

هذه المرحلة يتم اختبار وقياس أداء المنظمة لنشاطاتها (فها) - - - (المعلومات عن المنافسين) يتيح المعرفة الدقيقة بمقدرات المنظمة وهذا بالطبع يتطلب من فريق التخطيط الاستراتيجي القدرة والمهارة على إجراء البحوث والدراسات والتحليل والتسويقي.

: تحليل الفجوة وتضييق الفروقات:

بمعنى تضييق الفجوة بين ما يجب أن تكون عليه المنظمة لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي وبين ما هي عليه الآن وذلك من واقع ما تم التوصل إليه في المرحلة السابقة فإذا كانت الفجوة كبيرة وجب الرجوع إلى المرحلة الرابعة (الفرضيات النموذجية) تحسين وضع المنظمة تطبيق أمثل لفرضيات تلك المرحلة.

: وضع خطط للطوارئ والتغيرات الغير:

وهنا يتم وضع التوقعات الممكنة البيئة الخارجية سواء كانت تغيرات (اقتصادية - سياسية ...) وسواء كانت هذه التغيرات إيجابية على المنظمة أو سواء كانت هذه التوقعات سلبية ستعود بالضرر على المنظمة، كذلك تشمل هذه التوقعات التغيرات البيئة الداخلية سواء كانت إيجابية أو سلبية.

: إسناد مهام وضع الخطط التطبيقية:

وهنا يتم إسناد مهام التخطيط التفصيلي الإستراتيجية والأقسام بهدف بوضع الميزانية الخاصة به وكذلك تحديد الأوقات اللازمة لتنفيذ الخطة الخاصة بها.

: مرحلة التنفيذ:

وهنا يتم وضع خطط العمل التفصيلية موضع التنفيذ (البداية) تحقيق حجم المبيعات المخطط لكل عام وكيفية تنفيذ ذلك - - - (كما يتم هذه المرحلة أيضا عمليات المراجعة والرقابة والتقييم.

القيادة الإدارية: ماهيتها وأسسها ودوافعها وأنماطها: إن من الأشياء الهامة منظمة وجود من يقوم بالتحقق من توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الموضوعة ينجح هذا الفرد هذا الدور لا بد من توافر بعض المهارات تمكنه من توجيه هذه الجهود. **تعريف القيادة:** هي عبارة عن توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض إنجاز أهداف المنظمة.

الفرق بين القائد والمدير (الرئيس): يختلف مفهوم د والمدير، فالمدير يستمد قوته من السلطة الممنوحة له وحقه فهو يستمد قوته من تأثيره الآخرين فكل قائد يمكن أن يكون رئيسا جيدا إذا ما توفر لديه مهارات التخطيط والتنظيم وصنع القرار والرقابة ولا يمكن أن يكون كل رئيس قاد وذلك لأن الصفات الشخصية تختلف من شخص لآخر. **قواعد أو أسس القيادة الإدارية:**

- هناك قواعد أساسية ينبغي الفعال التعامل معها لتحقيق الج وهذه القواعد هي:
1- **وضع الأهداف والبرامج العملية:** وهنا يجب على أن يكون لديه القدرة على وضع الأهداف حدود إمكانيات المنظمة وكذلك احتياجات السوق، هذا إلى جعل هذه الأهداف مقبولة من جانب العاملين وذلك من خلال استخدام

2- **الأوامر وتنظيم العمل:** وهنا ينبغي أن يكون على دراية ومهارة بكيفية إصدار الأوامر بالكيفية والأوقات المناسبة كما ينبغي أن يكون على دراية تامة بالهيكل التنظيمي للمنظمة وكيفية تسلسل السلطات وما هي الصلاحيات والسلطات الممنوحة له، مما يساهم في عدم تضارب المهام وازدواج القرارات.

3- **القيادة:** ويقصد بذلك أن يكون قادرا على إيصال الأوامر إلى العاملين بواسطة والتأثير فيهم وليس عن طريق استخدام السلطة الممنوحة له، يتمكن من ذلك يجب أن يكون على دراية كافية باحتياجات ورغبات العاملين والعمل على التوفيق بين هذه الاحتياجات والرغبات للعاملين وبين احتياجات ورغبات المنظمة.

4- **التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:** إن تفهم لأهداف العاملين المختلفة والعمل على مساعدتهم على الوصول إليها وكذلك قيامه بتوظيف هذه الأهداف لخدمة أهداف المنظمة من خلال الشورى فإنه سوف يحظى بثقة العاملين وسيعتمدون عليه في قيادتهم.

5- **التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد والحوافز:** القيادي الناجح هو من يتفهم متطلبات العاملين والحوافز تدفعهم للعمل ويعمل على استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.

6- **القيادة:** فينبغي التصرف مع العاملين وفقا للظروف يواجهها العاملين حتى يحظى بثقتهم كما ينبغي عليه تنفيذ الصحيح وفقا لتغير الظروف المحيطة وعدم الالتزام الحر ج التزاما حريا إذا ما تطلبت هذه المتغيرات ذلك.

دوافع القيادة: يوجد خمسة دوافع للقيام بدور القيادة تختلف فيما بينها من حيث درجة تأثيرها من شخص لآخر إلا أن القائد الناجح تتوفر لديه دافع أو أكثر من هذه الدوافع:

- 1- والانجاز صفة من صفاتهم المستمرة حيث يضع القادة أهدافا يمكن الوصول إليها وفيها عنصر يحاولون بشكل حثيث الوصول إلى تلك الأهداف.
- 2- **الحاجة إلى التزود بالقوة اللازمة للوصول إلى الأهداف:** ويقصد بالقوة هنا هي قوة توجيه الأفراد نحو الأهداف وذلك ينتج من ثقة الأفراد وتأييدهم لهذا القيادي إضافة إلى السلطات الممنوحة له من التنظيم ذاته، إن القياديين يسعون للقوة ليس لمجرد الحصول عليها ولكن بهدف تحقيق أهدافهم.
- 3- **وهنا نجد أن القياديين يكون لديهم الطموح لتحسين أوضاعهم المالية والإدارية وتحقيق طموحاتهم.**
- 4- **الدافع للشهرة:** وهنا يسعى القائد لأن يكون مشهورا بين المنظمات المحلية أو الدولية لذا فإنهم يسعون دائما لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الذاتية ويجدون متعة.
- 5- **(تحقيق)** : وهذا الدافع يُعد أكثر الدوافع تأثيرا حيث يسعى القائد هنا لتحقيق الرضا من خلال تحقيق أدوار تحقق قيمة ومنفعة للمجتمع والتنظيم وهي نفس الوقت تعلى من قيمته وشأنه بين أفراد المجتمع.

دوار القيادة:

هناك ثلاث محاور رئيسية أو شخصيات أساسية للقياد هي:

- **القائد المستقل والمعد بذاته () :** وهذا القائد لا يتفاعل مع المجموعة ولا يريد أن يغير من صفاته وتصرفاته وفق المتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة ومن ثم فإن هذا النوع يهتم فقط بالانجاز السريع ولا يهتم بالمدى البعيد ولا باحتياجات العاملين.
- **القائد المهتم بالإنجازات:** وهذا النوع من القادة يهتم بالأهداف والإنجازات أكثر من اهتمامه بالأفراد والمجموعة ومن ثم فإنه لا يحاول قيادة مجموعة أو تطويرها والتفاعل معها ما لم تكن لها علاقة بالأهداف والإنجازات كما أنه لا يهتم بحال المنظمات أو الأخرى طالما تستطيع منظمته تحقيق الأهداف فإن آثار مثل هذا القائد تكون محدودة المكان والزمان.
- **() :** وهو يهتم بالتفاعل مع مجموعة يقودها ويعدل تصرفاته حسب أنماط المجموعات يعمل معها فيها أو يقودها وهذا النوع لا يحاول إظهار القيادة واستخدام سلطاته إلا التفاعل مع المجموعة ويعمل على مشاركتهم صنع القرار، كما أنه يسعى على المدى البعيد التأثير على سلوكيات ومبادئ المجموعة ليطورها نحو الأفضل.

:

- 1- حصوله على العلم والخبرة.
 - 2- قدرته على تقديم الحوافز والتشجيع.
 - 3- قوة الشخصية والذكاء.
 - 4- قدرته على استغلال الموارد الاستغلال الأمثل.
- أنماط القيادة:** هناك أساليب قيادية متعددة ومختلفة بعضها متداخل، فبعض القياديين لديهم أكثر من نمط قياد واحد حسب ما تقتضيه الظروف وطبيعة المهام والبيئة يعملون بها وهذه الأنما هي:
- 1- **أسلوب القيادة بالمشاركة:** وهنا يتشارك القائد مع الأفراد صنع القرار مما يؤدي إلى حدوث إلتزام نحو تحقي الأهداف المنشودة ويفضل استخدام هذا الأسلوب عندما تكون المهام والأهداف واضحة
 - 2- **القيادة الاستهلاكية:** وهنا يرسم القائد الأهداف وسياسات العمل ثم يطرح للأفراد حرية عملية التنفيذ ولكن النابع من اقتناعهم بأهمية العمل.
 - 3- **القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم واحتياجات المنظمة معا:** وهذا الأسلوب يستهدف إنشاء علاقات إنسانية بين الق والأفراد، حيث يظهر القائد هنا اهتمامه بالأفراد مع توضيح توقعاته تنفيذ المهام المطلوبة منهم و نفس الوقت يسعى جاهدا نحو تزويدهم بالمهارات ورفع مستوى أدائهم الوظيفي .
 - 4- **القيادة الديمقراطية:** تقع هذه القيادة الوسط بين القيادة المستبدة والقيادة بالمشاركة، وهنا يحتفظ القائد بحق القرارات النهائية ويترك القرارات التنفيذية للعاملين أنه يضع اعتباره أثناء اتخاذ القرار آراء العاملين.
 - 5- **القيادة بالبحث عن الأتباع ومناصرتهم:** وهنا يقوم القيادي تدفع العاملين لإتباعه ويحاول الاهتمام بهم وباحتياجاتهم لكنه ليس بالضرورة أن يتيح لهم المشاركة صنع القرارات ورسم الأهداف.
 - 6- **القيادة لإنجاز المهام:** وهذا النوع يصلح مع العاملين الذين يحتاجون إلى التوجيه وهنا يعتبر القيادي نفسه ملما أكثر من غيره يتخذ القرارات الملائمة لدفع العاملين نحو إنجاز هذه المهام ويكون هذا النوع من الحوافز المالية والتخويف هما الدافعان لكافة الأفراد نحو العمل.