



c . o . f . c

بحث بعنوان  
التخطيط الاستراتيجي

إعداد: حسان المنصور  
مدير مديرية الدراسات والمتابعة

٢٠٢٠م

الجهاز المركزي للرقابة المالية

## ١- تمهيد

تزايدت أهمية التخطيط بشكل عام في العصر الحديث الأمر الذي دفع نحو الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، نظراً لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية وذلك أن المفهوم الاصطلاحي للإدارة الاستراتيجية هو انها عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الاستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الاوضاع والنظم والاجراءات الداخلية بالمنظمة ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والاختيارات.

إن الاخذ بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات يتم من خلال رؤية لما سوف يمكن أن يتم عمله، وذلك بمعرفة الأثر المستقبلي للقرارات الحالية في المنظمة وفهم الفلسفة الإدارية لنظام التخطيط الاستراتيجي.

وإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع الأثر المستقبلي للقرارات الحالية ومعنى ذلك إن التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى سلسلة الأسباب والنتائج المترتبة على قرار معين يزمع المدير اتخاذه، فإذا كان المدير غير راغب فيما يتوقعه (مستقبلاً) نتيجة اتخاذ قرار معين فعليه العدول عن ذلك القرار وعندما يتم اختيار بديل ما فإن ذلك يكون أساساً لاتخاذ القرارات في الوقت الحاضر.

إن جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمن في التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية والتي يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر لإستغلال تلك الفرص وتجنب تلك التهديدات، كما أن التخطيط يعني تصميم مستقبلي مرغوب فيه والتعرف على أساليب تحقيقه.

تتناول الدراسة عدداً من المصطلحات والمفاهيم التي يمكن تحديدها على النحو الآتي:

### -التخطيط:

التخطيط يعني بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة زمنية مستقبلية محددة، ماذا يجب على المنظمة عمله لتحقيق هذه الأهداف، والتخطيط يمثل أحد المهام الإدارية التي يؤديها جميع المديرين على مختلف مستوياتهم ويساعد في الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية: (المقلي ٢٠٠٢)

١-أين تقف المنظمة الآن؟

٢-أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟

٣-كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى حيث تريد أن تكون؟

السؤال الأول: يتطلب تقييم الوضع الحالي.

السؤال الثاني: يسعى إلى التقرير بشأن الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلاً.

السؤال الثالث: يستوجب توضيح الإجراءات اللازم اتخاذها وتحليل الأثار المالية لهذه الإجراءات.

وعندما تكتمل الإجابة على هذه الأسئلة تكون الخطة قد تم إعدادها على الوجه السليم.

فالتخطيط يعتبر أساسياً في التعامل مع المستقبل ويعنى بتحديد المدلولات المستقبلية للقرارات الحالية وليس للقرارات التي ستتخذ مستقبلاً.

### -الاستراتيجية:

ترتبط كلمة استراتيجية بجورها العسكرية حيث تعرف بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية.

وهي عبارة عن المنهج المستخدم في التنفيذ والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعمل على تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة ثم اختيار أفضل هذه الطرق.

**وتعرف بأنها:** هي المفاضلة والاختيار بين البدائل وطرق وأسس المنافسة فجوهر المنافسة يقوم أيضا على تحديد واختيار ما لن تفعله المنظمة. (هلال - ٢٠٠٨م).

## ٢-١ التخطيط وأهميته:

### مفهوم التخطيط وأهميته:

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة، كما انه من مهام القيادات في الإدارات، وهناك من يعرف التخطيط بأنه:

عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة (ال نمر ١٩٩٦ م).

### ويعرف التخطيط بأنه:

التخطيط يعني بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة زمنية مستقبلية محددة، وماذا يجب على المنظمة عمله لتحقيق هذه الأهداف عن طريق إتباع سياسات مدروسة ومحددة الأهداف والنتائج. (المقلي ٢٠٠٢م).

وينتج عن عملية التخطيط في المنظمة هيكلًا متكاملًا من الخطط تغطي كافة أنشطة المنظمة، لذا فان الخطط تقسم الى أنواع حسب الغرض منها ومن أهم هذه الأنواع ما يلي:

### • خطط طويلة الاجل:

أساس هذا النوع هو تقسيم التخطيط من حيث النطاق الزمني وتتراوح المدة الزمنية لهذه الخطط من (٣ الى ١٠ سنوات) او أكثر وتبني أساسا على معرفة الإدارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها وهي تشتمل على ابعاد من الخطط قصيرة الاجل للمنظمة (علاقي ١٩٩٥ م).

### التخطيط قصير الاجل:

حيث تقسم الأهداف العامة للمنظمة عادة إلى أهداف صغيرة وتقوم أقسام ووحدات المنظمة خلال فترة زمنية لا تتعدى سنة بتحقيقها.

وعلى أساس هذه الخطة تضع المنظمة خططها طويلة الاجل بمجموعة من الخطط قصيرة الاجل (المغربي ١٩٩٨م).

### التخطيط التكتيكي:

وهو تخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية في نجاح الخطة الرئيسية، وعادة توضع الخطط التكتيكية لأغراض محددة ولفترة زمنية محددة، وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ (النمر ١٩٩٦م)

ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التكتيكي إن الأول يغطي فترة زمنية أطول ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل، وقد يصاحبه بعض التغيير في القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة، ويركز عادة على توزيع الموارد المتنوعة في الشركة لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية.

### -الكفاءة:

تعرف بأنها ((الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها)) (المنيف ١٩٧٩م).

والكفاءة الإنتاجية هي ((زيادة الفعالية في العمل، توفير الوقت والجهد والمال في أي صورة للإنتاج)). (المطوع ١٩٩٢م)

ويقصد بالكفاءة في هذه الدراسة، كفاءة أداء العاملين ويتمثل ذلك في قيام العاملين بإنجاز أعمالهم بأفضل الوسائل وأقل تكلفة.

### -الأداء الوظيفي:

ويعتبر الأداء الوسيلة الرامية إلى تحقيق هدف محدد من قبل المنظمة، ويعرف الأداء بأنه ((ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين)). (بدوي ١٩٨٤م) والمقصود بالأداء في هذه الدراسة هو السلوك الوظيفي للعاملين في الجهاز المركزي للرقابة المالية، ويرتبط مفهوم قياس الأداء بتقويم حسن أداء العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها ومقياس كفاءة الأداء يوضح إلى أي مدى نفذ البرنامج وفقاً للخطة المقررة.

### أهمية التخطيط

- يرى بعض الباحثين في علم الإدارة بان أهمية التخطيط تتبلور جلياً في النقاط التالية: (زكي ١٩٨١م)
- يساعد التخطيط على بلورة وتحديد الأهداف حتى يفهمها الأفراد كما أنه من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتبعها الأفراد ويتعاونوا على تنفيذها.
- يسهل التخطيط مهمة القيادة، وذلك لان توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه.
- يسهل التخطيط عملية الاتصالات حيث تناسب المعلومات من الأهداف، والخطط والمعايير في جميع قنوات الاتصال، وفي كل الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين.
- يمهد التخطيط لعملية الرقابة ويرفع من كفاءتها.
- يساعد التخطيط على تقويم كفاءة وفاعلية المديرين والإدارات المختلفة وذلك بالدرجة التي تبلغها الإدارات في تحقيق الأهداف المنوطة بها.

- يعطي التخطيط المديرين والمرؤوسين نوعاً من الثقة، إذ يشعر هؤلاء أنهم يسرون حسب برنامج مدروس ومحدد فيتفرغون لأداء مهامهم.

- يساعد التخطيط على اختيار الطريق الأمثل والمناسب لتحقيق الاهداف من بين بدائل متاحة.

- يساعد التخطيط على تقليل درجة المخاطرة في العمل وذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة.

- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الافضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي الى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

ويرى الباحثين ان التخطيط يساهم في تنمية المهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع الخطط والبرامج ففي ذلك فرصتهم لإجادة استخدام ما لديهم من إمكانيات مادية وبشرية وان التنفيذ الفعال للخطط لا يتم الا تحت قيادة فعالة، وقادرة خاصة كلما توسع التنظيم وكبر، ولا يمكن اغفال أهمية تنفيذ الخطة، لأن ذلك يتوقف على أهمية المهمة المراد تنفيذها (النمر ١٩٩٦م)

ويتضح مما سبق، ان التخطيط يتركز في المستويات الإدارية العليا وهو يتضمن فترة زمنية طويلة.

### ٣-١ فوائد التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وانجازها وضمان بلوغها إلى أهدافها ذلك لان التخطيط يساعد على تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الاعمال والرقابة عليها.

وتحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس الدراسات الاستراتيجية، العديد من المزايا والمناقص منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الاستراتيجية وتحقيق عنصر المبادرة لتفاعل المنظمة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

وفيما يلي بعض الفوائد التي تعود على المنظمات نتيجة اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي: (المغربي ١٩٩٩م).

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية:
- فالمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الامور.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- لا تستطيع الشركات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناءً على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى باستغلال الفرصة المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية:

أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

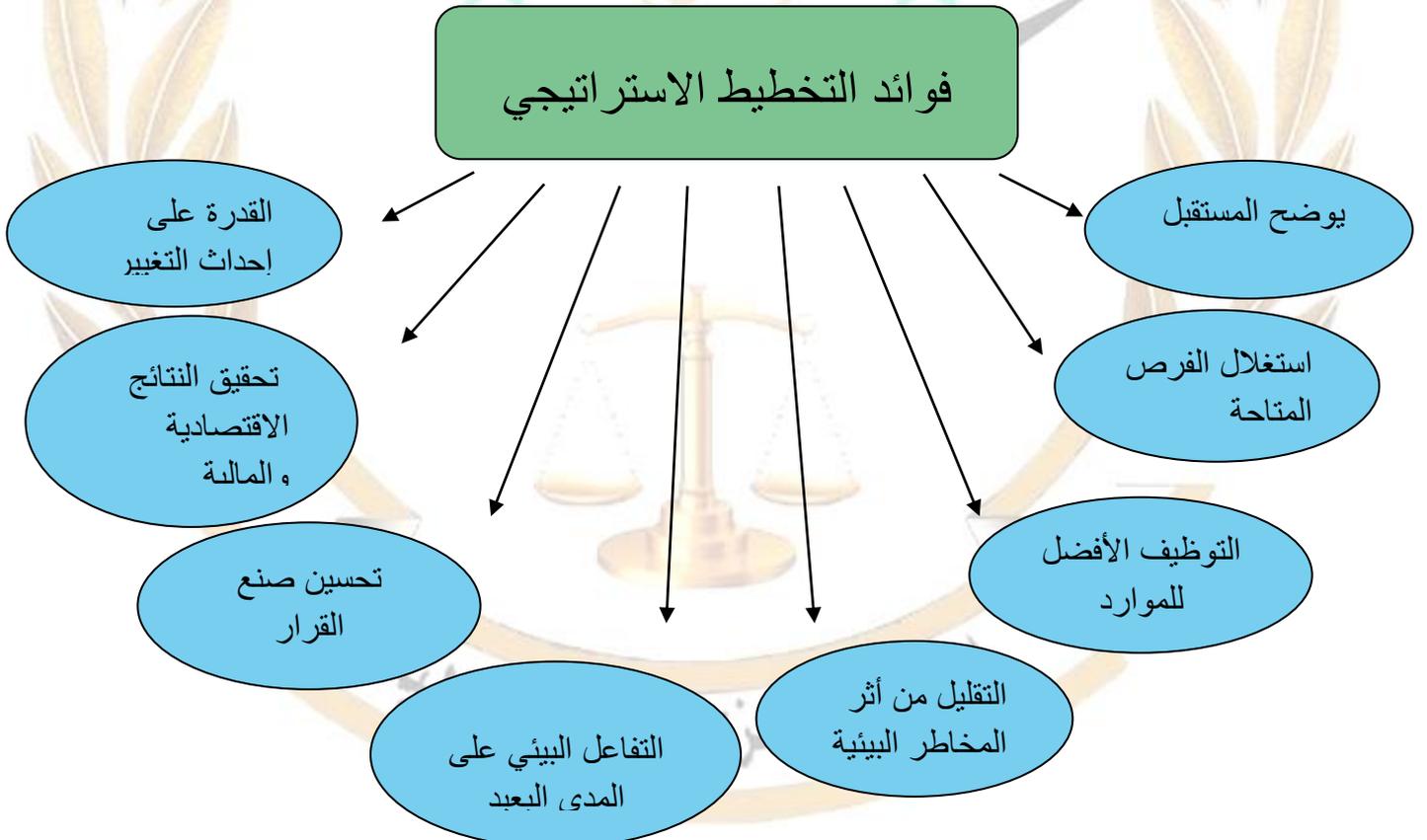
• القدرة على إحداث التغيير:

إذ تعتمد إدارة الاستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع وصياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدي ومعوق.

• تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة:

تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه المنظمة توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد كما تسهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف إن هذه المزايا الناجمة عن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يدفع المنظمة إلى إمكانية تحقيق العوائد وتخصيص الموارد الإنتاجية العالية المرتبطة بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الاستراتيجية.

**الشكل رقم (١-١) العنوان فوائد التخطيط الاستراتيجي**



**١ - ٤ القواعد الأساسية لعملية التخطيط ومقومات التخطيط الاستراتيجي:**

• القواعد الأساسية لعملية التخطيط: (أبو صالح ٢٠٠٨)

لكل عمل قاعدة أو مجموعة من القواعد تساعد في توضيح المتطلبات الرئيسية لتنفيذ ونجاح العمل وبالتالي فإن عملية التخطيط تحتاج لقواعد أساسية لضمان نجاحها ومنها:

١- التخطيط:

ويقصد به الوظائف الإدارية المقصود منها المساعدة في تنفيذ الخطة وبالتالي فلا بد من التخطيط أولاً وإعداد الخطة، وعلى ضوء ذلك تكون كفاءة وجودة ونجاح الوظائف الإدارية.

٢- الالتزام:

لا بد من الالتزام بالأسس والخطوات الصحيحة للتخطيط ثم الالتزام بما وضعه الخطة تستنفذ جهوداً وتكلفة، فلا بد من مداومة المحافظة على هذا الجهد بالالتزام بما أسند إليه والالتزام الجاد بتنفيذ الخطة.

٣- المعلومات الصحيحة:

إعداد قاعدة دقيقة للبيانات، وهذا عنصر هام من عناصر التخطيط، وهو تجميع المعلومات الصحيحة والدقيقة وتكوين الفروض والاحتمالات المنطقية حتى تساعد في نجاح التخطيط.

٤- التلازم:

بمعنى أن هناك تلازماً كبيراً وأساسياً بين عملية التخطيط وعملية الرقابة، ويعتبر التخطيط الصحيح عنصراً أساسياً في نجاح عملية الرقابة بوضعها لمعايير رقابية دقيقة وصحيحة، وكذلك تعتبر عملية الرقابة عنصراً مساعداً وهاماً لتنفيذ الخطة والسير الصحيح بها فهناك تلازم وتكامل بينهما.

٥- المشاركة:

إن مشاركة الأفراد المنفذين والمساهمين في وضع الخطة يكون من أهم الأمور في حدوث الفعالية للخطة.

٦- التنسيق:

إن من أهم أسباب نجاح عملية التخطيط والتي يجب مراعاتها هي حسن التنسيق بين الجهات التي تشارك في تنفيذ الخطة (بين الخطط الرئيسية والفرعية).

٧- الرجل المناسب في المكان المناسب:

التخطيط قضية رابحة من حيث المبدأ وتحتاج أن يقوم على تنفيذها أفراد على كفاءة جيدة للقيام بالأدوار المطلوبة.

ويتم اختيارهم وفق الاحتياج، فلا بد من مناسبة الأفراد الفاعلين بالخطة للأدوار المنوطة بهم.

٨- الوضوح:

لا بد أن يكون هنالك وضوح تام ومعرفة كاملة بالأهداف والأساسيات للمستويات التي يتم التخطيط لها لجميع الأفراد القائمين بالتخطيط والتنفيذ.

٩- رقابة فعالة:

إن التخطيط والرقابة متلازمان، لذلك يجب أن يتضمن التخطيط معايير رقابية تضمن نطاقاً رقابياً فعالاً للمساعدة على التنفيذ وتصحيح الانحرافات أولاً بأول والسير بالعمل قدماً للأمام.

الشكل رقم (٢-١) العنوان (القواعد الأساسية لعملية التخطيط)



### • مقومات التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه المقومات تهدف إلى دعم كفاءة المنظمة ومن أبرز هذه المقومات: (العبودي ١٩٩٤م)  
العمق وعدم الشكلية:

ويقصد بعمق التخطيط الاستراتيجي: اهتمامه بالمضمون ونفاذه إلى أعماق سائر المستويات.  
ويقصد بشكلية التخطيط الاستراتيجي: ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها.

### • المرونة

ويقصد بالمرونة: تعديل بعض عناصر التخطيط لتنطق مع الظروف الجديدة والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة والتي يستبعد توقعها عند وضعها.  
وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل عناصره أو تقبله لخطة بديلة تنطق مع الظروف الجديدة.

### • **الوضوح والواقعية في الأهداف:**

يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة، بحيث يفهما جميع العاملين والمنفذين للخطّة. فالوضوح في الخطّة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية

أما غموض الأهداف فيتسبب في عدم الترابط بين المخططين والمنفذين كما يؤدي إلى غموض الأعمال المطلوب تنفيذها مما يجعل الخطّة لا تحظى بالتأييد وتتدنّى فاعليتها وكفاءتها ويقصد بالواقعية أن يكون التخطيط معتدلاً في أهدافه بحيث لا يرهق المجتمع بتحميله أكثر من قدرته سواء في الموارد الطبيعية أو البشرية أو في المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطّة.

### • **الاعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة:**

يتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية.

### • **إشراك جميع المستويات والتنسيق فيما بينها:**

يجب أن تشترك جميع المستويات في التخطيط، ويحتاج التخطيط إلى خبرة الفنيين والمختصين في المستويات التنفيذية والتنسيق فيما بينها.

فالتخطيط عملية شاملة لكل المستويات الإدارية ويقصد بالتنسيق مجموعة العمليات المنظمة التي تتضمن عدم تكرار الجهود وتشتيتها فيما يحد من فاعلية الإدارات ويحقق الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة.

### • **دقة تحديد البرنامج الزمني:**

حيث المقضى أن يتم تحديد برنامج زمني محدد لكل مرحلة من مراحل الخطّة، بتحديد فترات زمنية مناسبة يتم فيها التنفيذ، على أن يجري تحديد تلك الفترات بدقة تامة فلا تكون الفترة قصيرة تؤدي إلى عدم الواقعية وإرهاق المنفذين.

والا تكون طويلة تؤدي إلى هدر الوقت وزيادة النفقات.

ومن ثم يجب أن يكون التحديد (مرناً) بحيث يمكن تقصير أو إطالة الفترة الزمنية متى طرأت ظروف جديدة أو تغيرات أثناء التطبيق، على أن يكون التحديد الجديد لمدة التنفيذ (ملائماً) مع المتغيرات التي فرضته لكيلا يحتاج الأمر إلى إعادة تعديل الخطط في أوقات تنفيذ مراحلها.

### • **تحقيق المتابعة والرقابة:**

يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي أساساً لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطّة في مراحلها المختلفة.

كما يجب أن يتضمن جهازاً رقابياً يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء، وتخطر الإدارة بأي خلل في انحراف الأداء فور حدوثه ليتم تداركه في حينه وحل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاقمها واستفحالها.

## **٥-١ أدوات التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته ومستويات التخطيط:**

لكي تستطيع رسم طريق المستقبل فإنك بحاجة الى أدوات هي:

- ١- أداة بيستل: وهي أداة لتحليل العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة وأداة لفهم البيئة (السياسية – الاقتصادية – البيئية – الاجتماعية – القانونية).
- ٢- أداة ستيك هولدر: هي أداة لمعرفة من هم المؤثرين الحقيقيين في نشاط المنظمة داخلياً وخارجياً.
- ٣- أداة سوات: هي أداة لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة والفرص والمخاطر الخارجية.
- ٤- أداة بطاقة الأداء المتوازن: وهي أداة لإيجاد التوازن بين أربع نقاط في التخطيط (الجانب المالي – شؤون العملاء-العمليات الداخلية –التعلم والتطور)

### ● متطلبات التخطيط:

يقوم التخطيط الناجح على مجموعة من المتطلبات هي: (الشنواني ١٩٩٩)

- ١- وجود مخططين أكفاء مدربين مؤهلين علمياً وعملياً.
- ٢- وجود دعم مالي وإمكانيات مساعدة.
- ٣- توفر الوسائل المطلوبة.
- ٤- وجود منفذين مهرة ذوي خبرة وكفاءة.
- ٥- وجود تنسيق بين الإدارات المختلفة ومعرفة أدوارها – توزيع المهام والمسؤوليات.

### ● مستويات التخطيط:

إن التخطيط هو وظيفة رئيسية بالإدارة على مختلف المستويات، ومن ثم يمكن أن نميز بين المستويات التالية للتخطيط والخط: (آدم ٢٠١٥)

- ١- التخطيط العالمي:  
ويتبلور هذا التخطيط في خطط تمس العالم بأسره، كما في حالة وضع خطة لتوفير الغذاء أو مكافحة بعض الأوبئة.
- ٢- التخطيط الدولي:  
ويختص التخطيط هنا لمجموعة من الدول وتقوم به منظمات دولية، كما في حالة منظمة السوق الأوروبية المشتركة.
- ٣- التخطيط القومي:  
ويهتم بوضع الخطط القومية التي تستهدف أهدافاً تمس الدولة الواحدة، وتتبلور في خطط خماسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وخطط التعليم والصحة وغيرها.
- ٤- التخطيط الإقليمي:  
ويختص بوضع الخطط التي يشمل نطاقها عدد من الوحدات الإدارية في الدولة (عدد من المحافظات).
- ٥- التخطيط المحلي:  
ويتم وضع الخطط لكي ترعى أهداف ومشروعات تخص محافظة واحدة أو مدينة.
- ٦- التخطيط القطاعي:  
ويدخل في نطاق متكامل من الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية.
- ٧- التخطيط على مستوى المشروع:

## ٦-١ التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام ومسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية: هو التخطيط الذي يمارسه مشروع الأعمال (شركة - مؤسسة - هيئة).

بعد أن حقق التخطيط الاستراتيجي النجاح في قطاع الأعمال بدأ كثير من المهتمين والممارسين في القطاع العام المناداة بالاستفادة من استخدام أسلوب الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في أجهزة القطاع العام وقد واجه الجهاز الحكومي والقطاع العام في عصرنا الحاضر تحديات اجتماعية واقتصادية داخلية وخارجية مثيرة جداً فمثلاً مطلوب من الحكومات العمل على تسوية العجز في ميزانياتها ، وتخفيض النفقات العامة ، وخفض الضرائب ، وفي الوقت نفسه زيادة الخدمات الاجتماعية ، والتوسع في البنية الأساسية وصيانة وتحسين القائم منها ، والمحافظة على الصحة العامة ، وتحسين نوعية التعليم العام وتقوية الأمن الوطني ، ولا شك إن الحكومة لها تأثير قوي على الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بما تقدمه من دعم وما تتخذه من سياسات عامة بهذا الخصوص وهي أيضاً تعد الموظف الرئيسي حيث توظف قطاعاً كبيراً من طالبي العمل ومطلوب من الجهاز الإداري للحكومة أن يتصرف باستمرار بأسلوب استراتيجي لمعالجة هذه الموضوعات .

فالقطاع الخاص قد خطا خطوات واسعة بفهم واستخدام الإدارة الاستراتيجية لمساعدته في التركيز على تحقيق أهدافه الرئيسية لذا يجب ان يتعلم القطاع العام من نجاح القطاع الخاص تطبيق مفاهيم ومبادئ التخطيط والإدارة الاستراتيجية.

إن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي تمتد جذورها في الإدارة العامة إلى بداية عصر الإدارة العلمية حيث تم التركيز على دراسة أثر المستقبل والتغيرات التقنية والاجتماعية والسكانية والاقتصادية والبيئية المحيطة بالمنظمة على أداء المنظمة بشكل عام في دراسات كل من كاست ور وزنوج.

وتم التطرق لأهمية الاختيار بين أفضل البدائل عند اتخاذ القرار في نموذج سيمون لاتخاذ القرارات

كما طبق أيضاً التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام من خلال تطبيق عدة وسائل أو أنظمة مثل نظام ميزانية التخطيط والبرامج ونظرية الإدارة بالأهداف.

وفي النشاطات الداخلية للمنظمة تم محاولة تطبيق أسلوب إدارة العمليات، هذه الأساليب لم تنجح لأنها لم تطبق في نظام إداري متكامل يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أخذين بعين الاعتبار الدور المفترض للدولة في دفع عملية التنمية في المجتمع.

يجب على المديرين في القطاع العام أن يولوا اهتمامهم بتطبيق مفاهيم ومبادئ وأساليب الإدارة الاستراتيجية لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم.

وقد بدأ المديرين في القطاع العام والخاص بالاهتمام بتخطيط طويل الأجل مشمول بأهداف يجب تحقيقها على المدى الطويل ضمن خطة استراتيجية للمنظمة للتقليل من المخاطر وللزيادة من اغتنام الفرص وذلك لتأمين الاستقرار والاستمرارية للمنظمة وان المشكلات التي تواجه الإدارة في منظمات القطاع العام الكبيرة وفي مقدمتها الضغط لتفضيل استخدام التخطيط قصير الأجل، مقاومة التغيير، الضغط من أصحاب المصالح، نقص الموارد المالية والتقنية، توظيف وتطوير الموظفين.

وقد ذكر والتر وكوت في عام ١٩٨٤، ان بعض المشكلات المستقبلية التي تواجه الأمة في المستقبل البعيد منها، التغيير في المهارات الضرورية التي يجب ان تتوفر في الموارد البشرية مستقبلاً والتجارة الدولية والمعلومات التقنية والمؤسسات الحكومية والموارد الطبيعية، والنقص في الطعام والعناية الصحية والتعليم، هذه الموضوعات في الحقيقة تؤثر على كلا القطاعين العام والخاص وبالرغم من التشابه بين الإدارة في القطاع العام والخاص إلا أن هناك اختلافات جوهرية بينهما يجب عدم إغفالها منها:

- ١- كبر القطاع العام وتوزيع وظائف الإدارة بين السلطات الرئيسية الثلاث بالدولة وهي السلطة التنفيذية والقضائية والتشريعية.
- ٢- الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص تكون محدودة وتركز على مهمة المنظمة والاستراتيجية التي تحققها بينما القطاع العام أكثر شمولية.
- ٣- الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام أكثر تقييداً منها في القطاع الخاص وذلك لأهتمام السياسة العامة بالجوانب الاجتماعية وتحقيق المساواة بين أفراد المجتمع كافة.
- ٤- قياس نجاح فعالية وكفاءة الإدارة في القطاع الخاص يتم عن طريق نسبة الأرباح التي حققتها المنظمة خلال فترة معينة، بينما في القطاع العام يعتمد على مدى استجابة المنظمة لمتطلبات المتعاملين معها من الموظفين وغالباً ما تتأثر هذه الاستجابة للإدارة السياسية في البلاد.
- ٥- عادة ما يكون الوقت المخصص لمديري القطاع العام أقصر ويرتبط بالتقويم السياسي للبلد من انتخابات وغيرها من نشاطات سياسية.

هناك صفتان رئيسيتان يجب ان يتصف بهما التخطيط الاستراتيجي الناجح هما:

- ١- يجب أن يبنى التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي وليس على البديهة أو الحدس فالقرارات يجب أن تكون منطقية وواقعية ومعتمدة على الدراسات والمعلومات الإحصائية.
- ٢- الإجراءات المطبقة في إعداد الخطة الاستراتيجية يجب أن تكون نابعة من اشتراك جميع المديرين والمسؤولين في المنظمة بحيث يشارك هؤلاء جميعاً في عملية إعداد الخطة ومن ثم تنفيذها بعد إقرارها واعتمادها.

#### - الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي؟

الإدارة العليا عادة تضع الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية حيث يتم التركيز على وضع الأهداف طويلة الأجل وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة واختيار الأهداف على ضوء ذلك.

واتخاذ السياسات الضرورية لتوفير الموارد الرئيسية وطريقة استخدامها لتحقيق هذه الأهداف ثم اعتماد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.

ويجب ان تركز القرارات الاستراتيجية على الأثر المستقبلي للقرارات والسياسات الاستراتيجية لأنه سوف يكون لها أثر كبير جداً على أهداف المنظمة وحياتها المستقبلية ومن المعروف ان المدة الزمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ثلاث إلى خمس سنوات وأحياناً أخرى أكثر من ذلك.

أما التخطيط التنفيذي فيتم عن طريق الإدارة التنفيذية للمنظمة وبشكل عام بتنفيذ الخطة وتقويمها حيث يتم التأثر من أن الموارد الضرورية لتنفيذ الخطة قد اعتمدت أو تم توفيرها وإن تنفيذ الخطة يتم بفاعلية وكفاءة عالية لتحقيق أهداف الخطة المعتمدة.

#### - مسؤولية تصميم وإعداد الخطة الاستراتيجية:

في الواقع ليس هناك عدد معين من ناحية عدد الأشخاص الذين يجب إشراكهم في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية إلا أن التخطيط الاستراتيجي يؤكد على أهمية مشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة في مراحل إعداد وتصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية حيث يساعد ذلك على زيادة التزام العاملين بالعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية للخطة وبالتالي نجاح الخطة.

من الناحية العملية عادة يتم تكليف لجنة متخصصة تمثل جميع المستويات الإدارية في المنظمة لجمع المعلومات وإدارة وتنسيق عملية إعداد الخطة الاستراتيجية والإشراف على تنفيذها.

وإن اللجنة المكلفة بإعداد الخطة الاستراتيجية تقوم غالباً بالمهام التالية:

- مراجعة رسالة المنظمة.
- تأسيس الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- مراجعة أهداف وتوقيت الخطة الاستراتيجية.
- تقييم عوامل القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- تقرير توفر الموارد المالية والبشرية والتقنية وتكاليف تنفيذ الخطة. (الملحم إبراهيم، التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام).

#### ٧-١ صياغة الخطة الاستراتيجية:

يوجد لأي خطة استراتيجية خطوات أو مكونات، ولا بد أن يقوم صانغ الخطة الاستراتيجية بعمل مقدمة لها ومن ثم: (هلال ٢٠٠٨م)

- ١- الرؤية.
- ٢- الرسالة.
- ٣- القيم.
- ٤- تحليل الواقع.
- ٥- القضايا الرئيسية.
- ٦- الأهداف الاستراتيجية.
- ٧- الأهداف الفرعية.
- ٨- الخطة التنفيذية.
- ٩- المتابعة والتقييم.

أولاً - الرؤية: وهي رؤية المنظمة.

والرؤية هي الحلم الذي ترغب المنظمة بتحقيقه في المستقبل.

وتنطلق من سؤالين : ← من أنت

← ماذا ترغب أن تكون في المستقبل

مثال توضيحي : ( رؤية المستقبل : يطمح الجهاز المركزي للرقابة المالية في أن يكون في عام .....

يرغب .....

يأمل .....

### ثانياً: الرسالة:

رسالة المنظمة: الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المؤسسة وتؤمن بها وتسعى لتحقيقها. تعبر الرسالة عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها كما تعكس الغرض من وجود المنظمة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع. وتهتم رسالة المنظمة بكل من الأغراض الحالية أو الأنشطة الحالية وطبيعة المنظمة في جزء منها ويشمل ذلك (الأغراض التنظيمية). وتهتم كذلك بالفلسفة التنظيمية والتي تتعلق بكل من القيم والمعتقدات وسلوك المنظمة (في مجال عملها).

ويفضل ان تتألف الرسالة بين / ١٠-٢٠ كلمة.

كيف تصاغ الرسالة:

تصاغ بالإجابة عن الاسئلة التالية:

من أنت  
ماذا تفعل حالياً  
لماذا  
كيف يتم ذلك



مضمون رسالة المنظمة:

- المهام المناطة بالمؤسسة.
- الدور الذي تريد أن تؤديه في المجتمع.
- المكانة التي تتطلع إليها.
- المبادئ والقيم التي تتبناها.

ما هي أهمية الرسالة؟ (٣)

- ١- تساعد في تركيز الجهود البشرية في اتجاه واحد.
- ٢- تساعد في ضمان عدم دخول المنظمة في أغراض متعارضة.
- ٣- تعمل كمرشد عام لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الرسالة.

٤- توضح المجالات العامة للمسؤوليات في المنظمة.

٥- تعمل كأساس لتطوير بناء أهداف المنظمة.

وبالتالي يجب أن تكون الرسالة: موجزة – واضحة – علنية – محفزة.

**\*\* الفرق بين (الرؤية الاستراتيجية) ومضمون (رسالة المنظمة):**

في حين إن الهدف الأساسي من الرؤية الاستراتيجية هو توضيح اتجاه المنظمة. فإن مصطلح مضمون الرسالة يتعامل مع مجال عمل المنظمة الحالي (كينونتها الحالية وما تقوم به حالياً).

فالفرق بين مفهوم الرؤية الاستراتيجية ومضمون الرسالة هو فرق واضح، حيث توضح الرؤية الاستراتيجية مجال المنظمة المستقبلي (المكانة التي تهدف الوصول إليها) في حين يصف مضمون الرسالة للمنظمة مجال عملها الحالي (هويتها الحالية وما تقوم به).

### ثالثاً - القيم:

مفتاح القيم هي مجموعة من المعتقدات والأفكار الضابطة للسلوك، التي تؤمن بها المنظمة مثال: (الانضباط-الواجب -الاحترام -النزاهة-الشفافية - الجودة...الخ)

### رابعاً -تحليل الواقع:

تحليل الواقع يمكننا من معرفة أين نحن الآن

ويمكن استخدام SOWT

Sowt	أمور تساعد لتحقيق الأهداف	أمور معطلة لتحقيق الأهداف
داخلية	<u>نقاط القوة</u>	<u>نقاط الضعف</u>
	-	-
	-	-
	-	-
خارجية	فرص	مخاطر
	-	-
	-	-
	-	-

- في تحليل البيئة الداخلية:

كل ما يمكن أن نتحكم به / فهو ايجابي ويعتبر نقطة قوة /

كل شيء لا يمكن التحكم به / سالب وهو نقطة ضعف /

- في تحليل البيئة الخارجية:

كل ما يصعب التحكم به من العوامل والمتغيرات  
ويوجد بيئة خارجية قريبة / منافسين /  
وبيئة خارجية بعيدة / اقتصادية - اجتماعية. الخ /  
ويتمثل الجانب الايجابي ب/ الفرص/  
ويتمثل الجانب السلبي ب/ التهديدات / أو المخاطر.  
بحيث يتم تعداد كل نقاط (الضعف والقوة والتهديدات والفرص)

#### - عناصر البيئة الداخلية:

- ١- وظائف المنشأة.
- ٢- المدخلات الأولية.
- ٣- المدخلات الوسيطة.
- ٤- وسائل النقل والاتصالات والخرن.
- ٥- المباني.
- ٦- الهيكل الثقافي.
- ٧- القيادة والتنظيم.

#### - عناصر البيئة المحيطة:

- ١- المشترون.
- ٢- المنافسون.
- ٣- الحكومة.
- ٤- مجموعات المصالح.
- ٥- نقابات - اتحادات - جمعيات.
- ٦- الإعلام.
- ٧- بحوث علمية وتكنولوجية.

#### - عناصر البيئة العامة (الخارجية):

- ١- البيئة الاقتصادية العامة.
- ٢- البيئة الاجتماعية العامة.
- ٣- البيئة السياسية العامة.
- ٤- البيئة التعليمية والثقافية العامة.
- ٥- البيئة التكنولوجية العامة.
- ٦- البيئة الإدارية والتشريعية العامة.
- ٧- البيئة الطبيعية العامة.

#### خامسا - القضايا الرئيسية:

هي خلاصة:

- الأشياء الواضحة جداً في القوة
- الأشياء الواضحة جداً في الضعف.

- الأشياء الشديدة جداً في الفرص
- الأشياء الشديدة جداً في التهديدات.
- ماذا تفعل حالياً
- لماذا

تساعد في إعداد الأهداف وهي أهداف عامة، ويفضل أن تكون فترتها ما بين /٣-٥/ سنوات وان لا تكون طويلة أكثر من ذلك والسبب أن الظروف متغيرة.  
مثال توضيحي:

عن الأهداف الاستراتيجية  
(شركة سيارات فورد)

### سادساً- الأهداف الاستراتيجية:

وهي جزء مقطوع من الرسالة وأن أسئلة الهدف الاستراتيجي ((نحن نهدف لإرضاء العملاء بتوفير سيارات وشاحنات عالية الجودة وتطوير منتجات جديدة وتقليل الوقت المطلوب لتزويد السوق بسيارات جديدة وتحسين كفاءة كل مصانعنا وعملياتنا وإنشاء فريق عمل شامل يتكون من الموظفين والاتحادات والوكلاء والموردين))

### سابعاً- الأهداف الفرعية:

وهي جزء من الأهداف الاستراتيجية، حيث يحدد الهدف كل عام

ويخضع إلى  
← القياس  
← الوقت

### ثامناً- الخطة التنفيذية

وهي عبارة عن برنامج أو مجموعة برامج والبرنامج هو مجموعة من الأنشطة أو الأعمال أو المشاريع. حيث يقطع البرنامج الى مجموعات والمجموعات الى أنشطة والنشاط الى أعمال وكل نشاط أو عمل يجب ان يتوافر له:

١- ما هو هذا العمل.

٢- التوقيت.

٣- من سيقوم بهذا العمل

٤- المكان الذي سيقام به العمل

٥- التكلفة

٦- الخطوات المتبعة

### تاسعاً- المتابعة والتقييم:

- وذلك من خلال (مقارنات-الاداء الفعلي - المتوقع - تصحيح الانحراف)
- تحديد المجال الذي سوف اعمل عليه.

- أوجد العيار الذي سوف أقيس عليه (الأداء الفعلي مع المتوقع) واصحح الانحراف  
نسبة المدخلات الى المخرجات:  
الكفاءة  
الأثر  
الجودة
- ممكن أن أضع نسبة معيارية أو مقارنة مع العام الماضي
- المقارنة مع المثل
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع وتصحيح الانحراف.

