصدير المواد الخام الزراعية أو الاستخراجية ويعتمد معظمها على عدد محدود من المنتجات تصل في حالات كثيرة الى سلعة واحدة مثل القطن أو البترول أو السكر أو الشاي أو النحاس وتمثل حصيلة هذه الصادرات الجانب الأعظم من ميزانيتها ومدخولها مما يترتب عليه تشويه البنية الاقتصادية فيها وعرقلة النمو لأن هذه المنتجات تتعرض لظروف طبيعية ممكن تؤثر في أسعارها مما يؤثر في النشاط الاقتصادي للبلد النامي المعتمد عليها أو يكون منتجها كالبترول مثلاً يؤثر على أسواق واقتصاد الدول المتقدمة والرأسمالية ويمثل خطراً عليها.

٣- معدلات التبادل: منذ الخمسينات كان واضحاً إن الأسعار للمواد الأولية لم تتغير كثيراً بل ببطء ولكن في المقابل أسعار السلع المصنعة في الدول الصناعية المتقدمة زادت أسعارها كثيراً مما يؤثر بشكل كبير وخطر على اقتصاد الدول النامية فكيف تصدر مواد أولية رخيصة لتسترجعها بعد ذلك بسلع غالية عليها نتيجة الكفاءة الإنتاجية وارتفاع الأجور لدى الدول الصناعية.

مفهوم أسلوب التخطيط والخطة الاقتصادية

هناك أسلوبين لتحقيق التنمية الاقتصادية والنمو السريع:
الأسلوب التلقائي في التنمية: هو تلقائي (أسلوب الاقتصاد الحر) لأن الدولة لا تتدخل في تحقيق التنمية بل رجال الأعمال والمنظمين الباحثين عن الربح فقاموا بتوسيع نشاطهم الاقتصادي مما زاد قاعدتهم الإنتاجية في الاقتصاد والدخل القومي.
أسلوب التخطيط الاقتصادي: لأن الأسلوب الحر يحتاج وقت وليس سريع للاقتصاد فضلت الكثير من الدول إتباع التخطيط للتنمية لبلوغ الهدف بأمان بعيد عن المخاطر.

تاريخ التخطيط.

أول من أبرز فكرة التخطيط الاقتصادي العالم النرويجي "كريستيان شوبنهايدر" في بحث نشره عام ١٩١٠م ثم طورت الفكرة من الناحية العملية أثناء الحرب العالمية الأولى (١٩١٤ / ١٩١٨م) في ألمانيا كأسلوب لإدارة الحرب وتبعتها بريطانيا والدول الأخرى للتوازن بين الحرب والاقتصاد القومي وبعد الحرب هدأت الأوضاع وفي (١٩٢٩ / ١٩٣٠م) حدث "الكساد العظيم" فعاد المجتمع الغربي لفكرة التخطيط الاقتصادي كعلاج حاسم وبرزت أفكار جون ماينارد نتيجة البطالة المزمنة وقلة الاستثمار وتردت الأوضاع، بعد ذلك جاءت الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩ / ١٩٤٥م) فكانت الضرورة لاتخاذ التخطيط السليم للموارد الاقتصادية والسير بالمجهود الحربي وفي أعقاب الحرب وضحت أهمية التخطيط الاقتصادي بالنسبة للدول التي خربتها الحرب لأعمارها وإنعاشها من جديد واشترطت الولايات الأمريكية لمنح معوناتا تخطيطا شاملا لمشروع الإنعاش الأوربي (مشروع مارشال). وقامت بعض الدول حديثة الاستقلال في جنوب آسيا كالفلبين وبورما واندونيسيا بأخذ فكرة التخطيط القومي لتحقيق التنمية بمعدلات سريعة بفترة وجيزة للتغلب على الفقر والتخلف وانخفاض مستوي المعيشة، كما قامت دول أمريكا اللاتينية بالاتجاه نحو التخطيط المركزي الرأسمالي وفي عام ١٩٤٥م اتجهت بريطانيا للتخطيط الاقتصادي المركزي عندما تولي حزب العمال الحكم وانتهت عام ١٩٥١م بعد تولي حزب المحافظين الحكم لرغبتهم بالاقتصاد الحر، ولكن الكثير من الدول انتهجت أسلوب التخطيط ككندا والهند وجنوب إفريقيا ودول أوروبا الشرقية.

ما هي العوامل التي ساعدت على الاتجاه المتزايد نحو التخطيط؟

١. أثر الكساد العظيم (١٩٢٩ / ١٩٣٢م) في زعزعة ثقة الناس في الأسلوب التلقائي على تحقيق النمو الاقتصادي المستمر والتغلب على الأزمات المتكررة والبطالة المزمنة وكان طابع الحياة الاقتصادية حر في المجتمعات الغربية حين ذاك.
٢. اندلاع الحربين العالميتين الأولى والثانية بحوالي ربع قرن من الزمن بينهما فكان سبباً مباشراً لتأييد فكرة التخطيط الاقتصادي في كثير من الدول الغربية لتتمكن من متابعة الحرب.
٣. الدمار المادي في دول أوروبا من جراء الحرب العالمية الثانية والحاجة الملحة لإعادة تعمير ما خربته الحرب والنكبات لذا التخطيط طبق في دول أوروبا باستثناء اليونان.
٤. وضوح الرؤيا لأسباب النمو الاقتصادي والإيمان أن الأسلوب التلقائي (الحر) الذي سارت عليه الدول الغربية له ظروف تاريخية معينة وأن التخطيط هو الأسلوب البديل لنجاح التنمية الاقتصادية السريعة ومما ساعد على وضوح الرؤيا ظهور مؤلفات عن التخطيط من أبرزها مؤلفات أوسكار لانج، بول سويسزي، ريس دوب، شارل بتلهاييم وغيرهم.

مفهوم أسلوب التخطيط.

قامت الدول المتطلعة للنمو بمواجهه التخلف الاقتصادي وذلك بعدم ترك الاقتصاد القومي للعوامل التلقائية والمصالح الفردية وأخذت بالأسلوب البديل وهو أسلوب التخطيط.

المعاني الضمنية للأسلوب البديل.

١. **التخطيط وسيلة لا غاية:** التخطيط وسيلة علمية منظمة ومستمرة لحصر الموارد المادية والبشرية والمالية في المجتمع وتقديرها وتحديد طريقة استغلالها وتوجيهها وتوزيعها للمساعدة بتحقيق الغاية المرجوة في فترة أقصر وتكلفة أقل، وإذا تحققت الأهداف المرسومة للتخطيط تنتشعب حاجات المجتمع من موارده المتاحة لأن الخطة هي الإطار المادي لآمال الجماهير والسبل التي تجعل الدولة تحقق رغباتها بواقعية.

٢. **التخطيط أسلوب علمي:** لأنه يتضمن إتباع القواعد والمبادئ العلمية لا ارتجال فيها ولا عشوائية وبأهداف ومعدلات للنمو محدودة ومرسومة وهذا الأسلوب يستهدف حصر الموارد المتاحة واستخدامها بطريقة علمية وعملية كما يستهدف تقدير احتياجات المجتمع وكيفية إشباعها بنفس الطريقة للقضاء على التخلف والفقر والارتفاع بمستوى المعيشة حتى تواجه الازدياد في أعداد السكان.

٣. **التخطيط أسلوب اقتصادي عام:** هذا الأسلوب لا يستوجب بالضرورة ملكية الدولة لأدوات الإنتاج ولكن لابد أن تكون للدولة سلطة توجيه النشاط الاقتصادي في القطاع وتمثل السلطة في قدرة الدولة على تحديد نوع النشاط الاقتصادي وحجمه في القطاع المخطط أو مجموعة القطاعات المخططة.

أهمية التخطيط لمجالات التطبيق الإداري؟

١. يساعد التخطيط على وضع أهداف واضحة للعمل وتحديد الهدف هو أول خطوة في التخطيط حتى ترشدهم للمسار الصحيح عند الخطأ أثناء العمل وتعتبر مقياس لنجاح العمل.
٢. يضمن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات.
٣. يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التي تتبع والطريق الذي يسلكه العاملون وهو بذلك يساعد على تحقيق الأهداف.
٤. يعمل التخطيط على تحقيق التناسق بين الأهداف كي لا تتعارض مع بعضها.
٥. يعاون التخطيط في التعرف على مشكلات المستقبل ودراستها وإيجاد الحلول لها.
٦. يساعد التخطيط على ضبط النفقات والقصد فيها والاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
٧. يزيد التخطيط من فاعلية المديرين في اتخاذ القرارات الصائبة.
٨. يوفر التخطيط وسائل الرقابة الداخلية والخارجية والمتابعة على التنفيذ.
٩. يحقق التخطيط الأمن النفسي للعاملين لأنها تقلل من الأخطاء فترفع من إنتاجيتهم.

أهمية التخطيط للتنمية القومية؟

- ١- التنمية غير المخططة نتائجها غير مؤكدة.
- ٢- التنمية غير المخططة قد تقضي إلى الضياع الاقتصادي.
- ٣- التنمية غير المخططة لا تحقق النمو للتوازن الاقتصادي القومي.
- ٤- التنمية غير المخططة تعزف عن بعض مشروعات التنمية الأساسية.

- ٥- التنمية غير المخططة لا تضمن اختيار مشروعات التنمية.
- ٦- التنمية غير المخططة لا تضمن معدلات النمو المطلوبة.
- ٧- التنمية غير المخططة لا تحقق العدالة الاجتماعية.

الأنواع الثمانية للتخطيط.

- التخطيط الجزئي / التخطيط الشامل.
- التخطيط الوظيفي / التخطيط التركيبي.
- التخطيط طويل المدى / ومتوسط المدى / وقصير المدى.
- التخطيط العام / التخطيط القطاعي.
- التخطيط الرأسي / التخطيط الأفقي.
- التخطيط الاقتصادي / التخطيط الاجتماعي.
- التخطيط الإقليمي / التخطيط القومي.
- التخطيط المركزي / التخطيط اللامركزي.

أهمية أسلوب التخطيط؟

١. **التخطيط ضرورة إنسانية:** خبراء التخطيط يقرون أن نجاح أية خطة للتنمية تتوقف في المحل الأول على مدى استجابة أفراد المجتمع لها والتخطيط عملية إنسانية لأنه أسلوب في التنظيم والتنسيق والعمل وترتبط بأهداف الجماعة ومطالبها وترتبط كذلك بإمكانات الجماعة ورغبات أفرادها في التقدم واستعدادهم للعمل المنتج وقدرتهم على القيام بالمهام التي يفرضها النضال في سبيل التنمية.
٢. **التخطيط نظرة إلى المستقبل:** التخطيط لا يمثل اتجاها "إستاتيكيًا" يرتضي الأوضاع الراهنة ويحاول إصلاحها، بل هو اتجاه "ديناميكي" يهدف إلى تغيير صورة المجتمع مثل المجتمع الزراعي القائم في اقتصاده على بدائية الفن الإنتاجي الذي يستكين للطبيعة ويخضع لها بدل تحديها وتسخيرها لمنافعه، فالتخطيط ينقل المجتمع من هذا الوضع المتخلف ويتجه به إلى التقدم التكنولوجي وارتفاع المستوى الحضاري وتطوير معتقداته ويغير وجه المجتمع ويبنى مستقبله.
٣. **التخطيط عملية مستمرة:** تداخل الخطط في بعضها البعض يعني أن الخطط متوسطة المدى تشتق من الخطط طويلة المدى والخطط السنوية التفصيلية تشتق من الخطط متوسطة المدى، أي لا بد من الإعداد لخطة خمسية مقبلة قبل انتهاء الخطة الخمسية الحالية ولا بد من إعداد إطار خطة السنة الثانية قبل الانتهاء من تنفيذ الأهداف المرسومة في خطة السنة الأولى ولهذا يقال دائماً: "إن التخطيط عملية مستمرة لها بداية وليست لها نهاية".
٤. **التخطيط عملية توازنية:** بما أن المخطط لديه فترة زمنية وأهداف معينة فلا بد أن تؤخذ عناصر التوازن في الاعتبار، لا بد مثلاً أن يتوازن الإنتاج المستهدف مع الطلب عليه لتحقيق أهداف الاستهلاك المحلي وأهداف التصدير وأهداف الاستعاضة بالإنتاج عن الواردات وأهداف الاستثمار، ولا بد أن تتوازن الموارد من الإنتاج المحلي مضافاً إليه الواردات مع الاستخدامات المقررة لتلك الموارد بتوزيعها بين الاستهلاك الوسيط والاستهلاك العائلي والاستهلاك الجماعي وبين ما يحتاج منها للاستثمار.
٥. **التخطيط عملية مشاركة إيجابية:** لا ينفرد جهاز التخطيط المركزي بعملية إعداد الخطة القومية بل تشارك في إعدادها مختلف المستويات المتدرجة (الوحدة الإنتاجية، النشاط، القطاع، الاقتصاد

القومي) وقبل تنفيذ الخطة لابد أن تعتمد من المجالس الشعبية والتنظيمات السياسية العليا والهيئة التشريعية وهكذا فإن جموع الشعب تشارك في إعداد الخطة وفي تنفيذها، ويكون التخطيط مركزياً بينما يكون التنفيذ لا مركزياً تحقيقاً للمرونة وحسن الإدارة وتوفير القدرة على مواجهه الظروف المحلية في الوحدات الإنتاجية في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة.

نقد أسلوب التخطيط

بعد الإدراك بطبيعة أسلوب التخطيط فما هي الحجج المعارضة لهذا الأسلوب في الاقتصاديات المخططة مركزياً؟

١. **غيبة الجهاز التلقائي للأسعار:** يصعب الحكم على ما إذا كان النشاط الاقتصادي رشيداً أو غير رشيد في مجتمع مخطط مركزياً لافتقاره إلى الحسابات الاقتصادية ولا يعني ذلك عدم وجود جهاز أسعار في التخطيط المركزي ولكنه نظام لا يتمتع بالحرية ولا يتوافر فيه عنصر المنافسة بل يقوم على التعسف ولا توجد سوق حرة في هذا الاقتصاد المخطط وإنما تتحدد الأسعار بمعرفة سلطة تخطيط مركزية سواء كانت أسعار سلع وخدمات الإنتاج ذلك أن الدولة هي المحتكر الوحيد التي تملك وتوجه كل أدوات الإنتاج ويصعب ترشيد النشاط الاقتصادي.
٢. **البيروقراطية والتعقيدات المكتبية:** يؤدي الاقتصاد المخطط مركزياً إلى البيروقراطية والتعقيدات المكتبية التي تضيق جزء كبير من كفاءة الإدارة لأن الأنظمة الروتينية متأصلة في الأجهزة الحكومية التي تعرقل الارتفاع بكفاءة المشروعات، والسماح باللامركزية في التنفيذ يساعد في تسيير الوحدات بعيداً عن قيود اللوائح والأنظمة الروتينية وقد يرفع كفاءة المشروعات العامة.
٣. **ضعف الحوافز:** ضعف الحوافز نتيجة الاقتصاد المخطط مركزياً بعدما يتحولون إلى موظفين في الدولة بأجور ثابتة منتظمة ويمكن التغلب على هذه الظاهرة باستخدام الحوافز المادية والمعنوية والسلبية لزيادة كفاءة العمال وجوهر فكرة الحوافز هو الربط بين إنتاجية العامل وبين دخله إذا زاد الإنتاج يزيد الدخل وإذا نقص إنتاج العامل عن المتوسط يتعرض للحوافز السلبية مثل الحرمان من جزء من الدخل أو من الخدمات العينية.
٤. **ضخامة أعداد القوى العاملة في أجهزة التخطيط:** يذكر آرثر لويس: "يجب أن تكون لدينا إحصاءات دقيقة وعدد كبير من التنظيمات بالإضافة إلى عدد كبير من الموظفين وأننا لا نصدر آلاف من التصريحات دون وجود آلاف من الكتبة وكلما تطورت وسائلنا في التخطيط احتجنا إلى المزيد من الموظفين" ولعل آرثر لويس يعني بمقولته هذه أن الاقتصاد غير المخطط الذي يعمل بحرية من خلال جهاز الأسعار لا يتطلب موظفين إضافيين بهذا القدر.
٥. **صعوبة توخي الدقة في التخطيط والتنفيذ:** التخطيط طويل المدى الممتد لسنوات له خطورته إذ كيف يمكن التخطيط للمستقبل مع أن هذا المستقبل غير متيقن وتحكمه الظروف المتغيرة للمجتمع "الديناميكي" الذي يدب حركة وتبدل، لكن بالإمكان إضافة قدر من المرونة على الخطة بحيث يمكن جعلها خاضعة للمراجعة والتعديل عند حدوث أي تغيير في الظروف.
٦. **ضعف التعاون الدولي من جانب الاقتصاديات المخططة:** يذكر ليونيل روبنز في معرض حديثه عن أثر التخطيط القومي على الاقتصاد القومي ما يلي:

"إن الأثر العاجل على الاقتصاد الدولي من جراء التخطيط القومي سوف يكون مثيراً للقلق إلى حد ينذر بالخطر إذ من شأن هذا التخطيط القومي الذي تأخذ به دول عديدة أن ينتقص من حجم التجارة الدولية ويعمل على تقييد حرية العمال في التنقل ويحد من حرية انتقال رؤوس الأموال فيما بين مختلف الدول

فضلاً عن أنه يؤدي إلى إدخال الاعتبارات السياسية في العلاقات الاقتصادية الدولية وإيجاد نوع من الصراع الدولي المكشوف".

تقدير أسلوب التخطيط.

أن أسلوب التخطيط في ظل الاقتصاد الحر وفي وجود جهاز للأسعار يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة من وراء عمليات الإنماء الاقتصادي وذلك لاعتبارات كثيرة وهي ما يلي:

١- **التخطيط أسلوب علمي في التنمية:** ليس من شك أن التخطيط أسلوب علمي لأسباب عديدة تتلخص فيما يلي:

- أن التخطيط عملية خلق منظم يجيب على التحديات التي تواجه المجتمع ليرفع كفاءتها مادياً وفكرياً.
- أن التخطيط العلمي يتطلب أن يضع جهاز التخطيط المركزي الأهداف للاقتصاد القومي في مجموعة ولكل قطاع من قطاعات الاقتصاد القومي على حدة، تاركيين أجهزة الإنتاج داخل كل قطاع أن تتولي تنفيذ هذه الأهداف لا مركزياً عن طريق التوجيه والترغيب.
- التخطيط العلمي يقتضي أن يكون العمل الوطني على أساس الخطة محدداً أمام أجهزة الإنتاج على جميع مستوياتها وأن تربط عملية الإنتاج كمّاً ونوعاً بحدود زمنية تلتزم بها القوى المنتجة.
- التخطيط العلمي يطلب من أجهزة التنفيذ تولي ومتابعة نتائج تنفيذ الأهداف لكي يعالج أي قصور أو تخلف في تحقيقها.

وعلى ذلك فإن التخطيط العلمي السليم يتطلب ثلاث مراحل متعاقبة:

- وضع الخطة على أساس من المسؤولية المشتركة بين جهاز التخطيط المركزي وبين جهات التنفيذ من وزارات ومؤسسات وهيئات ومنشآت.
- تنفيذ الأهداف المرسومة في الخطة الموضوعية وذلك عن طريق مختلف جهات التنفيذ كل جهة فيما يخصها من نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة.
- متابعة تنفيذ الأهداف المرسومة في الخطة للتغلب على الصعوبات التي تعترض سير التنفيذ.

٢- **التخطيط طريق التقدم:** كما أن التخطيط كأسلوب علمي في التنمية يؤمن سير المجتمع على طريق التقدم بخطى ثابتة وذلك لاعتبارين:

❖ **الاعتبار الأول:** أن التنمية المخططة ضرورية للاندفاع نحو زيادة الإنتاج بأقصى سرعة وكفاءة وزيادة الدخل القومي بمعدلات سريعة متزايدة حتى يمكن التغلب على مشكلة تزايد السكان في كثير من المجتمعات المتخلفة.

❖ **الاعتبار الثاني:** أن التنمية غير المخطط لها لا تقوم على دراسات اقتصادية وفنية سليمة فهي بطبيعتها عشوائية إلى حد كبير ولا تستهدف الربح دون النظر إلى المصلحة القومية وكل دولة تتطلع للنمو لزاماً عليها أن تختار بعناية من بين مختلف الصناعات التي تري أنها ستحقق فيها نجاحاً ونُدرة الموارد المتاحة هي طابع الحياة الاقتصادية في أي مجتمع فإذا تم تخصيص بعض الموارد محدودة القدر لبعض مشروعات التنمية فلا بد أن يكون على حساب التخلي عن مشروعات أخرى.

٣- **التخطيط ضمان لتحقيق النمو المتوازن للاقتصاد القومي:** لإيضاح أهمية أسلوب التخطيط للنمو والتوازن ينبغي أولاً أن ننظر إلى الاقتصاد القومي كما ينظر إليه المخططون فيقسمونه إلى مجموعتين رئيسيتين من القطاعات:

- ❖ قطاعات سلعية تنتج سلعاً مادية وتضم قطاعات الزراعة والصناعة والري والصرف والتشييد والبناء والكهرباء.
- ❖ قطاعات خدمات تنتج سلعاً لا مادية أي خدمات وتضم قطاعات النقل والمواصلات والتخزين والإسكان والمرافق المال والتجارة والخدمات الأخرى.

وفي ضوء هذا التحليل فإن التنمية المتوازنة تحمل معنيين متلازمين:

- ❖ **المعنى الأول:** أن القطاعات السلعية في مجموعها لا بد أن تنمو نمواً متوازناً متسقاً مع نمو قطاعات الخدمات في مجموعها أي يجب ألا نسرف في إنتاج الخدمات على حساب الإنتاج السلعي كما يجب ألا نسرف في الإنتاج السلعي على حساب الخدمات.
- ❖ **المعنى الثاني:** للتنمية المتوازنة هو التوافق بين معدلات النمو في جميع القطاعات ولا يختلف قطاع عن الآخر لأن قطاعات الاقتصاد القومي وأنشطته المختلفة مترابطة متكاملة يشد بعضها أزر بعض ولا سبيل إلى ضمان هذا التوافق المنشود بين معدلات نمو القطاعات المختلفة إلا باتباع أسلوب التخطيط.

يتطرق الحديث عن المعنى الأول للتنمية المتوازنة إلى إبراز حقيقتين بالغتي الأهمية من وجهة النظر التحليلية:

- ❖ **الحقيقة الأولى:** هي أن هناك حلقات متتابعة من إنتاج الخدمات تلازم وتكمل الإنتاج المادي لسلعة ما ولا يكفي أن يتم إنتاج السلع في الوحدات الإنتاجية المختلفة داخل مختلف القطاعات السلعية بل إن هذا الإنتاج لا بد أن يصاحبه إنتاج خدمات نقل السلع مكانياً أي قطاع النقل ويصاحبها خدمات التخزين زمنياً وهكذا.
- ❖ **الحقيقة الثانية:** يمكن تعريف الإنتاج بأنه خلق المنفعة في شكل سلعة اقتصادية أو زيادة هذه المنفعة أي أن الإنسان يستطيع أن يتناول الموارد الطبيعية بالتحوير والتعديل لجعلها أكثر صلاحية لإشباع الرغبات الإنسانية.

هذا الإيضاح الإرتباطي بين الإنتاج والمنفعة يبرز هو الآخر حقيقتين بالغتي الأهمية:

١. **الحقيقة الأولى:** أنه لا خلاف بين الإنتاج السلعي وإنتاج الخدمات لأن السلع مادية أو لا مادية هي سلع اقتصادية إذا ما توفر لها شرطان متلازمان:
 - (الشرط الأول) أنها ذات منفعة أي لها القدرة على إشباع الحاجات الإنسانية المتعددة.
 - (الشرط الثاني) أنها نادرة ندرة نسبية لأن الموارد المستخدمة لإنتاجها نادرة ندرة نسبية أيضاً.
٢. **الحقيقة الثانية:** أنه لا خلاف بين السلع والخدمات من حيث طبيعة عمليات إنتاجها من تكوين رأسمالي واستثمارات ومستلزمات مثل إنتاج خدمة التعليم تحتاج إلى مدارس ومباني ومعدات وكتب ووسائل نقل.... الخ.

متى ظهرت فكرة التخطيط بالدولة الإسلامية؟

- لقد ظهرت فكرة التخطيط منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم فقد حدد عليه الصلاة والسلام الأهداف وأولوياتها والاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وفقا للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحة وقد تم حصر الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة آنذاك للعمل على استكمالها من أجل تحقيق أهداف الدولة الناشئة.
- ومن ثم يمكن القول بأن إدارة الدولة الإسلامية لم تكن تتبع الأساليب العشوائية وإنما كانت تتم بأسلوب علمي وموضوعي بأخذ الأسباب لمواجهه توقعات المستقبل.
- ولقد كان التخطيط آنذاك تخطيطاً شاملاً لمجالات الحياة كافة.
- والتخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الخارجية وخصوصاً السياسية. والسياسة في الإسلام تتميز بالاستقرار لأنها سياسة شرعية وهذا الاستقرار والوضوح يؤديان إلى وضوح الخطط وسهولة تنفيذها.

ما أصل كلمة إستراتيجية؟

يرجع أصل الكلمة إلى الجيش حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء وعندما انتقلت كلمة إستراتيجية إلى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريباً فالإستراتيجية هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين.

الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة العادية؟

- الإدارة الإستراتيجية تختلف في توجهها الرئيسي حيث تهتم بالعميل والبيئة والإدارة العادية تهتم بالمنظمة من الداخل، والإدارة الإستراتيجية محاولة لتعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملائمة مع البيئة الخارجية ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه.
- فالمدير يقوم برصد التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات في سلوك المنافسين والموردين والعملاء ويتحرك استراتيجياً بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث.
- والمخطط الاستراتيجي لا ينتظر أن يحدث التغيير ويقوم برصده ولكن يتنبأ به ويعد المنظمة استراتيجياً لمواجهته.

يعتمد الفكر الاستراتيجي على:

يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح بإشراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتغيير عن آرائهم.

أهداف الإدارة الإستراتيجية؟

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين فما هي أهم اتجاهات هذا الفكر؟

١. **العولمة:** يعتمد هذا الفكر على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.
٢. **الجودة الشاملة:** لم يعد مقبولا استراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة مثل الاعتماد على تقديم سلعة رخيصة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة والتي تعني أن المنظمة تتنافس على كل خصائص السلعة وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة.
٣. **زيادة أهمية العميل:** أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل ولزيادة رضاه.
٤. **نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف:** أدركت المنظمات أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانية المنظمات تمثله في نقاط قوتها وضعفها والاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

تواجه المنظمات عدة تحديات إستراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أديرَت المنظمة إدارة إستراتيجية، فما هي أهم هذه التحديات؟

١. **زيادة سرعة التغيرات:** يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات.
٢. **ازدياد حدة المنافسة:** لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.
٣. **تغير هيكل العمالة:** لم تعد المنظمات تعتمد على العمل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر بل أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون

- المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.
٤. **ندرة الموارد:** أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.
٥. **الاهتمام بالبيئة:** تعاظم الاهتمام بحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.
٦. **ازدياد أهمية الإستراتيجية:** بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي وأصبح التنافس عليهم بالغاً لأنه أصبح ضرورياً لمواجهه المنافسة العالمية القوية.

الخلاصة: الإدارة الإستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري والإدارة الإستراتيجية علم وفن ويتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.

مراحل إعداد الخطة.

- ❖ الدور الرئيسي للمخطط هو إعداد الخطط ووضعها للتنفيذ ولتحقيق ذلك يقوم بعدة عمليات متعاقبة ومترابطة وتكون مرنة أي يمكن الرجوع إلى إحدى الخطوات بعد الانتهاء منها والخطوات تكون متوازنة.
- ❖ ومن مهام المخطط تحليل مهامه في دورة العمليات التخطيطية بدءاً من ما قبل التخطيط ثم مرحلة إعداد هيكل الخطة فمرحلة التنفيذ ومتابعتها وأخيراً مرحلة التقييم بشكل متسلسل.

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير.

١. **المنظورات المستقبلية:** ينبغي على المخطط لأن يحدد ما المنظورات المستقبلية التي يسير التخطيط التربوي عليها مثلاً المنظورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والفنية ما يلي:
 - أن تعليم الشعب أصبح ينظر إليه على أنه استثمار والإنسان أصبح رأس المال الأثمن ويجب تنميته جيداً لمل له من عوائد هامة اقتصادية.
 - أن التربية تقدم حلولاً لبعض المشكلات الاجتماعية مثل الاندماج والتوازن الاجتماعي.
 - ألا يقتصر هدف التربية على إنتاج موظفين بل يتعداه إلى إعداد أشخاص مؤهلين لجميع جوانب قطاعات الحياة العصرية.
 - أن التخطيط التربوي يسمح بتنمية التعليم المستمر مما يتيح الانفتاح على التقدم العلمي كما يؤمن مزيداً من المرونة الاجتماعية.
 - أن التخطيط التربوي ليس مجرد عمل فني فهو يتطلب فريقاً فنياً مؤهلاً تأهيلاً عالياً ويجب أن يعمل هذا الفريق بالتعاون الوثيق مع جميع الأطراف المعنية لكي تحظى الخطة بقبول هذه الأطراف.
 - أنه يجب أن تكون الخطة مرنة بحيث يمكن إدخال تعديلات في تقديراتها الأولية وإجراء التصحيحات الضرورية خلال مرحلة تنفيذها.
 - أن التخطيط عملية مستمرة ودورية.

٢. **تشخيص وتحليل النظام التعليمي الحالي:** يتفق معظم المخططين التربويين على أن أول خطوة في التخطيط هي التشخيص وتحليل النظام التعليمي الحالي: "فلا يوجد تخطيط يمكن أن يتم بكفاءة بدون معرفة الوضع الراهن لما سوف يتم تخطيطه" وتعتبر عملية تشخيص الوضع الحالي للنظام التعليمي عملية فائقة الأهمية لعدة أسباب يرتبط الأول منها بتحديد أهداف واقعية ملموسة ويتصل الثاني بالتحديد الدقيق للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، أما الثالث فيقوم على تقدير معقول لإمكانية تحقيق هذه الأهداف وتكلفتها والرابع يهدف إلى تحديد مواطن القوة والضعف في النظام.

مفهوم التخطيط؟.

هو التحكم الواعي بالعمليات الاقتصادية والاجتماعية استناداً لفهم القوانين العلمية والموضوعية واستخدامها لتحقيق تغيير الطبيعة والمجتمع باتجاه تلبية حاجات الناس وهو يعني توفير العمل وتوفير السكن والتخطيط لأي أمر ومعرفة ما سيحصل لنا وعندنا والاستعداد لمواجهه ذلك بشكل علمي دقيق وحقيقي وليس افتراضي.

هل يحتاج اقتصاد السوق الاجتماعي إلى التخطيط؟.

إن اقتصاد السوق الاجتماعي هو أكثر أشكال اقتصاد السوق حاجة إلى التخطيط لان هناك علاقة كبيرة بين الأجور والأسعار لذلك يجب أن يخطط اقتصاد السوق الاجتماعي من أجل تحقيق التناسب بين مجموع الأسعار ومجموع القيم وبين الكتلة النقدية والكتلة السلعية حتى لا تتباطأ عجلة الإنتاج، مثلاً في سوريا وضعت الخطط ولم تنفذ مما أدى إلى أن الأجور لا تساوي أكثر من ٢٠% من الناتج بينما أصحاب الأرباح يأخذون أكثر من ٨٠% من الدخل الوطني ومع ذلك لا يدفعون من الضرائب إلا القليل وأصحاب الرواتب الضعيفة التي لا تكفيهم وعوائلهم يدفعون للضرائب ١٠% فهذا واقع سيئ يجب تصحيحه لكي نسرّع الإنتاج وننوعه ونضمن استمرار الاقتصاد الوطني بأداء جيد.

خلال العشرين عام الماضية ظهرت مشاكل كثيرة ولم تعد مشاكل محلية أو إقليمية، مشكلة المناخ - مشكلة توزيع المياه - مشكلة السلاح النووي الإسرائيلي - مشكلة الغذاء - مشكلة البطالة - مشكلة الطاقة - مشكلة التلوث - وهناك مشاكل أخرى كثيرة لا يمكن عدها وحصرها وحل هذه المشاكل هو حل كوني عالمي عبر الأمم المتحدة أو نظام دولي جديد أكثر عدلاً وفعالية، ونستنتج أن التخطيط مهم جداً اليوم أكثر من البارحة وأكثر من الأمس ولقد عقدت في البرازيل قمة عالمية أطلق عليها اسم قمة الأرض أو الأرض بيتنا ومع ذلك لم تتعظ بعض الدول.

مقدمة في التخطيط

يصاب العديد من الناس بالإحباط عندما لا يجدون الطريق الذي يقودهم إلى مستقبل واعد والمشكلة أن هؤلاء لديهم الرغبة إلا إنهم بكل بساطة لا يعرفون كيف ومن أين يبدأون؟ لذلك أغلبهم يشعر بالضيق وكلما بدأ أمر توقف في منتصفه وذلك لأنه يفقد ميزة التخطيط الفعال.

تعريف التخطيط؟

هو تصميم المستقبل المؤمل وتطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه.

مزايا التخطيط؟

- ١- طريقة عقلانية ومنظمة لصنع القرارات وحل المشكلات.
- ٢- يجمع بين الخبرة والمعرفة والمهارة مع توفير الأدوات الملائمة.
- ٣- يساعدك في رسم الصورة المستقبلية بما في ذلك المخاطر والمشاكل.
- ٤- يعينك في معرفة فرص النجاح ومصادر الخطر.
- ٥- يساعدك على وصول محطات ناجحة في حياتك.
- ٦- يحفزك على التفكير في المستقبل بلغة الحقائق والبراهين.
- ٧- يجعلك تتحكم بالمستقبل بشكل قوى.
- ٨- يعينك لتصبح الشخص الذي تتمناه.

فالتخطيط إذاً عمل مرّن ومتفتح الذهن يحث على التغيير بشكل مستمر كما أنه يعطيك انطباعاً عن الصورة المستقبلية.

أنواع التخطيط الرئيسية

- ١- التخطيط المستقبلي وتوقع الأحداث المستقبلية والاستعداد لها.
- ٢- التخطيط الذاتي لإحداث التغييرات السلوكية.
- ٣- التخطيط التتابعي وهو الانطلاق من حيث توقف الآخرون.
- ٤- التخطيط التحليلي وهو اختيار حل لمشكلة عن طريق طرح الحلول وتحليلها.

مسارات التخطيط؟

١. التخطيط من الداخل إلى الخارج ويعتمد عليك وما تنوى القيام به على المستوى الذاتي.
٢. التخطيط من الخارج إلى الداخل ويعتمد بالدرجة الأولى على من حولك من الناس والأحداث أما أنت فتأتي بالدرجة الثانية.

الخطوات الثمان الأساسية للتخطيط؟

- ١- التقييم: الشعور بعدم الارتياح والنقد للوضع الحالي والحاجة الملحة للتغيير.
- ٢- الالتزام: اتخاذ القرار بشأن التغيير.
- ٣- التقصي: تجميع المعلومات والأفكار والأدوات والدراسات المتعلقة بموضوع التخطيط.
- ٤- القرار: استخدام الحواس والأدوات للوصول إلى أفضل الخيارات المطروحة.
- ٥- التنظيم: وجود استراتيجيات محددة لتنظيم الأولويات والجدول الزمنية والطرق الملائمة للتنفيذ.
- ٦- التحضير: الاستعداد بدقة وعناية للتعامل مع الظروف المختلفة.
- ٧- التطبيق: تنفيذ سلسلة من المهمات وإمكانية قياسها.

٨- الانجاز: تحقيق الأهداف الحالية ثم البدء في تحقيق أهداف أخرى أثناء صعودك سلم النجاح.

ما هي فوائد التخطيط؟

- ١- يحدد الاتجاه: يحفزك على التفكير المستقبلي.
- ٢- ينسق المجهودات: يعمل وسيلة ربط بين المجهودات والتطلعات.
- ٣- يوفر المعايير: يحدد معايير وأدوات يمكنها قياس التقدم الذي تحرزه.
- ٤- يوضح معالم الطريق: يساعدك التخطيط على تحديد ما تريد فعله والوصول إليه.
- ٥- يجهز المرء: يجعلك على أهبة الاستعداد للتعامل مع الظروف والمشكلات الطارئة.
- ٦- يكشف الوضع: يعطيك صورة واضحة لكيفية التفاعل مع المهام والأنشطة المختلفة.
- ٧- يحفز المرء: يدفعك التخطيط إلى الأمام ويقود خطاك إلى أعلى ويرفع روحك المعنوية ويحسن رؤياك وعلاقاتك مع الآخرين.

ما هي المخاطر التي تحف بالتخطيط؟

لا يمكن وصف العملية بالسهلة وإن اعتقدت أنك أنجزتها على أكمل وجه لذا يحف التخطيط بعدة مخاطر منها:

١. فقدان التلقائية: لا يمكنك التخطيط لأن تكون مستغلاً للفرص لأن ذلك يتعارض مع مفهوم التخطيط.
٢. الثقة الزائدة في العملية: إن الإيمان الكامل بأن خططك كاملة ودقيقة قد يكون مكبلاً لك عن الاستفادة من الجديد فتجعلك أعمى لا تبصر ما هو أفضل منها.
٣. عوز النمو: إن عملية التخطيط قد تشعرك بأنك لست بحاجة للتطور والتحسين مما يجعلك لا تراوح مكانك.
٤. الغم النفسي: التخطيط الذي لا يعتمد على بعد النظر يقود إلى التقيد الذي يشعرك بالإحباط وضيق الصدر خصوصاً عندما لا تسير الأمور كما خططت.
٥. التمسك الأعمى بطرق العمل: من مخاطر التخطيط الاهتمام بطرق أداء العمل بغض النظر عن إنجاز العمل نفسه والنتائج التي يتم التوصل إليها.

لماذا لا يخطط الناس؟

أنت مطالب بأن تعرف أين أنت؟ وإلى أين تسير؟ وكيف تسير؟ كل ذلك يتطلب معرفة كاملة بقدرتك ومقوماتك وإمكاناتك.

عنصر الصدفة.

- ١- تحدث الصدفة عشوائية من غير إنذار أو تنبيه فليس لك الخيار في التأثير على الصدفة ولكن يمكنك التحكم في الطريقة التي تستجيب بها عند حدوثها.
- ٢- كثير من الناس يميل إلى التنظير وابتعاد عن التخطيط لعدم إيمانهم به ويعتمدون على الصدق لجلب السعادة والرفاهية مع أن الفرص لم تكن في يوم من الأيام عاملاً لنجاح الناجحين.

مواقف سلبية من التخطيط.

- ١- يستغرق التخطيط وقتاً طويلاً ولدى أشياء أفضل لأنجزها.
- ٢- أنا لا أفقه شيئاً في التخطيط لذا لن أضيع وقتي فيه.

- ٣- التفاؤل: قد يكون التفاؤل الزائد مانعاً لعملية التخطيط حيث يتم تصور المستقبل مشرقاً مع تجاهل التحذيرات المنذرة بخلاف ذلك.
- ٤- عدم الإدراك: إن عدم الإدراك الواعي للمقدرات ونقاط القوة ونقاط الضعف يعطي رؤية غير واضحة مما يؤثر بصورة مباشرة على عملية التخطيط.
- ٥- العزل الفكرية والتعبيرية: إن عدم توافر المعلومات والمعارف والمهارات معيقاً لعملية التخطيط.
- ٦- عدم المرونة: الشعور بالعزلة والتعقيد وسلوك طريق غير قابل للنمو والتطوير والخروج من دائرة الجمود.

الصفات الشخصية للمخططين التي تميزهم عن غيرهم؟

- هذه السمات من خلالها تستطيع أن تقهر العقبات التي تقف أمامك أثناء عملية التخطيط:
- ١- حب الاستطلاع والتنقيب عن إجابات تتعلق بالمستقبل.
 - ٢- الإبداع والبحث عن أفكار جديدة وغير مسبقة أو طرق مبتكرة.
 - ٣- القدرة على المنافسة وخوض المواقف الصعبة.
 - ٤- العملية فالشخص المخطط عملي وحيوي وحريص على اقتناص فرص النجاح.
 - ٥- الثقة بالنفس والتسلح بسلاح المنطق والحجة فيزيد من ثباتهم.
 - ٦- الحكمة ومواكبة المتغيرات والمستجدات ومعاصرتها.
 - ٧- المثابرة والتغلب على العقبات والعوائق التي تقف في سبيلهم ومواصلة المشوار.

التخطيط.

من التعاريف الكثيرة للتخطيط نري أنها تتفق في الآتي:

- ١- تحديد الأهداف التي ترغب الدولة أو المنظمة إنجازها.
- ٢- إن التخطيط رؤية للمستقبل والإعداد له.
- ٣- مجموعة من القرارات تهدف إلى تحقيق نتائج أفضل.
- ٤- تحديد من يقوم بمسؤولية التخطيط والفترة الزمنية لتحقيق الأهداف.
- ٥- وضع عدة بدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والوسائل.
- ٦- معرفة الإمكانيات والاحتياجات سلفاً.

مزايا التخطيط؟

- ١- إن التخطيط ذو علاقة بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغيير.
- ٢- يوضح التخطيط الأهداف المراد تحقيقها.
- ٣- يسعى التخطيط إلى الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة.
- ٤- يساهم التخطيط في تخفيض العمل غير المنتج إلى أدنى حد.
- ٥- يعمل التخطيط على تخفيض الوقت اللازم للقيام بتنفيذ الخطة.
- ٦- يهتم بتوفير الإمكانيات المتاحة وحصرها واستخدامها الاستخدام الأمثل.
- ٧- يساعد على التنسيق بين جميع الأعمال وأوجه النشاط المتعلقة بالأهداف.
- ٨- الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة من قبل الجهات المختصة.
- ٩- يؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي للعاملين وزيادة إنتاجهم.

أهداف التخطيط؟

- ١- رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع بزيادة الدخل وفرص العمل.
- ٢- رفع المستوى الثقافي كماً وكيفاً والارتقاء بالقيم الإنسانية والثقافية.
- ٣- رفع المستوى الصحي عن طريق توفير المستشفيات والقضاء على الأوبئة بالتطعيمات.
- ٤- القضاء على البطالة وإيجاد كوادر بشرية عاملة ومؤهلة.
- ٥- زيادة الإنتاج باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ٦- زيادة الاستثمار والاكتفاء الذاتي وذلك بتقليل الاعتماد على الخارج.

الإدارة والتخطيط.

للتخطيط علاقة قوية بالإدارة فهو الذي يجعل العملية الإدارية هادفة وموجهة لغرض ممكن التحقيق.

التخطيط على مستوى المنظمة.

التخطيط هو أساس الإدارة لأنه بدون ذلك لن تكون هناك أنشطة والمدراء لن يجدوا أحداً يوجهه ولن تكون هناك رقابة.

من الذي يقوم بمهمة التخطيط؟

جميع المديرين يقومون بالتخطيط لكن البعض أكثر من الآخرين وأحياناً مع العاملين مع الاستفادة من المقترحات المتاحة والبيانات والمعلومات للقيام بالتخطيط بفاعلية، فالمشاركة الجماعية في عملية التخطيط تساعد في الحصول على المساندة والاهتمام بالخطّة من جانب العاملين وهذا سيؤدي إلى تحقيق نتائج حميدة.

التخطيط على مستوى الدولة.

وظائف التخطيط في الدولة تتوزع بين الأجهزة الحكومية وأجهزة القطاع الخاص ويتابع ذلك الأجهزة التنفيذية لخبرتها بالمسائل الفنية والإدارية والتجربة العملية والإلمام بالمشاكل الخاصة والتخطيط الجيد يحتاج إلى مراجعته الخطط والبرامج للتحقق من مدى مطابقتها للأهداف والسياسات لذا تشترك الوزارات المعنية وأجهزة التخطيط بإعداد الخطط والبرامج.

جهاز التخطيط يعتبر جهازاً استشارياً ليس له سلطه فما هي مهمته؟

مهمته القيام بالوظائف التالية:

١. إعداد التقارير الاقتصادية الدورية ومراجعة الخطط العامة ومعرفة مناطق القوة والضعف في الاقتصاد والتوقعات المستقبلية.
٢. وضع وإعداد الخطط الخمسية والسنوية.
٣. تقرير التكاليف المالية لتمويل الخطط الخمسية والسنوية.
٤. التنسيق بين الأجهزة والمؤسسات الحكومية والخاصة وإدارة الميزانية.
٥. التعاون بين جهاز التخطيط والأجهزة المستفيدة.
٦. إنشاء نظام اتصال جديد بين جهاز التخطيط وبين أجهزة التنفيذ وذلك بهدف أن تكون هذه الأجهزة على علم بأهداف الخطّة.
٧. تقدير المساعدات الفنية للوزارات والهيئات في أجهزة التخطيط.
٨. القيام بعملية تقييم ما تم إنجازه من الخطط.
٩. كتابته تقرير عن المشاريع والبرامج التي أنجزت أو لم تنفذ وأسباب تأخيرها.

١٠. تقديم التوصيات والسياسات والإجراءات للأجهزة المناط بها تنفيذ الخطط.

ما هي المقومات الواجب توفرها قبل البدء في عملية التخطيط؟

١. **الموارد الطبيعية:** المخطط يتطلب معرفة وحصر الأراضي الزراعية ومدى صلاحيتها وخصوبتها والاعتماد عليها في الحاضر والمستقبل ووفرة المياه العذبة الصالحة للري ومدى استغلالها الاستغلال الأمثل لتوفير احتياجات التخطيط ومعرفة الثروة الحيوانية والبحرية والمناجم والمعادن الموجودة بالدولة والتي تعتبر موارد طبيعية.
٢. **الموارد المالية:** تعتبر عامل رئيسي فمهمة الدولة تنحصر في الحصول على قدر أكبر من الدخل المحلي كمخدرات لأغراض التخطيط عن طريق استثمار الموارد الطبيعية للحصول على السيولة النقدية لتغطية النفقات أو الحصول على قروض ميسرة للحصول على العملات الأجنبية التي تساعد في توفير التكنولوجيا.
٣. **الموارد البشرية:** القوى البشرية مصدر حقيقي للقوى العاملة لذا مهم معرفة إحصائيات السكان المحتوية على المعلومات المهمة عن الأعمار والجنس والإنفاق الأسري ودخل الفرد والمستوي التعليمي ونمو السكان والوفيات والتنبؤات بالزيادة.
٤. **التكنولوجيا:** عن طريقها يمكن زيادة الإنتاجية الزراعية بإدخال التحسينات الفنية قليلة التكلفة كالمخصبات والمواد المبيدة وعن طريق التكنولوجيا يمكن تأمين الأداة الإدارية الصالحة في الأجهزة الحكومية ومن الضروري ملاءمتها لاحتياجات الدولة وتدريب الأيدي العاملة بأساليب استخدامها لتحسين الإنتاج والتنظيم ونتائج أسرع.

ما هي المقومات الواجب توفرها لتتيح للدولة أو المنظمة فرصة نجاح التخطيط؟

١. توفر المناخ العام الذي يتقبل التخطيط ولا يعارضه وذلك بشرح أهداف التخطيط ونتائجه الجيدة في رفع مستوى المجتمع المادي والصحي والتعليمي والاجتماعي.
٢. دعم وتأيد القادة السياسيين وقناعة الإداريين للتخطيط حتى يضمن الاستمرارية ويحقق النتائج المرجوة.
٣. وجود مخططين يمتلكون مهارات عقلية وفكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتخطيط وتوضح دوافع التخطيط وعملياته ونتائجه.
٤. اشتراك الأشخاص والمجموعات الذين سيتأثرون بالتخطيط في رسم أهدافه وتنفيذها لضمان حماسهم والتزامهم.

تواجه عملية التخطيط العديد من العقبات والقيود أبرزها؟

١. عدم توفر المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية يعتبر أحد جوانب الفشل في إعداد عملية التخطيط لأن الأسلوب العلمي السليم للتخطيط يحتاج للمعرفة الكاملة لإمكانيات المنظمة والموارد المتاحة.
٢. الكثافة السكانية للدولة والنقص في الكوادر البشرية المتخصصة مثلاً الهند ومصر تضع في قمة الأهداف التعليم والصحة والإسكان نظراً لارتفاع عدد المواليد وبالتالي الدول التي تهدف لرفع مستوى دخل الفرد وإعداد قوى عاملة مدربة يصعب عليها تحقيق ذلك لكثرة السكان وقلة العمالة المدربة.

٣. البيروقراطية والتعقيدات الإدارية تضيق جزء كبير من كفاءة الإدارة وتهدر الفرص فالإجراءات المعقدة الإدارية تشكل عقبة رئيسية وعدم توزيع الاختصاصات وتفويض السلطة للعاملين في مجال التخطيط والتمسك بالمركزية واللوائح العتيقة كل ذلك عثرة أمام نجاح التخطيط.

ما هي خطوات عملية التخطيط الأساسية؟

- ❖ **الخطوة الأولى:** القاعدة الأساسية لعملية التخطيط تحديد الاحتياجات والإمكانيات المهمة وجمع البيانات الأساسية بدقة لنجاح وفعالية التخطيط ويحدد لها الزمن وتكون مرنة وقابلة للتنفيذ.
- ❖ **الخطوة الثانية:** عملية التنبؤ حيث تركز على معرفة الماضي والحاضر وظروفه ثم التنبؤ للمستقبل ومعرفة النتائج المتوقع أن تحدث ويمكن المخططين أن يختبروا صحة المعلومات التي وصلوا إليها فإذا ثبتت البيانات التي قام بها التنبؤ تعتبر صحيحة والعكس صحيح.
- ❖ **الخطوة الثالثة:** ترتيب أولويات الأهداف بعد معرفتها ثم يختار المخطط في الدولة أو المنظمة الأهداف المهمة ويرتبها حسب درجة أهميتها ومدى إمكانية تنفيذها وتحديد الفترة الزمنية لتحقيق هذه الأغراض.
- ❖ **الخطوة الرابعة:** على المسئول عن التخطيط أن يقوم بعملية التقديرات المالية ومعرفة كيف ستنفق ولماذا ومعرفة الإيرادات.
- ❖ **الخطوة الخامسة:** هي إقرار الخطة حيث ترفع الجهة ذات العلاقة بالتخطيط الخطة إلى السلطة المختصة (مجلس الوزراء، مجلس الإدارة) بحيث لا تتعارض مع القيم والتقاليد والعادات التي يعتنقها المجتمع ويتم مناقشتها وفي حالة الموافقة يتم إقرارها.
- ❖ **الخطوة السادسة:** تنفيذ الخطة ويتطلب قدراً كبيراً وفعالاً من التنسيق والانسجام بين وحدات التخطيط والأجهزة المنفذة.
- ❖ **الخطوة السابعة:** المتابعة والتقسيم لكل فترة زمنية وكل خطوة من خطوات العمل وإعداد التقارير الدورية عن سير العمل وما تم إنجازه وعن الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ.

ينقسم المدى الزمني للتخطيط لثلاثة أنواع هي:

١. **الأمَد الطويل:** هذه الفترة يستغرق تنفيذها فترة طويلة تتراوح من عشر إلى ثلاثين سنة أو أكثر والسبب في استخدام التخطيط طويل الأجل أن بعض الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال برنامج طويل الأمد وذلك يعالج التغيير في الهيكل الاجتماعي والاقتصادي ورفع مستوى المعيشة والتعليم لأفراد المجتمع وإعداد الكفاءات وزيادة رفاهية المجتمع.
٢. **الأمَد المتوسط:** تتراوح الفترة ما بين ثلاث إلى خمس إلى سبع سنوات والأرجح هو الخطة الخمسية المعمول بها في معظم الدول ويعتبر التخطيط على المدى المتوسط العمود الفقري للخطط طويلة الأجل لأنها تعتمد عليها والنتائج الفعلية للخطة تؤخذ كأساس لتعديل تقديرات الخطط طويلة المدى، ومن مزاياه أنه يحدد الاتجاهات العامة بصورة أكثر تفصيلاً ويشمل برنامجاً واضحاً لمختلف القطاعات والوحدات ودرجة الالتزام أكبر.
٣. **قصير الأمَد:** وهو التخطيط السنوي وهو في الأصل شريحة من التخطيط متوسط المدى فالخطة الخمسية تقسم خمس سنوات وكل سنة برنامج معين للتنفيذ على شكل قرارات تخطيطية ملزمة لكافة الأجهزة الحكومية.

تختلف أساليب صياغة الخطط ولها الكثير من الأنواع ميزها؟

١. **التخطيط الشامل:** هو أن تناسب عمليات التطوير في جميع القطاعات وتحقيق الهدف المنشود عن طريق ترابط الخطط المختلفة ومنع الازدواج ويعرف التخطيط الشامل بأنه "الأسلوب أو الوسيلة العلمية التي تستطيع الدولة أو المنظمة أن تكشف عن موقعها الحاضر وترسم سياستها للمستقبل بحيث تحقق الاستفادة الكاملة بما لديها من موارد وإمكانات بما يساهم في ارتفاع المستوى المعيشي للمجتمع".
٢. **التخطيط الجزئي:** تلجأ له الدول والمنظمات إذا كانت محدودة الموارد ويركز على هدف معين وجزء واضح ويعرف بأنه "ذلك التخطيط الذي يحقق نمواً قطاعياً تدعو إليه الحاجة في القطاعات الاقتصادية التي ينشأ بها اختلاف مدى العرض والطلب"، ويتميز هذا التخطيط بأنه يتطلب درجة أقل من التوجيه والسيطرة من جانب المنظمة أو الدولة ويؤخذ عليه بأنه لا يعتبر تخطيطاً بالمعنى الصحيح وليست له أدنى فاعلية ولا يستديم لفترة طويلة.
٣. **التخطيط الإقليمي:** تأخذ الدولة به إذا كانت لديها أقاليم متعددة ومختلفة في درجة التقدم ولا تفصل الأهداف الإقليمية عن الأهداف العامة للدولة ومن مزاياه تحقيق الأهداف العامة للدولة عن طريق معرفة الإمكانيات المتوفرة في الإقليم واحتياجاته ومشاكله ويضمن تماسك الهيكل الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ويقضي على أسباب التوتر الاجتماعي وعدم الأخذ بمبدأ التخطيط الإقليمي يؤدي إلى اختلال معدلات النمو على مستوى الدولة.
٤. **التخطيط الإداري:** يعرف بأنه "التخطيط القائم على تحديد الأهداف العامة ذات الصبغة الإدارية البحتة مع تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة"، ويقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي (تحديد الهدف، تحديد الوسائل، الإمكانيات وتحديد المدى الزمني) والنشاط الإداري يحتاج تخطيط مدروس وعلي أسس علمية لكي يضمن تحقيق الأهداف بأقصى كفاية ممكنة ويأخذ التخطيط الإداري عدة صور منها:
 - **التخطيط الإداري الشامل:** وهو الذي يشمل مختلف القطاعات في أجهزة الدولة ويهدف لتلبية احتياجات الأجهزة الإدارية وفقاً للإمكانات والموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً، ويهدف إلى التنسيق بين القطاعات ذات الصلة بالأنشطة الاجتماعية ومنع الازدواجية في الأعمال الإدارية.
 - **التخطيط الإداري الجزئي:** وهو يستهدف إلى تطوير وحدة إدارية معينة أو جهاز إداري دون غيره من القطاعات الأخرى حسب الإمكانيات المتاحة والمؤثرات التي يتعرض لها من القطاعات الأخرى.
 - **التخطيط الإداري الإقليمي:** ويتعلق بالأهداف والسياسات التي تتعلق بمنطقة جغرافية معينة من مناطق الدولة لكي يحقق توازن في داخل الإقليم الواحد فضلاً عن تحقيقه بين الأقاليم الأخرى وخصوصاً إذا كانت درجة التقدم تتفاوت بينها.
 - **التخطيط للقوى العاملة:** ويعرف بأنه "الأسلوب العلمي المقصود به إتباع أحسن الطرق والأساليب لاستخدام وتنمية الموارد البشرية عن طريق تغيير اتجاهات الكم والكيف الموجودة والمتاحة في الدولة"، ويهدف لرفع مستوى أداء العمال المؤهلين للعمل والتوزيع العادل على الإدارات في الأقاليم أو فروع المنظمة وهو ضروري لكي يوفر الأعداد الملائمة من التخصصات المناسبة لانجاز الخطة والتنسيق بين الأجهزة المعدة والأجهزة المستفيدة يعتبر أمر حتمياً مثل: الأجهزة المنسقة وزارة التخطيط والمعدة وزارة التعليم العالي والمعاهد والكلليات والأجهزة المستفيدة القطاع العام والخاص.

ما هي الاعتبارات الضرورية عند البدء في عملية التخطيط؟

١. **النظام السائد في الدولة:** يعتبر الدستور العام أو نظام الدولة هو الإطار العام للمبادئ وينبغي عدم الخروج عنه وأيدولوجية المجتمع تحكم وتحدد نوعية الأهداف وحدود التخطيط الذي تقوم به الدولة والأجهزة المخططة لها.
٢. **الجهات ذات الصلة بالخطط العامة:** يشارك في التخطيط جهات متعددة تهدف إلى رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع وتجاهل احد هذه الجهات يشكل عقبة للنجاح ويستحسن مراعاتها ومن هذه الجهات التالي:
 - **الجهاز التشريعي:** له دور كبير في سن التشريعات الملزمة وترجمه المصلحة العامة ويمثل السلطة العليا بلا منازع ويقوم بصياغة الأهداف العامة وترجمتها إلى سياسات وخطط وبرامج، ويمارس هذا الجهاز الرقابة على الأجهزة المنفذة ومناقشتها في الخطط التي يراد تنفيذها أو مراحل التنفيذ.
 - **الجهاز التنفيذي:** وهو المسؤول عن تنفيذ الخطط العامة ويشارك في صياغة الخطة لاحتكاكه المباشر بالمناخ التنفيذي ومقدرته على معرفة المشاكل وتفصيل الأمور بخبرته ومهما كانت قدرة والتزام الأجهزة الأخرى لن تكون خبرته في العمل الكافية وسيطرته الفعلية على مقدرات التنفيذ.
 - **الأحزاب السياسية:** وتعتبر بمثابة قنوات للمشاركة غير الرسمية في صياغة الأهداف والسياسات والخطط العامة والتأثير عليها لكونها أكثر احتكاكاً بالرأي العام ولها قوة في إقناع المجتمع أو إثارته بعدم قبول مبدءاً التخطيط.
 - **أصحاب المصالح وجماعة الضغط:** هذه الجماعات تمثل عادة الاهتمامات التي تقتصر على الأفراد المنتمين إليها ودورها أقل من الأحزاب السياسية ولها القدرة على التأثير على الجهاز الإداري والدور الرقابي والضغط على الجهاز التنفيذي وتؤثر على اقتراحات الحكومة ويمكن أن تؤثر على الرأي العام في قبول التخطيط.
 - **الرأي العام:** الرأي العام يمثل الآراء والاتجاهات والميول بين أفراد المجتمع وله تأثير كبير على سياسات وخطط الدولة لأن المشاريع والبرامج يفترض أنها لصالح الشعب إذا مهم ردود فعلهم وما يمكن أن يعبروا عنه رضاً أو سخط في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة فأكثر الدول تؤمن بحرية الرأي والكلمة.
٣. **موقف المجتمع:** يعتبر موقف المجتمع من الدولة مهم لأن اهتمام المجتمع بالمستقبل كبير ويحل الرشد والموضوعية محل العشوائية في التصرف فيكون المناخ ملائم لقيام دولة تضع خططاً طويلة المدى وعلي أسس علمية ولكن حين تسود سلوكيات الشعوذة ومفاهيم الخرافة على عقول الناس وأفراد المجتمع فإن التخطيط لا يجد بيئة صالحة وهناك بعض الأسباب التي تكون موقفاً للمجتمع في التخطيط:
 - **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** حيث يميل أفراد المجتمع عادة لحب المحافظة على الأمور المألوفة لأنها تشعرهم بالرضا ويخشون التخطيط لما هو جديد، فالمألوف هو الوضع الذي يكون فيه تصرفات وتوقعات ودور وتنبؤات النتائج لدى المجتمع معروفة ومنظمة والتخطيط يعني وضع جديد غير مألوف تكون التنبؤات صعبة والتصرفات مبهمة.

- **العادات والتقاليد:** إن الأعراف والتقاليد في المجتمع تعتبر عوامل مهمة يجب أن تراعي فأي تغيير مخالف عند الأخذ بالتخطيط لهذه الأعراف والعادات سيكون عرضه للمقاومة لأن الخارج عنها سوف يجابه بالسخرية والنقد الاجتماعي وعدم القبول.

ما هي الصفات المطلوبة في المخططين؟

١. حماية المصلحة العامة أي يجب أن تكون المصلحة فوق كل اعتبار ولا يفضل مصلحته الخاصة على العامة ويكون ملماً بالمبادئ والقيم والأخلاق والعادات التي يؤمن بها المجتمع ويأخذها بعين الاعتبار عند البدء في التخطيط.
٢. علي المخطط أن يقوم بتحديد الأهداف وتوضيحها وتحديد الأولويات على ضوء الإمكانيات.
٣. اكتشاف الأساليب والطرق والوسائل التي تحقق بناء مستقبل أفضل لأفراد المجتمع دون المساس بأصالة الماضي والمحافظة على الحاضر.
٤. الحصول على البيانات والمعلومات والإحصاءات لمستقبل أفضل وتقليل الأخطاء.
٥. عليهم بترجمة السياسات والبرامج والإجراءات وتحديد الموارد المتاحة وتصنيف السياسات بحسب نوعية الأهداف.
٦. إن التشريع والتخطيط عمليتان مستمرتان فيجب أن يواكب المخطط تطلعات وأهداف التشريع.
٧. أن يلتزم المخططون بالممكن وأن يبتعدوا عن التحليق في الخيال ويكونوا واقعيين.
٨. أن يقوموا بجهودهم في سبيل إقناع المجتمع والأجهزة المعنية بأهمية التخطيط.

التخطيط الإداري

مفهوم التخطيط الإداري.

عُرف التخطيط: على أنه طريقة لإرشاد المديرين بحيث تؤثر قراراتهم وأفعالهم بأسلوب عقلاني ومتوافق على مستقبل المنظمة بما يتلاءم وطموحات الإدارة العليا.

كما عرف بأنه النشاط الذي يحلل الإداري بوساطته الظروف الحالية لغرض تحديد وسائل الوصول إلى حالة مستقبلية مرغوبة وأعدادها.

كما عرف التخطيط بأنه اتخاذ قرار في زمن حاضر لما يجب عمله في المستقبل وتحديد الخطوات الضرورية لتحقيقه.

لماذا الاهتمام بالتخطيط؟

أولاً: التخطيط ضمن إطار المنظمة يعتبر وظيفة أساسية من الوظائف الإدارية تسهم في الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة وتنظيمها وأحكام الرقابة على أوجه استخدامها المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة.

ثانياً: تسهم العديد من التطورات الاقتصادية والتقنية وغيرها في ضرورة إعطاء التخطيط مزيداً من الأهمية على صعيد المنظمة وذلك لأن التطور بجميع المجالات وزيادة حجم التبادل التجاري الإقليمي والدولي يجعل أمر التخطيط ضرورياً.

ثالثاً: التخطيط يساعد الإدارة في بناء مدخل يتصف بالشمولية والواقعية لمعالجة المشكلات ذات الأبعاد الزمنية القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى من خلال اعتبار المنظمة نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً.

رابعاً: القناعة المتزايدة للمديرين بأن التخطيط عملية ضرورية لتحقيق الأفعال الهادفة والانجازات المطلوبة في المجالات والأنشطة الإدارية المختلفة لما يتطلبه من تفكير عقلاني مبدع وقرار منطقي.

خامساً: الحاجة للقيام بمشاريع كبيرة ومعقدة قد تستغرق مدة زمنية طويلة نسبياً للإنجاز الأمر الذي يستوجب الإعداد المسبق لعناصر الإنتاج وتحديد مسار الأعمال.

فوائد التخطيط.

التخطيط هو الوظيفة الأساسية في العملية الإدارية ويشكل حجر الزاوية لها ويمكن إيجاز الفوائد بما يلي:

١. يساعد التخطيط في بلورة أهداف محددة للمنظمة وفي صياغتها كما يساعد في وضع سياسات وإجراءات مستقرة لدوائرها.

٢. يسهم التخطيط في تحقيق التناسق والترابط بين وظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والمالية وما إلى ذلك.

٣. يهدف التخطيط إلى تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية للمنظمة مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف وتنمية الإيرادات.

٤. يساعد التخطيط في معرفة عوامل القوة في المنظمة والعمل على تقويتها وفي تحديد مواضع الضعف فيها لاتخاذ ما يلزم لتلافيها نظراً لما يستلزمه.

٥. تعد عملية التخطيط مسؤولية إدارية يشارك فيها وبدرجات متفاوتة مديرون في مستويات مختلفة في الهيكل الإداري مما يزيد ولائهم وتعميق انتمائهم للمنظمة.

٦. الاستعداد للمستقبل وما به من أحداث وغموض والتصدي للمشاكل المحتملة حدوثها.

أنواع التخطيط.

- يتم التمييز بين نوعين من التخطيط وهما التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الوظيفي.
١. **التخطيط الاستراتيجي:** ويسمى بالتخطيط الشامل أو بتخطيط الأهداف ويكون على صعيد المنظمة ككل من حيث مدى الشمول ويتضمن اتخاذ القرارات من قبل المستويات العليا كمجلس الإدارة وآثاره تمتد عبر مرحلة زمنية طويلة نسبياً مثل تخطيط الاستثمارات الرأسمالية وتخطيط تنويع الخدمات ويكون التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد أو متوسط الأمد ويتضمن صياغة الأهداف العريضة للمنظمة وسبل تحقيقها في ضوء المتاح بدون الخوض في التفاصيل الدقيقة لموضوع التخطيط.
 ٢. **التخطيط الوظيفي:** ويسمى بالتخطيط التشغيلي أو بالتخطيط التنفيذي أو بالتخطيط التكتيكي أو بالتخطيط المشتق، ويكون على مستوى الإدارات أو الأقسام التنفيذية المختلفة في المنظمة ويكون من مسؤوليات الإدارة الوسطى مثل تخطيط القوى العاملة وتخطيط المبيعات والإنتاج والتخطيط المالي ويكون التخطيط الوظيفي في الغالب قصير المدى أو متوسط المدى ويتسم بدرجة كبيرة من التفاصيل وتزداد وتنشعب كلما اتجه التخطيط نحو المستقبل واقتربت من التنفيذ وينبثق التخطيط الوظيفي من التخطيط الاستراتيجي أي أن الخطط الوظيفية تنطلق في أهدافها من الأهداف العريضة للتخطيط الاستراتيجي.

عناصر التخطيط.

- لها عناصر أساسية منها: عنصر الزمن، تنسيق الخط، التنبؤات، تقييم الواقع، والتخطيط القصير الأجل قد يغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً خلال الشهر القادم أو السنة القادمة.
- أما التخطيط المتوسط المدى يمتد لثلاث سنوات والطويل الأجل لخمس سنوات أو عشر أو أكثر وكلما اتسع المدى الزمني للتخطيط أصبح نسبياً أقل دقة وأكثر شمولاً لصعوبة تشخيص التطورات لذا من الضروري أن تتم إعادة النظر في الخطة سنوياً لإجراء التعديلات اللازمة وللمنظمة خطاً إستراتيجية ووظيفية على مستوى الدوائر وتكون خطاً متكاملة ومتراصة بما ينسجم مع الأهداف المرسومة، وهنا تبرز مشكلة التنسيق بين الخطط المتنوعة لاختلافها من حيث الشمول والعمق وتتراوح بين خطط شاملة تكون من مسؤولية الإدارة وخطط قصيرة الأجل تكون من مسؤولية المستويات الدنيا.
- والتنبؤ هو تقدير أو تخمين مستوى نشاط معين بالاعتماد على بيانات إحصائية وعلى حكمة القائم بعملية التنبؤ وخبرته وكفاءته، وبغض النظر عن الأسلوب المستخدم في التنبؤات فإنها عملية في غاية الأهمية ويعتمد عليها تقدير حجم الطلب المتوقع للعام القادم لإحدى السلع أو الخدمات أو حجم الإنفاق وغير ذلك من الظواهر والمتغيرات.
- وعملية التخطيط تستلزم إدراك "الثغرات" أو "النواقص" وتشخيصها في ظروف الواقع وما يجب تغييره وهذا الإدراك قد يتولد من عدم القناعة بالأهداف المرسومة أو بمستوى الانجاز وغيره وهذا يعد مؤشراً لضرورة إعادة التخطيط لتحقيق المطلوب.

عملية التخطيط ومراحلها.

- تسعي المنظمة لتحقيق التخطيط خلال مدة زمنية معينة فالمنظمة ليست هدفاً وإنما هي وسيلة لتحقيق غايات وأهداف معينة، والأهداف هي النهايات التي تتجه لها الأنشطة وهي وثيقة قد يمتد تطبيقها لآمال

زمنية طويلة تصف حاجات المجتمع وقدرة المنظمة على تلبية هذه الحاجات وتوضع الأهداف للمنظمة ولوحداتها الإدارية المختلفة لتشمل مجالات متعددة منها ما يتصل على سبيل المثال الآتي:

- أولاً: المركز التنافسي المرغوب للمنظمة في مضمار إنتاج السلع أو تقديم الخدمات أو جودتها.
- ثانياً: الفعاليات الإنتاجية أو التسويقية أو المالية أو غير ذلك.
- ثالثاً: الموارد البشرية والمادية.
- رابعاً: الإنجاز والتطوير الإداري.
- خامساً: فعاليات البحث والتطوير.
- سادساً: المسؤولية تجاه المجتمع.

والمطلوب أن يكون هدف التخطيط واقعياً بمعنى أن يكون من الممكن تحقيقه ضمن الإمكانيات المتاحة والمحتملة للمنظمة ويكون أكثر وضوحاً بصورة كمية (رقمية أي أعداد نسبية مثل هدف المنظمة زيادة الإنتاج من ٨٪ إلى ١٢٪ خلال العام القادم) ضمن حدود دنيا وعليا وضمن إطار زمني معين. وتكون بعيدة عن الغموض وسؤ الفهم لتكون مؤشراً يهتدي به المديرون عند ظهور العقبات وتكون الأهداف متكاملة بعضها مع بعض وبعد ذلك يتم دراسة وتحليل العوامل البيئية المحيطة بها لأنها التي تحدد ما يمكن وما لا يمكن القيام به ومعرفة مناطق الضعف والقوة لتحديد القدرات وتشخيص الاستراتيجيات الضرورية في هذا الشأن ويتم هذا التحليل وفقاً للإجابة على مجموعة من التساؤلات ومن أبرزها ما يلي:

- ١- ما هو المركز المالي والتنافسي للمنظمة؟
- ٢- ما هو مستوى الكفاية الإنتاجية؟
- ٣- ما هي الإمكانيات المتاحة للبحث والتطوير
- ٤- ما هي درجة استغلال الطاقة الإنتاجية؟
- ٥- هل أن الأساليب المستخدمة في مضمار الاستخدام أو الإنتاج أو التدريب أو التسويق ملائمة لتحقيق الأهداف؟

والغرض الأساسي من تحليل الظروف البيئية المحيطة ودراساتها هو معرفة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه المنظمة ويمكن إيجاز هذه العوامل بما يلي:

أولاً: مجموعة العوامل الاقتصادية وتشتمل على ما يلي:

- ١- مستوى الدخل القومي.
- ٢- المستوى العام للأسعار.
- ٣- حجم الاستثمار للقطاع العام والخاص وحجم الاستهلاك.
- ٤- واقع الاستخدام والأجور.
- ٥- حدة المنافسة.

ثانياً: مجموعة العوامل الاجتماعية وتتضمن ما يلي:

- ١- العادات والتقاليد والقيم السائدة.
- ٢- الموقف الاجتماعي تجاه المرأة العاملة وأنماط معينة من الاستهلاك الفردي.

ثالثاً: مجموعة العوامل السياسية وتتضمن ما يلي:

- ١- الاتجاه السياسي للدولة.
- ٢- الاستقرار السياسي.
- ٣- القوانين والأنظمة والتشريعات.

رابعاً: مجموعة العوامل التقنية وتتضمن ما يلي:

- ١- التطورات المحتملة في مضمار الاختراعات والاستكشافات.
- ٢- احتمالات تطبيق تقنيات حديثة في مضمار الصناعة ذات العلاقة.

والتنبؤات تؤدي دوراً بارزاً في عملية تحليل العوامل والظواهر البيئية المحيطة بالمنظمة وتقييمها والتخطيط يستلزم إدراك الثغرات وتشخيص المخاطر والفرص حتى تنمو المنظمة وتتم عملية التقييم الداخلي للمنظمة والخارجي ووضع الاستراتيجيات البديلة لها.

عوائق التخطيط (عقبات تجابه التخطيط).

تجابهها العديد من العقبات على مستوى التطبيق وخصوصاً ما يتعلق بالمناخ الإداري والعوامل الإنسانية والسلوكية والفنية والمادية، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للتخطيط فإننا نجد العديد من المديرين يضعون العقبات تجاه تنفيذ هذه العملية وقد يكون ذلك دون قصد مسبق وأحياناً يتم صياغة خطط على أسس غير مدروسة أو تفنن للكوادر البشرية المتخصصة وعدم توزيع مسؤوليات التخطيط بصورة واضحة وعدم توفير الوقت اللازم، ومن العقبات أيضاً الإداري الذي يركز على المشاكل اليومية أكثر من اهتمامه بالمستقبل ومتطلباته، ويجب أن ندرك أهمية العنصر الإنساني والعلاقات الإنسانية والعقبات التي تواجههم كعدم الاهتمام بالعاملين بمختلف مستوياتهم. والتخطيط الفعال يتطلب مشاركة الدوائر والأقسام ذات العلاقة في إعداد الخطط وان لا يكون منبثقاً عن المستويات الإدارية العليا فقط، ومن الضروري تدريب الكوادر الإدارية لتكون قادرة على القيام بالتخطيط إضافة إلى أن التخطيط ذاته يجب أن يخطط له تفادياً للعشوائية والتعثر في هذا المضمار.

خصائص التخطيط الجيد.

هناك بعض المؤشرات التي من الممكن الاهتداء بها لتحقيق التخطيط الجيد وهي ما يلي:

- ١- وضوح هدف الخطة وواقعيته وإمكانية التعبير عنه كمياً (بالأرقام).
- ٢- وضوح الخطة وبساطتها وبعدها عن الغموض.
- ٣- مرونة الخطة ومراعاتها للظروف البيئية والإمكانات المتاحة للمنظمة.
- ٤- مراعاة الخطة للعنصر الإنساني في العملية الإدارية ودقة توقيت تنفيذها إضافة إلى ضرورة انبثاقها من المستويات الإدارية ذات العلاقة.

الخلاصة.

عملية التخطيط من أبرز العوامل لنجاح المنظمات والتخطيط وظيفة أساسية من وظائف الإداري ويتضمن صياغة الأهداف وبيان الوسائل الكفيلة بتحقيقها والتنبؤات لها دورها المهم ونميز بين نوعين للتخطيط، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الوظيفي ومن أبرز العقبات التي تواجه التخطيط الإداري والعوامل الإنسانية والفنية والمالية.

تخطيط القوى العاملة - أهدافه ووسائله

أولاً: أهداف تخطيط القوى العاملة.

الهدف الرئيسي لتخطيط القوى العاملة هو وضع إستراتيجية لتنمية المصادر البشرية تتماشى مع الخطوط العريضة لأهداف التنمية الاجتماعية الاقتصادية وتبدأ بإيضاح مجال تخطيط القوى العاملة ويشمل تخطيط نظام التعليم وتخطيط التدريب داخل العمل وتعليم البالغين وتحليل الأجور والمرتبات وارتباطها باستخدام القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منهم، وتحليل البطالة والعمالة القاصرة.

مجال اختيار الأهداف الهامة.

١. في جميع ميادين التعليم الرسمي. الاهتمام النسبي بالكيف مقابل الكم.
٢. في التعليم الثانوي والعالي. الاهتمام بالعلوم والمواد الفنية مقابل القانون والآداب والعلوم الإنسانية.
٣. في مجال تنمية المهارات. الاعتماد النسبي على التدريب قبل التوظيف مقابل التدريب بعد التوظيف أو التدريب على الشغلة.
٤. بالنسبة للحوافز. التدبير الواعي لسياسة الأجور والمرتبات مقابل الاعتماد على السوق.
٥. في مجال الفلسفة العامة لتنمية المصادر البشرية. مراعاة رغبات الأفراد مقابل احتياجات الدولة.

الدول النامية لا يمكنها الحصول على كل ما تريد مرة واحدة وهي مضطرة لخوض عمليات اختيار صعبة وفي بعض الدول يكون من الضروري الاختيار بين التعليم الابتدائي للجميع على مستوى عالي من التعليم الثانوي والجامعي لعدد أقل من التلاميذ الأكفاء والاختيار بين تعليم عدد قليل من التلاميذ بواسطة مدرسين أكفاء وبين تعليم عدد كبير بواسطة مدرسين غير مؤهلين، والاختيار بين العلوم التكنولوجية وبين القانون والعلوم الإنسانية في التعليم الثانوي والجامعي ويعتبر ذلك صعباً بالنسبة لجميع الدول أحياناً بالدول النامية نجد نقصاً خطيراً في القوى العاملة الفنية والمدرسين الأكفاء وهناك حاجة للكتاب والفنانين والمؤرخين. أي انه يتعين الاختيار بين تعليم مرتفع التكاليف وتعليم قليل التكاليف - وفي مجال تنمية المهارات يتعين على الدولة أن تعهد بمسئولية التدريب لجهاز التعليم الرسمي وفي الواقع أن التدريب عملية مستمرة طوال الحياة لتنمية المصادر البشرية وللمدارس الثانوية دور هام بتخريج أفراد ذوي ثقافة عامة صالحين للتدريب لأن التدريب قبل التوظيف بواسطة المدارس كما يمكن عمل الكثير عن طريق الأنواع المختلفة من البرامج التكميلية.

ثانياً: وسائل تخطيط القوى العاملة.

- من المهم لوضع إستراتيجية لتنمية القوى العاملة عمل حصر منظم لمشاكل المصادر البشرية ويشمل تحليل العناصر الآتي:
١. احتياجات القوى العاملة.
 ٢. نظام التعليم الرسمي.
 ٣. الهيئات التي تقوم بالتدريب داخل العمل وتعليم الكبار.
 ٤. سياسة الأجور والمرتبات والحوافز واستخدام القوى العاملة الماهرة وحصر الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة هو أكثر الخطوات صعوبة في تقدير مشاكل تنمية المصادر البشرية عندها يصبح من الممكن وضع برامج لبناء معاهد التعليم والتدريب وتقدير التكاليف المطلوبة وتحليل الاحتياجات المستقبلية للأجل الطويل يستخدم تحليل الموقف الحاضر.

أ - تحليل الموقف الحاضر.

تقدير احتياجات القوى العاملة الحالية وقصيرة الأجل يبرز عدة مشكلات منهجية خطيرة والأجل القصير يعتبر هنا فترة زمنية تتراوح بين سنة وثلاث سنوات والعناصر الرئيسية هي ما يلي:

١ - حصر العمالة والاحتياجات قصيرة الأجل.

يبدأ تحليل الموقف الحاضر بدراسة الحقائق المتاحة عن عدد السكان وحصر قوة العمل الحالية والحصول على المعدلات المحتملة لإشراك الإناث والذكور كلما أمكن ذلك وينبغي أن يجري داخل كل قطاع تقدير لإجمالي العمالة ومدى تفشي البطالة والعمالة القاصرة وتحليل العمالة الرئيسية إلى فئات لتحديد الدرجات المختلفة للقوى العاملة الماهرة.

الفئات التي وضعها بارنز لهيئة (OECD)؟

الفئة أ: وتشمل جميع الوظائف التي تتطلب عادة تعليمًا جامعيًا أو دراسة متقدمة بكلية المعلمين أو ما يعادلها.

الفئة ب: وتشمل الوظائف التي تتطلب دراسة لمدة سنتين أو ثلاث سنوات بعد المرحلة الثانوية أو ما يعادلها.

الفئة ج: وتشمل الوظائف التي تتطلب عادة تعليمًا ثانويًا (فني أو عام) أو ما يعادلها.

الفئة د: تشمل جميع الوظائف التي لم تشملها الفئات الثلاث السابقة.

وقد جمع بارنز جميع الوظائف المبينة في التصنيف القياسي للوظائف (I.S.C.O) وعددها ١٣٤٥ وظيفة في هذه الفئات الأربع.

ويكون هناك صعوبات واضحة في استعمال هذا الأسلوب بتصنيف الوظائف الذي يحاول أن يربط بين الوظائف والمؤهلات العلمية مثالاً المؤهلات العلمية للمهندس والطبيب تعتبر واضحة بدرجة معقولة والعكس بالنسبة لمؤهلات المدرسين ففي الدول المتقدمة يقع المدرسين في الفئة (أ) و (ب) وتلقوا تعليمًا رسميًا لمدة ١٤-١٦ سنة على الأقل ولكن في الكثير من الدول النامية غالبية المدرسين حاصلين على الابتدائية ويقعوا في الفئة (د) ولا يظهرون في فئات القوى العاملة الماهرة، ومن الصعب تحديد الاحتياجات من المديرين والفنيين.

قد يكون الحصر الذي تقوم به المؤسسات على أساس العينة واستخدام المقابلات لاستكمال الاستبيانات هو الطريقة التي يمكن الاعتماد عليها أكثر من غيرها ويمكن أن تحدد العجز الحالي والاحتياجات قصيرة الأجل خلال ١-٣ سنوات ويمكن أن يطلب إليها أيضاً أن تذكر المؤهلات الحالية أو المطلوبة للعمل وفي الدول حديثة النمو نجد أنها بنيت على أساس الحصر الذي يخدم ثلاث أغراض رئيسية:

١. فهو يحدد الاحتياجات قصيرة الأجل العاجلة ويتيح أساساً للمقارنة مع الدول الأخرى ولعمل تقديرات مستقبلية.

٢. ويكون الإطار هيكلياً لإجراء عمليات حصر دورية تالية لاحتياجات القوى العاملة.

٣. وتحتم عملية حصر القوى العاملة جمع بيانات إحصائية كثيرة كما تتطلب الاستفادة بالخبرة وخاصة عند الربط بين الوظائف والتعليم إلا أن المشكلات المنهجية وتلك الخاصة بالمفاهيم قليلة نسبياً.

٢- تقويم عام للنظام التعليمي.

هي عملية واضحة تتطلب بيانات عن أعداد الطلبة المقيدین حسب فئات السن في مختلف الصفوف لكل مستوى تعليمي وإعداد المدرسين بكل مستوى تعليمي حسب مؤهلاتهم ونسب المدرسين إلى الطلبة ومعدلات التسرب والانقطاع ومعدلات إتمام الدراسة لكل مستوى، وتقدير التكاليف الثابتة والدورية لكل مستوى تعليمي وكل نوع من أنواع التعليم كماً وكيفاً وينبغي أن تكون عمليات حصر الخدمات التعليمية جزءاً من تحليل أكبر لمشاكل المصادر البشرية والفشل في تحقيق ذلك سيتبعه صعوبة وضع أهداف واقعية طويلة الأجل للتنمية.

٣- بيان برامج التدريب على الشغلة.

من المهم توجيه الاهتمام بصفة خاصة إلى برامج الإدارة وتدريب المشرفين والتدريب الحرفي والتلمذة المهنية وخصوصاً خبراء المؤسسات الكبيرة والصغيرة التابعة لكل من الهيئات الحكومية والمشروعات الخاصة وينبغي التحقق من درجة التعاون بين المؤسسات والمدارس المهنية ورأي أصحاب الأعمال بما يختص بفائدة التدريب قبل التوظيف وتكاليف البرامج وهذا جزء جوهري في أي حصر شامل للمصادر البشرية.

٤- تحليل سياسة الأجور والمرتبات والحوافز واستخدام القوى العاملة الماهرة.

يفضل أن تكون هناك دراسة على مستوى الدولة في كل بلد تتناول الأجور والمرتبات مقرونة بتحليل عميق للحوافز غير المادية التي تؤثر في الأفراد الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية لقوة العمل مثلاً إذا كان هناك عجز خطير في الفنيين الهندسيين فيجب استقصاء التفاوت في المكافآت بين الأخصائيين المؤهلين عالياً وبين شاغلي المهن الفرعية ودراسة التفاوت بين الوظائف الإدارية والفنية في الحالات التي يثبت فيها وجود عجز في نوع منها وفائض في النوع الآخر وتفضيل الوظائف في المدن على المناطق الريفية.

وفي جميع الدول نجد أن مشاكل الحوافز والاستفادة الكاملة من القوى العاملة معروفة تماماً للمضطربين من رجال الحكومة والمشروعات الخاصة ومن الصعب تقدير حجم هذه المشاكل ولكن إغفالها تماماً عند حصر المصادر البشرية خطأ خطير والدراسة السطحية أفضل من عدم إجراء دراسة بالمرّة وينبغي للحصر أن يغطي المجالات الأربع المذكورة.

ب - طرق تقدير الاحتياجات المستقبلية.

يعتبر عنصر صعب لأنه يجب تقدير الاحتياجات لمدة لا تقل عن عشر سنوات ويفضل أن تكون لمدة عشرين سنة مقدماً بسبب طول المدة المطلوبة لتنمية المصادر البشرية فالعملية التعليمية تكون بحدود ١٥ سنة على الأقل (بناء المدارس وتدريب المدرسين ودراسة الأطفال من البداية حتى الثانوية وهكذا) وأسهل الطرق لتقدير الاحتياجات المستقبلية هي الطلب من المؤسسات القائمة أن تحدد الاحتياجات وما يطراء عليها من تغيرات بالأجل الطويل وهنا تكمن أهمية التنبؤ لأنه وسيلة عملية، والطريقة الثانية هي استخدام الاتجاهات الماضية كوسيلة للاستدلال على الاحتياجات المستقبلية وهناك طريقة أكثر تعقيداً وهي التي أطلق عليها بكيرمان وبارنر "احتياجات القوى العاملة كمدخل لتخطيط التعليم" والعامل الهام هنا هو تقدير التغيرات في الإنتاجية وفيما يلي خطوات هذه الطريقة:

١. تحليل تركيب القوى العاملة الحالي طبقاً للأسس المذكورة.
٢. تجري عملية إسقاط لنماذج إنتاج قطاعات الاقتصاد المختلفة لسنة التنبؤ طبقاً لما هو محدد في خطة التنمية الاقتصادية.

٣. يوزع إجمالي العمالة - لكل قطاع - لسنة التنبؤ بين الوظائف المختلفة طبقاً لنظام تصنيف الوظائف الذي وقع عليه الاختيار ثم تجمع احتياجات كل فئة وظيفية من القطاعات المختلفة للحصول على الإجماليات المطلوبة لسنة التنبؤ وإذا زاد الإنتاج زادت نسبة الأفراد الذين يشغلون الوظائف العليا أي تتأثر التركيبة الوظيفية.

٤. يقدر العرض الأول من القوى العاملة لسنة التنبؤ طبقاً لكل نوع من المؤهلات التعليمية أساس الأعداد الحالية وعدد الخريجين المتوقع من الجهاز التعليمي طبقاً للتخطيط كبير مع عمل حساب الفقد نتيجة الوفاة أو التقاعد وغير ذلك من أسباب الخروج من العمل.

٥. تحدد أحجام التوسع في الجهاز التعليمي لسد الفجوة بين الاحتياجات المقدرة والعرض المتوقع حالياً.

واستخدمتها معظم دول البحر الأبيض المتوسط ولكن هذه الطريقة لها بعض العيوب فعلي الرغم من أن الإنتاجية تكون معياراً مناسباً للقطاعات الصناعية والإنشائية إلا أنها لا تكون ذات فائدة عند تقدير القوى العاملة الماهرة في قطاع الصحة أو الزراعة وأصعب المشاكل هي نقص البيانات التجريبية التي تبني على أساسها تقديرات الزيادات المنتظرة في الإنتاجية واثّر ذلك في الاحتياجات الوظيفية.

وهناك مشكلة وهي تحديد المؤهلات العلمية المطلوبة للوظائف العليا لسنة التنبؤ ويتوقف على تركيب العرض من الأفراد المتعلمين ذلك الوقت وأخيراً فإن صلاحية طريقة "احتياجات القوى العاملة" تتوقف على مدى الاعتدال في الفروض الخاصة بالإنتاجية ويجب أن تبني هذه الفروض على أساس المقارنات الدولية وبعض الدول التي تتوفر لديها سلاسل زمنية مناسبة من البيانات قد تعتمد إلى عمل إسقاطات بناء على الاتجاهات الماضية.

وهناك طريقة أخرى أطلق عليها بيكرمان وبارنز أيضاً "طريقة الأهداف الاجتماعية" وهي عكس الطرق السابقة ترمي إلى تحديد الاحتياجات التعليمية على أساس الإنتاجية ونماذج معطاة للنمو الاقتصادي وتعتبر التعليم يخدم أكثر من الأهداف الاقتصادية وتستنتج الاحتياجات المستقبلية على أساس الزيادة السكانية ورغبات الأفراد في التعليم على مختلف المستويات وهناك أهداف تعتبر أمراً مسلماً به كمحو الأمية وزيادة نسب المقيدون في التعليم الثانوي وخفض نسبة التسرب ولكنها طريقة تغفل مشاكل اقتصادية جوهرية.

وقد اقترحت طريقة أخرى لتقدير التعليم والقوى العاملة المستقبلية وهي تتضمن النموذج الخيالي المعروف باسم تنبرجن - كوريا وهي الربط المباشر بين خريجي الثانوي والتعليم العالي وبين المعدلات المعطاة للنمو الاقتصادي باستخدام ما أسماه النموذج البسيط للمدخلات والمخرجات ودون استخدام الخطوة الوسطى الخاصة بتقدير الاحتياجات الوظيفية، وهدف هذه الطريقة هو اقتراح ما يجب أن يكون عليه تركيب النظام التعليمي لكي ينمو الاقتصاد بمعدل معين وكيفية تغيير التركيب مع التغيرات في معدل النمو.

وهذا النموذج يطبق فرض آخر وهو أن عدد خريجي المرحلة الثانوية والتعليم العالي الموجودين حالياً هو العدد اللازم للمستوى الحالي لإجمالي الإنتاج إلا أننا نجد دائماً من الناحية العلمية أن هناك عجزاً خطيراً أو فائض كبير ويفترض هذا النموذج أن التكنولوجيا والإنتاجية يظلان ثابتين طوال الفترة الزمنية نفسها ومن ثم فإنها تغفل تماماً أثر هذه العوامل على الوظائف المطلوبة وبالتالي المؤهلات العلمية المطلوبة.

وأخيراً هذا النموذج لا يميز بين أنواع التعليم (فني أو عام) ولا يأخذ في حسبانها عدم التوازن الكيفي في برامج التعليم والتطبيق العلمي لنموذج تنبرجن - كوريا يتوقف على صحة الفروض التي تفرض بشأن البيانات التجريبية وقبل الانتقال للمقترحات بشأن النهج الذي يتبع نلخص الآراء في الطرق المتبعة حالياً:

أولاً: في العالم الحديث يستحيل التنبؤ بما سيحدث في دول أو أقاليم معينة بصرف النظر عن الأساليب الفنية التي قد تستخدم في ذلك وعمليات الإسقاط تعبر عن النتائج المنطقية لمجريات الحوادث المقدرة وهي مفيدة في تحديد ما يجب عمله إذا أريد تحقيق أهداف معينة وتعتبر الأهداف مؤشرات عملية تبين الاتجاهات وهي مبنية على الإسقاط والمنطق.

ثانياً: يعتبر نموذج تنبرجن - كوريا الذي يتجاهل تقدير الاحتياجات الوظيفية غير مناسب بصفة خاصة وينبغي ألا تعتبر تنمية المصادر البشرية معادلة لتنمية التعليم الرسمي فقط وأي طريقة تفترض هذا تكون ناقصة أصلاً.

ثالثاً: تتوقف صلاحية جميع الطرق المختلفة في التحليل النهائي على الأحكام التي تتخذ عند عمل الفروض فالبراهين المستجدة من التجارب والتي يمكن على أساسها عمل استنتاجات موضوعية غير متوافرة الآن وليس من المنتظر توافرها في المستقبل وتحسين النماذج الرياضية لن لمزيد من الدقة والإتقان في عمل التقديرات المستقبلية.

رابعاً: تتفق معظم عمليات تحليل القوى العاملة على ضرورة الربط بين الطرق المختلفة مثلاً الربط بين الطريق المسمى "طريقة الأهداف الاجتماعية" والتي تهتم بنسب القيد والمقارنات بين الدول وبين طريق "احتياجات القوى العاملة" التي توجد العلاقة بين التعليم والنمو الاقتصادي وتحديد عنق الزجاجة الذي يعيق التقدم واستخدام الطرق الرياضية مناسب إذا كان واضحاً.

خامساً: إذا تمت عملية تقدير الاحتياجات المستقبلية أصبحت مسائل تقدير تكاليف التوسع في المعاهد التعليمية غير ذي بال فالبيانات الخاصة بالتكاليف تكون متوفرة عادة وطريق التقدير واضح ومن السهل عمل فروض واقعية.

ج - طريقة وضع الأهداف.

المبدأ الأول: تحديد الأهداف ولأنها مسألة فكرية نبدأ بفرض أن المصادر البشرية المتعلمة الماهرة السليمة صحياً بدرجة معقولة في حد ذاتها شرط جوهري للنمو الاقتصادي وأهداف المجتمع غالباً ما يعبر عنها قاداته بعلم السكان أو بدون علمهم مثلاً قادة الدول حديثة النمو أهدافه إصلاح الأراضي وتحسين الإنتاج الزراعي، التعليم الابتدائي للجميع، التصنيع السريع، يعني أهداف اقتصادية أو ثقافية أو سياسية وهكذا، والدول المتقدمة أهدافها التوسع والزيادة والعمل على ما لديها للأفضل، ويجب أن تختار الطريقة حسب الأهداف وأخذ رأي القادة ورجال الدولة وتجهيز التكاليف للقوى العاملة اللازمة وتحديد الأولويات بواسطة قادة الدولة المسؤولين

المبدأ الثاني: المقارنة وتميل الدول في العصر الحديث إلى تكوين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بمقارنته نفسها بالدول الأخرى وإتباع الأمثلة الجيدة التي ساعدت الدول وتجنب الأخطاء التي وقع غيرهم بها وبوجود الاحتكاك بالدول الأخرى ووسائل السفر والمواصلات يصعب تجنب المقارنة أيضاً المقارنة بين الأقاليم وخدماتها كالتعليم في دولة واحدة والبحث عن رفع مستواها.

المبدأ الثالث: يجب على مخطط المصادر البشرية أن يركز على الأهداف أكثر من التنبؤ وذلك لكي يؤثر في مجرى التنمية في المستقبل وتعيين اتجاه للعمل وأهمية المدى الكمي له أقل بكثير من أهميته كدليل يبين اتجاه الأنشطة المبذولة لتحقيق أهداف معينه، وطبيعي أن البيانات والفروض والإسقاطات والمقارنات تكون محددة بوضوح لكن تحديد موضعه يختلف تبعاً لأفضل الأحكام وعند وضع الأهداف يكون أهم شيء هو تقدير مجرى العمل سواء كان ذلك عن تجربة أو بطريقة بدائية.

المبدأ الرابع: هو أن تكون احتياجات تنمية المصادر البشرية شاملة فلا يكفي وضع هدف واحد للتعليم الرسمي كله ولكن عند وضع الأهداف التعليمية ينبغي أيضاً وضع الأهداف وثيقة الصلة بها الخاصة بالتدريب على الشغلة، تغيير سياسة الحوافز، استقدام القوى العاملة من الدول الأخرى، تحسين الاستفادة من المهارات وخلق فرص عمل كافية.

وربما كان أكبر عيوب الدراسات التي أجريت في الماضي بشأن التعليم والقوى العاملة هو تقدير عملية المصادر البشرية "كأجزاء منفصلة" وقد تصادف أن هذا العيب هو المسئول عن كثير من الصعاب التي تعترض تكامل تخطيط المصادر البشرية والتخطيط العام للتنمية.

من خلال المبادئ الفكرية الأربعة المذكورة يزداد وضوح المشاكل المنهجية ومن بين أهم المشاكل:

١. سياسة التقديرات.
٢. العلاقة بين الوظائف والتعليم.
٣. إجراء المقارنات.
٤. عمل "المضاعفات" وبيان أسباب "العجز".

يتحكم تحليل الموقف الحاضر بدرجة كبيرة في حساسية تقديرات احتياجات القوى العاملة للأجل الطويل وتكون الفئات الوظيفية والقطاعات التي سيجري تحليلها، وليس من الضروري تقدير الاحتياجات لعدد كبير من الوظائف التي تحتاج إلى متخصصين. فالاقتصاد المتحرك توجد به تنقلات كثيرة بين الوظائف وتعرض احتياجات المهارات المتخصصة إلى التقلب بدرجة كبيرة ومن الضروري حساب عدد الأفراد الذين يجب أن يحلوا على مستوى التعليم الثانوي أو التعليم العالي وهنا يجب التمييز بين التعليم الفني والتعليم العام وليس من الضروري تحديد الوظائف التي تتطلب تدريب خاص ولا سيما إذا كان ممكن التدريب أثناء العمل مثلاً:

غير ضروري حساب الاحتياجات للأجل الطويل من النجارين والناقشين والبرادين والمحامين وكفي إجراء تقدير عام للصناعة المهرة.

يفضل عمل تقديرات منفصلة للأطباء والعلماء والمهندسين وتقدير الاحتياجات من المدرسين بمستويات التعليم في مراحل المختلفة مع بيان هؤلاء اللازمين لتدريس المواد الفنية والعلمية إذا أمكن ذلك، ومن الصعب جداً الحصول على بيانات يعتمد عليها حتى في مجال الوظائف الضيق مما يضطرنا في معظم الأحوال إلى استخدام الفئات الوظيفية العريضة.

ويعتبر تحويل الاحتياجات الوظيفية إلى احتياجات تعليمية من أكثر مشاكل تحليل القوى العاملة تعقيداً ورأينا بارنز قد وضع تقسيماً ثلاثياً للوظائف على أساس المستويات التعليمية المختلفة وأبرز وهو على صواب انه لا يمكن عمل تقديرات الاحتياجات التعليمية ميكانيكياً على أساس إجمالي الأعداد في كل

تقسيم ومن الضروري وضع الفروض في الفئة (أ) مثلاً على نسب الأفراد في كل مجموعة الذين يجب أن يكونوا قد أتموا مرحلة التعليم الجامعي أو برنامج متقدم في كلية المعلمين.

وليست هناك علاقة محددة بين الوظائف ودرجة التعليم فنجد مثلاً أن معظم مدرسي المرحلة الأولى من الحاصلين على التعليم الابتدائي فقط بينما في الدول المتقدمة يشترط أن يتموا أحد مستويات التعليم العالي وأثبتت شركات البترول أن الرجال الملمين بالقراءة والكتابة يمكن تدريبهم كمنقشين أو نجارين أو لحامين في فترة أقل من سنه، والدول المتقدمة تمتص عدداً من الأفراد الحاصلين على تعليم عال أكثر من الدول النامية.

من الطبيعي أن تكون هناك مشاكل عديدة في إجراء كل من المقارنات بين الدول وبعضها وبين الأقاليم داخل الدولة نفسها ولا تجرى المقارنة للدول ككل ولكن تجرى بتسمية القطاعات الزراعية أو قطاعات الصناعة أو قطاعات التعليم وثانياً ليس من الضروري افتراض إن احتياجات القوى العاملة قد تحققت بشكل مرض في دولة المقارنة فمثلاً إذا كانت الدول (ب) أكثر تقدماً ولديها نسبة من المهندسين في قوتها العاملة تبلغ ثلاثة أضعاف ما لدى الدولة (أ) وما زالت تعاني نقصاً من المهندسين وهذه الحقيقة تبين أن الدولة (أ) قد تحتاج لزيادة نسبتها من المهندسين أكثر من ثلاثة فائض من المهندسين فيجب أن تخفض الدولة (أ) احتياجاتها المقررة تبعاً لذلك وكقاعدة عامة يحسن افتراض أنه ما من دولة قد حلت مشاكلها بشكل مرض تماماً.

أحدى نتائج طريقة المقارنة هي عمل مضاعفات أو النسب التي توضح الأهداف المستقبلية مثلاً للمقارنة بين دولتين أ وب، أظهرت ما يأتي:

عدد الأفراد الحاصلين على المستوى التعليمي الثانوي	دولة (أ)	دولة (ب)
أو أكثر لكل ألف من السكان	٢٥	٢٥٠
إجمالي الناتج القومي للفرد بالجنيهات	١٠٠	٥٠

إذا افترضنا أن هناك ارتباطاً قوياً بين إجمالي الناتج القومي ومقدار القوى العاملة من الحاصلين على التعليم الثانوي إذا يستلزم الدولة (أ) زيادة في القوى العاملة المتعلمة تبلغ ١٠ أضعاف لكي تحقق الزيادة في إجمالي الناتج القومي مقدارها خمسة أضعاف ومن ثم نجد أن نسبة الزيادة في القوى العاملة المتعلمة إلى إجمالي الناتج القومي هي ١:٢.

وإذا تناولنا المثال من الناحية الأخرى وافترضنا أنه على الدولة (أ) أن تزيد إجمالي نتاجها القومي بمقدار خمسة أضعاف إذا كانت تأمل أن تزيد رصيدها من القوى العاملة المتعلمة ١٠ أضعاف فإن نسبة ١:٢ يمكن استخدامها في عمل تقدير أولى للاحتياجات المستقبلية للأفراد الحاصلين على مستوى التعليم الثانوي أو أكثر.

وتجري التعديلات لعلاج العجز أو الفائض الموجود في كل دولة ويمكن إيجاد النسب بعد عمل المقارنات ليس مع دولة واحدة بل مع عدة دول ويمكن استخدام هذه التحسينات في الحصر الشامل.

ما معنى العجز؟

معظم الدراسات تقارن تقديرات الاحتياجات من فئات القوى العاملة المختلفة بالنتائج المتوقعة من الجهاز التعليمي، والفرق بين الطلب المقدر والعرض المتوقع يسمى عادة (العجز) ولا تسد هذه الفجوة عبر

التوسع في الإمكانيات التعليمية فقط بل يجب أن يكتشف أولاً إلى أي مدى يمكن الوفاء ببعض الاحتياجات عن طريق التدريب على الشغلة والفصول المسائية للموظفين والاستيراد المؤقت لذوى المهارة من الأجانب أو تحسين نظام العمل.

د- خاتمة: إن تقدير احتياجات المصادر البشرية للأجل الطويل يعتبر خطوة صعبة ولكن لا غني عنها بالمرة في تخطيط التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولأن هذا المجال جديد والمفاهيم غير واضحة لا داعي للظن بأنة أقل دقة من الموارد الأخرى ويجب أن تبني كل التقديرات المستقبلية على فروض وتتوقف دقتها على مدى وضوح هذه الفروض. ومبدأ وضع الأهداف أنسب من مبدأ التنبؤ لعمل التقديرات للقوى العاملة طويلة الأجل ولأن معظم الدول تميل لتكوين أهداف التنمية الخاصة بها بإجراء المقارنات مع الدول الأخرى وتحليل المقارنة وتكون الأهداف مع الإجراءات المختارة لتحقيقها إستراتيجية تنمية المصادر البشرية وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصبح بدورها جزءاً من الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

خلال الحقبة الماضية رأت الحكومة في مصر إن رفع كفاءة الأداء الإداري هو أحد المحاور الأساسية لعملية الإصلاح الاقتصادي ولتدعيم هذه الفكرة قامت الدولة بعدة خطوات أهمها:

١. إعادة تنظيم شركات القطاع العام في صورة شركات قابضة وتابعة.
٢. التركيز على فكرة فصل الملكية عن الإدارة.
٣. دعم مجالس إدارة الشركات بأفضل الخبرات.
٤. الاهتمام بأن يكون هدف الشركات رفع كفاءة الأداء من خلال زيادة الأرباح ورفع الجودة والاهتمام بالتسويق المحلي والتصدير.

إن نجاح مستقبل رفع كفاءة الأداء الإداري يعتمد على ضرورة إعادة النظر في كيفية رؤيتنا للمستقبل والسؤال الذي يفرض نفسه هو:

- هل ننظر إلى المستقبل لكي نتنبأ به ونتكيف مع هذا التنبؤ؟
- أم هل ننظر إلى المستقبل لكي نبنيه ونشكله بأنفسنا؟

إن وجهه النظر الأولي تعكس رغبة المديرين في النظر إلى المستقبل والتخطيط له ويتطلب ذلك التنبؤ بما يحدث في المستقبل وما يطرأ على الظروف المؤثرة على الشركة من تغييرات وذلك لكي تقوم الشركة بالتكيف والتواء مع هذه التغييرات.

ووجهه النظر الثانية فتعكس رغبة المديرين في التنبؤ بأهداف الشركة وتحديد دورها في المجتمع وببساطه يمكن القول أن المستقبل يأخذ أحد الشكلين:

- الأول:** المستقبل الذي نسايره ونتكيف معه والذي يحدث من خلال التنبؤ بما يحدث في البيئة وينعكس هذا فيما يطلق عليه "التخطيط قصير الأجل".
- الثاني:** المستقبل الذي نبنيه ونشكله بأنفسنا والذي يحدث من خلال التنبؤ برسالة وأهداف ومسار الشركة وينعكس ذلك فيما يمكن أن يطلق عليه "التخطيط الاستراتيجي".

التخطيط الاستراتيجي هو:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.

- التبصر بملامح الشركة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.
- رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلاً.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

سمات وملامح التخطيط الاستراتيجي؟

١. هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
٢. هو نظام لتحديد مسار الشركة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
٣. هو نظام يتم من خلال تحديد مجالات تميز الشركة في المستقبل وتحديد مجال أعمال وأنشطة الشركة مستقبلاً.
٤. هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء الشركة وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل.
٥. هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والتنفيذية وبشكل يحدد ويميز كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.
٦. هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في الشركة وهو ما يبرر بقاء الشركة.

ما هو ليس بالتخطيط الاستراتيجي؟

١. ليس التنبؤ: فالتنبؤ امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل والمتتبع للتغيرات التي تحدث يجدها حادة وقوية والظروف البيئية لا يمكن التنبؤ بها بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاوله لتصور شكل الشركة في المستقبل وتحقيقه.
٢. ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط: إن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والإبداع وهي أمور قد تبتعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.
٣. ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل: هي قرارات حاضرة أيضاً وكثير من القرارات الإستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير الشركة.
٤. ليس إنهاء للمخاطرة: التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على تقييم المخاطرة استناداً على معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة الشركة وغيرها.

التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس ترفاً. ما هي مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي؟

- ١- يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه
- ٢- يزود المسؤولين بالشركة بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل
- ٣- يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها
- ٤- يساعد الشركة على توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ٥- يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتحديات والفرص المحيطة.
- ٦- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
- ٧- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ٨- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- ٩- يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

عوائق التخطيط / ما هي المعوقات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي؟

١- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته.
- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

٢- البيئة الخارجية مضطربة مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:

- تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية، الخ).
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.

٣- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.
- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.
- وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

٤- ضعف الموارد المتاحة مثل:

- ضعف الموارد المالية.
- صعوبة الحصول على مواد أولية.
- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.
- نقص في القدرات الإدارية.

٥- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة للأسباب التالية:

- المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

تشمل مرحلة التخطيط الإستراتيجي (التكوين الاستراتيجي) العمليات التالية:

- تحديد رسالة الشركة.
- تحديد مجال النشاط والمنافسة والسوق والصناعة (التحليل الخارجي).
- تقييم الأوضاع الإستراتيجية للشركة (التحليل الداخلي).
- تحديد الاختبارات أو البدائل الإستراتيجية.
- تقييم البدائل الإستراتيجية.
- وضع الإستراتيجية العامة للشركة.
- إدارة محافظ الأنشطة المختلفة.

مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وتقييم الأداء فهي تتضمن العمليات التالية:

- إعداد واستخدام خطط الأنشطة (الإستراتيجية السنوية).
- متطلبات نظام المعلومات.
- الهياكل التنظيمية والأبنية التنظيمية.
- الرقابة وتقييم الأداء.

جدول يوضح تحديد المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي

النشاط	الجهة المسؤولة
التصميم والمتابعة والرقابة	مجلس الإدارة ورئيسة
التنفيذ والمتابعة	العضو المنتدب ثم باقي المديرين التنفيذيين
المساعدات والمعونة (جمع وتحليل البيانات)	فريق التخطيط أو إدارة التخطيط (إن وجدت)

تنطلق الشرارة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من مجلس الإدارة. فما هو دور رئيس مجلس الإدارة في ذلك؟

- يتبني جهود التخطيط ويحث الجميع على المشاركة الإيجابية.
- يكون مسؤولاً عن وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسؤولين عن عملية التخطيط.
- ينقل تصورات جماعات أصحاب المصالح عند وضع الاستراتيجيات.
- يقود المناقشات ويعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنشأ.
- إعداد وإصدار كل الخطابات والمراسلات الداخلية (مع أعضاء مجلس الإدارة) للبدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- الإعلان عن بدء وانتهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- تعيين أعضاء فريق التخطيط أو الاستعانة بخبراء ومستشاري التخطيط الاستراتيجي وذلك لدفع الجهود في هذا المجال.
- مناقشة وتعديل الخطط الاستراتيجية والموافقة عليها.
- يتابع ويراقب تنفيذ الخطط من خلال العضو المنتدب.
- يقدم النصائح والمشورة للعضو المنتدب في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- يتلقى تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الخطط الاستراتيجية.
- يحاسب العضو المنتدب من خلال المجلس على أي قصور في التنفيذ ويكافأ إذا نجح.
- التدخل في حالة مواجهه الشركة الأزمات أو الكوارث.

جدول يوضح الجهاز التنفيذي المسئول عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية

المديرون في وحدات الأعمال	المديرون في الأنشطة الوظيفية الرئيسية في الشركة	المديرون التشغيليون	العضو المنتدب
وهم المسئولون عن خطوط سلع ومنتجات وأنشطة أو مسئولين عن شركات تابعة أو خطوط إنتاج هامة بداخلها.	وهم المسئولين عن أنشطة الإنتاج والتسويق والتمويل والشئون الإدارية (رؤساء أو مديرو قطاعات في الشركة التابعة)	مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام في مجالات الوظيفة التنفيذية.	يشارك في وضع الإستراتيجية باعتباره عضواً في مجلس الإدارة وهو المسئول الأول عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

يوجد اختلاف ملموس بين مسئوليات كل من رئيس مجلس الإدارة ومسئوليات العضو المنتدب:

- اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطط سهلة التنفيذ.
- تتبّع الظروف المحيطة بالشركة وقياس أثرها على وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.
- الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وقيادة عملية تطوير الأفكار الإستراتيجية من خلالها وتوصييدها إلى أعلى.
- قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطة الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل.
- رفع حماس ودافعية المديرين التنفيذيين ووضع أنظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق الإستراتيجية.
- استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواء موارد مالية أو بشرية أو فنية أو طبيعية.
- توقيع الجزاء على أي تقصير أو إهمال في التنفيذ.
- التحدث باسم الشركة وتمثيلها يمس الخطط الإستراتيجية واستخدام الشعارات والرموز اللازمة لرفع شأن الشركة.
- محاولة تحقيق المصالح المختلفة للأطراف المستفيدة وإجراء التوازن الأمثل بين هذه المصالح في ظل الظروف السائدة.
- مساءلة ومتابعة المسئولين عن التنفيذ اليومي للخطط الإستراتيجية.
- دراسة ومتابعة المتغيرات السياسية والقانونية من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسئولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المنظمة.
- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسياً أو اقتصادياً وتقييم الفرص المتاحة واقتناصها بسرعة.
- تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة وعلاجها.
- تتبّع التطورات العالمية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.
- خلق ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.
- الإحساس الدائم بعائد أي تصرف يقوم به أي مدير تنفيذي وقياس المنفعة من أي قرار.

ما هي واجبات مدير التخطيط؟

١. إعداد نظام التخطيط بحيث يكون متكامل ويشمل كل الأنشطة وكل الخطط وكل المستويات.
٢. إعداد الأدلة واللوائح الخاصة بأنواع الخطط المختلفة وشرحها ببساطة وكاملة الخطوات التفصيلية.
٣. جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط.
٤. مساعدة العضو المنتدب في إعداد المراسلات الخاصة بالبداية في الخطط والانتهاج منه.
٥. مساعدة العضو المنتدب في إجراء اتصالاته بالإدارات المختلفة بصدد التخطيط.
٦. مساعدة مجلس إدارة الشركة في وضع:
 - الأهداف العامة للشركة.
 - السياسات والإجراءات والقواعد.
 - استراتيجيات الشركة.
٧. مساعدة العضو المنتدب في جمع الخطط الجزئية والفرعية ودمجها في شكل خطة واحدة متكاملة.
٨. مساعدة مديري الإدارات في وضع خططهم التنفيذية.
٩. كتابة وصياغة كل الخطط قبل مناقشتها واعتمادها من مجلس إدارة الشركة.
١٠. تدريب المديرين في الشركة على التخطيط.
١١. استخدام النماذج العلمية وطرق التخطيط الحديثة في وضع خطط الشركة.
١٢. متابعة تنفيذ الخطة وتحديد أي انحرافات تظهر خلال مرحلة التنفيذ ومعالجتها.

هل الشركة مستعدة للتخطيط الاستراتيجي؟

هناك عناصر تعتبر أساسية قبل البدء ومن أهمها:

١. وجود مناخ مشجع داخل الشركة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي منها وجود مديرين ذوي خبرة بالتخطيط وأنظمة المعلومات وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة.
٢. وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المنتدب والمديرين للقيام بجهود تخطيط إستراتيجية وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.
٣. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسئولية هذا التخطيط ويتكون الفريق من:
 - مجلس الإدارة (الرئيس والأعضاء).
 - المديرون التنفيذيون (العضو المنتدب) وكل المستويات الإدارية التنفيذية.
 - مدير التخطيط وأي معاونين من داخل الشركة.
 - الاستشاريون وخبراء التخطيط من الخارج.
٤. يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.
٥. يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة في هذا التخطيط مثل الحكومة والوزارات المختصة والموردين والعاملين وأصحاب الأسهم الخ.
٦. قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي ظهور الحاجة إلى التقاعد مع خبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي وجمع معلومات وتزويد الشركة بتقارير عن الصناعة.

يتطلب تحديد الموقف الاستراتيجي إتباع معظم الخطوات التالية التي تشكل مكونات الموقف الاستراتيجي، وهي:

١. تحليل التهديدات والفرص الموجودة في البيئة الخارجية وتحليل نقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي للشركة ودمج هذين التحليلين معاً بما يسمى "التحليل الثنائي".
٢. تحديد الملامح العامة للإستراتيجية من حيث تصور الشركة عن الإبداع والابتكار في الأنشطة ونظرة الشركة للمخاطرة والمنافسة.
٣. تصور الشركة المستقبلي عن أنواع الأنشطة المختلفة التي تعمل فيها أو عن حجم ودرجة أهمية كل نوع.
٤. تصور الشركة عن مؤشرات نجاحها في المستقبل وأنواع هذه المؤشرات ومتى يتوقع تحقيق هذه المؤشرات مستقبلاً.
٥. تحديد أهم المهام والأهداف الجزئية اللازمة لتمكين الشركة من ممارسة أنشطتها المختلفة ولتسهيل التوصل لمؤشرات النجاح.
٦. تحديد شكل الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لجعل كل الخطوات السابقة ممكنة التنفيذ.

وفيما يلي نستعرض هذه الخطوات بالتفصيل.

أولاً: التحليل الثنائي.

يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدمج كل من التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف وبعض المديرين بسبب وعيهم التلقائي لموضوع التخطيط الاستراتيجي يقومون بإجراء تحليل البيئة وتحليل الأداء الداخلي ولكن يصعب عليهم دمجها في إطار واحد يساعدهم في الخروج بدلالات تساهم في الخطط الإستراتيجية ويصور الجدول نموذج للتحليل يساعد على الدمج.

تقييم الأداء الداخلي			
تقييم البيئة الخارجية	أهم نقاط القوة هي:	أهم نقاط الضعف هي:	
	
	
	المطلوب هو:	المطلوب هو:	أهم الفرص هي:
	١ - تعظيم استغلال الفرص.	١ - تعظيم استغلال الفرص.
	٢ - تقليل نقاط الضعف.	٢ - تعظيم استغلال نقاط القوة.
المطلوب هو:	المطلوب هو:	أهم التهديدات هي:	
١ - تقليل التهديدات.	١ - تقليل التهديدات.	
٢ - تقليل نقاط الضعف.	٢ - تعظيم استغلال نقاط القوة.	

ويقدم التحليل الثنائي المطروح على أربعة من التفاعلات (٢×٢=٤) بين كل من الفرص والتهديدات ونقاط الضعف وتتمثل التفاعلات في الآتي:

١. **الفرص × نقاط القوة:** إذا وقعت الشركة بهذا المربع فهي شركة محظوظة لأن أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة وعلى الشركة أن تتعرف على الإستراتيجية التي توظف بها مواردها الداخلية القوية وتستغل الفرص المحيطة بها.
 ٢. **الفرص × نقاط الضعف:** إذا صنفت الشركة في هذا المربع يجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص بالبيئة الخارجية والمشكلة بأن نقاط الضعف قد تمنع ذلك الاستغلال والحل هو تدريب العاملين أو التعاون مع شركات ذات خبرة.
 ٣. **نقاط القوة × التهديدات:** إذا كانت الشركة بهذا المربع فتركيزها الأساسي بكيفية استغلال نقاط القوة الداخلية للمشروع إلى أقصى حد لمواجهة التهديدات الخارجية ويمكن استغلال نقاط القوة لذلك واستخدام العمالة المدربة والرخيصة.
 ٤. **نقاط الضعف × التهديدات:** إذا كانت الشركة بهذا المربع فهي بوضع لا تحسد عليه ويجب أن تهدف الشركة لتقليل نقاط الضعف والتهديدات وتحارب للبقاء والإستراتيجية المناسبة هنا تخفيض العمليات التي لا تربح كافياً أو ذات التكلفة العالية أو تصفية بعض الوحدات.
- مثال:** قامت شركة "نيهال" لإنتاج الملابس الجاهزة بتحليل البيئة الخارجية بهدف الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها وتحليل الأداء الداخلي للتعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة بها ونتيجة دمج التحليلين وفحص التفاعلات الأربع أمكن التوصل إلى بعض المقترحات التي تعكس التوجه العام للشركة في تحركاتها المستقبلية أو الملامح العامة للتخطيط الاستراتيجي بها.

تقييم الأداء الداخلي			
تقييم الأداء الداخلي	نقاط القوة هي:	نقاط الضعف هي:	
	١- مركز مالي جيد	١- منتجات الشركة قديمة	
	٢- طاقة إنتاجية غير مستغلة	٢- حصة محدودة في السوق	
تقييم الأداء الداخلي	٣- إمكانية الحصول على براءات اختراع	٣- أنظمة حوافز وجزاءات سيئة	
		٤- إدارة عليا تنفيذية ضعيفة	
تقييم الأداء الداخلي	الفرص هي:	يجب استغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة مع الدخول في منتجات جديدة والحصول على براءات اختراعها وتطويرها.	يقترح التغيير إلى منتجات جديدة وتمويل ذلك وتعديل أنظمة الإدارة في الشركة على الأخص الإدارة العليا وأنظمة الحوافز والجزاءات.
	١- توافر مصادر للتمويل		
	٢- خروج منافسين		
تقييم الأداء الداخلي	٣- علاقات ممتازة مع الموردين		
	التهديدات هي:	استغلال المركز المالي والطاقة الإنتاجية في تغيير تكنولوجيا الشركة ومنتجاتها وأحجامها.	يقترح غلق أو تصفية الأقسام أو المصانع أو الفروع أو المنتجات.
	١- تغيير في تكنولوجيا الصناعة		
تقييم الأداء الداخلي	٢- ازدياد المنافسة الأجنبية		
	٣- تدهور تفضيل المستهلك لمنتجات الشركة		

ثانياً: تحديد ملامح الإستراتيجية.

- ما يجب أن يقوم به فريق التخطيط الاستراتيجي بمجال تحديد الملامح الفرعية وتشمل كل من:
١. **الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلاً:** ينبغي على الفريق اختراق المستقبل وتصور شكل الأنشطة به خلال السنوات القادمة بغرض التعرف على شكل الصناعة والشركة والمنتجات والتكنولوجيا والعاملين والمنافسين والموردين، وإذا عرضوا عن ذلك في أحسن الأحوال سيكون مستقبل الشركة امتداداً طبيعياً للماضي.
 ٢. **درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلاً:** الفريق يكون مسئولاً عن تحديد درجة المخاطرة بمستقبل الشركة ومتغيرات البيئة الداخلية كقوة المركز المالي للمنشأة والبيئة الخارجية مثل تكلفة السوق والمنافسة.
 ٣. **مدى مبادرة المديرين بالتصرفات الإيجابية:** تتوقف درجة المبادرة عند المديرين بالدرجة الأولى على سلوك الإدارة العليا وشخصية الرئيس ويمكن تقسيم أنماط الشخصية من حيث الابتكار وتحمل المخاطرة:

الشخصية	صفاتها	مساهمتهم	مشاكلهم	الشخصية
المنتج	خياله محدود ولا يستخدم الأساليب الجديدة ويعمل دون تخطيط مسبق لديه قوالب جاهزة مجربة ويهتم بدراسة العمل وتبسيط الإجراءات ويقاومون أنظمة الكمبيوتر والتحكم الذاتي والذكاء الصناعي.	لا يتعب من العمل المتكرر مثل ملفات وحسابات ومخازن مادام يعامل بشكل عادل وهم عماد الشركة.	لا يحبون التغيير ويعارضونه وربما يؤدون أعمال أصبحت قديمة وغير مطلوبة.	المنتج
المحور (المعدل)	نزاع للابتكار والمخاطرة البسيطة يتلقى ما هو موجود ويضيف إليه أي لا يكتشف أشياء جديدة يعدل الأشياء لتكون أفضل كالتكنولوجيا إذا وجدت وما هو متاح.	اقتراحاتهم تسهل الأشياء والإجراءات واستخدام المواد والأدوات يسهل عليهم تطبيق التعديلات التي اقترحوها لأنها لا تحتاج تغييرات جذرية.	عادة لا يقدمون حلولاً جذرية للمشاكل العويصة ولا يجاهدون كثيراً في سبيل إقناع الآخرين بأرائهم.	المحور (المعدل)

الشخصية	مشاكلهم	مساهماتهم	صفاتها	الشخصية
المتحدي	يحبون النقد وهدم الأفراد لمصلحتهم وهم يملون بسرعة ولا يصبرون.	يتحملون عن الآخرين مخاطر تطبيق الأفكار الجديدة ويساعدونهم فيها بالتنفيذ.	يتحملون المخاطر الكبيرة ويحبون التغيير ولا يتحملون الشئ على ما هو عليه ويحبون تحمل أفكار جديدة لغيرهم الخائفين من تطبيقها.	المتحدي
العملي	غير صبورين وقلقين ولا ينتظرون اكتمال دراسة الأفكار وسرعتهم سبب رئيسي لمشاكلهم.	يحبون الإنجاز والتغيير ويحددون الأفكار التي يمكن تحمل مخاطرها عند التنفيذ.	يتحمل المخاطر العالية ومبتكرون متوسطون ويقدررون الابتكار وواثقون من أنفسهم ومحركون لكثير من جهود التغيير والتطوير.	العملي
المبدع	متحمس لأفكاره أكثر من اللازم مما يثير المديرين التنفيذيين.	يكتشف الأفكار الجديدة تماماً ويتحمل المخاطر وإذا نجح تنجح المنظمة معه.	مخاطر ومبتكر بدرجة عالية ويدافع عن أفكاره بقوة ممكن يفصل إذا ما أيدوه بالمنظمة.	المبدع

الشخصية	صفتها	مساهماتهم	مشاكلهم	الشخصية
المصنع (المركب)	مبتكر بدرجة عالية ومنتدفع تجاه الجودة وقادر على فحص أفكار الآخرين وتجميعها ولكن لا يصل لمستوى العبقرية.	يضع الابتكار في مصلحة الشركة جنباً إلى جنب والمخاطرة متوسطة ممكن تحملها.	لم يصل إلى حد "سوبرمان" فهو لا يخاطر في سبيل الاختراعات الرائعة وهذا ليس بعيب.	المصنع (المركب)
الحالم	مبتكر ولا يخاطر فتبقى الفكرة طي النسيان ويعمل بكفاءة في عمليات التخطيط ولأن أفكارهم جيدة قد يسرقها ويخاطر بها الغير وهم بالمنزل مبدعون ويحبون السهر طويلاً مع التلفزيون.	مفيدون إذا كان رؤسائهم من النوع العملي الذي يحب أن يخاطر بأفكار مروؤسيه.	غير منجزين لأنهم منساقون وراء أحلام اليقظة دون تطبيق مباشر لأفكارهم وقد يسببون كوارث لشركاتهم.	الحالم
المخطط	متوسط الابتكار ولا يتحمل المخاطرة ويقدم الفكرة دون تحمل مسئوليتها يعمل جيداً في التخطيط والهندسة والاستشارة.	يقدمون أفكار للشركة وقادر على التخطيط ويقوم بالنصح والمشورة والاقتراحات.	غير منجزين ولا يميلون نحو تحمل المخاطرة.	المخطط

٤- شكل الميزة التنافسية في المستقبل.

توجد عدة مصادر للميزة التنافسية منها:

- **التمييز:** يعني هل لدي الشركة سلعة جديدة؟ وهل ممكن تقليدها؟ ومتى يمكن للشركة أن تحتفظ بهذه الميزة التنافسية؟
- **التكلفة:** هل يمكن للشركة أن تحقق لنفسها ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة؟ وما هي الأساليب التي يمكن أن تحقق للشركة هذا التخفيض في التكاليف؟
- **التركيز:** وذلك من خلال الاهتمام بقطاع معين من المستهلكين أو من المنتجات.

ثالثاً: التصور المستقبلي لأنشطة الشركة.

أي تحديد خطوط الأنشطة في أعمال الشركة - مثلاً تقوم مؤسسة الأخبار بشراء شركة لإنتاج الورق والغرض ليس التكامل الرأسي بل لاقتناع المسؤولين بأن التنوع إستراتيجية ضرورية ويجب على فريق التخطيط والمنشأة للإجابة على مجموعة التساؤلات التالية:

- ما هو خط أنشطة الأعمال الجديد الذي ترغب الشركة دخوله؟
- ما نوع العلاقة بين النشاط الجديد المزمع الدخول فيه والأنشطة الحالية؟

- هل هناك أكثر من نشاط جديد تود الشركة الدخول فيه؟
- ما هو تأثير الأنشطة الجديدة على رسالة وأهداف الشركة؟
- ما هو نصيب النشاط الجديد في الخريطة العامة لأنشطة الشركة؟
- ما هو حجم النشاط الجديد نسبة إلى الحجم الكلي للأنشطة؟
- ما هي الاستثمارات المطلوبة للنشاط الجديد؟

رابعاً: تحديد مؤشرات النجاح.

تقع مسؤولية تحديد مؤشرات النجاح لكل خط على فريق التخطيط الاستراتيجي ويستخدم العديد من مؤشرات الإنتاجية والنسب المالية للمقارنة بين الأنشطة وفيما يلي بعض هذه المؤشرات الشائعة الاستخدام:

- الربحية.
- السيولة.
- معدل الأجور إلى الأرباح.
- معدل نمو استثمارات الشركة.
- معدل نمو المبيعات.
- المبيعات إلى الفرد الواحد.
- معدل الأنفاق على البحوث والتطوير.
- معدل دوران البضاعة.
- معدل العائد على الاستثمار.

مؤشرات النجاح			خطوط الأعمال LOB
سنة ٣	سنة ٢	سنة ١	
			خط نشاط الأعمال ١
			خط نشاط الأعمال ٢
			خط نشاط الأعمال ٣
			خط نشاط الأعمال ٤

خامساً: تحديد الأعمال المساعدة على تنفيذ إستراتيجية المنشأة.

يتولى فريق التخطيط تحديد الأعمال والإجراءات التي تساعد الشركة على تحقيق رسالتها العامة وهي ليست مؤشرات نجاح ولا خطوط أعمال، وهذه بعض الأعمال المساعدة لتحقيق الشركة رسالتها وإستراتيجيتها:

- تحسين الرقابة على المخزون.
- تطوير الرقابة على الجودة.
- تحسين نظام المعلومات.

- تغيير في هيكل التنظيم.
- تحسين في نظام الحوافز.
- تطوير أنظمة الجزاءات.
- تحسين العلاقات مع الموردين.
- التوسع في الأنشطة وتكاملها.
- كثيراً ما تجد أنها تتطلب تغيير أو تعديل أو تطوير أو إعادة.

سادساً: تحديد سمات الثقافة التنظيمية الملائمة.

يجب على فريق التخطيط تحديد سمات الثقافة والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة لكي تساهم هذه الخطوة في توفير تفهم كامل عام بين كافة العاملين بالمنظمة عن أسلوب العمل المتبع وتتمثل الثقافة السائدة بالمنظمة في أن العميل دائماً على حق وأن مظهر العاملين هام للحصول على رضا المستهلك أو أن الجودة هي الهدف الرئيسي وهكذا.

مثال: قامت شركة الخطوط الجوية البريطانية بوضع هدف رئيسي لها بأن تكون "أفضل شركة طيران في العالم" ولتحقيق ذلك رفعت مستوى خدماتها للمسافرين وبسطت إجراءات الخروج من المطار وخففت من الوقت اللازم للانتهاء من إجراءات الجوازات إلى سبع دقائق تقريباً لكل فرد وأقنعت الدولة بزيادة عدد موظفي الجوازات وإعطائهم الوقت الكافي للتدريب وأن تتحمل الخطوط البريطانية التكاليف الإضافية وبالفعل أدى هذا إلى تحقيق هدف الشركة.

الواقع أن ثقافة المنظمة ترتبط بالعديد من العناصر الأخرى كالآتي:
شكل خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية المتعارف عليها داخل المنظمة والملابس والألقاب وشكل المكاتب وإجراءات الترقية والنقل والتدريب والتحية والتهنئة والشخصيات البارزة في المنظمة سواء بالعمل أو الرياضة.

الخلاصة: تقوم المنظمات بدراسة بيئتها الخارجية وأدائها الداخلي بهدف دمج هذين البعدين معاً ويطلق عليه التحليل الثنائي بغرض أساسي إلا وهو البدء في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة بعد ذلك تقوم الشركة بتحديد الملامح العامة لإستراتيجية المنظمة ويتم ذلك من خلال وضع تصوراتها كالابتكار وتحمل المخاطرة والمبادرة والميزة التنافسية ويقوم المسئولين عن التخطيط بصياغة تصورهم عن الأنشطة والأعمال والمنتجات وتصور عن مؤشرات نجاحها في المستقبل وضرورة تحديد المهام الجزئية التي تسهل تحقيق المؤشرات وتحديد شكل الثقافة التنظيمية الواجب توافرها.

ما هي طبيعة الإستراتيجية؟

تبدأ عملية تكوين الإستراتيجية بتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية في الشركة وتحديد موقفها الذي يساعد مجموعة متكاملة من التحركات والمداخل لتحقيق النتائج المرغوبة على المدى الطويل والقصير، واختيار الإستراتيجية عملية تراكمية عبر الزمن وليست مهمة يتم أداؤها في نقطة زمنية واحدة وقد تتغير عبر الزمن استجابة لتغيرات في الأوضاع الداخلية والخارجية وتعد الإستراتيجية وسيلة لإنجاز أهداف الشركة.

ما هي الاعتبارات المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية؟

١. الفروض التي يقوم عليها التخطيط والتنبؤ بالمستقبل.
٢. تحديد القوى الدافعة ومجال التركيز والتوافق الاستراتيجي.
٣. التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي ونمط تقييم البدائل.

الفروض والآراء الشخصية والمعتقدات وتأثيرها على الإستراتيجية.

تؤثر الفروض التي يضعها المخطط الاستراتيجي وآراءه على عملية اختيار البديل الأنسب بين البدائل الإستراتيجية وتؤثر المعتقدات على الخيارات المطروحة أمام صانع القرار وخاصة تقييم النتائج المختلفة ولا بد من دراسة الآثار جيداً لتكون صمام الأمان حتى تتجنب المنشأة العواقب الوخيمة.

كيف تحدد القوى العاملة ومجال التركيز والتوافق الاستراتيجي؟

تتضمن القوى الدافعة عدداً من العوامل الخارجية مثل المستثمرون، العملاء، الموردون، التكنولوجيا، بدائل المنتج، وتشكل تلك القوى الالتزامات التي يجب على الشركة الوفاء بها لتحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية التي تحقق التوافق تتمتع بفرصة أكبر للنجاح عن غيرها من الاستراتيجيات.

ما العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي ونمط تقييم البدائل؟

علاقة توافق وخلاصة القول أنه ينبغي تركيز الاهتمام على كل من الهيكل التنظيمي ونمط أو أسلوب تقييم البدائل حتى تتمكن المنشأة من تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

من المسئول عن تحديد الخيارات الإستراتيجية؟

يعتبر مجلس إدارة المنشأة هو المسئول الرئيسي عن إدارة الاستراتيجيات ويتحمل المسؤولية كاملة عن كافة المهام المتعلقة بوضع وتنفيذ الخطط، والمديرين في المستويات الإدارية الأقل يكون لهم دوراً أقل ومحدود والشركات الكبرى الأكثر تعقيداً ليس منطقي أن يتولى عدد محدود من الإدارة كل أمور التخطيط الاستراتيجي والحل الأمثل هو تفويض بعض المسؤوليات المرتبطة بوضع الإستراتيجية إلى المستوى التالي من الإداريين.

تنقسم الاستراتيجيات داخل المنشأة إلى عدة مستويات:

الإستراتيجية الكلية للشركة: تركز عملية وضع الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل وكل وحدة تضيف شيئاً ما للأداء الكلي مثال على ذلك:

شركة "الكريم" نشأت ١٩٨٥ كشركة صغيرة لتصنيع منتجات الألبان وحاولت أن لا تتأثر في التقلبات المحلية ولذلك بدأت بتوسيع نشاطها جغرافياً وانشأت الفروع ولكن الربح منخفض فبدأت الشركة بتمويل عمليات الشراء لوحدة إنتاجية أخرى من خلال الأموال المتوفرة بدلاً من الاعتماد على القروض وقاموا بالتنوع في إنتاج المنتجات الغذائية ذات هوامش الربح العالية وبعدها شراء وحدات صناعية وتجارية ومالية أخرى.

إستراتيجية وحدة الأعمال الإستراتيجية.

تتعامل هذه الإستراتيجية مع العناصر التالية:

١. كيفية التنافس بشكل ناجح وتحديد أي نوع من المزايا التنافسية يمكن ضمانه.
٢. ما هي المداخل الرئيسية التي يجب إتباعها في كل مجال وظيفي (إنتاج، تسويق، تمويل، موارد بشرية، بحوث وتطوير) بغرض تنفيذ الخطة الكلية لمستوى النشاط.

٣. كيفية الاستجابة إلى التغيرات في الصناعة والاقتصاد ككل والجوانب السياسية والتشريعية.
٤. ما هي التصرفات التي يجب اتخاذها فيما يتعلق بأي قضايا إستراتيجية أخرى.

مثال: نشأت شركة نجلاء بغرض تقديم منتجات "كاراتيه" التي يقبل الأطفال على شرائها والهدف كان تحقيق مركز قوى بالصناعة وبدأت إستراتيجية الشركة بالتركيز على تمييز المنتج وتقديم تشكيلة متنوعة من العلامات والتجديد والقيام بالإعلانات المستمرة بالتلفزيون والحصول على أماكن عرض جيدة بالمحلات وقدمت منتجات طبيعية.

الإستراتيجية الوظيفية.

تشير هذه الإستراتيجية إلى المداخل المحددة وظيفياً والتحركات التي تنتهجها الإدارة لدعم وحدة العمل وهذا المثال للتوضيح:

اتبعت شركة (أي. بي. إم) مدخلاً متميزاً للتسويق يعتمد على مفهوم "بيع النظم" وذلك ببيع نظم متكاملة لتشغيل البيانات من وحدات وطابعات وبرامج جاهزة وصيانة وإصلاح كما شجعت عملائها على استئجار منتجاتها بدلاً من الشراء واستبدال القديم بالجديد مما جعلها تحصل على ٧٠٪ من حصة سوق نظم المعلومات.

الإستراتيجية التشغيلية.

هذه الإستراتيجية ذات مدى ضيق إلا أنها مهمة للغاية على سبيل المثال: مدير أحد المناطق الجغرافية ملتزم بتقديم إستراتيجية مفصلة حسب ظروف هذه المنطقة الجغرافية.

شبكة الأهداف والإستراتيجيات.

تتكون الأهداف والإستراتيجيات في أي شركة من عدة مستويات في ترتيب تنازلي من قمة إلى قاعدة الهرم الإداري وهناك روابط رأسية تعمل على توحيد أنشطة وضع الهدف وأنشطة وضع الإستراتيجية.

يوضح الجدول شكل تفصيلي للمستويات الهرمية (هيراركية وضع الإستراتيجيات)

مستوى الإستراتيجية	المسئول عن وضع الإستراتيجية	المهام الخاصة بوضع الإستراتيجية ومجالات التركيز الرئيسية
١ - إستراتيجية الشركة ككل	مجلس إدارة الشركة وكبار المديرين	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار كيفية بناء وإدارة محفظة من وحدات الأعمال ذات الأداء المرتفع. - تنسيق الإستراتيجيات والأنشطة لوحدات الأعمال المترابطة في محاولة لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى الشركة ككل. - مراجعة وتنقيح المداخل الإستراتيجية الرئيسية والتحركات المقترحة بواسطة مديري وحدات الأعمال. - توجيه استثمارات الشركة نحو الأنشطة ذات الفرص الإستراتيجية.
٢ - إستراتيجيات وحدات النشاط الإستراتيجي	المدير العام ورؤساء وحدات الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار طريقة المنافسة وتحديد نوع الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها. - الاستجابة إلى الظروف المتغيرة في الصناعة وفي مجال المنافسة. - تنسيق التحركات \ المداخل الرئيسية للمجالات الوظيفية الرئيسية والتشغيلية. - اتخاذ التصرف الملائم لمواجهة المشاكل الأخرى المرتبطة بالإستراتيجية والقضايا التي تواجه وحدة الأعمال.
٣ - إستراتيجيات المجالات الوظيفية	رؤساء الوحدات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> - البحث عن المداخل والتحركات الملائمة لمساندة إستراتيجيات وحدة الأعمال. - مراجعة وتنقيح وقبول المداخل والتحركات الرئيسية المرتبطة بالإستراتيجية المقترحة بواسطة مديري المستوى الأقل.
٤ - إستراتيجيات المستوى التشغيلي	رؤساء الوحدات الفرعية ومديرين المستوى الأقل	<ul style="list-style-type: none"> - البحث عن مداخل وتحركات ذات أفق أضيق وأكثر تحديداً بغرض إنجاز أهداف الأداء الموضوعة للوحدات التشغيلية والوحدات الإدارية الفرعية لمساندة الإستراتيجيات الوظيفية.

مفهوم الخيارات الإستراتيجية.

يقع على عاتق المسؤولين عن عملية التخطيط الإستراتيجي مسئولية الاختيار من بين البدائل ويتطلب ذلك خطوتين هما:

الخطوة الأولى: تحقيق التوافق الاستراتيجي:

تتعلق بتحديد أي البدائل يكون أكثر ملائمة لإعادة تحديد موقع الشركة في السوق وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات يمكن تلخيصها في الآتي:

١. هل الإستراتيجية مصممة لزيادة حصة السوق؟
 ٢. هل يجب تعديل الاستثمارات في حالة زيادة السوق؟
 ٣. هل التركيز على إدارة الأصول الإنتاجية وتخفيض التكاليف يحقق العائد المطلوب على الأصول؟
 ٤. هل تحقيق المكاسب في الأجل القصير والتدفق النقدي أكثر أهمية من تحقيق موقع متميز في السوق؟
 ٥. هل من الأفضل بيع مصنع معين نظراً لانخفاض حصة السوق أو كثافة المنافسة؟
 ٦. هل يترتب على توحيد الجهود مع شركة أخرى تحسين فرص غزو سوق معين؟
 ٧. هل يجب إدخال تكنولوجيا جديدة لتدعيم جودة المنتج أو الخدمة؟
 ٨. كيف تتفاعل الإستراتيجية مع المنافسين أو الموردين أو العملاء؟
 ٩. هل يجب زيادة الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير أو الإعلان أو بحوث السوق؟
- تساهم الإجابات المتأنية في تحديد البديل الأكثر ملائمة بدرجة دقة مقبولة نسبياً.

الخطوة الثانية: اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية.

البدائل الإستراتيجية الكلية موضحة بالجدول التالي

البدائل الإستراتيجية	نقطة التركيز الأساسية	الغرض أو الوظيفة
(صفر) الوضع الحالي	الثبات والاستقرار	الاستمرار في المنتجات \ الأسواق الحالية بصفة دائمة أو مؤقتة اعتماداً على دورة حياة المنتج.
١ - التركيز	خط إنتاج وحيد	الأداء الجيد لشئ واحد.
٢ - التكامل الأفقي	تملك أو السيطرة على المنافسين	تحقيق قوة السوق واقتصاديات الحجم.
٣ - التكامل الرأسي	تحويل مركز التكلفة إلى مركز ربحية	تحسين اقتصاديات الحجم، تقليل الاعتماد على الموردين والموزعين.
٤ - التنوع	توسيع خط المنتجات	تخفيض ضغوط المنافسة، تحقيق ربحية أعلى، توزيع المخاطر.
٥ - مشروعات مشتركة	تحقيق المزايا المتكاملة	توزيع المخاطر، تحقيق مشاركة الموارد.
٦ - التقليل	تخفيض حجم النشاط أو العمليات	الاستجابة إلى الظروف غير المواتية في السوق.
٧ - الاستبعاد	استبعاد وحدة إنتاجية غير متوافقة مع عمليات الشركة	إعادة تشكيل المنتجات \ الأسواق.
٨ - البيع	(نفس ٧)	نفس (٧) مع إضافة عنصر خطورة الموقف.
٩ - الابتكار	تحقيق موقع قيادي في السوق	الأخذ بالمبادرة، تحقيق موقع جيد في السوق.
١٠ - إعادة الهيكلة	تخفيض التكاليف وإمكانية النمو	التركيز على المنتجات والوحدات الإنتاجية ذات الإمكانات العالية.

تنسيق القرارات عند وضع الإستراتيجية.

١. التأكد من مراجعة وقبول أهداف الأداء والإستراتيجيات عبر كل مستوى إداري بما يحقق الانسيابية والتناسق.
٢. التأكد من أن إستراتيجية الشركة لن تكتمل إلا بعد تجميع مكونات الإستراتيجية عبر المستويات الإدارية.
٣. تحقيق التوافق المنطقي بين مختلف الإستراتيجيات بدءاً من إستراتيجية الشركة ككل ثم إستراتيجية وحدة الأعمال فالإستراتيجية الوظيفية المساعدة وأخيراً إستراتيجيات المستوى الوظيفي.

المداخل المختلفة لوضع الإستراتيجية.

يوجد اختلاف ملموس بين المنشآت باختلاف أنواعها ونشاطاتها من حيث وضع الإستراتيجية ففي الشركات الصغيرة المالك نفسه يضع الإستراتيجية بصورة غير رسمية وشفهية أما الشركات الكبرى تكون رسمية ومنظمة وتحديث سنوياً.

وهناك أربعة مداخل شائعة تستخدم في وضع الإستراتيجيات وهي:

١. يتولى رئيس المنظمة المسؤولية الكاملة لوضع الإستراتيجيات.
٢. يقوم الرئيس بتفويض عملية وضع الإستراتيجية إلى الآخرين المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي أو فريق عمل موثوق به.
٣. المدخل الوسط حيث يقوم الرئيس بطلب مساعدة ومشاركة كبار المرؤوسين ويترتب على ذلك مساندتهم له في مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات.
٤. يشجع الرئيس المرؤوسين على وضع وتنفيذ الإستراتيجيات.

الخلاصة: يقوم التخطيط الإستراتيجي على أساس وجود عدة مستويات للخطة الإستراتيجية الكلية ضرورية لإنجاز الأهداف على مستوى الشركة ككل، بينما إستراتيجية وحدات الأعمال مطلوبة لتحقيق أهداف الأداء الخاصة بوحدة الأعمال والإستراتيجيات الوظيفية مطلوبة لإنجاز الأهداف الموضوعة في كل إدارة من الإدارات الوظيفية الرئيسية داخل الشركة، وأخيراً فإن الإستراتيجيات التشغيلية مطلوبة لإنجاز الأهداف الخاصة بكل وحدة تشغيلية أو منطقة جغرافية.

التخطيط الإستراتيجي للتنمية في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة.

هناك أمرين أساسيين يجب على المخطط الواعي معرفتهما:

١. أن يمتلك أسلوباً دائماً لتحليل المتغيرات والاستجابة لها بحكمة وسرعة.
٢. أن يقوم بحصر أساسي للمتغيرات المؤثرة لحظة بناء الخطة مع الرصد المستمر لما يتغير في هذه المتغيرات نوعاً ودرجة.

فائدة هذا الأسلوب:

١. يؤدي إلى بناء الخطة على أساس سليم غير عشوائي.
٢. يؤدي إلى "الصحو" المستمر لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب "أسرع وقت ممكن".

أولاً: التخطيط والإدارة.

التخطيط هو العنصر الأول والأساسي والأهم في الإدارة – والإدارة هي العنصر الأول والأساسي والأهم في عملية التنمية القومية.

كل الدول المتقدمة إدارتها الجيدة أكبر من رصيدها المالي مثل اليابان موارد قليلة لكنها متقدمة وروسيا زادت مواردها فتأخرت لأن الإدارة هي الأساس والتخطيط هو أساس الأساس.

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي.

يتميز بالتالي:

١. انه طويل الأجل.
 ٢. انه شمولي النظرة وليس جزئي المجال.
 ٣. أن حجم الالتزامات فيه عادة ضخم.
 ٤. انه ليس من السهل التراجع في نتائجه بسبب طول الأجل، وشمولية النظرة، وحجم الالتزامات.
- وهنا يتبين لنا لماذا التخطيط الإستراتيجي ذا خطورة لا يتهاون فيه ولننظر إلى كم خسرت روسيا في ٧٠ عاماً وكم كسبت اليابان في نصف ذلك الوقت.

نموذج التخطيط الإستراتيجي.

هدف النموذج: يستهدف توضيح الرؤية أمام المخطط الإستراتيجي حتى يستطيع اختيار الطريق الأمثل مع الأخذ بالواقع الملموس والمتغيرات الجديدة (داخلية وخارجية) في الاعتبار.

محتويات النموذج:

أولاً: ستة أسئلة رئيسية:

أ- الحلم المرتجي:

السؤال الأول: ما هو مجال نشاط الدولة الذي أتمني أن أراه في نهاية الفترة التخطيطية؟
السؤال الثاني: ما هي طبيعة أو نوعية الدولة التي أتمني أن أراها في نهاية الفترة التخطيطية؟

ب- الواقع الفعلي:

السؤال الثالث: ما هو مجال نشاط الدولة الآن كما هو من الواقع الحالي بلا رتوش؟
السؤال الرابع: ما هي طبيعة الدولة الآن كما هي من الواقع الحالي بلا رتوش؟

ج- المستقبل الممكن:

السؤال الخامس: ما هو مجال نشاط الدولة الذي يمكن أن يتحقق في نهاية الفترة التخطيطية أقصى ما يمكن تحقيقه في ضوء الواقع والمتغيرات؟
السؤال السادس: ما هي طبيعة الدولة التي يمكن تحقيقها في نهاية الفترة التخطيطية أقصى ما يمكن تحقيقه في ضوء الواقع والمتغيرات؟

ثانياً: أربعة مجالات للتحليل:

١. تحليل المحيط الخارجي.
٢. تحليل الوضع الداخلي.
٣. تحليل القيم السائدة.
٤. تحليل المسؤولية الاجتماعية.
٥. تلك عناصر "الواقع" التي سوف يساعد فهمها على تحديد "الممكن".

ثالثاً: أربعة جوانب للتحليل:

في المجالات الأربع السابقة يجب تقييمها بالنظر فيها إلى:
١. نواحي القوة.

٢. نواحي الضعف.

٣. الفرص.

٤. التهديدات.

يطلق على الأسلوب (Swot) ويمكن أن نسميه "نواة" أي نأخذ أحرف من العناصر فوق على الوجه التالي.

تحليل الـ "نواة"

المجال	
نواحي القوة	نواحي الضعف
الفرص	التهديدات

المتغيرات الدولية المعاصرة.

هي المتغيرات التي تحدث خارج حدود الدولة ويكون من الممكن تأثيرها على سياسات أو اقتصاديات الدولة حكومة أو مواطنين أو كليهما وهي تغيرات من لا يمكن تجاهلها بقصد أو بدون قصد.

نرى تقسيم المتغيرات الدولية المعاصرة إلى ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول: هو محور تعريف الذات سياسياً وثقافياً واجتماعياً \ من نحن ومن نريد أن نكون؟

المحور الثاني: هو محور الهوية الاقتصادية \ ماذا نمتلك؟ وكيف نستخدمه وننميّه؟

المحور الثالث: هو محور الفلسفة \ كيف نتعامل معاً ومع الآخرين؟

المحور الأول: تعريف الذات سياسياً.

عصر نهاية التاريخ.

في مقال الكاتب الأمريكي "فوكياما" نهاية التاريخ وتتلخص وجه نظره أنه بخروج الشيوعية من التاريخ انتصر الغرب الرأسمالي ونظامه السياسي ولم يعد من أي بدائل جدية بالذكر بما في ذلك الإسلام ففاعليته لا وزن لها لأنه دويلات لا رصيد أيديولوجي أو ثقافي أو اقتصادي لها يرقى للغرب.

وفي كتاب "خروج العرب من التاريخ" حلل فوزي منصور واقع العرب بتفككهم وانهيار فاعليتهم فأنهم قد خرجوا من التاريخ ولا توجد بارقة أمل ويرى الكثيرون أن المد الإسلامي خطر يجب القضاء عليه ومن هنا بدأت الحملات الضارية والتصفية الحربية.

عصر التكتلات الجغرافية.

١- التكتلات "القارية":

هي تكتلات انتمائية توصف بصفة عامة مثل "الكتلة الأوروبية" وكتلة أمريكا الشمالية والكتلة الآسيوية هذه كتل تختلف في مراحل نموها إلا أن مراكز الثقل واضحة ولا تكاد تخلوا أحداها من جانب سياسي واقتصادي.

٢- التكتلات الإقليمية:

تكتلات أقل ضخامة أساسها أيضاً جغرافي مثل "مجلس التعاون الخليجي" وهناك دولاً عربية ليست عضواً فيه وهناك عناصر تسهل ترابطهم القرب أو الرؤية والأنظمة السياسية وتمثل مصادر الرزق ونفس المشاكل واللغة والدين، لذل يقع هذا التكتل في محيط التكتلات المحدودة الهوية.

والتكتل "الشرق أوسطي" مثلاً به دول عربية وأجنبية لكنها على البحر المتوسط معاً والمهم أن تفكر الدول كيف تريد أن تصبح وما التكتل المناسب لها.

عصر تكثيف البحث عن الذات:

- في الصين في ميدان تينامان رفع المتظاهرون تمثال الحرية يطالبون حقيقة الأمر بتعريف جديد للصين التي يعرفونها.
- في للاتحاد السوفيتي انهار النظام الشيوعي ودار التنافس لحد العنف لتحديد هوية جديدة للمجتمع.
- في دويلات يوغسلافيا السابقة دار الصراع القاتل على أساس عرقي \ ديني.
- في الهند يحاول الهندوس إعادة تعريف الهند كدولة هندوسية بالأساس.

ويعتقد هنتنجتون أن هذا الصراع القادم يترك للدول التي عليها أن تختار طريقة في هذه الصراعات أحد بدائل ثلاثة:

البديل الأول: بديل العزلة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية أي محاولة عزل المجتمع عن المؤثرات الخارجية الدخيلة كما فعلت الصين أيام حكم ماوتس تونج وكوريا الشمالية الآن أي انتزاع الذات من دائرة السيطرة الثقافية الغربية.

البديل الثاني: بديل الارتباط بالغرب وقبول قيمه وثقافته وأنظمتها السياسية والاقتصادية ومؤسساته أي التعلق بحرية الغرب.

البديل الثالث: بديل "الموازنة" مع الغرب بإنشاء وتطوير القوة الاقتصادية والعسكرية ذاتياً بالتعاون مع دول غير عربية لمواجهة الغرب مع الاحتفاظ بالقيم والمؤسسات الذاتية القومية.

المحور الثاني: الهوية الاقتصادية.

عصر العالمية والتنافس العالمي:

١. العالمية هنا تعني عالمية الإنتاج والتسويق والاستهلاك والتمويل واستقطاب الموارد الأولية واستخدام القوى العاملة.

٢. يمكن للمنظمة ممارسة نشاطها الإنتاجي في أي مكان بالعالم وتحصل على مواردها الأولية من أي مصدر بالعالم حيث الجودة والسعر الأقل والسوق هو العالم كله والوظائف لكل جنسية ولون.

٣. قد تكون العالمية لها سلبية ومشاكل في البيع والتسويق بسبب وحشية المنافسة وعملاقة المنافسين وما ينتج من ارتفاع في درجة الجودة وانخفاض في الأسعار وزيادة في الخدمات.

٤. ولكن من الناحية الإيجابية العالمية تخلق فرصاً للبيع في الأسواق التي لا تستطيع القوة الشرائية السائدة فيها أن تتحمل الجودة أو الأسعار الأعلى وفرصاً للإنتاج حيث الحوافز أفضل والضرائب أقل والموارد الأولية أقرب والموارد البشرية أرخص وهذا من أسباب نجاح اليابان.

٥. وعصر العالمية عصر التنافس العالمي بين قوى عالمية والدول الأقل تقدماً لها خيار واحد من هذين البديلين.

- إما أن ينظموا إلى إحدى القوى العالمية وبعض الدول حاولت ذلك.
- أو أن يرتقوا بمقدرتهم التنافسية إلى مصافها وبعض الدول حاولت ذلك.

وهناك دولاً مزجت البديلين كالمكسيك انضمت لتكتل أمريكا الجنوبية وبنفس الوقت ترتقي بمقدرتها التنافسية.

هناك أربعة مقاييس لقياس مقدرة أي دولة على التنافس الدولي ما هي؟

- المقياس الأول: مستوى المعيشة أي نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي الحقيقي.
- المقياس الثاني: الإنتاجية أي الكمية من الدخل القومي التي ينتجها فرد واحد من القوى العاملة في المجال الإنتاجي بالدولار.
- المقياس الثالث: الاستثمار أي النسبة من الدخل القومي الإجمالي التي يتم إنفاقها على المصانع والمعدات.
- المقياس الرابع: التجارة الدولية كما تبدو في الميزان التجاري (الصادرات..الواردات)

ما هي أهم العوائق أمام مقدرة الدول على الصمود في المنافسة الدولية؟

١. السياسات الإدارية وعدم فاعليتها خصوصاً من حيث عدم مقدرتها على المرونة.
٢. التركيز المتزايد على النتائج المالية والاهتمام بالأرباح على حساب احتياجات المستهلكين.
٣. الاهتمام بالنتائج القصيرة الأجل على حساب ما ينمي على المدى الطويل.
٤. عدم الالتزام الجاد بالتغيير وعدم رغبة المديرين على التأقلم ومواجهه المنافسة.
٥. عدم وجود سياسات صناعية واستراتيجيات قومية متناسقة ومترابطة وفعالة.

ما هي أهم الحلول للمشاكل القائمة أمام مقدرة الدول على الصمود في المنافسة الدولية؟

١. التركيز على "المستهلك العالمي" أي الاهتمام بالجودة والسعر والخدمة وعلى منتجات تجتاز الحدود.
٢. بناء ميزة محددة يصعب على الغير الوصول إلى مستواها أو تقليدها إما في منتج معين أو خدمة معينة أو سعر معين..الخ.
٣. المنافسة على أساس السرعة.
٤. السعي إلى تحقيق أعلى جودة في كل شئ.

عصر تسيد القطاع الخاص "التخصيص" وتشجيع المبادرة الفردية.

نتيجة رد الفعل على تجاوزات القطاع العام وفشله ببعض الدول ظهر التخصيص وحلت الرأسمالية كحل واشترت المشروعات الحكومية بكل أنحاء العالم المثقل بالديون والأفواه الجائعة. وعلى الدول الأقل تقدماً أن تطلق المبادرة الفردية لإعطاء الفرصة للمبادر الوطني للبدء في نهضة صناعية وطنية.

الحكومة تفشل لأسلوب الحكم أو أسلوب الإدارة فمثلاً:

- في النظام الشيوعي كان الفشل لأن النظام نفسه مختل الفكرة خاطئة والتنفيذ أخطاء فالشيوعية لم تشيع العدل إنما أشاعت الرعب.
- في مصر لأن جذوراً تاريخية وجغرافية ذات أعماق رهيبة خلقت واقعاً بيروقراطياً لا خلاص منه.

القضية إذن ليست الحكومة في حد ذاتها وعلى إطلاقها وإنما:

- دورها - والنظام الإداري الذي يقوم بتنفيذ هذا الدور.
- الأشخاص الذين يسيرون هذا النظام.
- الرعاية التي تأنم بهذا النظام.

عصر التحالفات الإستراتيجية.

التحالف الإستراتيجي يسمح لشركتين أو أكثر أن يتقاسموا الموارد أو المهارات أو الأسواق أن يتعاونوا في الأبحاث والإنتاج والتسويق ليشحذوا مقدرة كليهما على التنافس، وقد انتشر هذا الأسلوب بالذات بين الشركات متعددة الجنسية والشركات عبر القارات ويمثل فرصة ذهبية للدول النامية للتقدم والاشتراك في الاقتصاد العالمي مع الاحتفاظ بدرجة أكبر من سيطرتها على مواردها القومية.

وهناك ثلاث أهداف رئيسية من أهداف الدولة في الوقت الحالي التنوع - والتعمين - والتخصيص وتتناسق بدرجة أو أخرى مع الأهداف الإستراتيجية.

المحور الثالث: الفلسفة الإدارية:

عصر التحرير الإداري: لا تحرير اقتصادي بلا تحرير إداري وليتحقق ذلك فإن تغييراً جذرياً يجب أن يتم في كل عناصر المعادلة الصعبة القائد والمقود والنظام

وعصر التحرير الإداري يوصف بوصفين آخرين هما:

أولاً: عصر نظرية الإدارة السيستمية:

تسمي هكذا بدلاً من "الأنظمة" لأن كلمة الأنظمة لهل مدلولات عديدة تثير اللبس وتطبيق هذه النظرية تتفق على أمرين أولهما أن التغيرات الخارجية المؤثرة في أداء المنظمات تزايدت بشكل ملحوظ، وثانيهما أن سرعة التغيير ودرجته في هذه المتغيرات متزايدة بنسبة وسرعة أكبر.

هناك عنصرين أساسيين يقدمان الدليل على ضرورة الاستجابة للمتغيرات:

- أن الأنظمة يجب أن تدار على أنها نظام مفتوح وليس نظاماً مغلقاً وخاصة في عصر ثورة المعلومات.
- إن النظرة فيها دائماً تكون نظرة كلية وليس جزئية.

ويؤدي هذا المفهوم النظري إلى بعض النتائج العملية ومنها:

- الإدارة الموقفية: الإدارة تابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو المستوى الإداري.
- الهياكل التنظيمية الفدرالية: فكرة المفكر الإداري الانجليزي تشارلز هاندي وهي تختلف عن اللامركزية فالإدارة الفدرالية يفترض أن الوحدة التابعة لديها أصلاً كل الصلاحيات وتفوض البعض للمركز الرئيسي.
- تسطيح الأهرامات الإدارية: الهرم الإداري التقليدي يتكون من مستويات كثيرة وتؤدي إلى التعقيد وتأخير القرارات فقامت المؤسسات الكبرى بتقليل عدد المستويات العشرة تصبح أربع وإذا كانت أربع تصبح اثنان مثلاً مما رفع الروح المعنوية للموظفين وتحرر الكثير من طغيان المستويات وتقبلوا المشورة وأصبحت المنظمة قابلة للتعلم ورفع مركزها.
- إعادة الهندسة: أي إعادة الهيكلة الجذرية بعد تسطيح المنظمة وتركيبها من جديد لتناسب هذا المفهوم فيجب إعادة اختراع المنظمة ثم بعد ذلك يصبح من الممكن التركيز على الجودة.

ثانياً: عصر تحرير الفرد.

لا قيمة لتحرير اقتصادي بغير تحرير إداري ولا قيمة لتحرير إداري بغير تحرير للفرد العامل في المنظمة.

الفرد يطلق عليه (الموارد البشرية) وهو المصدر الأساسي للإنتاج وهو العنصر القادر على الإبداع والخلق وتحقيق التغيير المستتير فمع تغيير النظام لابد من تغيير طبيعة النظر للفرد ودوره.

مع النظام الجديد المسطح والمرن والتحرر من سيطرة الرئيس في النظام البيروقراطي يصبح الفرد وهناك عناصر أخرى مهمة ساعدت على ذلك، هو الأداة الرئيسية لتحقيق التنمية القومية وليس متقاعساً.

- أولاً: تحرير الفرد من الخوف والثقة فيه تجعله ينتج أكثر بحرية دون قيود وطقوس معينه والديمقراطية لها أثر السحر في تحقيق التزام العاملين وإطلاق طاقاتهم الكامنة وتحقيق قدرتهم الغير محدودة على العطاء.
- ثانياً: استخدام "الفرق" في الانجاز لإطلاق طاقات العاملين والثقة المتبادلة بينهم وتبادل المعلومات بسرعة.
- ثالثاً: القيادة التغييرية الجذرية لأنها تستلزم الكثير من الالتزام والجهد والصبر خاصة من القائد الإداري في جو من الثقة والاحترام المتبادل.

هل المتغيرات الدولية المعاصرة أثر على الإطار التنظيمي لعملية إعداد الخطة؟

يتضمن الإطار التنظيمي لإعداد الخطة الرابعة خمس لجان هي:

١. لجنة التوازن الاقتصادي التي تقوم بالمراجعة والربط والتنسيق بين أعمال اللجان الأربعة الأخرى.
٢. لجنة قطاع الإنتاج السلعي.
٣. لجنة قطاع التجارة والخدمات المالية.
٤. لجنة قطاع الخدمات العامة.
٥. لجنة قطاع الموارد البشرية.

بما أن المتغيرات المعاصرة في حالة تصاعد مستمر سواء من ناحية الكم أو الدرجة فان من الضروري تقييم أثر كل منها تقييماً مستمراً على كل من هذه القطاعات، فكيف يمكن تعديل الإطار التنظيمي لكي يأخذ في الاعتبار بسرعة ومرونة أثر هذه المتغيرات فور حدوثها أو التنبؤ لها قبل حدوثها؟

هناك عدة بدائل:

١. أن تقوم بهذه المهمة لجنة التوازن الاقتصادي كأحد مهامها الضرورية والمحددة.
٢. أن تقوم بهذه المهمة كلاً من لجان القطاعات كل في مجالها.
٣. أن تنشأ لجنة سادسة مهمتها المحددة النظر بصفة دورية في المتغيرات القائمة والمتوقعة ودرجة تأثيرها المحتمل وكيفية الاستفادة منها أو اجتناب مضارها.
٤. أن تكون هذه اللجان ملحقة بأعلى سلطة تنمية في البلاد ليتسنى تطبيق ما يقترح بأسرع ما يمكن.

سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي.

- التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية - والتفكير الاستراتيجي معالجة للبصيرة
- التخطيط الاستراتيجي كثيراً ما يفسد التفكير الاستراتيجي ويسبب حيرة المديرين في الخلط بين البصيرة الثاقبة وبين الانشغال بلعبة الأرقام وهذه الحيرة تقع في صلب الموضوع الذي يؤكد إن أكثر الاستراتيجيات نجاحاً هي التي تركز على البصيرة وليس الخطط.

- عبر (مايكل بورتر) أكثر كتاب الإستراتيجية شيوعاً عن ذلك بقوله: "أنا أفضل مجموعة من الأساليب التحليلية لتطوير الإستراتيجية".
- والتغيير الاستراتيجي الحقيقي لا يحدث عن طريق إعادة ترتيب ما هو قائم بالفعل من تصنيفات وإنما عن طريق ابتكار تصنيفات مستحدثة.

مآزق التخطيط.

المشكلة أن التخطيط يمثل أسلوباً حسابياً للإدارة وليس أسلوباً إلتزامياً فالمدبرون ذوو الأسلوب الإلتزامي يحثون الناس على المشاركة في المسيرة وأن يسهم كل منهم في دفعها للمسار الصحيح، والمدبرون ذوو الأسلوب الحسابي يركزون على جهة واحدة ويحددون واجبات كل فريق من أجل الوصول إلى الهدف غير عابئين برغبات وميول هذه الفرق وبتعبير العالم الاجتماعي (فيليب سالزيك): "إن الاستراتيجيات لا تكون ذا قيمة إلا عندما يبتث المعنيون بها الروح والطاقة فيها".

أوهام التخطيط الاستراتيجي.

- الوهم الأكبر في التخطيط الاستراتيجي يتمثل في الزعم بأنه: لما كان التحليل يشمل المعالجة فإن التخطيط الاستراتيجي هو صنع للاستراتيجيات ويقوم هذا الوهم على أمور ثلاثة خاطئة:
- ١- أن التنبؤ عملية ممكنة.
 - ٢- أن صانعي الإستراتيجية يمكن فصلهم عن موضوع إستراتيجيتهم.
 - ٣- أنه بالإمكان صب الاستراتيجيات في قالب رسمي (الترسيم).

وهم التنبؤ.

لا تستطيع أي شركة أن تحدد المدة الزمنية التي تستطيع خلالها إنجاز التخطيط بدقة، يمكن التنبؤ ببعض الظواهر المتكررة مثل فصول السنة ويكاد يكون مستحيلاً بالنسبة للظواهر غير المتكررة كالإبداع التكنولوجي وارتفاع الأسعار ومن يتوقعها هم "أصحاب البصيرة" الذين يصنعون استراتيجياتهم بأساليب يغلب عليها الطابع الشخصي والحدسي.

وهم الانفصال.

طورت مريان جلنك في كتابها (تأسيس الإبداع) نقطة مثيرة حيث أشارت إلى علاقة التخطيط الاستراتيجي بمختصر المدير كما هو علاقة طرق دراسة العمل بالنسبة لتيلور بأرضية المصنع والتي هي عبارة عن أحد الطرق لتطويق الخصائص الإنسانية من أجل تنميط السلوك. أي يقوم النظام بعملية التفكير ونفصل الإستراتيجية عن العمليات والتصميم عن التنفيذ والمفكرين عن المنفذين والخدعة بالطبع هي توصيل المعلومات ذات العلاقة إلى أعلى بحيث يكون باستطاعة المديرين في المستويات العليا الاطلاع على التفاصيل في المستويات الدنيا دون الحاجة إلى إحكام أنفسهم بها.

(أي ترسل المعلومات مغلفة بظروف لمكاتب المديرين بدون الحاجة لمكاتبهم) والمدبرون الأكثر فعالية يعتمدون على بعض المعلومات غير الرسمية مثل القيل والقال والإشاعات والبيانات تأتيهم متأخرة بعد التجميع.

وهم الترسيم.

التخطيط لا يستطيع التعلم والترسيم يعني إتباع الخطوات العقلانية بداية من التحليل ومروراً بالعمليات الإدارية وانتهاء بالتطبيق والإجراءات الرسمية لا تستطيع بأي حال من الأحوال أن تتنبأ بالظواهر غير المستمرة ولا تفيد المديرين المنعزلين أو صنع الاستراتيجيات الإبداعية.

التخطيط والخطط والمخططون.

أن مديري الوحدات الإدارية يجب أن يتحملوا المسؤولية الكاملة لعملية صنع الإستراتيجية من خلال عمليات مرسمة، والمخططين يفتقدون إلى صلاحيات المديرين لتوفير الالتزام وحصولهم على المعلومات ميزة جوهرية لصنع الإستراتيجية ويفضلون الاتصال الشفهي على الكتابي مما يجعلهم يتجاوزون التحليل، ومن ناحية المخططون لديهم وقت أكثر ويميلون للتحليل.

التخطيط كبرمجة إستراتيجية.

إن التخطيط لا يستطيع أن ينتج استراتيجيات ولكن يبرمجها في حاله وجودها، والمخطط هو مثل من يجمع الأوراق بعد الاجتماعات والقرارات ويرتبها والبرمجة الإستراتيجية تشمل ثلاث خطوات:

١. التقنين: وهو التوضيح والتعبير عن الاستراتيجيات بطريقة واضحة لتحويل الإستراتيجية إلى خطة عمل بحيث يتم التعامل مع النتائج المترتبة بشكل مفصل.
٢. التفصيل: يعني الإستراتيجية المرمزة إلى استراتيجيات فرعية وبرامج خاصة.
٣. تحويل الاستراتيجيات: أي النظر إلى تأثير التغيرات على عمليات المنظمة والتأثير على الميزانية والسيطرة على الأداء.

التخطيط كأداة للاتصال والسيطرة.

باستطاعة الخطط الموضوعية في شكل برامج، جداول، ميزانيات وما شابهها وأن تكون وسيلة أساسية في ترجمة أهداف الاستراتيجيات وتوجيه جهودات الأفراد لتحقيقها.

وإنه بالإمكان استخدام الخطط للحصول على المساندة المعنوية والمادية من ذوى النفوذ والمؤثرين خارج المنظمة، إن الخطط المكتوبة تستطيع إخبار الممولين عن أهداف المنظمة مما ينتج عنه مساعدة هذه المجموعات للمنظمة لتحقيق الخطط.

المخططون كباحثين للإستراتيجية.

الاستراتيجيات الأكثر أهمية تظهر بدون تدخل من الإدارة أو دون دراية كبار المديرين، يستطيع المخططون التطلع بفضول نحو الأماكن التي لم يتم الاعتياد على زيارتها للبحث عن الأنماط في وسط ضجيج التجارب الميدانية وفي النشاطات التي تبدو عشوائية وعمليات التعلم غير الرسمية وتحديد سوق جديد لم يتم التعرف عليه سابقاً وتفهم إنتاجهم الجديد.

المخططون كمحللين.

إن المخططين الأكثر فعالية يقضون كثيراً من الوقت على التحليل لمواضيع محددة وهم مرشحين أقوىاء لدراسة البيانات والتأكد من أن المديرين سيأخذونها بعين الاعتبار، ومن الضروري أن يكون كثير من هذا التحليل سريعاً ومتعباً ويتم في الوقت المحدد وشاملاً للتحليل التنافسي، الصناعي والدراسات الداخلية.

المخططون كحفازين.

من زمن طويل وأدبيات التخطيط تشجع دور المخطط كحفاز، المخططين لا ينخرطون في خانة عملية صنع الاستراتيجيات ولكن يحاولون التأكيد بأن الخانة مليئة بالمديرين المباشرين النشطين ويشجعونهم على التفكير في المستقبل بطرق إبداعية ويحاولون جعل الآخرين يتساءلون عن مدى جدوى الطرق التي تعودوا عليها (الحكمة التقليدية) ومساعدة الناس للخروج من الرتابة واستخدام الأساليب المثيرة.

المخططون المحافظون والمجددون.

"المفكر المحلل" أي المخطط التقليدي يحافظ على الترتيبات القائمة في المنظمة ويتجه إلى برمجة الاستراتيجيات المتفق عليها وتوصيلها بوضوح ويقوم بإجراء بعض الدراسات التحليلية لضمان الاستفادة من البيانات ويطلق عليهم المخططين المحافظين.

النوع الثاني هو "مفكر مبدع" يحاول فتح خانة عمله صنع الإستراتيجية ويحلل النوع الغير المحسوس من المعلومات وتهيئ لإجراء دراسات سريعة وشاقة ويكتشف الاستراتيجيات في أماكن غريبة ويشجع الآخرين أن يفكروا بطريقة إستراتيجية ويميل للعمليات الحدسية التي يتم التعرف إليها في النصف الأيمن للدماغ ويطلق عليهم المخططين المجددين.

وكثيراً من المنظمات تحتاج لهذا النوعين من المخططين.

حافة الترسيم.

أسفرت ثلاثة عقود من التجربة مع التخطيط الاستراتيجي عن حاجتنا لتوسيع عملية صنع الاستراتيجيات بدلاً من محاولة إغلاقها بواسطة الترسيم العشوائي.

التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة - د. عامر خضر الكبسي

خصائص ومزايا التفكير الاستراتيجي.

١. انه تفكير تباعدي لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة لذلك يحتاج لقدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك المفاهيم وعلاقتها.
٢. هو تفكير تكتيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
٣. هو تفكير تنظيمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
٤. هو تفكير تفاؤلي وأنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهود والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ووجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
٥. هو تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص ويؤمنون بان الغلبة لأصحاب العقول وذوى البصيرة المستكشفين للمعرفة.
٦. مبالغون للمخاطرة والمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير في ما هو جديد.
٧. يعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحياً لبدئه من المستقبل.
٨. يعد متعدد الرؤى والزوايا والنظر إلى الأمام ويفهم الماضي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.

إيجابيات التفكير الاستراتيجي.

- بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بلا من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر.
- التأكيد على أهمية المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته.
- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلاً من التركيز على الوسائل والجزئيات.
- التوظيف الجيد للموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار.
- تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة.
- التهيؤ والاستعداد للامزمات والتحسب للإحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.
- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العامة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود.
- يسهم في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية.
- إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات.
- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وهويتها ويبعث في النفوس الأمل.

خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي.

- القدرة على بناء الغايات والأهداف لمنظماتهم.

- القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.
- التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات.
- المتابعة المباشرة لما يقع في دنيا الأعمال والشركات العملاقة.
- التجاوب والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية.
- التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.
- الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستماع والإنصات.
- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
- مستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلم.
- القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم.
- ذوو رؤية تكاملية وشمولية ويتقبلون النقد ويتجاوزون الأخطاء.
- ميالون للمنافسة والمغامرة ويقبلون التحدي والمخاطرة المحسوبة.
- مثاليون وطموحون ويؤمنون بقدرات الإنسان على صناعة مستقبله.
- محبون للعلم والتعلم وحريصون على نقل معرفتهم للآخرين.
- يؤمنون بحرية الاختيار.

المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي.

- التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه.
- يكلف الوقت والجهد والمال الذي قد لا يتوفر للمنظمة.
- انشغال المنظمة وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة يجعلها تنتظر للتفكير الاستراتيجي انه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.
- عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي نتيجة الخصخصة والتقاعد المبكر يصرفهم عن التفكير بالمستقبل.
- غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات لإحساسها بالأمان فلا تفكر بالمستقبل.
- لا تزال الكثير من المنظمات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهما ظناً أنها تعتمد على نفس الشيء.
- العادات والتقاليد المجتمعية التي تحث على التواكل وعدم التحسب وعلي الخوف من المستقبل.
- الضغوط والمصالح للجماعات وللأفراد دورها في إبقاء الحال على ما هو عليه وتقاوم أي تغيير جوهري أو جذري.

النصائح العشر لتكون استراتيجياً.

- شارك الآخرين من حولك في صياغة الرسالة والرؤية والأهداف المستقبلية لمنظمتك.
- أطلق العنان للمفكرين والمبدعين ليخرجوا المارد من داخلهم واحرص على الإشادة بنجاحاتهم.
- عود نفسك على الاستماع والإنصات فكثيراً ما تكون أفكار الآخرين فرصة ذهبية للتقدم.
- ابعد الخوف من أجواء العمل وازرع الثقة لكسب قلوب وعقول الآخرين.

- اسمح للرأي الآخر بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة فالاستراتيجيات تتطلب النظر للأمور من زوايا متعددة.
- جدد معلوماتك وضع معرفتك في متناول الآخرين وشجعهم على توظيفها.
- للتأكد من أن منظمتك تواكب عصرها احرص على مقارنه أدائها بأداء المنظمات الرائدة لتقليص الفجوة أينما وجدت.
- ابدأ التغيير بنفسك وكن قدوة في الالتزام قولاً وفعلاً وحضوراً وتضحية.
- ضع سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات والخطط التي تحدد مسيرة التحول مما هو كائن إلى ما ينبغي أن يكون.

الجهاز المركزي للتخطيط بالمملكة وتطوره

مر جهاز التخطيط المركزي بالمملكة بأربعة مراحل للتطور هي:

المرحلة الأولى.

بدأت أعقاب الأزمة المالية عام ١٣٧٦ هـ (١٩٥٦م) وتقرر انشأ لجنة للتنمية الاقتصادية أوكل لها مهمة دراسة المشروعات المقترحة من قبل الوزارات الحكومية لتقويمها ورفع تقرير عنها لرئيس مجلس الوزارة وكان يغلب على طبيعة تلك اللجنة الطابع الاستشاري.

أول خطة خمسية للملكة لم تكن سوى مجموعة من المشروعات دون إطار استراتيجي يربط بين أهدافها المختلفة ولم تكن هناك معايير موضوعية وكان سبباً في انشغال اللجنة في فحص طلبات المستثمرين ورجال الأعمال الخاصة بالحصول على الإعفاءات الجمركية والحماية من المنافسة الخارجية مما أضاع كثيراً من وقت اللجنة وأبعدها عن وظيفتها الأساسية وهي التخطيط للتنمية الشاملة، ولم تكن اللجنة نفسها راضية مما أضطرها للتقدم باقتراح لإنشاء جهاز آخر للتخطيط المركزي.

المرحلة الثانية.

اقترح اللجنة كان كتقرير بعثة البنك الدولي للإنشاء والتعمير التي زارت البلاد بدعوة من الحكومة في عام ١٩٦٠ بغرض إسداء المشورة الفنية حول سياسة التنمية وصدر المرسوم الملكي رقم ٥٠ في يناير عام ١٩٦١ بإنشاء مجلس للتخطيط خلفاً للجنة التنمية الاقتصادية ويرأسها رئيس الوزراء وشرح المجلس سكرتيراً دائماً له يوافق المجلس عليه ويوكل إليه أمر المجلس.

والهدف وضع خطة لتنسيق استراتيجيات التنمية الاقتصادية المعدة من قبل الوزارات الحكومية والإشراف على التنفيذ ولتحقيق ذلك حددت عدداً من المهام التي يجب على مجلس التخطيط أن يضطلع بها وهي ما يلي:

١. وضع إطار يتضمن الخطوط العريضة لأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
٢. دراسة المشروعات والخطط التي تتقدم بها الوزارات المختلفة والموافقة عليها في إطار البرنامج الموحد للتنمية.
٣. تقديم التوصيات اللازمة لمجلس الوزراء فيما يتعلق بتمويل مشروعات وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار الميزانيات السنوية.
٤. الاضطلاع بالمهام الإشرافية لتنسيق الجهود اللازمة لتنفيذ برامج التنمية.

نرى هنا أن الهدف الأساسي لمجلس التخطيط قد حدد بصورة أوضح من السابق ونلاحظ أن مهام وسلطات مجلس التخطيط لم تحدد على صعيد الواقع بنفس الأهداف ونتيجة لذلك أصبح المجلس يعمل كجنة لمجلس الوزراء مخصصاً الجزء الأكبر من وقت أعضائه لمراجعته طلبات التمويل الواردة من الوزارات والتصديق والتأكد من الاعتمادات على حساب وظيفته الأساسية كجهاز مركزي للتخطيط ، ولم تشهد هذه المرحلة تقدماً كبيراً لذا تأثرت مشروعات وبرامج الوزارة والمصالح الحكومية بطريقة سلبية لعدم تمكن المجلس بالقيام بالمستوى المطلوب منه ولم يبذل المجهود الكافي.

وظلت الخبرات المتخصصة والمهارات الفنية المدربة تشكل حاجزاً يحد من قدرة التنظيمات الإدارية للأجهزة ونظراً لما أحاط بالمجلس الأعلى للتخطيط من مشكلات قللت كثيراً من فاعليته ومستوى أدائه وقدرته على إنجاز الأهداف الموكلة إليه اتجه الرأي إلى إعادة تنظيم الجهاز المركزي.

المرحلة الثالثة.

بهذه المرحلة استبدل المجلس الأعلى للتخطيط بجهاز أطلق عليه اسم الهيئة المركزية للتخطيط ووضعت تحت سلطة الملك لأهميتها الكبرى والهيئة التي أضيفت إليها لتسهيل مهمتها كتنظيم يمثل رأس الرمح للتنمية الشاملة، والأهم فصل وظيفة التمويل المالي لمشروعات التنمية في إطار الميزانية العامة للدولة من المهام التخطيطية وإحاقها بوزارة المالية، ولأول مرة إنشاء وحدات تخطيطية داخل الوزارة والأجهزة الحكومية بأمر ملكي، وحدد مجلس الوزراء في مادته الرابعة اختصاصات الهيئة المركزية للتخطيط وأهمها ما يلي:

١. إعداد تقرير اقتصادي دوري شامل يعكس أداء الاقتصاد في الماضي وإنجازاته ويبين التوقعات في المستقبل بطريقة واقعية.
٢. وضع خطط التنمية الخمسية.
٣. تقديم المساعدات الفنية للوزارات.
٤. تقدير التكاليف المالية لتمويل خطط التنمية والتنسيق مع الإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني.

المرحلة الرابعة والأخيرة.

في ١٠/٨/١٣٩٥ هـ تم تحويل الهيئة المركزية للتخطيط إلى وزارة التخطيط بموجب الأمر الملكي رقم (٢٢٦) وقامت وزارة التخطيط بإعادة التنظيم لجهازها الإداري بصورة لم تشهدها أي من أجهزة التخطيط المركزي السابقة وهذه تعتبر خطوة هامة في طريق التطور.

وحدات التخطيط في الأجهزة الحكومية.

كيف ومتى أنشئت.

أنشئت الوحدات بتاريخ ١٧ - ٩ - ١٣٨٤ بنص ملكي رقم (١٩) لضرورة إنشاء وحدة داخل كل وزارة وتتساور مع الهيئة في تشكيل وتنظيم الوحدات وبعد إلغاء الهيئة المركزية آلت المسؤولية تلقائياً لوزارة التخطيط.

ما هي المبررات الموضوعية لإنشاء وحدات التخطيط؟

- أوصت جميع التقارير والدراسات (الأمم المتحدة والبنك الدولي) التي اهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والإداري للمملكة بضرورة إنشاء وحدات تخطيط في الأجهزة الحكومية.
- الوحدات هي الأداة التنظيمية والإدارية الفعالة لإيجاد التعاون والتنسيق بين الأجهزة الحكومية المختلفة.
- الوحدات تمد الجهاز المركزي بالبيانات والمعلومات بصورة مستمرة لأن الإحصائيات الدقيقة هي الأساس الصلب الذي يقوم عليه التخطيط.
- تساعد الوحدات الأجهزة التي تنتمي إليها في تنسيق جهودها في تخطيط المشروعات والبرامج وكيفية تمويلها والعمل على إزالة أي تعارض أو ازدواجية في النشاطات الفرعية.

- يكسب جهاز التخطيط المرونة واستمرار تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً وتشرف أيضاً على تنفيذ المشروعات والبرامج المصدقة من قبل الجهاز المركزي.
- الوحدات كحلقة وصل تساعد على التفاهم بين جهاز التخطيط المركزي وأجهزة التنفيذ الفنية وتعطي نوعاً من الالتزام من جانب الوزارات والمصالح الفنية بضرورة تنفيذ جميع المشروعات المعتمدة كل في مجال اختصاصه.
- عدم توفر القوى العاملة المدربة بالحجم والنوعية المطلوبة يعتبر واحد من أهم العقبات في طريق إعداد خطط التنمية وليست مشكلة في السعودية فقط وإنما تعاني منها جميع الدول النامية بدرجات متفاوتة.

ما وظائف ومهام وحدات التخطيط بالمملكة؟

- أصدرت وزارة التخطيط بالمملكة دليلاً لأعداد خطة التنمية ١٤٠٠-١٤٠٥ بطريقة منظمة وشملت هذه المهام ما يلي:
- الاتصال الدائم والمستمر بالمختصين في وزارة التخطيط في كل ما يتعلق بأعمال الخطة الخمسية.
 - تحديد النقاط التي يتطلب حلها والبت فيها موافقة من جهات عليا مع اقتراح الحلول المناسبة لها.
 - تحديد المهام والأعمال التي يتطلبها بعض البنود المدرجة في إستراتيجية الخطة حسب كل قطاع.
 - تعيين المهام التنظيمية والتخطيطية لإنجاز الأعمال المحددة في الجدول الزمني وتحديد المواعيد الزمنية لإنجازها.
 - التأكد من تعيين الموظفين والاستشاريين لإنجاز المهام مع تفويض الصلاحيات داخل الوزارة.
 - ضمان إيجاد التنسيق الفني والمالي والتنظيمي المطلوب لأعداد الخطة بالوزارة نفسها والأقسام والفروع.
 - ضمان استمرارية الإطار التنظيمي والمالي فيما بين تنفيذ الخطة الحالية والخطة المراد إعدادها ويشمل ذلك تنفيذ الأعمال المدرجة في ميزانيات السنتين الأخيرتين من الخطة السابقة.
 - التأكد من أن نماذج تعبئة البيانات قد تمت تعبئتها بالكامل بالنسبة لجميع البرامج والمشروعات وإعداد جداول زمنية لمراحل التنفيذ.
 - تقديم التبرير اللازم بشكل كمي محدود لكل برامج وكل مشروع يتم عرضه سواء في واقع حالته الموضوعية بغية تقديم مزاياه الإيجابية والسلبية.
 - إعداد ترتيب الأولوية لجميع البرامج المعروضة ضمن الخطة المقدمة.

التطور التاريخي للإدارة في المملكة العربية السعودية

١- مرحلة تأسيس الدولة (١٣١٩-١٣٧٣هـ) (١٩٠٢-١٩٥٣م).

تشمل مرحلة التأسيس الفترة منذ استيلاء الملك عبدالعزيز على الرياض حتى صدور نظام مجلس الوزراء في عام ١٣٧٣هـ - ١٩٥٣م وكانت الإدارة في نجد والإحساء وعسير مثلاً للإدارة المحلية بصورتها القديمة والبسيطة وكانت كل منطقة تحكم من قبل أمير يرتبط بالملك ويتبعه أمراء فرعيون في المدن التابعة لمنطقته وكان هناك ثلاثة مسؤولين في كل مدينة يتولون الوظائف الإدارية هم:

١. الأمير: هو الحاكم الإداري بالنسبة للمنطقة والمسئول عن الأمور الإدارية في المقاطعة بالنسبة لأمير المنطقة ولأمير المدينة ويمثل الملك بالنسبة لأمير المنطقة ومسئول عن الأمور الأمنية

وتطبيق قرارات القاضي في الأمور الشرعية والمساعدة في جباية الزكاة الشرعية على المنتجات الزراعية والحيوانية ويساعده المساعدان (الخويا).

٢. **القاضي:** هو مسئول عن الجوانب الدينية في المدينة ويرسل إليه الأمير الأشخاص المخالفون للتعاليم الشرعية والذين بينهم خلاف لسمع وجهات نظرهم وشهودهم ويصدر الحكم الفوري ويعطي الفتاوى الشرعية ويبرم عقود الزواج.

٣. **مأمور بيت المال:** هو المسئول المالي في المدينة يساعد الأمير بجمع حصة الإمارة من الزكاة على المنتجات الزراعية والحيوانية وحفظ أموال المجهولين نتيجة الوفيات وغيرها وتوزيع المخصصات السنوية لرؤساء القبائل وموظفي الدولة.

حدث تغيير بسيط بالنسبة لمنطقة الإحساء عند اكتشاف البترول وتوقيع اتفاقية استخراجها مع شركة أرامكو السعودية فقد أنشئت ثلاث إدارات رئيسية في المنطقة تتبعها فروع في مدن المنطقة هي: الشرطة - والجمارك - والمالية وربطت بحاكم المنطقة وكانت إدارة شخصية. أما في منطقة الحجاز كان الوضع مختلفاً عندما استولى المغفور له الملك عبدالعزيز على مكة عام ١٣٤٣هـ (١٩٢٤م) كانت الإدارة لحد ما أكثر تطوراً لوجود تنظيم إداري وأنظمة وإجراءات إدارية مكتوبة وذلك عائد لفترة الاحتلال التركي للمنطقة ولاتصال المنطقة بالعالم الخارجي من خلال الحجاج الذين يزورون المنطقة من كافة أنحاء العالم الإسلامي سنوياً.

وكان هناك مجالس أهلية منتخبة وإدارات مركزية بل أن الشريف حسين حاكم الحجاز قد شكل أول حكومة حجازية تكونت من وزارات: الداخلية والخارجية والحربية والمعارف والنافعة (الأشغال، والمواصلات، والأوقاف، والمالية، والبرق، والبريد، والصحة) وقاض القضاة وكانت هناك محاكم شرعية.

في البداية لم يحاول الملك عبد العزيز إحداث أي تغيير في التركيب الإداري لمنطقة الحجاز، لسببين رئيسيين هما:

١. لتخوف سكان الحجاز من الحكم السعودي الجديد المدعوم بقوة الإخوان، لذا حاول الملك عبدالعزيز رحمه الله طمأننتهم بالاستمرار على أسلوب الحكم وفقاً للنظم الإدارية الحديثة واستمر معظم المسئولين بإدارتهم.
٢. طمأننة العالم الخارجي وخاصة بريطانيا التي كانت تحكم الدول المجاورة بأن الدولة ستكون حديثة لها أنظمة ولم تكن الحكومة البريطانية واثقة من قدراته.

وأكد هذه المخاوف (الكولونيل لورنس) الممثل عن مكتب الشؤون الأجنبية البريطانية لدي شرف مكة بالحجاز حيث قال: "ربما يكون ابن سعود رجلاً عظيماً ولكن من هو على أي حال؟ إنه رئيس قبائل بدوية كبير مع قدرات مثل سابقة محمد بن رشيد والآخرين الذين مروا على مسرح الأحداث في الجزيرة العربية تاركين آثارهم على تاريخها بالتأكيد ولكن دون ترك أي تنظيمات ونظم دائمة".

في محاولة من الملك عبد العزيز لبناء تنظيم إداري حديث للدولة الجديدة جوبه بمشكلة أساسية وهي عدم وجود تجربة أو خبرة لدى رجاله الذين اعتمد عليهم في نجد والإحساء.

لذا لجأ لأربع وسائل لإيجاد القيادات.

١. الاستعانة بعناصر من الدول العربية مثل سوريا، لبنان، مصر، العراق، للعمل كمسؤولين ومستشارين.
٢. الاستعانة بالكوادر الإدارية التي كانت تعمل في الحجاز أثناء حكم الأشراف.
٣. اختيار مجموعة من رجاله العاملين معه قبل الاستيلاء على الحجاز وتعيينهم في وظائف قيادية للعمل مع الفئتين السابقتين لتحقيق ما يعرف اليوم في علم الإدارة بالتدريب على رأس العمل.
٤. إرسال عدد من الشباب السعودي للدراسة في الخارج وخاصة مصر في البداية ثم أوروبا وأمريكا بعد ذلك لإعداد قادة المستقبل.

استمر التطوير الإداري بشكل أساسي في منطقة الحجاز وكان أهم التطورات الإدارية ما يلي:

١. صدور التعليمات الأساسية في عام ١٣٤٥هـ (١٩٢٦م) كالدستور في بعض الدول الأخرى.
٢. إنشاء عدد من المجالس كمجلس الشورى ومجلس الوكلاء والمجالس المحلية.
٣. صدور العديد من الأنظمة التي تنظم شؤون الحياة المختلفة والتي بلغت (٢٢٩) نظاماً.
٤. إنشاء ست وزارات مركزية هي، الخارجية عام (١٩٣٠م)، المالية (١٩٣٢م)، الدفاع (١٩٤٤م)، الداخلية والصحة (١٩٥١م)، المواصلات (١٩٥٣م).

وصف النمط الإداري للتطوير التاريخي للإدارة في هذه الفترة التي تميزت بما يلي:

١. غياب أجهزة مركزية تشرف على مناطق المملكة ككل ويعود ذلك لثلاثة أسباب رئيسية هي:

١. رغبة المغفور له الملك عبد العزيز في بداية تكوين المملكة أن تكون كافة القرارات صادرة منه ويكون مطلعاً على كل ما يجري ليضمن سير الأمور.

ويؤكد ذلك (خير الدين الزركلي) فيقول: "أن الملك عبد العزيز كان كل شيء في الدولة ليس لأحد من إخوته أو أبنائه أو وزرائه التصرف في أمر دون موافقته فإن أقره أو ذهب مع الريح".

٢. صعوبة شمول الإدارة المركزية لمنطقة نجد والإحساء وعسير في البداية وكان رجاله يحكمونها باسمه ولا يمكن أن يقبلوا تعليمات من الإدارة المركزية ومن أي شخص غير الملك عبد العزيز وعلى ذلك علقت سومر هويت بقولها: "لا يمكن أن يسمحوا لأي من كان أن يحول بينهم وبين الملك لأن علاقتهم به كانت مباشرة وشخصية فلم يكن بالنسبة لهم مؤسسة بل كان قائدهم الحقيقي. كان الشيخ والإمام الذي قادهم بنجاح في السلم والحرب".

٣. الوضع الاقتصادي للدولة الجديدة فقد ولدت في مرحلة الركود الاقتصادي العالمي بعد الحرب العالمية الأولى وكانت تعتمد على دخلها من رسوم الحجاج الذين قل عددهم والإعانات من الدول الأخرى التي كانت تعاني ضائقة اقتصادية.

• كانت الظاهرة الإدارية الأخرى بتلك الفترة هي التحول التدريجي من المجالس المنتخبة إلى المجالس المعينة ثم تقليل تلك المجالس بعد أن زالت العوامل الداخلية والخارجية.

- احتفاظ الملك عبدالعزيز بالمسؤولين الذين عينهم في مناصب مختلفة عند توحيد المملكة ومحدودية التغيير في مناصبهم.

استمر هذا التركيب الإداري حتى بدأ إنتاج البترول في عام (١٩٤٥م) ومن هنا بدأ التفكير الجدي في إنشاء جهاز مركزي يشرف على أنشطة الوزارات والمصالح الحكومية وفي عام (١٩٥٣م) صدر المرسوم الملكي رقم (٤٢٨٨) بإنشاء مجلس للوزراء قبل شهر من وفاة المغفور له الملك عبد العزيز، ويعتبر هذا المرسوم الخطوة الأساسية الأولى في بناء الإدارة الحديثة في المملكة بوضع جهاز مركزي يشرف على كل شئون الدولة.

٢- مرحلة بناء الإدارة المركزية (١٣٧٣-١٣٨٩هـ) (١٩٥٣-١٩٦٩م).

يعد صدور المرسوم الخطوة الأساسية الأولى في مرحلة بناء الإدارة المركزية في المملكة ووضع جهاز واحد مركزي على مستوى الدولة، ف بجانب الوزارات الست التي أنشئت تم إنشاء ثلاث وزارات جديدة هي: المعارف، الزراعة والمياه (١٩٥٣م)، التجارة (١٩٥٤م).

وارتفعت إيرادات الدولة نتيجة التوسع في إنتاج البترول بعد الحرب العالمية الثانية وبدأ التوسع في الخدمات التي تقدمها الدولة للمواطنين فبينما كانت ميزانية الدولة عام (١٩٤٥م) تبلغ ما نحوه (١٧٢,٩٢٥,٣١٢) ريالاً سعودياً أصبحت في عام (١٩٥٤م) تبلغ (١,٣٥٥,٠٠٠,٠٠٠) ريال سعودي.

أصبح فشل الجهاز الإداري أكثر وضوحاً عندما جابهت الدولة عجزاً مالياً خطيراً عام (١٩٥٦م) بسبب أسلوب صرف الدولة لإيراداتها واستخدام عملة من الذهب والفضة وعملة ورقية كانت تسمى "إيصالات الحاج" وارتفاع أسعار الفضة عالمياً وتهريب الريال السعودي وبيعته في الأسواق العالمية وانخفاض دخل البترول نتيجة أزمة قناة السويس بنفس العام فأنخفض غطاء العملة لدى مؤسسة النقد الدولي وأصبحت الدولة مدينة للمؤسسة بـ (٧٠٠,٠٠٠,٠٠٠) ريال سعودي.

هذه الأزمة كانت جرس الإنذار الحقيقي الذي أشعر الحكومة بمدى الحاجة العاجلة لإعطاء اهتمام جدي للوضع التنظيمي وبدأت محاولات الإصلاح الإداري لأجهزة الدولة لبناء إدارية مركزية قوية على مستوى الدولة من خلال عدة جهات على النحو التالي:

أ- بعثة صندوق النقد الدولي:

طلبت الحكومة مساعدة صندوق النقد الدولي فأرسل في عام (١٩٥٧م) بعثة تضم ستة خبراء اقتصاديين لمساعدة المملكة في حل هذه الأزمة وبعد دراسة الوضع قدم الفريق توصيات مهمة وهي:

١. وضع قيود مؤقتة لحل مشكلة تدهور قيمة الريال وتخفيف الديون العامة وضبط الأسعار وفرض الضرائب ووضع قيود على الاستيراد.
٢. إعادة تنظيم مؤسسات النقد السعودي بإحداث مجلس إدارة مستقل ورفعها من سيطرة وزارة المالية.
٣. التحول من النظام المعدني إلى النظام الورقي للعملة.
٤. تطوير النظام المالي ونظام الميزانية من خلال وضع ميزانية سنوية متوازنة تعتمد من مجلس الوزراء والملك وإيجاد نظام فعال للرقابة المالية.
٥. ضرورة وضع خطة للتنمية الاقتصادية وتنويع مصادر دخل الدولة بدلاً من الاعتماد على دخل البترول بشكل رئيسي.

٦. قامت الحكومة بتطبيق التوصيات الأربع الأولى فتم تعديل نظام الوزراء وضمن العديد من الفقرات الهادفة إلى تنفيذ توصيات فريق صندوق النقد الدولي، كما تم إصدار نظام جديد لمؤسسة النقد مبني على التوصيات واختير اثنان من خبراء الصندوق كمستشارين للملك في السياسة النقدية ومشرفين على المؤسسة وتم اختيار د. أنور على من باكستان ليصبح محافظاً للمؤسسة بعد انتهاء علاقته بصندوق النقد الدولي.

٧. هذه الخطوة أدت إلى تبني أسلوب الميزانية وسمحت باستخدام المخطط لواردات النفط لأغراض التنمية الاقتصادية وكانت الخطوة التالية هي الاستعانة بالبنك الدولي للإنشاء والتعمير.

ب- بعثة البنك الدولي للإنشاء والتعمير:

طلبت الحكومة من البنك الدولي للإنشاء والتعمير في عام (١٩٦٠م) المساعدة في هذا المجال وأرسل البنك بعثة مكونة من ثلاثة خبراء برئاسة (د. زكي سعد) من مصر وبعد دراسة استمرت ستة أشهر قدمت البعثة تقريرها في شهر نوفمبر بنفس العام وتضمن عدداً من التوصيات من إنشاء جهاز مركزي للتخطيط مرتبط برئاسة مجلس الوزراء لوضع خطط التنمية والإشراف عليها.

أهمها:

١. الحاجة الماسة لإعادة تنظيم الجهاز الحكومي وتنميته.
٢. الحاجة الماسة لإيجاد قوى عاملة مؤهلة للعمل في الأجهزة الحكومية.

وتم بالفعل إنشاء المجلس الأعلى للتخطيط بالمرسوم الملكي رقم (٥٠) في (٤ يناير ١٩٦١م) ونصح الفريق أثناء عمله المملكة بالاستعانة بالأمم المتحدة لدراسة الوضع الإداري في الأجهزة الحكومية.

ج- خبراء الأمم المتحدة:

قدمت الأمم المتحدة الكثير من المساعدات الفنية على شكل خبراء للمملكة في مختلف التخصصات وبعثات دراسية للخارج وقد بلغ عدد الخبراء في تلك الفترة (٢٥٣) خبيراً قدموا (٦٧) تقريراً وعملوا في مهام لتطوير الكثير من الخدمات كالزراعة والمواصلات والصحة والخدمات الاجتماعية والطيران وغيرها.

وأرسلت الأمم المتحدة الخبير المصري (د. محمد توفيق رمزي) الذي كان مدير المعهد الإداري العام بمصر في ذلك الوقت وصل عام (١٩٦١م) وقضى شهرين يدرس الأوضاع الإدارية وقدم تقريراً، ومن أهم توصياته:

١. ضرورة إعادة تنظيم كافة الأجهزة الحكومية بهدف:

- دمج الأجهزة المتشابهة في جهاز واحد.
- تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا في الهرم الوظيفي.
- تعديل أنظمة الرقابة المالية ونظام الممثلين الماليين بوزارة المالية ونظام الخدمة المدنية.

٢. إنشاء معهد للإدارة العامة لتدريب موظفي الدولة.

٣. تشجيع دراسة الإدارة العامة بإرسال بعثات لدراسة هذا التخصص في الخارج.

٤. تبسيط الإجراءات الحكومية خاصة في مجال المشتريات الحكومية والمستودعات.

وقد سارعت الحكومة بإنشاء معهد الإدارة العامة فصدر المرسوم الملكي رقم (٩٣) في (إبريل ١٩٦١م) خاصة وأن (د. رمزي) قد ذكر في تقريره أن:

"إنشاء معهد للإدارة العامة في المملكة سوف يؤدي خلال سنوات قليلة إلى الوصول إلى مستوى أعلى من الفاعلية في الأجهزة الحكومية وسيساعد بشكل فعال في التطوير الإداري للمملكة".

كما أعارت لجنة التعاون للأمم المتحدة (د. رمزي) مرة أخرى للمعهد بعد إنشائه لمدة ستة أشهر وقام خلالها بإعداد الهيكل التنظيمي للمعهد ولم يتوفر لها خبير دائم حتى سنحت الفرصة عند حضور نائب رئيس مجلس إدارة المعهد (السيد/ حسن المشاري) وكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني في ذلك الوقت و(السيد/ محمد أبا الخيل) الذي عين حديثاً مديراً للمعهد مؤتمراً إقليمياً عقدته الأمم المتحدة في بيروت عن التخطيط الاقتصادي والاجتماعي في الدول العربية بشهر نوفمبر (١٩٦١م).

فقد ناقشا مع (السيد ووكر) مثل (فورد) الأمريكية في بيروت الذي كان يحضر المؤتمر إمكانية تقديم مؤسسته خبيراً متفرغاً ليعمل مستشاراً ووعد برفع طلبهما لنيويورك وزار السعودية مع مساعده بدعوة من المعهد ووعد بتعيين خبير مابين سنة ونصف لسنتين ولم يحقق وعدة حتى عام (١٩٦٣م) عندما وصل (الكولونيل شاه) وهو عسكري باكستاني كان رئيساً لمجلس الخدمة المدنية بباكستان وعمل كمستشار للمعهد على حساب مؤسسة فورد ومن خلاله بدأت عملية كبرى للإصلاح الإداري وتحقيق دراسة (الدكتور رمزي).

د- خبراء مؤسسة (فورد) وبرنامج الإصلاح الإداري:

اقترح مدير عام الإدارة العامة على مجلس إدارة المعهد في (١٩٦٣م) تكوين لجنة للإصلاح الإداري مكونة من ممثلين لوزارة المالية وديوان الموظفين ومعهد الإدارة وبعض الخبراء للقيام بما يلي:

١. تحديد المشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية.
٢. دراسة هذه المشكلات من قبل لجان فرعية تحدد الحلول المناسبة لها.
٣. وضع خطة كاملة للإصلاح الإداري مبنية على اقتراحات اللجان وعرضها على مجلس الوزراء للموافقة عليها.

٤. تقوم لجنة الإصلاح الإداري بالإشراف على تنفيذ الخطة بعد الموافقة عليها من المجلس.

٥. يكون المعهد مقرأ لهذه اللجنة ويتولى سكرتارياتها والمصاريف الإدارية اللازمة لها.

وتم تشكيل فريق برئاسة (الكولونيل شاه) ضم (فيليب تايلور) من جامعة كوننكت و(لويس كاننجهام) المستشار في إدارة القوى العاملة وقدموا تقريراً عام (١٩٦٣م) لإعادة تنظيم شاملة للجهاز الإداري ووافقت السعودية على ذلك وتم توقيع الاتفاقية مع مؤسسة فورد للقيام بالعملية على ثلاث سنوات وجرى تعديل عليها إلى أن انتهت عام (١٩٧٣م).

بداية عام ١٩٦٤م بدأ تنفيذ المشروع من خلال خمس فرق كل جزء تولى مهمة كالتالي:

- **فريق شئون الموظفين:** كانت مهمته دراسة الإطار التنظيمي للخدمة المدنية وتطوير أنظمتها وقدم أربع تقارير: إعادة تنظيم ديوان الموظفين العام - اقتراح تعديل نظام الموظفين العام - نظام لتصنيف الوظائف - اقتراح نظام جديد للرواتب والمكافآت.
- **فريق التنظيم والإدارة:** مهمته إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية وتبسيط إجراءات العمل وتطويرها كما اقترح إنشاء جهاز مركزي للتنظيم والإدارة وإنشاء وحدات للتنظيم والإدارة في جميع الوزارات والمصالح الحكومية.

- **فريق الشؤون المالية:** مهمته دراسة أنظمة الميزانية والحسابات والمشتريات والمستودعات والأنظمة والإجراءات المالية الأخرى وتضمن أربع تقارير: مشروع لتحسين نظام الميزانية وأساليب إعدادها وتنفيذها - تعديل للنظام المحاسبي - نظام جديد لديوان المراقبة ومهامه - اقتراح إنشاء إدارة مركزية للمشتريات الحكومية.
- **فريق القوى العاملة والتدريب:** مهمة الفريق مساعدة معهد الإدارة العامة في تصميم برامج التدريبية.
- **فريق الأشغال العامة:** قدم هذا الفريق اقتراحاً بإنشاء مصلحة مركزية للأشغال العامة.

هـ اللجنة العليا للإصلاح الإداري:

تضمنت المادة الثانية من اتفاقية الإصلاح الإداري الموقعة مع مؤسسة فورد نصاً بأن توصيات إعادة التنظيم يجب أن تقدم للجنة العليا للإصلاح الإداري لدراستها والموافقة عليها واختير المعهد ليكون أداء الوصل بين الأجهزة الحكومية والمؤسسة وتم تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري عام (١٩٦٣م) وأخرى تحضيرية.

٣- مرحلة إدارة التنمية (١٣٩٠هـ - الآن) (١٩٧٠م - الآن).

تعتبر هذه الفترة الانطلاقة الحقيقية للتنمية بعد إرساء الإدارة المركزية وإيجاد الأجهزة القادرة على تخطيط وتنفيذ مشاريع التنمية، وأهم العوامل التي ساعدت على بروز التنمية هي:

١. استكمال إنشاء أجهزة التنمية الإدارية.
٢. صدور العديد من الأنظمة التي تهدف إلى حسن الأداء وزيادة الفاعلية الإدارية.
٣. توفر أعداد كبيرة من القوى العاملة المؤهلة للعمل في الجهاز الحكومي من خلال التوسع الهائل في التعليم في كافة مراحله وتكثيف الابتعاث للخارج للدراسات العليا وتوسيع برامج التدريب المختلفة.
٤. صدور أول خطة خمسية للدولة في عام ١٣٩٠هـ (١٩٧٠م) تلتها خمس خطط أخرى.
٥. تحسن الأداء في الأجهزة الحكومية وإدخال الميكنة الإدارية لأعمالها.
٦. إحداث العديد من الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة.
٧. صدور أنظمة جديدة لمجلس الوزراء ومجلس الشورى والمناطق (الحكم المحلي).
٨. توفير إيرادات ضخمة للدولة نتيجة لزيادة إنتاج البترول وارتفاع أسعاره خاصة في السنوات الأولى من هذه الفترة مما ساعد على إنشاء البنية الأساسية للخدمات الحكومية.

أصبحت مشاريع التطوير الإداري في هذه الفترة تدار بخبراء محليين وتقلص نتيجة لذلك الاعتماد بشكل كبير على بيوت الخبرة الأجنبية وأصبحت اللجنة العليا للإصلاح الإداري الجهة التي تعني بأمور التطوير التنظيمي في المملكة.

لمحات عن خطط التنمية في عهد خادم الحرمين الشريفين المغفور له بإذن الله

لقد كان خادم الحرمين الشريفين رحمه الله منذ توليه المسؤولية في البلاد رجل عمل وانجاز ويعد من القادة البارزين الذين يحددون أهدافهم بدقة متناهية ويكرسون طاقاتهم وفكرهم وإبداعاتهم وجهدهم لانجازها على الوجه المطلوب والأمثل، وقدم المنجزات التنموية الحضارية والرخاء والأمن للمواطنين والمقيمين ولجميع المناطق والبلاد والهجر والمراكز، وحافظ على هوية مجتمعة ووطنه تحت مظلة الإسلام وطبق مبادئ الشريعة الإسلامية وسنه النبي عليه الصلاة والسلام.

الخطة الخمسية في عهد خادم الحرمين الشريفين من عام ١٤٠٢ / ١٤٢٢ هـ.

لقد شهد العقدان الماضيان لعهد نهضة حضارية شاملة تعد امتداد لمنجزات مسيرة التخطيط منذ أن انطلقت طلائعها عام ١٣٩٠ هـ بإعداد أول خطة في المملكة وبعد مبايعة الشعب للملك فهد كانت خطة التنمية الثالثة في عامها الثاني وواصل رحمه الله تنفيذ ما تبقي من برامجها ومشاريعها حتى اكتملت وقام بتوجيه إعداد الخطط الخمسية الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة بما يحقق للمجتمع ارقى أنواع الرفاهية وأفضل الخدمات المميزة ليوصل المجتمع مسيرة التقدم.

الأهداف الرئيسية للخطة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة:

- المحافظة على القيم الإسلامية وتطبيق شريعة الله وترسيخها ونشرها.
- الدفاع عن الدين والوطن والمحافظة على الأمن والاستقرار الاجتماعي للبلاد.
- تكوين المواطن العامل المنتج بتوفير الروافد التي توصله لتلك المرحلة وإيجاد مصدر الرزق له وتحديد مكافأته وفقاً لعمله.
- تنمية القوى البشرية والتأكيد المستمر على زيادة تأهيلها ورفع كفاءتها لتخدم جميع القطاعات.
- دفع الحركة الثقافية إلى المستوى الذي يجعلها تسير التطور الذي تعيشه المملكة.
- تخفيف الاعتماد على إنتاج وتصدير البترول الخام.
- الاستمرار في تغيير حقيقي في البنية الاقتصادية بالتحول المستمر نحو تنويع القاعدة الإنتاجية بالتركيز على الصناعة والزراعة.
- تنمية الثروة المعنوية وتشجيع استكشافها واستثمارها.
- التركيز على التنمية النوعية بتحسين وتطوير أداء ما تم إنجازه من منافع وتجهيزات خلال خطط الدولة التنموية الثلاث.
- إكمال التجهيزات الأساسية اللازمة لتحقيق التنمية الشاملة.
- تحقيق النمو المتوازن بين مناطق المملكة المختلفة.
- تحقيق التكامل الاقتصادي والاجتماعي بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

الخطة الخمسية الثالثة ١٤٠٠/١٤٠٥ هـ.

أعدت في مرحلة تم فيها توسع كبير في اقتصاد المملكة وزيادة إيرادات النفط ساعدت في الإسراع بتنفيذ برامج التخطيط وتقدمت المملكة لتحتل مكانها كقوة مالية كبرى وتعد كأكبر مصدرة للنفط في العالم وعدلت من الخطط السابقة لزيادة النمو في المجالات العامة لكل القطاعات وركزت على استغلال القوى العاملة الأجنبية الموجودة على نحو أكثر فاعلية وكفاءة.

سمات الخطة الخمسية الثالثة:

- أصبح من الممكن استمرار الإرادة التنموية مع القدرة على التحليل للواقع ومشاكله وحدوده.
- التوسع الكبير في اقتصاد المملكة ومبيعات النفط.
- التحكم في الضغوط التضخمية التي كانت تضغط على مستوى المعيشة.
- تحسن في المستوى المادي نتيجة التحكم في التضخم.

الأسس الإستراتيجية العامة للخطة الخمسية الثالثة:

- التغيير في بنية الاقتصاد الوطني عن طريق تحديد مستويات إنتاج النفط والغاز والحرص على تنويع القاعدة الاقتصادية.
- دعم إمكانات التنمية عن طريق مراكز التنمية المحلية والإقليمية.
- زيادة الفاعلية الاقتصادية والكفاءة الإدارية.
- تحسين فاعلية برامج الصيانة.
- وضع سياسات مالية ونقدية مرنة لتحقيق أهداف خدمات التنمية.

الخطة الخمسية الرابعة ١٤٠٥/١٤١٠هـ.

تحتل هذه الخطة موقعا خاصا لكونها تأتي بعد مرور عقد ونصف من التخطيط الشامل وهي بذلك تأتي في منتصف الطريق من بداية التخطيط وتطلعت فيه إلى عام ١٤٢٥هـ ونهجت بالخطط الثلاث الأولى خطوات باهرة من الانجازات والتحقيقات إلى الأفق.

سمات الخطة الخمسية الرابعة:

- أول خطة تعد في عهد الملك فهد بن عبدالعزيز رحمه الله.
- اعتبرت الإنسان السعودي محوراً أساسياً.
- إجراء تقويم لما تحقق عبر الخطط الخمسية الثلاث السابقة.
- أنها أكدت على الاعتراضات والشكوك التي قامت في البداية حول عمليات التخطيط الأولى.
- استخدام الأساليب العملية للتخطيط الاقتصادي.
- إن التجهيزات الأساسية قد تحقق منها الجانب الأكبر.
- هناك تحسن ملموس في الكفاءة الإدارية للأجهزة الحكومية.
- حدوث انخفاض في مستوى عائدات النفط.

الأسس الإستراتيجية العامة للخطة الخمسية الرابعة:

- تحقيق التغيير في بنية الاقتصاد وتخصيص دعم مالي لتشجيع القطاع الخاص في مجال الزراعة والصناعة والتعدين.
- سن أنظمة ولوائح جديدة تتواءم مع تطلعات الخطة الجديدة.
- توفير ونقل التقنية الجديدة واستقدام المهارات والخبرات الأجنبية.
- التركيز على الصناعة لكي تحتل مكاناً في تنويع الاقتصاد.
- ترشيد الإعانات المباشرة وغير المباشرة التي تقدمها الدولة للبضائع والخدمات.
- الاستمرار في تنمية القوى البشرية من خلال التعليم والتدريب.
- توفير الرعاية الاجتماعية والصحية.

- إتباع سياسة مالية تحقق تناسب حجم الإنفاق مع إيرادات الدولة على مدى سنوات الخطة.

الخطة الخمسية الخامسة ١٤١٥/١٤١٠هـ.

تمثل حلقة من حلقات التنمية المتصلة التي بدأتها المملكة حيث تعكس كل خطة الظروف الاقتصادية التي صاحبت إعدادها وعلى الانجازات التي تحققت وتستفيد من الأخطاء والعوائق السابقة.

سمات الخطة الخمسية الخامسة:

- صياغة رؤية مستقبلية وتصور واضح لتوجيه حركة التنمية على المدى البعيد.
- إيجاد إطار تنظيمي لجهود التنمية بتعاون القطاعان العام والخاص.
- توزيع النفقات بشكل يحقق التغيير المستهدف للبنية الاقتصادية وتوفير الخدمات الحكومية.
- تعزيز جهود التوجيه القائم للاقتصاد الوطني ودعمها.

الأسس الإستراتيجية العامة للخطة الخمسية الخامسة:

- تحقيق النمو المتوازن بين مناطق المملكة.
- استقرار الاقتصاد الوطني.
- التطور التنظيمي.
- التركيز على تغيير البنية الاقتصادية عن طريق النمو.
- تحسين النوعية وكفاءة الأداء والقدرة التنافسية.
- المحافظة على الرفاهية ونوعية الحياة للمجتمع السعودي.
- التعجيل في تنمية وتطوير العلوم والتقنية.
- تعزيز الروابط الدولية وتوسعة أفاقها.

الخطة الخمسية السادسة ١٤٢٠/١٤١٥هـ.

تم إعدادها في ظروف محلية ودولية مختلفة عن وقت الخطط السابقة فالمتغيرات العامة التي تمثل عوامل مؤثرة على اقتصاد المملكة وعلي سير إعداد الخطة السادسة ومن أهمها استمرار عدم استقرار أسواق النفط وتذبذب الأسعار وتأخر الانتعاش في العديد من الاقتصاديات الرئيسية في العالم.

سمات الخطة الخمسية السادسة:

- توجيه الأهداف إلى المدى البعيد وترك الخطط الخمسية داخل ذلك المدى للتعامل مع المستجدات والمتغيرات التي تطرحها كل مرحلة وفقاً للظروف الاجتماعية والاقتصادية ومتطلبات التعامل مع المجتمع الدولي.
- أعدت الخطة في ظروف غير عادية نتيجة لحرب الخليج والتطورات السلبية في أسواق النفط.
- النمو السكاني المتصاعد.
- ازدياد الطلب على المرافق العامة والحاجة إلى التوسع المستمر في القطاعات الإنتاجية.

الأسس الإستراتيجية العامة للخطة الخمسية السادسة:

- الاستمرار في دعم وجود نظام دفاعي وأمني واق وتعميق الولاء والانتماء لدى المواطنين.
- التركيز على تحسين المستوى الاقتصادي.
- ترشيد الإعانات المباشر وغير المباشرة التي تقدمها الدولة لكثير من البضائع والخدمات.

- تغليب النظرة الاقتصادية في قرارات استثمار ومصرفيات الدولة.
- إحلال القوى العاملة الراغبة في العمل والمؤهلة.
- الاهتمام بتنمية المجتمع السعودي وتوفير الرعاية الاجتماعية والصحية اللازمة له.
- المحافظة على البيئة وحمايتها وتطويرها ومنع التلوث عنها.

الخطة الخمسية السابعة ١٤٢٠/١٤٢٥هـ.

تكتسب وضعاً خاصاً لكونها أتت في وقت تتنامي فيه اتجاهات العولمة الاقتصادية تتمثل في تزايد الاندماج بين أجزاء الاقتصاد العالمي وفعاليته المختلفة واستمرار الثورة التقنية في مجال المعلومات والاتصالات والتطور الهائل بمعالجة الكلمات وتخزينها ونقلها وتدفعها محلياً وعالمياً بسرعة عالية، وعدم استقرار الأسواق العالمية للأوراق المالية والصرف الأجنبي وظهور المجموعة الأوربية بعد توحيد نظامها النقدي.

سمات الخطة الخمسية السابعة:

- التركيز على تطوير الخدمات المقدمة للحجاج وذلك نظراً للازدياد المطرد في أعداد المسلمين القاصدين الحرمين الشريفين وهو ازدياد نشأ نتيجة عوامل طبيعية (النمو السكاني) وعوامل اقتصادية وسهولة المواصلات وتنشيط فعالية الاقتصاد المحلي.
- الاهتمام بالعلوم والتقنية والمعلوماتية وتشجيع البحث العلمي والتطوير وتوطين التقنية وذلك ببناء قاعدة وطنية للمعلومات والتقنية قادرة على الابتكار ونشر التقنية.
- زيادة مساهمة القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية شريطة المنفعة بتخفيض التكلفة وحسن الأداء وتشغيل المواطنين (السعودة).
- الاهتمام بصيانة التجهيزات القائمة للحفاظ عليها في حالة تشغيله والعمل على تخفيض تكاليف الصيانة وذلك عن طريق استخدام المواصفات والمقاييس.
- إتباع سياسة سكانية تراعي المتغيرات الكمية والنوعية للسكان وتوزيعاتهم الجغرافية وتعزيز العلاقة بين المتغيرات السكانية والنمو الاقتصادي.
- التركيز على الترشيح كأساس يدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالعمل على الاستفادة الكاملة من قدرات المرافق العامة والخدمات المتوفرة بمناطق المملكة وزيادة وعي المواطنين بأهمية الترشيح وإيجابياته.

الأسس الإستراتيجية العامة للخطة الخمسية السابعة:

- تدعيم وجود نظام دفاعي وأمني واق والتطوير المستمر للقوى الذاتية الدفاعية.
- تحسين كفاءة الخدمات والمنافع التي تقدمها الدولة.
- فتح المجال للقطاع الخاص لمزاولة كثير من المهام الاقتصادية.
- الاهتمام بصيانة التجهيزات القائمة.
- تطوير الخدمات التطوعية وترسيخ مفهومها.
- ترشيح الإعانات المباشرة.
- تحسين استغلال الموارد الاقتصادية المملوكة للحكومة.
- تطوير مخرجات التعليم.
- زيادة مساهمة المواطنين في القوى العاملة في القطاعات الاقتصادية.

- الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والصحية.
- العناية بإعادة التأهيل للقوى العاملة والقضايا العامة الأساسية كالمياه والسياسات المالية والطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي.

مصطلحات

الإستراتيجية	خطة لكل التحركات التنظيمية الهامة والمداخل الإدارية التي تستخدم لإنجاز أهداف الشركة وتحقيق رسالتها. أو هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدرتها من الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف.
الإستراتيجية الكلية للشركة	تعبر عن الصورة الكلية للخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الشركة.
إستراتيجية وحدة النشاط الإستراتيجية	خطة موضوعة بغرض توجيه وإدارة وحدة النشاط الإستراتيجي SBU
إستراتيجية المجالات الوظيفية	مداخل وظيفية وتحركات من جانب الإدارة من أجل دعم ومساندة إستراتيجية وحدة الأعمال.
إستراتيجية المستوى التشغيلي	مدخل أكثر تفصيلاً ويتضمن تصرفات وتحركات الوحدات التشغيلية بغرض إنجاز أهداف الأداء.
الخيارات الإستراتيجية	الوسائل المتاحة والتي يمكن إتباعها لتحويل الشركة من وضعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد.
التوافق الإستراتيجي	اختيار الوسائل الأكثر ملائمة بغرض إعادة تحديد موقع الشركة في السوق بشكل أفضل.
الرئيس التنفيذي للشركة	هو عادة العضو المنتدب في الشركة وقد يجمع في حالات خاصة بين هذه الوظيفة ووظيفة رئيس مجلس إدارة الشركة.
التحليل الثنائي	هو عبارة عن أداة تحليلية تضم كل من تحليل البيئة الخارجية وتحليل الأداء الداخلي وهو يدمج كل من عناصر التهديدات والفرص مع نقاط القوة والضعف.
الملامح الإستراتيجية	هي السمات والصفات الأساسية التي تميز إستراتيجية الشركة من حيث درجة الابتكار وتحمل المخاطرة والمبادأة والميزة التنافسية.
خطوط الأنشطة والأعمال	هي أنواع الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تعمل فيها الشركة.
مؤشرات النجاح	هي معايير أو مؤشرات تستخدمها الشركة لتحديد درجة نجاح النشاط أو المنتج.
التخطيط الإستراتيجي	التصميم والتبصر برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.

التخطيط (التخطيط التقليدي)	التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات. أو " التقرير سلفاً بما يجب عمله وكيف ومتى ومن الذي يقوم به"
التنبؤ	محاولة التعرف على قيم العناصر المؤثرة في الشركة مستقبلاً استناداً على أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي.
عنصر المخاطرة	هو احتمال قابل للقياس في حالة التعرض لضرر ما، وعند التخطيط يجب أن تكون على بينة بالمخاطر التي تحف عملية التخطيط حتى تكون أكثر راحة واستقرار ونجاحاً.
الحظ والتخطيط	مفتاح تحسين حظك يكمن في التخطيط فهو عملية تحديد مواطن القوة والمصالح والسمات الشخصية التي يرغب في تطويرها ثم تفعيل تلك السمات وقتما تجد الفرصة سانحة لذلك.
التخطيط للطوارئ	الطارئ شئ يحدث من غير توقع ودون سابق إنذار وإن امتلاك خطط مسبقة لحالات الطوارئ تشعرك بالثبات إن وعيك بالمشاكل الطارئة ووضع الحلول لها يجعلك دائماً في وضع الاستعداد إضافة إلى أن حدوث الطوارئ يحسن لديك أسلوب التصرف ويثري المبكية الإبداعية مما يعطيك فهم أعمق لعملية التخطيط للطوارئ.
محطات نهائية	إن رسم الخطط المستقبلية يجب أن لا يكون مرتبطاً بفكرة التركيز على هدف واحد ومحطة نهائية للطموحات والآمال بل أن التخطيط يدعوك لجعل نهاية التخطيط بداية لعملية تخطيط أخرى مما يجعل التخطيط متعة حقيقية لك ويحافظ على وتيرة تطورك ونماتك.
الرؤية	هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.
رسالة المنظمة	هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً ويمكن تحقيقها بالإمكانيات الحالية.
الفرص والتحديات	الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر ايجابياً عليها. والتحديات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر سلباً، وتقاس الفرص والتحديات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة.
نقاط القوة والضعف	نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضاء المتعاملين معها.
البيئة الخارجية	تتكون من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.
البيئة الداخلية	وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.

السياسات	مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة.
الإدارة الإستراتيجية	هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.
القرارات الإستراتيجية	هي وظيفة مجلس الإدارة والإدارة العليا بالشركة وهي حقاً الوظيفة الرئيسية لهما ويطلق عليها أحياناً "التخطيط الاستراتيجي".
القرارات المعتمدة على الإستراتيجية	هي القرارات التشغيلية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون في حياتهم اليومية داخل العمل والمعتمدة على الاستراتيجيات.
المنافسة العالمية	الدرجة التي تستطيع الدولة تحت ظروف اقتصاد سوق حر وعادل أن تقدم منتجات وخدمات، تستطيع أن ترقى إلى مستوى الاختبار في الأسواق الدولية مع مقدرتها على زيادة الدخل الحقيقية لمواطنيها في نفس الوقت.

بهذا ننهي المذكرة الشاملة للمقرر الجامعي التخطيط الاستراتيجي (PAD-332)

وهي منقولة نصاً من الشرائح التدريسية لسعادة الدكتور عدنان بلخيور

نرجو من الله تعالى التوفيق والنجاح للجميع
وأن يعمننا فضلكم بالدعاء لنا في ظهر الغيب، والمساهمة في نشرها

نسقها وأخرجها: حسان علي الطيار
(KsaUvi@GMail.Com)

للملاحظات والإقتراحات يرجى الإتصال بنا على الجوال رقم: ٠٥٠٦٦٣٣٧٦٠

٢٠١٠ / ١٤٣١ هـ

تنبيه

هذه المذكرة هي تنسيق وإخراج لشرائح تدريسية قام بعملها سعادة الدكتور عدنان بلخيور جزاه الله بكل الخير، إضافة إلى أن إنجاز هذه المذكرة لم يتم بأي تكليف من قبل سعاداته بل كان جهداً فردياً قصد به الأجر والثواب من الله تعالى لسعاداته ولنا ولكل من ساهم ويساهم في نشرها لاستفادة عموم الطلبة والطالبات وراغبى العلم والمعرفة

هذا الجهد وقف لله تعالى لا يجوز بيعه أو الاتجار به، وهو حق لكل مسلم ومسلمة وطالب وطالبة علم