

الفصل الثالث : التخطيط

مقدمة :

- أدى اتساع نشاطات الدولة وتزايد حاجات المواطنين لخدماتها لزيادة مسؤولية الدولة نحو تحقيق مجموعة كاملة من الأهداف المترابطة للتنمية الشاملة استنادا للتخطيط العلمي.
- يعتبر التخطيط إحدى الوظائف المهمة للحكومة والذي يتم على مستوى الإدارة اليومية في الأجهزة الحكومية.
- يُعد التخطيط في صورته الإيجابية وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة والذي يجب أن يكون مفهوما ومقبولا من القيادات السياسية والتنفيذية.
- يؤدي التخطيط إلى الاستخدام الأفضل للموارد لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية.

١. مفهوم التخطيط :

- يعتبر التخطيط مسؤولية الوظائف القيادية للإدارة العامة، كما ويعتبر القاعدة الأساسية الأولى للإدارة، والتي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم، وقيادة، ورقابة،... لتحقيق الأهداف المنشودة (التخطيط أساس الإدارة).

من أبرز التعريفات للتخطيط:

- "عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله".
- "اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومن يعمل؟ فهو بمثابة الجسر الموصل بين الحاضر والمستقبل".

خطوات عملية التخطيط

١. تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
٢. وضع السياسات والقواعد المرشدة لتحقيق الأهداف.
٣. وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف.
٤. تحديد الإمكانيات المتاحة فعلا.
٥. تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
٦. وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف.

٢. أهمية التخطيط

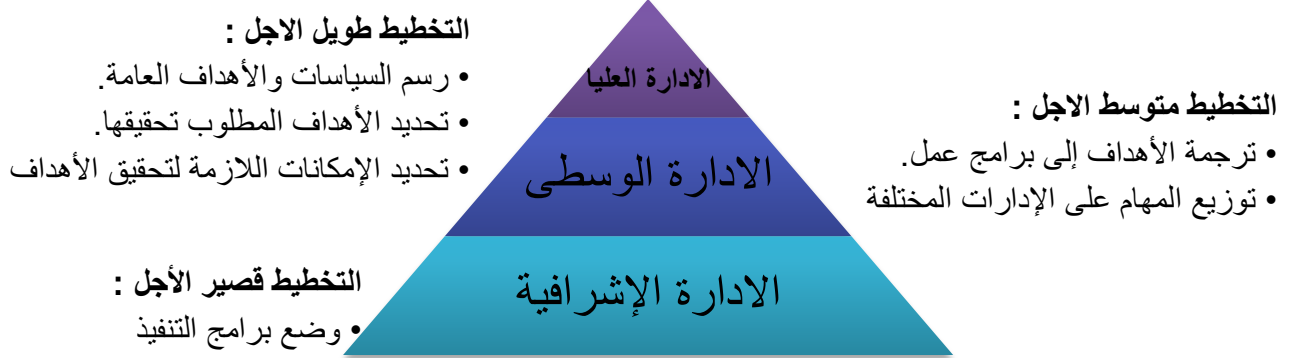
- زادت أهمية التخطيط بتعدد الأجهزة الحكومية واتساعها، وتنوع مهامها، وتضخم أجهزتها، وطموح أهدافها.

المزايا التي تنطوي عليها عملية التخطيط :

١. المساعدة على تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
٢. تحديد الإمكانيات اللازمة للوصول إلى الأهداف.
٣. التنسيق بين جميع المهام بغية تجنب التضارب عند التنفيذ.
٤. يعتبر التخطيط وسيلة فاعلة للرقابة الداخلية والخارجية (معيار للمقارنة).
٥. تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.
٦. استشعار المستقبل ووضع السيناريوهات لمواجهة الأحداث.
٧. الاستثمار الأفضل للموارد والاقتصاد في الوقت والكلفة.
٨. تنمية مهارات وقدرات المديرين.

٣. مسؤولية التخطيط

- التخطيط مسؤولية المديرين باختلاف مستوياتهم التنظيمية رغم اختلاف الأساليب التخطيطية. حيث تزداد أهميته كلما ارتفعنا في المستوى الإداري. كما ويتصف التخطيط بالتنسيق والشمولية الأكبر في المستويات الإدارية العليا.



٤. مقومات التخطيط

أولا : الأهداف

- هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، فإن كانت في المستقبل البعيد تسمى غايات أو أهداف استراتيجية. أما إن كانت في الأجل القصير تسمى أهداف تكتيكية.
- وقد تكون أهداف عامة للمنظمة ككل أو جزئية لكل قسم إداري على ضوء الأهداف العامة للمنظمة. وعلى مستوى الدولة هنالك أهداف قومية تتولى تحديدها عادة السلطات التشريعية، وأهداف إقليمية أو محلية تتولى تحديدها عادة السلطات التنفيذية.
- تختلف الأهداف من حيث المدة الزمنية ودرجة الشمولية، فهنالك الأهداف طويلة الأجل من اختصاصات الإدارة العليا في المنظمة أو السلطة التشريعية وتتصف بالشمولية. وهنالك أهداف قصيرة أو متوسطة الأجل أقل عمومية وهي بمثابة أهداف تكتيكية ترمي لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

العوامل التي يجب مراعاتها في الأهداف:

١. درجة الوضوح: وذلك لمن يقوم بوضعها أو تنفيذها. ويكون الهدف واضحاً أكثر كلما أمكن التعبير عنه في صورة كمية دقيقة.

ومن مزايا الأهداف الواضحة، كونها تساعد على:

- ❖ توحيد الجهود.
- ❖ القيام بوظائف المنظمة.
- ❖ وضع المعايير اللازمة للأداء، وبالتالي سرعة تحديد الانحراف والتصحيح.
- ❖ تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام.

٢. القناعة بالهدف: لزيادة درجة الحماسة لتحقيقه.

٣. الواقعية في الهدف: بمعنى إمكانية تحقيقه في الواقع العملي.

٤. التناسق والانسجام بين الأهداف: لسهولة التنفيذ والبعد عن الإرباك.

٥. مشروعية الهدف: مدى الملائمة للقيم والتقاليد والأنظمة واللوائح..

٦. القابلية للقياس: من خلال عدة مقاييس كمية، أو نوعية، أو زمنية... بهدف التأكد من مدى التحقيق، وتحديد الانحرافات إن وجدت والعمل على إجراء التعديلات اللازمة.

ثانياً : التنبؤ

- نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، ويعني "توقع التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط". بمعنى (تقدير احتمالات المستقبل واتخاذ الاحتياطات لمواجهته).
- التنبؤ الذي يدخل في العملية التخطيطية هو ليس التنبؤ العشوائي، بل هو التنبؤ الدقيق الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة، وتحديد الأهداف المناسبة.

الأمر التي يجب مراعاتها في التنبؤ:

١. الدقة.
 ٢. الفائدة.
 ٣. الوضوح.
 ٤. تجنب التكاليف العالية.
 ٥. بيانات ومعلومات حديثة.
- مهما كان التنبؤ دقيقاً فإنه لن يصل إلى حد الكمال في جميع الأمور بسبب غموض المستقبل. فالتنبؤ يعني توقع ما سيحدث على أساس من الاستدلال بما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر.

ثالثاً : السياسات

- مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة مسبقاً «بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة» عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف
- السياسات إما أن تكون مكتوبة كما في المنظمات الكبيرة أو غير مكتوبة ولكنها معروفة ضمنياً للعاملين في المنظمة. والتخطيط غالباً ما يكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات.

مزايا السياسات

١. تعتبر بمثابة تصريح عن الاتجاهات التي تتبناها الإدارة.
١. تساعد على تحقيق نوع من الثبات والاستقرار في العمل.
٢. تساعد على تحقيق نوع من التناسق والانسجام بين الجهود.
٣. تعمل على توفير الوقت والجهد لدى العاملين.
٤. تساعد في الرقابة على أساليب عملية التنفيذ.

الشروط الواجب توفرها في السياسات:

١. الوضوح.
٢. المشروعية.
٣. التناسق والانسجام.
٤. الشمولية.
٥. الاقتناع والقبول.
٦. الكتابة.
٧. المرونة.

انواع السياسات

- (١) **السياسات الأساسية:** تتصف باتساع نطاقها وبالثبات والاستقرار والحاجة لوقت طويل لتعديلها، ناهيك عن اتساعها بالشمولية للدولة أو المنظمة ككل. وترتبط بشكل وثيق بالأهداف الاستراتيجية. كما وتوضع من قبل أعلى السلطات في الدولة كالمجالس التشريعية والقيادات السياسية مثل قرارات مجلس الوزراء.
- (٢) **السياسات العامة:** تتسم بالثبات والاستقرار النسبي، وتشمل أساليب تحقيق العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص بين المواطنين، وأنواع الخدمات التي تقدم إليهم،... وتمتاز بكونها أكثر تفصيل وتحديد لكيفية سير مجريات الأمور داخل التنظيم. وتقع على عاتق الإدارة العليا في أجهزة الدولة، وعلى عاتق الإدارة الوسطى في منظمات الأعمال.
- (٣) **السياسات الوظيفية:** تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل المنظمة، وتتصف بكونها أقل تفصيل وتحديد، ومن أمثلتها السياسات المالية، وسياسات المشتريات، وسياسات التوظيف،...
- (٤) **السياسات الضمنية:** ليس بالضرورة أن تكون مكتوبة أو معلنة. حيث توضع لتجنب الإحراج، أو لكونها مؤقتة، أو لكونها لم تتبلور بعد.

رابعاً : الاجراءات

- «هي بمثابة خطوات منطقية ومراحل تفصيلية توضح اسلوب اتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولين عن التنفيذ، والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ»
- ومثال ذلك إجراءات عملية التعيين. فهي أعمال روتينية متكررة وتتصف بنوع من الثبات والاستقرار النسبي، وتختلف باختلاف العمل والمنظمات، فأجهزة الدولة مثلاً لديها مجموعة من الإجراءات تخضع لها جميع الأجهزة الحكومية في الدولة. وعادة ما تكون الإجراءات الحكومية أطول وذات طابع روتيني أكبر مما هو عليه الحال في منظمات الأعمال.

شروط الإجراءات السليمة:

- ١ . الدقة والوضوح.
- ٢ . البساطة والسهولة.
- ٣ . المرونة.
- ٤ . التناسق والانسجام.
- ٥ . الرقابة.

فوائد الاجراءات : تساعد الاجراءات على :

- ١ . منع التضارب والتعارض بين الأعمال
- ٢ . التقليل من الوقت والجهد للموظفين
- ٣ . التعاون والانسجام بين الأفراد في العمل
- ٤ . تحقيق نوع من الارتياح النفسي والطمأنينة لدى الفرد
- ٥ . القيام بالرقابة
- ٦ . تسهيل التدريب
- ٧ . التقليل من احتمالات حدوث الاخطاء

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات:

- ١ . جمود التفكير نتيجة الروتين في العمل.
- ٢ . صعوبة تغيير هذه الإجراءات مستقبلا بسبب التكلفة والجهد المطلوب.
- ٣ . إحساس الموظف بالضيق والملل والإحباط.

خامسا : تدبير الوسائل والامكانيات (الموارد)

- حيث يُعد توفرها شيئا أساسيا لبلوغ التنظيم أهدافه، والتي لا بد من تحديدها عند رسم الأهداف.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:

- ١ . الدقة في تحديد الاحتياجات.
- ٢ . الواقعية.
- ٣ . تحديد المصادر.
- ٤ . المدة الزمنية.
- ٥ . التكلفة المالية التقديرية.

٥. انواع التخطيط

أولا : وفقا لدرجة شمول الخطة:

١. **التخطيط القومي الشامل** : يتم على مستوى الدولة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة، ورفع مستوى المعيشة وإحداث النهضة.
٢. **التخطيط الإقليمي** : يختص بالأهداف والسياسات والبرامج التي تتعلق بمنطقة معينة من مناطق الدولة لتحقيق النمو المتوازن داخل الإقليم الواحد، فضلا عن تحقيق التوازن بين أقاليم الدولة المختلفة، مثل العناية بالثروة الزراعية، وتخطيط المدن، وشبكة المواصلات،...
٣. **التخطيط المحلي** : يخص عادة مدينة واحدة أو قرية واحدة، ويشمل على توفير الموارد والإمكانات المالية والطبيعية اللازمة لتطوير الخدمات المختلفة.
٤. **التخطيط في مجال خاص ومحدد**: يقتصر على خدمات معينة دون غيرها.

ثانيا : وفقا للمدة الزمنية:

١. **التخطيط طويل المدى**: يغطي مدة زمنية طويلة نسبيا تتراوح بين عشر سنوات وعشرين سنة، ويتطلب معلومات وإحصاءات دقيقة.
٢. **التخطيط متوسط المدى**: يغطي مدة تبلغ خمس سنوات. وعادة ما تتكون الخطة طويلة المدى من عدد من الخطط متوسطة المدى، والتي بناء على نتائجها يمكن إجراء التعديلات على الخطة طويلة المدى.
٣. **التخطيط قصير المدى**: هو التخطيط لسنة مالية واحدة، وهو جزء من الخطة متوسطة المدى. وعادة ما ترتبط الخطة قصيرة المدى بموازنة الدولة. وعلى ذلك تعد الموازنة أداة رئيسة من أدوات التخطيط قصير المدى.

ثالثا : وفقا لمجال الخطة:

١. **التخطيط السياسي** : هو ما يخص تخطيط النظام السياسي في الدولة، من تحديد لمصدر التشريع، وتوزيع للسلطات، أي أنه يخص نظام الحكم في الدولة.
٢. **التخطيط الاجتماعي** : يتصل هذا التخطيط بتنمية المؤسسة الاجتماعية الأساسية في الدولة الا وهي العائلة، كما يخص كل ما يتعلق بتحقيق درجة عالية من التقدم الحضاري والثقافي للمجتمع، وذلك بتوفير وسائل التعليم الحديث والقضاء على الأمية وتوفير كافة الفرص لجميع المواطنين.
٣. **التخطيط البشري** : وهو ما يخص موضوع النمو السكاني وتوزيع الكثافة السكانية بين مناطق الدولة المختلفة والتوازن بين فئات الاعمال المختلفة للسكان
٤. **التخطيط الطبوغرافي** : يعد من احدث أنواع التخطيط، ويختص بموضوع حس استغلال الارض وتخصص التربة الخصبة للزراعة ومنع بناء المنشآت التجارية والصناعية عليها، يعني هذا النوع من التخطيط منع تلوث التربة وما نحويه من مياه جوفية

٥. **التخطيط الاقتصادي** : يخص الانتاج القومي الزراعي والصناعي، كما يسعى الى تحقيق ميزان إيجابي في التجارة الخارجية ويرتبط ارتباط وثيق بالتخطيط المالي والتخطيط للقوى والموارد البشرية العاملة، وكذلك التخطيط الزراعي والتخطيط الصناعي
٦. **التخطيط المالي** : يخص نسبة السيولة النقدية بالدولة وما يتعلق بها من نسبة الفائدة على الديون ونسبة الخصم التي تحددها البنوك المركزية في الدول. كذلك تخص القروض العامة والضرائب المطبقة في هذه الدول ، للتخطيط المالي صلة وثيقة بإعداد موازنة الدولة.

رابعاً : وفقاً للمستوى التنظيمي:

١. **التخطيط السياسي** : يختص بوضع السياسات العريضة من قبل الدولة، وهو بمثابة الضوء الأخضر للأجهزة المختلفة لكي تقوم بالتخطيط على مستواها.
٢. **التخطيط الاستراتيجي** : يتم على مستوى الوزارة أو المنظمة الواحدة وهو جوهر عملية التخطيط
٣. **التخطيط للطوارئ** : يختص بوضع خطط إضافية للخطة الاستراتيجية الرئيسية، بحيث تنفذ فقط عند مواجهة ظروف طارئة.
٤. **التخطيط التكتيكي** : وهو أقرب لمرحلة التنفيذ، ولفترة زمنية قصيرة مثل وضع خطة عسكرية لتضليل العدو بهدف المساعدة في تحقيق النصر.
٥. **التخطيط للتطبيق** : يحدد المشروعات وموعد تنفيذها، فضلاً عن عمليات الإرشاد والتنسيق بين الأطراف المعنية. بمعنى أنه يتناول كيفية تطبيق الخطة الاستراتيجية بحيث تحقق أكبر نسبة من النجاح.

٦. اعداد الخطة

عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطة، والامام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل اليها وتوفير الامكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة

- العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:

١. **الوضوح** : يجب مراعاة الوضوح في جميع مراحل وخطوات وضع الخطة، كما يجب مراعاة ان تكون اللغة التي تصاغ بها الخطة واضحة ومفهومة للجميع لا تحتوي على عبارات يشوبها الغموض او تحتمل التأويل.
٢. **المرونة** : يتطلب اعداد الخطة توافر درجة عالية من المرونة في جميع المراحل حتى يمكن مواجهة الظروف الطارئة التي لم تكن متوقعة ، تزداد الحاجة الى المرونة عند التخطيط طويل المدى، بعكس التخطيط قصير المدى تقل الحاجة للمرونة نظرا لزيادة دقة افتراضات التوقع وقصر مدة تنفيذ الخطة.
٣. **المشاركة في وضعها** : اعداد الخطة مهما كان نوعها هو عمل مشترك، فهو لا يعتمد على جهود شخص واحد، إنما يعتمد على الجهود الجماعية، فالمدير لا يستطيع مهما كانت قدراته واستعداداته ان يقوم بجميع خطوات الخطة بمفرده فهو بحاجة الى مصادر مختلفة ومعلومات متعددة، كما يحتاج الى اراء الاخرين ومقترحاتهم للاستفادة منها عند وضع الخطة

٤. **مراعاة الجانب الإنساني :** على المخطط ان يأخذ في حسبانته جميع العوامل والظروف الإنسانية عند

وضع الخطة حتى يمكن تحقيق الهدف المراد منها بالكفاءة والفعالة المطلوبة. في حال عدم مراعاة

العوامل الإنسانية عند إعداد الخطة فقد يؤدي ذلك الى نتائج غير مرغوبة منها :

- التقليل من درجة طموح العاملين واندفاعهم نحو تحقيق الأهداف .
- زيادة معدل دوران العمل داخل التنظيم نتيجة لعدم قبول العاملين لأهداف واسس الخطة التي تضعها المنظمة
- زيادة الصراع داخل التنظيم بين مستويات الادارة العليا والإشرافية
- التقليل من درجة التعاون والانسجام بين العاملين
- زيادة استخدام أساليب الرقابة للتأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ المطلوب

٥. **دقة المعلومات والبيانات :** هي الاساس التي تبنى عليه الخطة و تتطلب :

- الشمولية والدقة : يجب ان تغطي البيانات والمعلومات جميع جوانب الخطة
- والحدثة والواقعية : يجب الحذر من استخدام بيانات قديمة لا تمت للواقع الحالي بصلة ، يجب عدم المبالغة في تقدير الوسائل التي تحتاج لها الخطة

٦. **الإعلان عن الخطة :** يقصد به شرح الخطة للعاملين داخل المنظمة او المواطنين على مستوى الدولة.

الهدف من اعلانها هو وضع العاملين والمواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة

مراحل اعداد الخطة

أسباب اختلاف المنظمات في تحديد خطوات إعداد الخطة وفي تفاصيل وإجراءات كل مرحلة:

١. **طبيعة الأهداف :** الأهداف طويلة الأجل تحتاج إلى كم هائل من المعلومات، وبالتالي تتطلب مدة أطول لإعداد الخطة.

٢. **حجم المنظمة ونوعها :** تحتاج الخطة لوقت أطول في المنظمات الحكومية بحكم كبر حجمها وضخامة أعمالها، وتعدد الجهات المسؤولة عن إعداد الخطة.

٣. **المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الأهداف :** فكلما قلت المدة المطلوبة لتنفيذ الأهداف قلت مدة إعداد الخطة.

مراحل اعداد الخطة القومية

أولاً : مرحلة الإعداد، وتشمل:

١. **تحديد الأهداف :**

- الاهداف العامة : هي التي تضعها الدولة كاستراتيجيات لتنفيذ خططها التنموية، يقترن بالأهداف طويلة المدى.
- الاهداف التفصيلية : هي التي تضعها الادارات والأقسام المختلفة في المنظمة، يقترن بالأهداف قصيرة المدى.
- ٢. جمع وتحليل البيانات والمعلومات
- ٣. اختيار البديل الأنسب.
- ٤. وضع الافتراضات
- ٥. تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.
- ٦. وضع البدائل وتقويمها

ثانيا : مرحلة الإقرار والموافقة على الخطة:

قبل البدء بتنفيذ الخطة لا بد من الحصول على الموافقة من الجهات المختصة استنادا إلى توافق الخطة مع الأهداف المنشودة. فالخطة القومية الشاملة تقتضي موافقة الجهات العليا في الدولة، أما الخطط الفرعية فإنها تأخذ الموافقة من الوزير المختص أو وكيل الوزارة أو مديري الإدارات والأقسام وذلك بحسب مستوى الخطة.

ثالثا : مرحلة التنفيذ:

بعد الموافقة الرسمية على الخطة فإن الجهة المعنية بالتخطيط في الدولة تتولى تبليغها إلى مختلف الوزارات لتنفيذها، وتتولى كل وزارة ومصلحة وهيئة حكومية مهمة تنفيذ ما يخصها من خطط وبرامج.

رابعا : مرحلة المتابعة:

التي تهدف للتأكد من تنفيذ الخطة، مع ملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها بمراعاة نسبة الانحرافات المسموح بها.

ومن الأساليب المستخدمة للبحث عن أسباب الانحراف ما يلي:

- ١ . مراجعة الخطة نفسها.
- ٢ . مراجعة التنفيذ.
- ٣ . مراعاة الظروف الخارجية: بمعنى وجود ظروف خارجية طارئة لم تكن بالحسبان عند وضع التنبؤات، ولا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها، مثل الظروف المناخية المفاجئة. فلا بد من وجود خطط بديلة. وتتولى عملية المتابعة عدة أجهزة حسب مستوى الخطة.

٧. التخطيط الاستراتيجي

- II يُعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة الإعداد للتطبيق الرائد للسياسة الإدارية.
- II يسعى التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المشكلات والحد من آثارها السلبية وإيجاد آليات لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق الموازنة بين البيئة الداخلية للمنظمة (جوانب الضعف والقوة) والبيئة الخارجية لها (الفرص والتحديات).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

”وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتفعيل التطبيق العملي لقواعد العمل الإداري الموجه نحو استغلال الفرص ومواجهة التحديات الآنية والمستقبلية وفق آلية تراعي التغيرات في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف كل من المنظمة والمستفيدين من خدماتها“.

أهمية التخطيط الاستراتيجي : ترجع أهميته إلى نواحي عدة أهمها:

- ١ . تزويد المنظمة بدليل إرشادي حول الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- ٢ . تزويد صناع القرار في المنظمة بأسلوب التفكير للمشكلات المعاصرة.
- ٣ . مساعد المنظمة على توقع التغيرات البيئية وكيفية الاستجابة بها.

- ٤ . مساعدة المنظمة على توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ٥ . زيادة وعي وحساسية القادة الإداريين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- ٦ . تقديم النهج السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها القادة الإداريون.
- ٧ . تنظيم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ٨ . يمثل هذا التخطيط أحد العناصر الرئيسة للإدارة الاستراتيجية في المنظمة.
- ٩ . تحديد الأولويات حسب أهمية كل مرحلة، وفي ضوء التوقعات المستقبلية والتحديات الراهنة.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- ١ . الشمول : يجب ان ينطبق التخطيط الاستراتيجي على جميع أنماط العمل الاداري
- ٢ . التكامل : يجب ان يتفق مع الظروف والأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية نظرا للارتباط الوثيق بينها
- ٣ . تخطيط طويل المدى إلى حد مناسب
- ٤ . الطابع العلمي : حماية المنظمات وضمان استمرارها وقدرتها على المنافسة تتطلب العمل وفق خطوات علمية مدروسة لذلك يجب التحقق علميا من فعالية الاساليب الادارية المتبعة لتحقيق هذه الغاية.
- ٥ . الديناميكية : يجب ان يأخذ التخطيط الاستراتيجي في اعتباره عملية التطوير والتجديد
- ٦ . المرونة : يتصف التخطيط الاستراتيجي بالمرونة التي تمكنه من مواجهة جميع المشكلات والتكيف مع الظروف المتغيرة سواء وردت في فكر المخططين او صناع القرار او لم ترد
- ٧ . التنسيق : يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التنسيق المستمر بين كافة القطاعات لتجنب الاثار السلبية الناجمة عن عدم التنسيق
- ٨ . تكامل الأهداف

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

- ⊕ **تحديد رسالة وأهداف المنظمة:** تشير رسالة المنظمة إلى ما تصبو إليه المنظمة في المدى البعيد. حيث يتم صياغة هذه الرسالة في أهداف مرحلية تحدد نطاق ومجالات عملها، وعلى ضوء هذه الأهداف تتحدد نوعية القرارات الاستراتيجية الواجب اتخاذها على المدى الطويل والمتوسط.
- ⊕ **تحديد السمات والخصائص العامة للمنظمة:** وذلك من خلال التعرف على النشاط الحالي، والمستفيدين وحاجاتهم وكيفية اشباعها، والتعديلات الواجب إدخالها على نشاطات المنظمة .
- ⊕ **تحليل البيئة الخارجية (تحديد الفرص والمخاطر):** حيث يمكن تقسيم عوامل البيئة الخارجية إلى عوامل (اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتقنية، وديمغرافية، وعوامل أخرى).
- ⊕ **تحليل البيئة الداخلية (تحديد نواحي القوة والضعف):** وتتكون البيئة الداخلية للمنظمة من (الهيكل التنظيمي، والثقافة، والموارد).
- ⊕ **تحديد البدائل الاستراتيجية:** والتي تشمل عدة استراتيجيات أهمها:
 - استراتيجية التخصص أو التركز.
 - استراتيجية التكامل الخلفي والأمامي.
 - استراتيجية التنويع.
 - استراتيجية الابتكار.
 - الاستراتيجية الدولية.

- ⊕ الاختيار الاستراتيجي : وهو اختيار بديل من بين عدة بدائل استراتيجية بحيث يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية بأفضل صورة ممكنة.
- ⊕ تطبيق الاستراتيجية.
- ⊕ المراجعة الاستراتيجية.
- ⊕ اختبار الاتساق: وذلك ما بين جميع خطوات الاستراتيجية مع السمات والخصائص العامة للمنظمة.
- ⊕ الخطط الموقفية: بشأن افتراضات مختلفة تجاه البيئة مثل انقطاع المواد الخام.

٨. معوقات التخطيط

(١) عدم الدقة في المعلومات والبيانات :

ترتكز الخطة اساسا على مجموعه من المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها من عدة مصادر والتي على اساسها يتم وضع مجموعه من الافتراضات والتنبؤات عن المستقبل وحتى تصبح تلك الافتراضات صوره قريبه من المستقبل فان ذلك يفترض دقه وصحة وصدق هذه المعلومات . وكثيرا ما تواجه الخطط في الدول النامية عجزا في كفاءتها وفعاليتها بسبب نقص المعلومات التي تقوم عليها إذ تبالغ في تصوير بعض الامور وتتجاهل امورا اخرى

(٢) اتجاهات العاملين :

كثيرا ما تحدث الاتجاهات السلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها ، فأفكار العاملين واتجاهاتهم تتأثر بالبيئة التي يعيشون فيها او الأسرة التي نشأوا فيها او الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة ان وجود هذه الاتجاهات تأثيرا سلبيا على فعالية وجدوى الخطة الموضوعية .ويجب على الإدارة العمل على تلافيه والحد منه بتوعية جميع العاملين في التنظيم بأهمية الخطة وضرورة قيام الاعمال على اسس من التخطيط المنطقي

(٣) عدم صحة التنبؤات والافتراضات :

التنبؤ : هو عملية تقدير لما قد يكون عليه الوضع في المستقبل، وكثيرا ما يحدث من هذه التنبؤات لا تصدق لا يستطيع الانسان بما اوتي من قدرات فكريه وذهنه محدودة ان يتنبأ بما يحمله المستقبل من احداث الا ان هذا لا يعني اعفاء المخطط من واجبه وبذل جهوده في ان يحتاط للمستقبل برؤيه واضحه ومعقوله دون الاعتماد على التصرفات العشوائية.

٤) اغفال العامل الإنساني :

يؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني سواء من حيث مشاركة العاملين في وضع الخطة أو من حيث مراعاة قدرات وإمكانات العاملين إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، والمبدأ السلوكي الرئيس في هذا المجال هو إشراك العاملين في وضع الأهداف وتحديد خطة العمل بما يتناسب وإمكاناتهم وقدراتهم

٥) الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة :

ان الاستعانة بالخبرات الاجنبية لا يكون مفيدا في جميع الاحوال اذ قد يخفي على هؤلاء الخبراء الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية، فهم بعيدون عن التنظيم وعن البيئة المحيطة به.

٦) القيود الحكومية :

تؤثر الأنظمة والقواعد والتعليمات التي تصدرها الدولة من حين لآخر على مسيرة الخطة التي بدأ تنفيذها .

٧) التغيرات المستمرة :

إذا لجأ المخططون الى تفضيل الإبقاء على آلات ومعدات قديمة لديهم، فإن ذلك قد يؤدي الى عدم مسايرة التطور التقني السريع الذي يتسم به هذا العصر .
اما اذا قرر المخططون تبني الاتجاهات الحديثة، وادخال لتقنية الحديثة في خططهم فان هذا يوفر على المنظمة جهود اعادة تصميم كثير من الخطوات والمراحل المتعلقة بالعمل ومن ثم اعاده تقدير الامكانيات المادية والبشرية المخصصة للخطة.

٨) مراعاة اتباع خطوات التخطيط :

إن محاولة بعض المنظمات اختصار خطوات التخطيط قد يؤدي إلى بعض المشكلات والعوائق، فمن الأسباب التي تعوق عملية التخطيط وتؤدي إلى ضعف كفاءته، وفشله في بعض الأحيان وضع خطة ذات أهداف خيالية غير واقعية، وعدم تحديد مواعيد تنفيذ خطواتها وعدم الانسجام مع الخطط الفرعية وعدم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة، كل هذه الأسباب تعوق تنفيذ الخطة