

## الفصل الثالث

### التخطيط

---



## التخطيط

عملية إتخاذ قرارات لتحديد الأهداف المستقبلية ووضع الإجراءات والقواعد والمعايير التي تضمن تنفيذ الخطط في إطار الموارد والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ذات أثر مستقبلي من خلال النظم و الهياكل والبرامج والإجراءات والموازنات وإطار الفرص والمخاطر بالمنظمة .  
قوة التخطيط الإستراتيجي

يجب علينا معرفة أن التصدي للفشل يمنحنا القوة لتحقيق النجاح لن يحرز الإنسان الفوز إلا إذا مر بتجربة الفشل لتحقيق الفوز الكامن في الخسارة وأن أقصر طريق للنصر ربما يكون فحاً من الممكن أن يكلفنا أكثر مما نتوقع الفوز به وأن المثابرة على مواجهة الخسارة قصيرة المدى ربما تكون مقدمة لفوز أكبر في النهاية ومن خلال الفرص سوف تصل إلى شرف التجربة ، وإن أهم الأمور في الحياة ليس النصر بل الكفاح إن إحراز النصر ليس أمر ضرورياً مثل ضرورة المنافسة بالقدر الكافي ومساعدة الآخرين والتركيز على مساعدة الغير في الحصول على ما يريدون وليس على فوزنا الشخصي فإننا نحقق الفوز إلى حد كبير في الحياة من خلال مساعدة الآخرين ، إن الخوف من الفشل يكفي لعرقلة كثير من الناس في طريقهم ويجعلهم يتوقفون عن العمل ويخشون تكرار المحاولة وعلينا معرفة أن نور النجاح يبرز من ظلام الفشل وأن الفشل يمكن أن يصبح دافعاً قوياً لتحقيق النجاح على المستوى الشخصي  
تحديد الأهداف المستقبلية.

- ١ - ما الذي تريد تحقيقه في الخمس سنوات القادمة .
- ٢ - ما الذي تريد تحقيقه في الثلاث سنوات القادمة .
- ٣ - ما الذي تريد تحقيقه في السنة القادمة .
- ٤ - ما الذي تم تحقيقه في الشهر .
- ٥ - ما الذي تم تحقيقه في الاسبوع .
- ٦ - ما الذي تم تحقيقه في اليوم .

الإلهام والتفكير الجيد هو ما يمنحك الفوز في العمل والحياة وإحراز التقدم في العمل والحماس للعمل والإستمتاع به علينا جعل من عملنا حياة ومصدر سعادة إجتهد دوماً في البحث عن الفوز والنجاح لتحقيق السعادة وفكر دائماً تصبح الأول والرائد في مجالك.

التخطيط أمر ضروري ليس لنجاح الإدارة فحسب وإنما لنجاح أى مؤسسة أو أي نشاط يقوم به الإنسان ويعد التخطيط تقرير مسبق للعمل ومن سيفهذه وكيف ومتى وبدون التخطيط لن يتمكن الإنسان من الحكم على مدى تحقيقه للأهداف فمن الممكن أن يعلن أحد أنه وصل إلى ما إبتغاه دون أن يعلم أين يريد الوصول منذ البداية ويرجع أهمية التخطيط على أنه يساعد على محاولة تجنب الآثار السلبية لأي تغيرات أو أحداث غير متوقعة بناء على مبدأ أن الإستعداد المبكر يساعد على الإنذار المبكر وهذا لايعني أن التخطيط يقلل من المخاطر ويجعل المديرين مدركين أكثر لها وإهتمام المؤسسات نحو الأهداف الأساسية والتقليل من التكاليف تقييم الرقابة الإدارية فى العمل بشكل أفضل ووضع المعايير لقياس النتائج على أرض الواقع ورفض التغيير فى عالم التخطيط لأسباب كثيرة منها الجمود والميل للإستقرار وعدم تقبل التغيير بسهولة والإلتزام بالأساليب الجامدة والتفكير العتيق والأسلوب الخاطئ فى الإدارة الرفض والمعارضة للتغيير وفقدان الثقة فى مؤيدي التغيير واللجوء إلى النفوذ المضادة للتغيير وحماية المصالح الذاتية والخوف من المجهول وسوء الفهم وتعارض المفاهيم مع التغيير علما بأن التغيير شئى علمي ومستقبلي

\* التخطيط إنتقال من ( أ ) إلى ( ب ) إلى ( ج )

\* التخطيط

عملية منهجية مستمرة لإتخاذ قرارات حالية ذات قدر من المخاطرة مع المعرفة الوثيقة بطبيعتها المستقبلية أي التنظيم المنهجي للجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات ومقارنة النتائج بالتوقعات من خلال تقارير منهجية منظمة.

الدراسة الواعية لكل الأحداث والأوضاع الموجودة لتحديد طرق التخطيط للمستقبل عملية التخطيط للمستقبل القريب أو التبعية ذات أهمية كبيرة فهي تزيد الوعي لدى الشباب وتجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية كما يحفز العقل الباطن على التفكير دائما في الأهداف وكيفية تحقيقها ، وتشير إلى أهمية دور الأسرة والمدرسة والجامعة والمؤسسات والهيئات في غرس مبادئ التخطيط لدى الشباب منذ الصغر بشكل عملي وإكتشاف ميولهم ورغباتهم وتوجيههم التوجه الصحيح لإختيار أهدافهم وطرق تجميعها وتساعدهم في رسم خطط المستقبل ودرب الوصول إلى أحلامهم وتطوير مهاراتهم وإكتشاف المواهب والتوجه العام من الدولة لتحقيق أهداف بناء البشر.

- التخطيط كمصطلح يرجع إلى الإقتصادي النمساوي " كريستيان شويندر " عام ١٩١٠ م.
- ثم أخذ هذا المصطلح يشتهر عندما تبنى الإتحاد السوفيتي التخطيط الشامل عام ١٩٢٨ م.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد أنواع التخطيط ومن أهم الادوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأمال والأحلام في إستثمار الدول.
- كما يعتبر أحد أهم أدوات الجودة الشاملة الذي يساعد على تحقيق أهداف محددة وتبني برامج ومشروعات مدروسة وفق قيم متفق عليها.

ما هو التخطيط .. ؟

- التخطيط هو : الجسر الذي يحقق لنا الأهداف المرجوة .
- يتوقف نجاح التخطيط الإستراتيجي على أنه :
  - كلما كان هنالك إدارة ناجحة وفعالة كلما كان هناك قنوات إتصال واضحة ومطبقة.
  - المؤسسة غير مدفونة بأنظمة وتعليمات جامدة وبيروقراطية قاتلة.
  - كلما كان هناك تفكير إستراتيجي جيد ، جعله وسيلة وليس غاية.

- \* أساسيات التخطيط الإستراتيجي
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي أن تقوم المؤسسة بوضع رؤية لما تراه لنفسها في المستقبل.
- ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى الصورة الواسعة من منطلق طويل المدى.
- يتوافق مع الخطة الإستراتيجية خطة سنوية ، شهرية ، يومية على مستوى علمي.
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي المسئولية والإلتزام تجاه المشاركة.
- مشاركة المسئوليات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط.
- يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية من خلال خطة تنفيذية مرحلية.
- التخطيط الإستراتيجي عملية ديناميكية تحلل باستمرار الوضع القائم وتحديد الإجراءات المستقبلية.

#### \* مستويات التخطيط

الخط	الإطار الزمني	درجة التفصيل	مركز المدير
الإستراتيجية	٣ ← ٥٠ سنة	عامة	مجلس الإدارة
خطط الإدارة	١٢ شهر	واقعية	رؤساء الأقسام
خطط التشغيل	يوم ← ٣٠ يوم	دقيقة	مديرين التنفيذ

#### \* مبادئ التخطيط

- المساهمة في تحقيق النتائج
- إنعكاس التخطيط على الوظائف الإدارية
- شمولية التخطيط
- فاعلية التخطيط
- مرونة التخطيط
- عدم المبالغة في تقدير الإمكانيات
- إعداد وتصميم النماذج الرقابية
- القياس التقييمي

### \* الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي

- هناك بعض الأفراد والمؤسسات التي يخلطون بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي لذلك لابد من توضيح أوجه الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي في عدد من النقاط التالية :
- التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الإستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل.
  - التخطيط بمفهومه العادي غالباً ما يجري الواقع والتخطيط الإستراتيجي عكس ذلك.
  - التخطيط العادي غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الإستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.
  - غالباً ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما يمتد التخطيط الإستراتيجي ليشمل البيئة الدولية.

### \* مفهوم التخطيط :

- يعرف التخطيط بأنه " أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات ، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق إتباع سياسات مدروسة ومحددة الأهداف والنتائج.
- فالتخطيط عملية ذهنية تقوم على المنطق والعلم والدراسة للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والتفكير في المستقبل معناه عملياً " التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال ، ومن ثم وضع الأهداف المراد تحقيقها ، ورسم السياسات الهادفة إلى إرشاد العاملين لممارسة أنشطتهم ، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية عند الإحتياجات ، ووضع مراجع العمل التفصيلية والجدول الزمني لتنفيذها.

## \* التخطيط الإستراتيجي

### \* أهداف التخطيط الإستراتيجي

- . تغيير اتجاه الإدارة أو القسم.
- . توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- . تركيز الموارد على الأشياء الهامة.
- . توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- . تحليل نقاط القوة والضعف والفرص ومعوقات العمل.
- . تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في الإدارة أو القسم.
- . إكمال الرقابة على العمليات الإدارية والفنية.
- . تحديد أهداف أكثر واقعية.

### \* خصائص التخطيط الإستراتيجي

- . أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ودقيق ومحدد.
- . أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
- . أن ينص في الخطة على الدور الذي سوف تقوم به كل وحدة إدارية في التنفيذ.
- . أن تكون أهداف الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
- . أن تستخدم بيانات واقعية أثناء التخطيط.

### \* مميزات التخطيط الإستراتيجي

- . يتميز التخطيط الإستراتيجي بعدة صفات منها:
- . صفة الواقعية لصور مجتمع العمل وأفراده بصفة أساسية.
- . صفة الشمول بحيث لا يقتصر على متغير واحد.
- . صفة المرونة.
- . طویل الأجل.
- . حجم الإلتزامات فيه عادة ضخم.
- . أنه ليس من السهل التراجع في نتائجه ، بسبب طول الأجل وشمولية النظرة ، وحجم الإلتزامات ... إلخ.

### \* فوائد التخطيط الإستراتيجي

- . أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.
- . التعرف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من أثارها.
- . التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.
- . وضع الإدارة في معرفة احتمالات المستقبل مما يساعد على التكيف مع المتغيرات.

### \* معوقات التخطيط الإستراتيجي

هناك معوقات كثيرة أبرزها :

- . الخوف من التخطيط ( التخطيط يعنى التغيير ).
- . قلة الإيمان بأهمية التخطيط الإستراتيجي لدى بعض القيادات العليا.
- . ضعف مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم .
- . حاجة خطوات التخطيط الإستراتيجي للممارسة والتدريب.
- . عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
- . عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة.
- . عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
- . عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- . انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
- . تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- . الإعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسئولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسئولية كافة المستويات الإدارية.

- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون إرتباطة بالغايات الإستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الملائمة لهذه النظم.
- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.

### \* تحديد الأهداف المستقبلية

- وهي الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال مدة زمنية ويجب أن تكون: متوافقة مع رسالة المؤسسة.
- قابلة للقياس.
- قابلة للتحقيق.
- متقدمة على الأهداف السابقة.
- غير متضاربة أي واضحة ومفهومة.
- مقبولة ومرنة.
- تعكس أولويات العمل.
- وأهم المجالات الأساسية التي تحدد الغايات ما يلي:
- وضع المؤسسة وسمعتها محليا وإقليميا ودوليا.
- الإنتاجية ونوعية المخرجات.
- حجم الموارد المستخدمة.
- تطور أداء المسؤولين في المؤسسة.
- تطور أداء العاملين في المؤسسة.
- المسئولية الإجتماعية للمؤسسة.
- تطوير أنظمة المؤسسة.
- تحديد الأهداف:
- نقطة البدء في التخطيط ، رسم السياسات ، قواعد وإجراءات العمل ، الموازنات ، البرامج والمشروعات.

\* الأهداف ثلاث مستويات

\* أهداف إستراتيجية.

تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.  
تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.  
طويلة الأجل وغير محددة الددة النهائية.

\* أهداف تكتيكية.

يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى:  
تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.  
متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.  
أكثر تحدى من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها.  
تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

\* أهداف تشغيلية.

يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية :  
تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد:  
أكثر تفصيلا وتحديدًا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.  
قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب لتحقيق الأهداف التكتيكية.

\* أهمية التخطيط الإستراتيجي

- ١ - يزود المنظمة بالفكر الخاص بها
- ٢ - يساعد على تكوين رؤية إستراتيجية
- ٣ - يساعد على تحقيق المقصود المراد
- ٤ - يساعد على تكامل الأنظمة الإدارية والتنفيذية
- ٥ - تغيير في إعداد كوادر الإدارة العليا
- ٦ - يؤدي إلى تطوير وتحسين مستمر للمنظمة

\* الفجوة الإستراتيجية

هي المسافة بين الواقع والطموح

## \* التخطيط الإستراتيجي

### \* الإدارة الإستراتيجية

هي مجموعة من القرارات و النظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في ضوء المزايا التنافسية وتسعى نحو تغييرها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم وتحليل الأوضاع داخل وخارج المنظمة.

### \* الإستراتيجية

السياسة العامة أو المحددة التي تنبثق من رؤيه واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### \* خطوات الإدارة الإستراتيجية

- ١ - تقييم الأوضاع
- ٢ - تحليل البيئة الداخلية
- ٣ - تحليل البيئة الخارجية
- ٤ - تقييم الإستراتيجية
- ٥ - المراجعة
- ٦ - وضع معايير الإدارة
- ٧ - إتخاذ القرارات اللازمة
- ٨ - تطبيق الإستراتيجية
- ٩ - التنظيم
- ١٠ - التوجيه
- ١١ - الرقابة
- ١٢ - تصميم وصياغة السياسات
- ١٣ - تحديد وتوزيع الأدوار على الأفراد
- ١٤ - تحديد المسئوليات والصلاحيات
- ١٥ - تكوين وتنمية القدرات والكفاءات

### \* أركان التخطيط

- ١ - تحديد رسالة المنظمة
- ٢ - تحليل النسبة الداخلية
- ٣ - تحديد النسبة الخارجية
- ٤ - تحديد الأهداف الإستراتيجية
- ٥ - إختيار الإستراتيجية المناسبة
- ٦ - قياس الفجوة الإستراتيجية

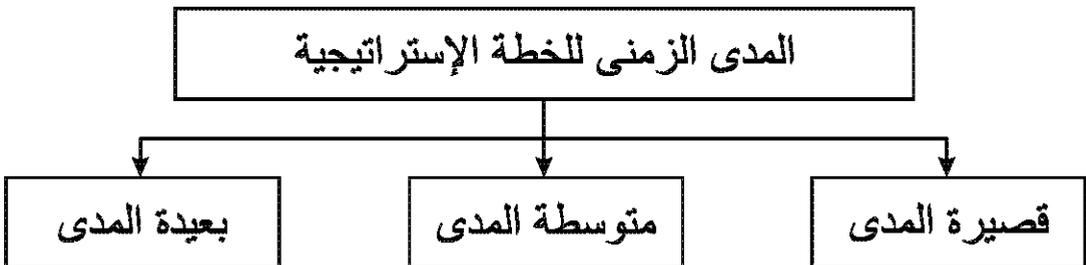
\* أنواع الأهداف

- إستراتيجية
- تكتيكية
- تشغيلية
- تغييرية



\* عناصر الخطة الإستراتيجية

- الرسالة ← الفلسفة والمبادئ والمفاهيم
- الأهداف ← الأولويات والغايات
- الفجوة الإستراتيجية ← البيئة الداخلية والخارجية
- الخيارات الإستراتيجية ← الوسائل والأساليب



## \* نماذج التخطيط والإدارة الإستراتيجية

\* نموذج ( Herbiniak وزميله ) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وإشتمل على المكونات التالية :

- ١ - تحليل الموقف والهيكل الحالي .
- ٢ - التحليل البيئي .
- ٣ - تحليل القدرات والمواد المتاحة .
- ٤ - الخيارات الإستراتيجية - البدائل .
- ٥ - تقييم وتصورات الإدارة .
- ٦ - تحليل التكلفة والعائد .
- ٧ - التقدير - التقييم الإستراتيجي .
- ٨ - الإستراتيجية المختارة .

\* نموذج Howe وقد تناول هذا النموذج عملية التخطيط الإستراتيجي وإشتمل على المكونات التالية :

- ١ - تحليل البيئة الخارجية .
- ٢ - تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام .
- ٣ - تحليل القدرات والمهارات المتاحة بالشركة .
- ٤ - تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة .
- ٥ - تحديد الخيارات الإستراتيجية .
- ٦ - تقويم البدائل والخيارات الإستراتيجية .
- ٧ - تحديد تقييم الإدارة العليا ...
- ٨ - تحديد الفرص والغايات والاهداف .
- ٩ - تحديد الإستراتيجية والسياسات والبرامج .
- ١٠ - إتخاذ القرارات الإستراتيجية .

\* نموذج (Pfeiffer وزملائه) وقد تناول هذا النموذج التخطيط الإستراتيجي وإشتمل على المكونات التالية :

- ١ - التخطيط للخطة - الإستراتيجية .
- ٢ - الفحص البيئي .
- ٣ - مراجعة القيم .
- ٤ - صيانة وتشكيل الرسالة .
- ٥ - نموذج الأعمال الإستراتيجية .
- ٦ - مراجعة الأداء .
- ٧ - تحليل الفجوة .
- ٨ - تخطيط الطوارئ .
- ٩ - تكامل الخطط الوظيفية .
- ١٠ - تطبيق الإستراتيجية .
- ١١ - اعتبارات التطبيق .

\* نموذج (Power وزملائه) وقد تناول هذا النموذج عملية الإدارة الإستراتيجية ، وإشتمل على المكونات الآتية :-

- ١ - الفحص البيئي - البيئة الخارجية .
- ٢ - تحليل المنظمة - البيئة الداخلية .
- ٣ - وضع الاهداف الإستراتيجية .
- ٤ - ابتكار وتطوير الإجراءات والخيارات الإستراتيجية المتاحة .
- ٥ - تقويم وإختبار الإستراتيجية .
- ٦ - تطبيق الإستراتيجية .
- ٧ - الرقابة على الإستراتيجية .

\* نموذج (Bowman وزميله) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وإشتمل على المكونات التالية :

- ١ - تشخيص وفحص الموقف الحالي الإستراتيجي للشركة .

- ٢ - تحليل وتحديد الظروف الموضوعية بالبيئة الخارجية والداخلية الحالية والمستقبلية - الذاتية.
- ٣ - تحليل وتحديد الظروف غير الموضوعية الذاتية ، وتشمل العديد من المتغيرات الإجتماعية والنفسية والسياسية والتنظيمية والثقافية وقيم الشركة.
- ٤ - التغيير الإستراتيجي المطلوب إدخاله على الإستراتيجية الموجودة للشركة.
- ٥ - بدء دورة جديدة لتحديد الموقف الإستراتيجي للشركة.

\* نموذج ( THOMAS ) وقد تناول هذا النموذج إطار الإدارة الإستراتيجية وإشتمل على المكونات الآتية :

- ١ - صياغة وتشكيل الرسالة والفرص ، وتشتمل على المكونات الآتية :-
  - . الإعتبارات البيئية.
  - . مستويات الإستراتيجية.
  - . ثقافة الشركة.
- تحديد رسالة الشركة .
- ٢ - إتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- ٣ - تحليل البيئة الخارجية .
- ٤ - تحليل الشركة .
- ٥ - الإختيار الإستراتيجي .
- ٦ - تطبيق الإستراتيجية .
- ٧ - الرقابة الإستراتيجية .

\* نموذج ( Daft وزميله ) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وإشتمل على المكونات التالية :

- ١ - تقويم الموقف الحالي لكل من الرسالة والاهداف والإستراتيجية.
- ٢ - فحص وتحليل البيئة الخارجية.

- ٣ - فحص وتحليل البيئة الداخلية.
- ٤ - تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية : الفرص والتهديدات.
- ٥ - تحديد العوامل الإستراتيجية : جوانب القوة والضعف.
- ٦ - تحديد الرسالة الجديدة والأغراض والأهداف الجديدة.
- ٧ - صياغة وتشكيل الإستراتيجيات : إستراتيجية الشركة ، إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الوظيفية.
- ٨ - تطبيق الإستراتيجيات والإعتبرات والعوامل ذات العلاقة :
  - القيادة المطلوبة والمناسبة من حيث الإتصالات والدافعية والثقافية والقيم.
  - الهيكل المطلوب والمناسب والهيكل التنظيمي وتقسيم العمل والمركزية واللامركزية.
  - الموارد البشرية المطلوبة والإستقطاب والنقل والترفيه وإنهاء الخدمة.
  - المعلومات ونظم الرقابة المطلوبة وموازنات التخصص وقواعد وإجراءات العمل ونظم المعلومات.
  - التكنولوجيا المناسبة وإنسياب العمل والتنظيم الداخلي والماكينات والمعدات وأساليب الإنتاج وتصميم العمل.

\* نموذج ( Greenly ) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وقد أشتمل على ما يلي من مكونات :

- ١ - تحليل البيئة وهي تتكون من ثلاث مكونات فرعية:
  - مراجعة وفحص الإستراتيجية.
  - تحديد المنافسين والموقف التنافسي.
  - تحديد هيكل السوق.
- ٢ - تخطيط التوجه الرئيسي ويتكون من ثلاث مكونات فرعية :
  - الرسالة التنظيمية.
  - الأهداف التنظيمية.
  - القيم والتوقعات كعوامل مؤثرة على الرسالة والأهداف .

- ٣ - تخطيط الإستراتيجية وتتكون من ثلاث مكونات فرعية :
  - البدائل الإستراتيجية.
  - إختيار الإستراتيجية.
  - التأثيرات الهيكلية كعوامل مؤثرة على تحديد وإختيار الإستراتيجية.
- ٤ - تطبيق الإستراتيجية ، وتتكون من ثلاث مكونات فرعي:
  - إستراتيجيات التشغيل.
  - الرقابة والفاعلية.
  - إدارة العنصر البشري كعنصر مؤثر على إستراتيجيات التشغيل والرقابة على الإستراتيجية.

• نموذج ( ANSOFF وزميله ) عن التخطيط الإستراتيجي وإشتمل على المكونات الآتية :

- ١ - الاهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة.
- ٢ - الوقوف على المشاكل والفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية.
- ٣ - تشخيص المشاكل والفرص وتأثيراتها على الشركة.
- ٤ - إقتراح وتوفير الإستراتيجيات " الأساليب " الممكنة للتعامل مع المشاكل والفرص.
- ٥ - تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترحة .
- ٦ - إختيار البديل المناسب.
- ٧ - وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبديل المختار.
- ٨ - قيادة عمليات التطبيق من خلال الإتصالات والدافعية.
- ٩ - قياس الأداء على ضوء الاهداف.
- ١٠ - ملاحظة الاتجاهات ذات الدلالة وإحتمالات عدم التوصل في كل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- ١١ - إعادة الدورة لكافة الخطوات أو المكونات السابقة أو بعضها.

- \* نموذج د / إسماعيل محمد السيد عن التخطيط الإستراتيجي وإشتمل على المكونات الآتية :
- ١ - تحديد رسالة الشركة.
  - ٢ - تقييم البيئة الخارجية: البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة.
  - ٣ - تقييم البيئة الداخلية للشركة.
  - ٤ - تحديد البدائل الإستراتيجية.
  - ٥ - الإختيار الإستراتيجي.
  - ٦ - تطبيق الإستراتيجية وخلق المناخ الملائم لعملية تنفيذ الإستراتيجيات.
  - ٧ - تقييم الإستراتيجية والرقابة على تنفيذ الإستراتيجية.
- \* نموذج ( swot ) :

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
التهديدات - المخاطر Threats	الفرص Opportunities

كيفية تطبيق ( swot ) :

١ - تحويل هذه الطريقة إلى أهداف	
المحافظة عليها	نقاط القوة
علاجها	نقاط الضعف
تحقيقها وإستغلالها	الفرص
الإحتياط	المخاطر

١ - تحويل هذه الطريقة إلى أهداف	
من	متى
كيف	التكلفة

\* نموذج ( نشأت إبراهيم ) :

٢- التخطيط للتخطيط

١- نموذج العمل الإستراتيجي

٤- تحديد الرؤية

٣ - إستعراض القيم والمبادئ

٦ - تقييم الأداء

٥- تشكيل الرسالة

٨ - وضع الخطط وتوحيدها

٧- تحليل الفجوات

١٠ - تنفيذ الخطة

٩- الخطط البديلة

١- نموذج العمل الإستراتيجي  
Strategic business model

وحدات العمل الإستراتيجي  
( لكل مجال )  
Strategic business  
units S.B.U

مجالات العمل  
Lines of business  
L.O.B

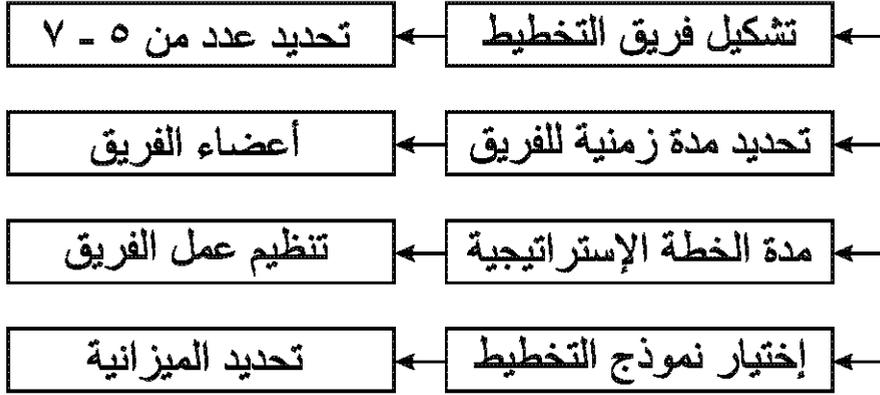
الرؤية  
Vision

تحليل الفجوات  
Gap analysis

مؤشرات النجاح الحساسة  
success indicators critical  
S.I.C.

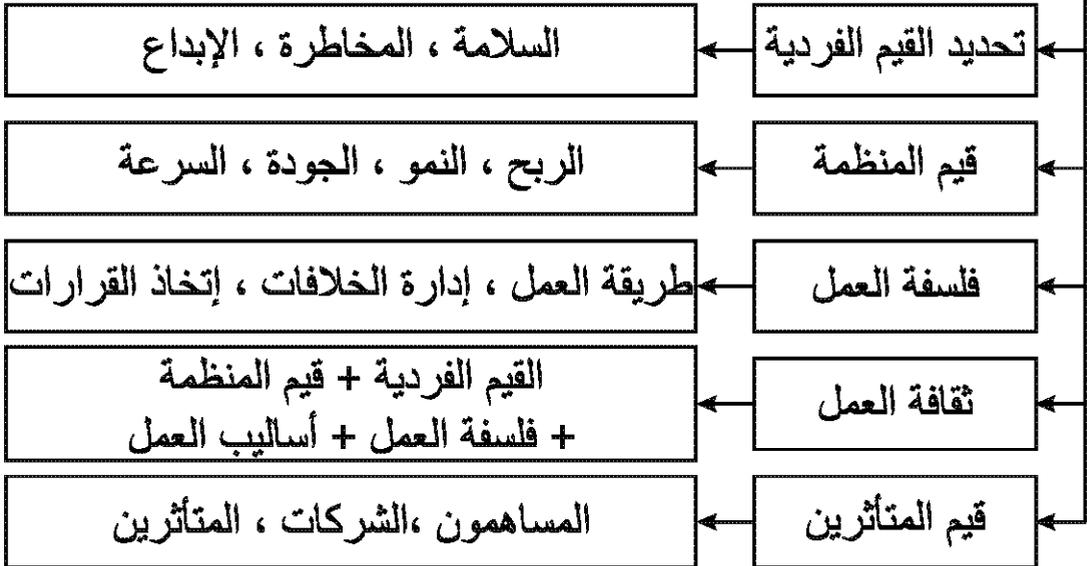
دراسة نقاط الضعف والقوة  
والفرص والمخاطر  
S.W.O.T  
لكل مؤشر

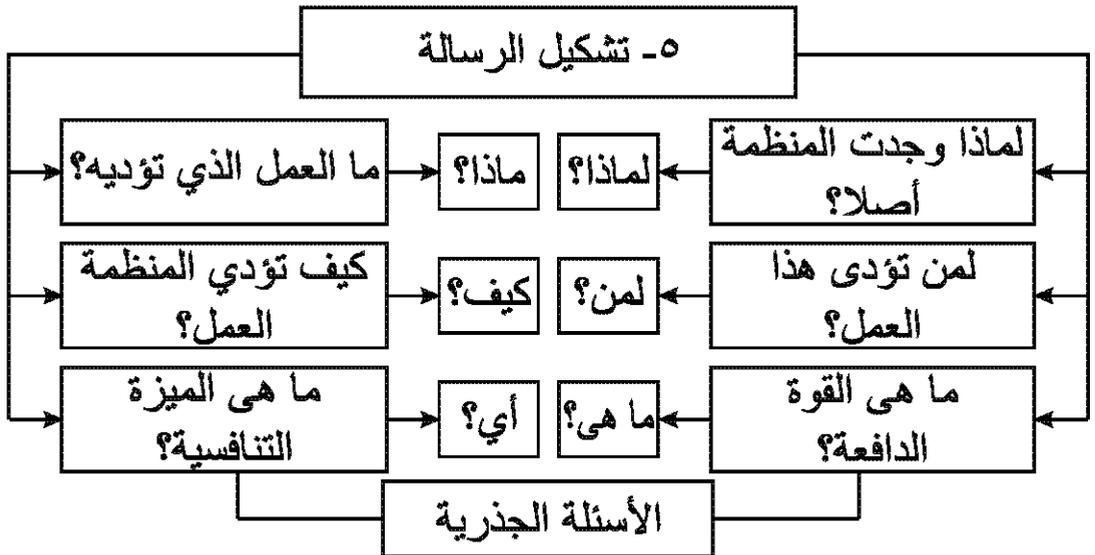
## ٢- التخطيط للتخطيط

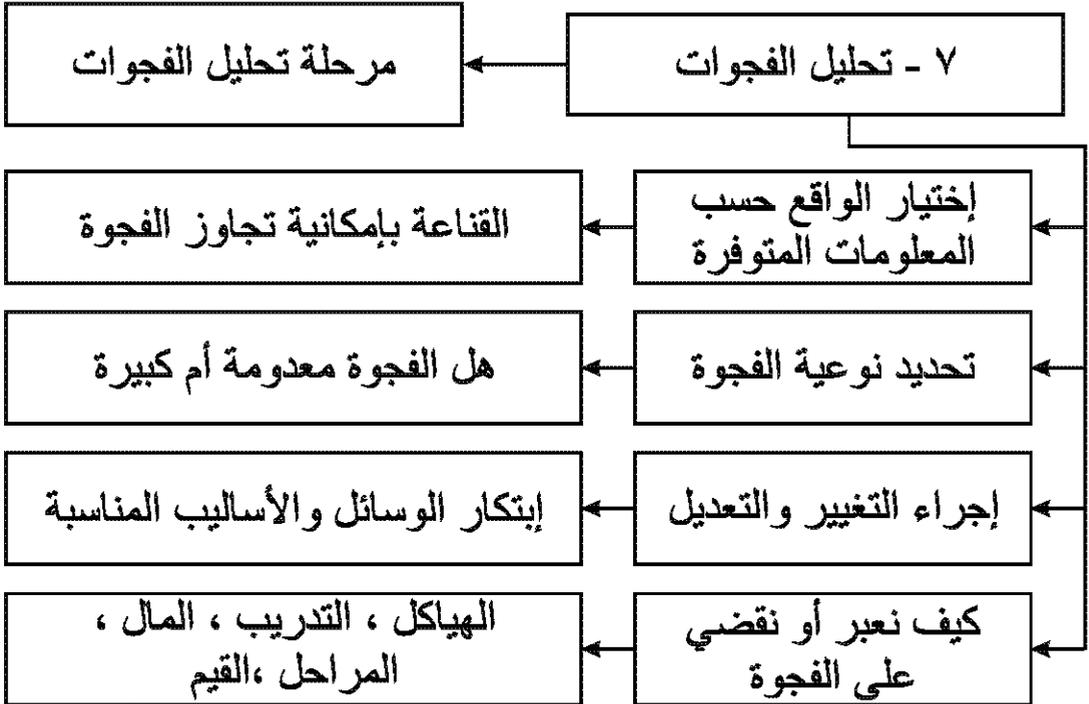
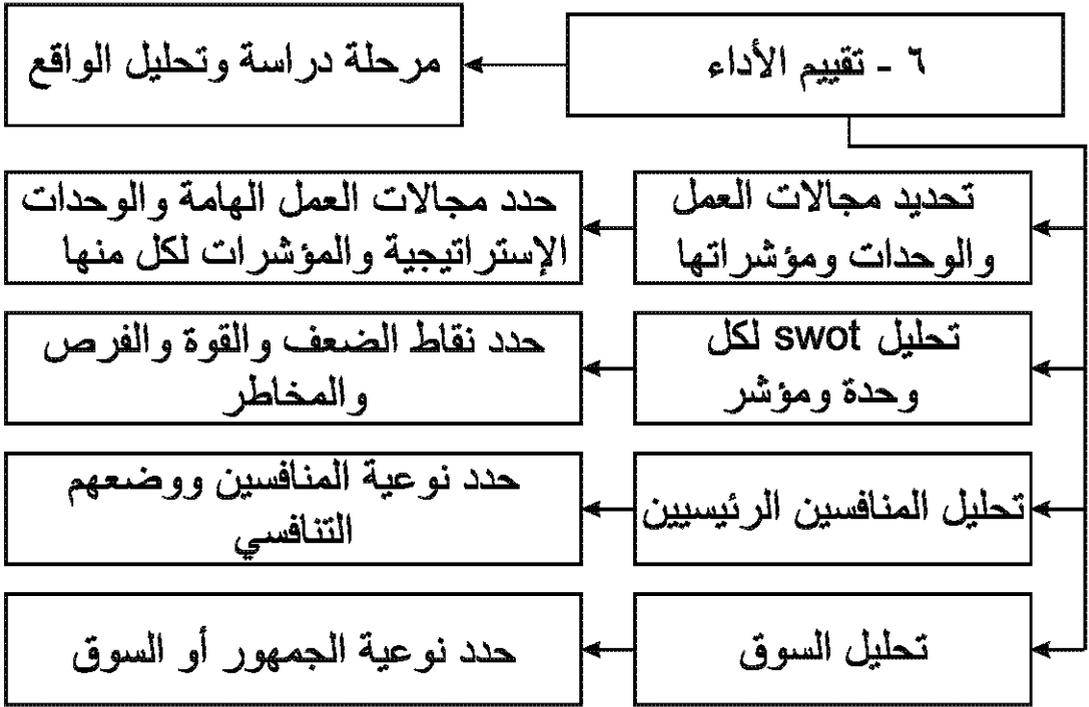


## ٣- إستعراض القيم

القيم المختارة ستؤثر بشكل مباشر في ما يمكن وما لا يمكن إنجازة في المنظمة







### ٨- وضع خطط العمل وتوحيدها

كتابة الخطة التفصيلية  
لكل وحدة

كتابة الخطط التشغيلية العامة

فحص الخطط ومقارنتها

كتابة الخطط التنفيذية الموحدة

الهيكل المناسبة وتوزيع  
الأدوار

الشرح والفهم والتوضيح

السياسات والإجراءات  
والتعليمات

وضع الموازنات بأنواعها  
وتنسيقها

### ٩- الخطط البديلة

( خطط الطوارئ )

تحديد درجة الخطورة  
أو الربحية

تحديد أهم المخاطر و  
الفرص المتوقعة

وضع الخطوط العريضة  
للخطط البديلة

تحديد إحصائية الحدوث  
أو الحصول

تحديد خطوات العمل في حالة  
حدوث أي من هذه المؤشرات

تحديد المؤشرات العملية  
لبداء العمل

### ١٠- تنفيذ الخطة

التأكيد على رسالة المنظمة  
وحفظها

وضع برنامج لتوصيل  
الخطة للمنفذين

توفير نسخ كافية من الخطة  
للإسترشاد

إقامة إحتفال ببداية تنفيذ الخطة

مراجعة أي قرار إستراتيجي  
حسب الخطة

إعتبار بداية التنفيذ عند  
الشروع في الإجراءات

## SWOT

تنفيذ نموذج سوات من خلال د . نشأت إبراهيم  
نقاط القوة - الفرص - نقاط الضعف - المخاطر

2022	2021	2020	2019	2018	التقييم
10	9	8	7	6	نقطة قوة
10	9	7	6	5	نقطة قوة
10	9	7	6	6	نقطة قوة
10	9	7	6	5	فرصة
8	6	6	6	5	فرصة
5	4	4	2	1	نقطة ضعف
6	4	3	2	0	نقطة ضعف
7	5	5	3	0	نقطة ضعف
5	4	4	2	1	مخاطرة
7	7	5	4	1	مخاطرة
%78	%66	%56	%44	%30	الإجمالي

\* أسباب مقاومة التخطيط :

- ضغط المهارات القليلة واليدوية والتخطيطية في المنطقة
- الخوف من المخاطرة " الخوف من فشل الخطة "
- حسب الراحة والكسل
- ضعف القدرة على التفكير المستقبلي
- عدم الرغبة في التغيير
- الاكتفاء بالنجاحات الحالية " الرضى بالواقع والمبالغة فيه وحدوث نوع من التراخي والركود "
- النظرة الدونية للتخطيط " مضيعة للوقت والجهد والمال "
- انخفاض سقف الأهداف في المنظمة
- تقاعس أن المنافسة الخارجية
- فقد الثقة بالتخطيط بسبب عدم تحقيق نجاح سريع يرفع الثقة بالنفس

• مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

- تعيين مجموعة لإدارة التخطيط الإستراتيجي
- يمكن الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة
- الحصول على الموافقة على عملية التخطيط ، المسئوليات ، الإطار الزمني .. الخ
- تجميع المعلومات ، الرسالة ، النجاحات ، والإخفاقات
- تحليل المعلومات
- الخروج بخطة أولوية
- مراجعة الخطة مع المعنيين والتعديل
- مراجعة نهائية
- تنفيذ الخطة الإستراتيجية
- مراجعة التنفيذ والتعديل حسب الحاجة

• العملية الإستراتيجية تتضمن الإعداد لأفضل طريقة للإستجابة إلى ظروف بيئة المنظمة سواء كانت تلك الظروف معروفة مسبقاً أم لا ، خاصة وأن المنظمات الحكومية وغير الربحية كثيراً ما يفرض عليها الإستجابة إلى أجواء ديناميكية وقد تكون عدائية ، وكون العملية إستراتيجية يعني الوضوح في أهداف المنظمة وأدراك ما لدى المنظمة من موارد ووفقاً لهذين العاملين فعلى المنظمة أن تكون مستجيبة بوعي إلى بيئة ديناميكية.

• العملية تخطيطية لكونها تتضمن وضع غايات إرادية بمعنى إختيار مستقبل مرغوب ووضع أسلوب لتحقيق تلك الغايات.

• العملية نظامية لأنها تتطلب نظاماً محدداً ونمطاً يجعل منها عملية هادفة ومنتجة ، والعملية تتضمن عن سلسلة من الأسئلة تساعد المخططين على إختيار خبرات ، وعلى جمع وإستخدام معلومات عن المحاضر ، وعلى التنبؤ بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة في المستقبل.

#### \* عقبات تنفيذ الخطط الإستراتيجية

هناك عدة عوامل تؤدي إلى هجر الخطط الإستراتيجية بعد وضعها خاصة الخطط الشاملة التي تختص بالحكومات ومن أهم أسباب نهاية مصير الخطط الإستراتيجية للحفظ هي :

- الخطة الإستراتيجية داخلية : علماً بأنها من وضع مستشارين دون شراكة من أصحاب المصالح وخاصة العاملين في المنظمة والمخولون بتنفيذها.
- الخطة ليست واقعية فالأهداف ليست منسقة مع الموارد المادية والبشرية.
- البنية النظامية لا تمثل الأهداف الإستراتيجية.

\* ويوضح الشكل ملامح العقبات الرئيسية التي تقف في سبيل تنفيذ الأهداف الإستراتيجية

الإدارة	الرؤية
٨٥ % من المديرين الكبار يخصصون أقل من ساعة شهرياً لتحليل مدى تنفيذ الإستراتيجية	حوالي ٥% من العاملين في المنظمة يفهمون إستراتيجية المنظمة
العاملون	الموارد
٢٥ % فقط من المديرين لديهم حوافز لانجاز أهداف إستراتيجية	٦٠ % من المنظمات لا يربطون بين الإستراتيجية والموارد المتاحة

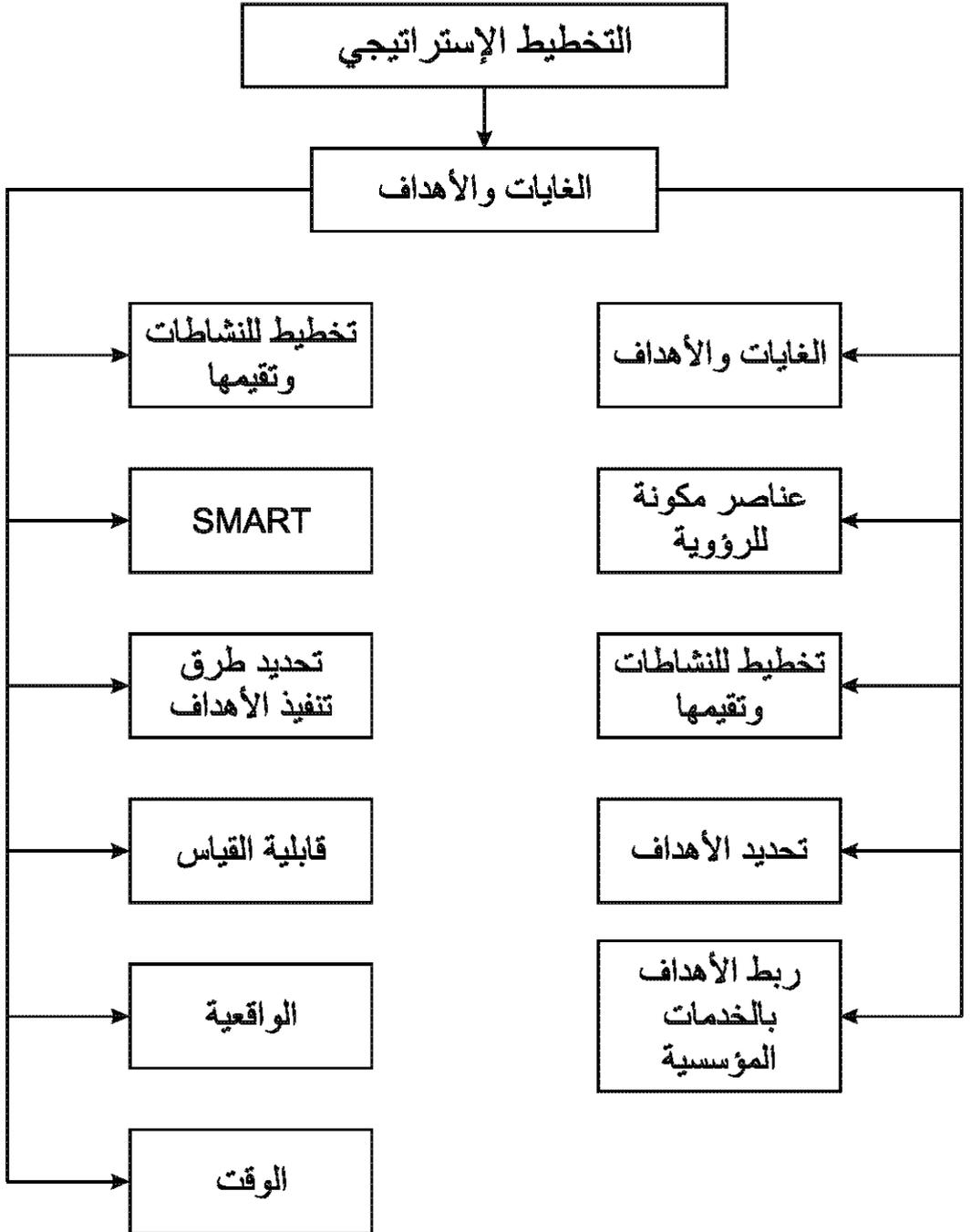
ولما كان ٥ % فقط من العاملين في المنظمة على قدر من إدراك التخطيط الإستراتيجي فإن ذلك يشير إلى عدم جدوى الخطة وأن المجهود الذي بذل في وضعها ذهب هباءً ولهذا يتحتم شراكة العاملين في المنظمة وخاصة أولئك الذين على مستوى مسؤولية تنفيذية ، كما يجب توضيح مزايا التخطيط الإستراتيجي خاصة للمنظمة المعنية وما سيكسبه العاملون من تحقيق أهداف الخطة.

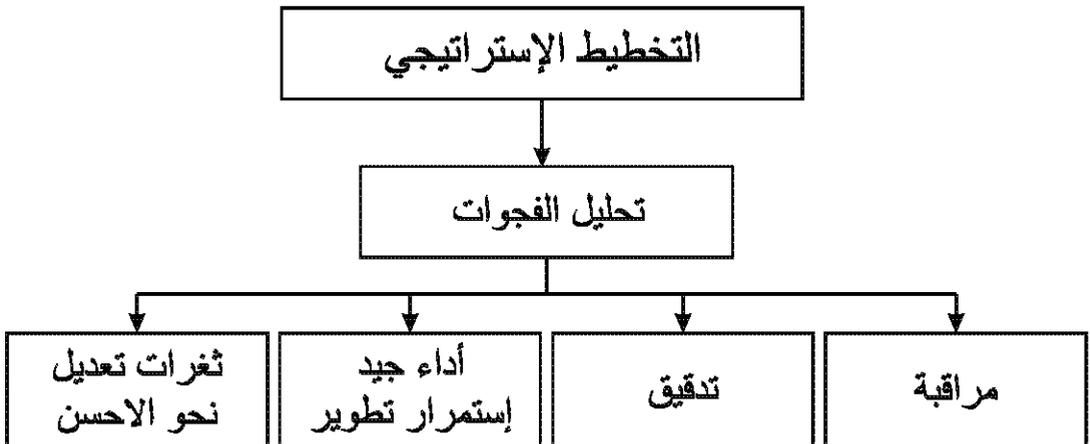
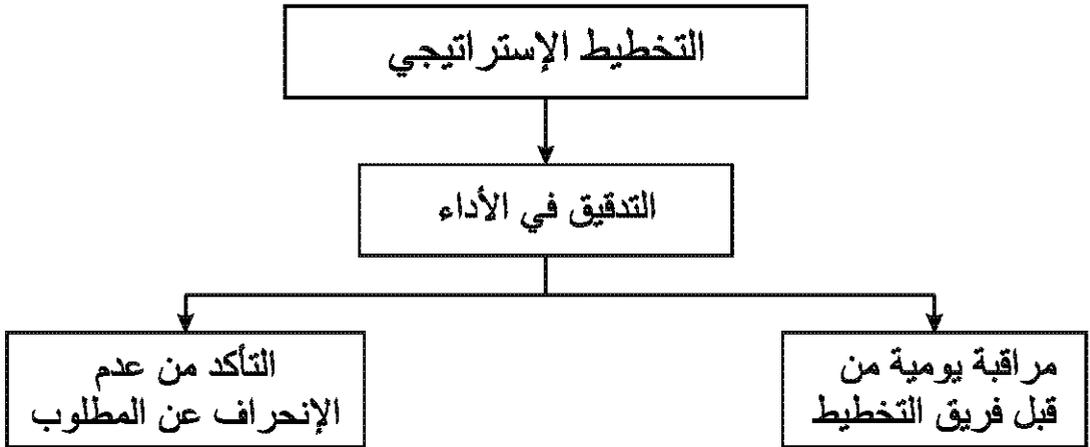
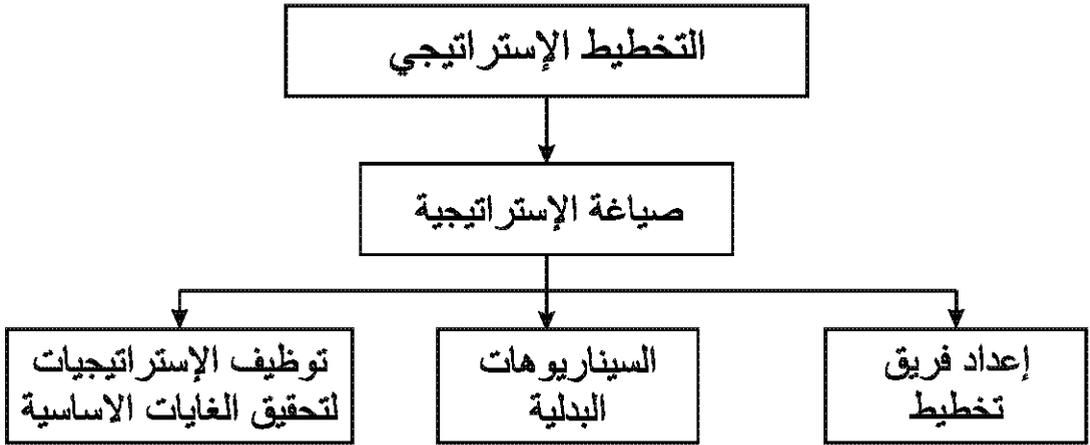
ولقد أشار العديد من الباحثين إلى أن غالبية عمليات التخطيط الإستراتيجي لم تتعدى مرحلة الصياغة ، بينما هناك قصور كبير في التنفيذ ، غير أن تلك الدراسات تاهت في خضم ما لاقته الكتابات عن كيفية القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

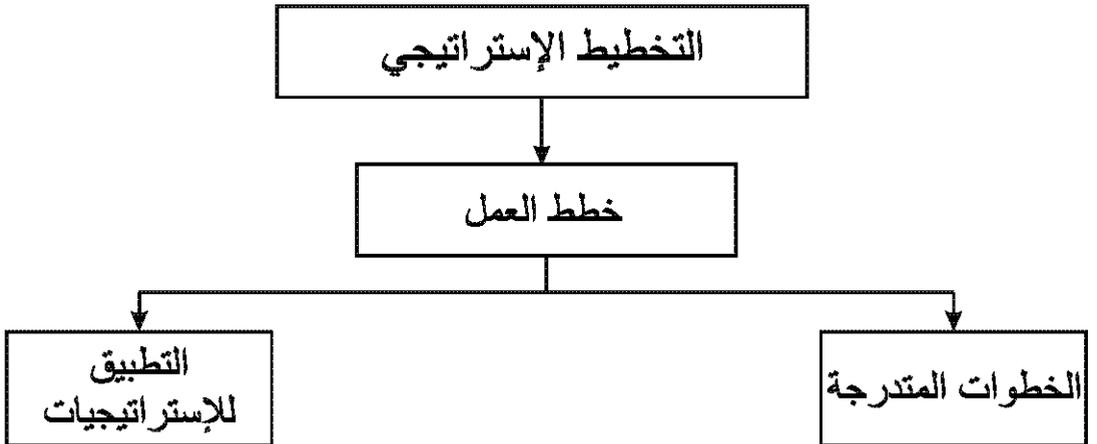
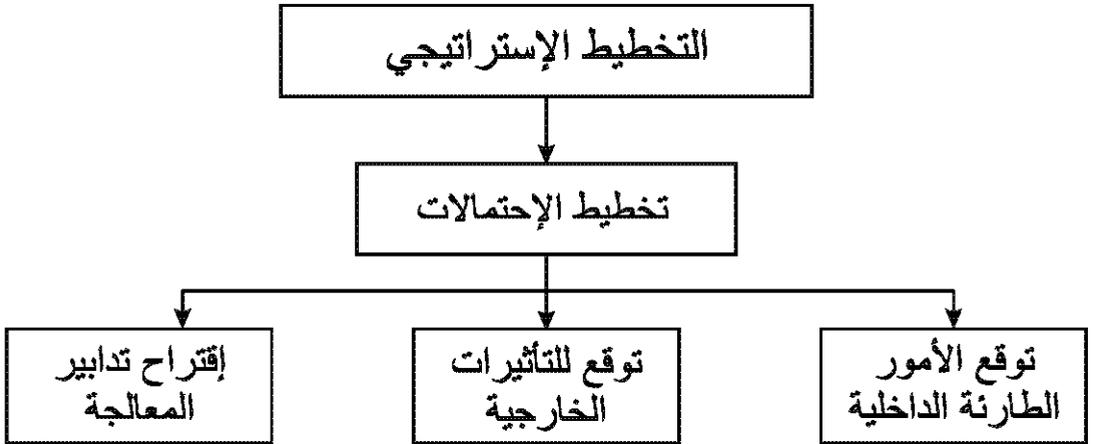
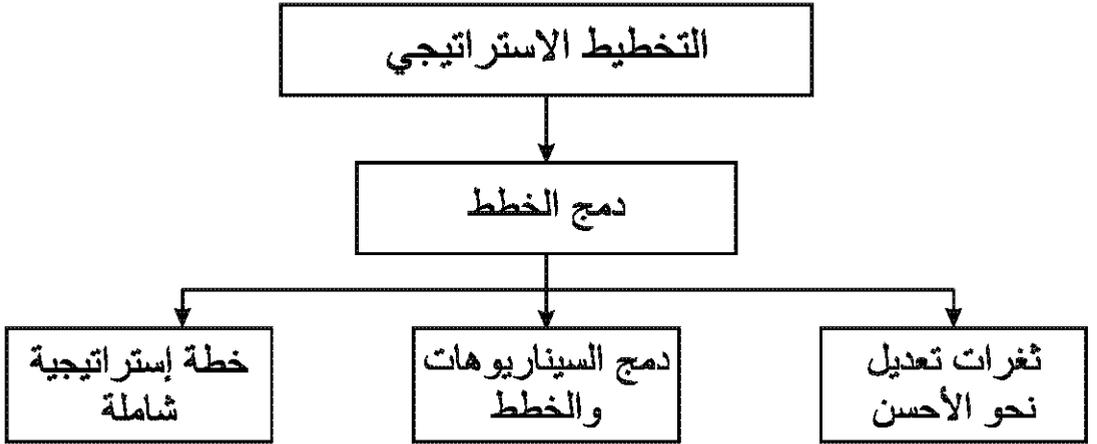
ومن بين المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطط الإستراتيجية :

- الفشل في تعديل الخطط بصورة دورية أو تطويعها في بيئة المنظمة.
- التحول عن الأهداف الأصلية.
- عدم الثقة في إمكانية نجاح الخطط.









- التخطيط مرحلة من مراحل العملية الإدارية وهي رؤية المستقبل أو التنبؤ به ، وهذا يتطلب تفكير عميقاً ودقيقاً لما يمكن ، أو يجب أن يحصل في المستقبل بمعنى آخر هو تحديد الهدف الواجب تحقيقه ، ويتطلب جمع الحقائق والمعلومات المساعدة على تحقيق الاهداف المحددة ، كما أن عملية التخطيط تؤثر على العمليات الإدارية الأخرى كالتنظيم ، والرقابة والتنسيق والتوظيف وهذا ما يشير إلى أن عملية التخطيط هي العملية الإدارية الأولى لأي شركة قبل البدء بأي نشاط من أنشطة الشركات . كما يعرف التخطيط بأنه عملية ذهنية منظمة لإختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة.

وينتج عن عملية التخطيط في المنظمة هيكلًا متكاملًا من الخطط تغطي كافة أنشطة الشركات ، لذا فإن الخطط تقسم إلى أنواع حسب الغرض ومن أهم هذه الأنواع :

#### \*الخطط طويلة الأجل :

أساس هذا النوع هو تقسيم التخطيط من حيث النطاق الزمني وتتراوح المدة الزمنية لهذه الخطط من " ٣ إلى ١٠ سنوات " أو أكثر وتبني أساساً على معرفة الإدارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها ، وهي تشمل على أبعاد من الخطط قصيرة الأجل للشركة.

#### \*الخطط قصيرة الأجل :

حيث تقسم الأهداف العامة للشركة عادة إلى أهداف صغيرة وتقوم أقسام و وحدات الشركة خلال فترة زمنية لا تتعدى سنة بتحقيقها ، وعلى أساس هذه الخطة ، تضع الشركة خططها " طويلة الأجل " بمجموعة من الخطط " قصيرة الأجل " .

### \* التخطيط التكتيكي :

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

ويختلف التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط التكتيكي ، أن الأول يغطي فترة زمنية أطول ، ويترتب عليها التزامات طويلة الأجل ، وقد يصاحبها بعض التغييرات في القرارات المتعلقة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة ، ويركز عادة على توزيع الموارد المتنوعة في الشركة لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية.

لقد أصبحت وظيفة التخطيط الإهتمام بالدول في العصر الحديث ، وأصبح ضرورة ملحة للقيام بالأنشطة المتعددة ، وضمان إنجاز الأهداف ، وفقاً لما خطط لها ، فبدون التخطيط تصبح هذه الأنشطة غير هادفة ، وعديمة الفائدة فالتخطيط يحدد الأهداف وإمكانية تنفيذها ، لذا فهو ضرورة للتعرف على المشكلات المتوقع حدوثها ، والعمل على مواجهتها بإسلوب علمي بعيداً عن العشوائية في التنفيذ.

### \* التخطيط الإستراتيجي

لأن أهمية التخطيط تزايدت بشكل عام في العصر الحديث ، فقد تزايدت بشك أكبر أهمية التخطيط الإستراتيجي ، وبشكل خاص في هذا العصر نظراً لوجود كثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً ، وإقليمياً ، وعالمياً.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية وذلك أن المفهوم الإصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها عملية القرارات المرتبطة بتحديد رسالة الشركة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى ، واختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية ، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والجراءات الداخلية بالشركة ، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والإختيارات.

## \* متطلبات التخطيط الإستراتيجي

نظرا لتمييز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية ، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة ، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية ، ويمكن أن ينطوى هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثوقة ، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به ، وذلك للوقوف على طبيعتها والإستعداد لمواجهتها.
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف ، وهذا مطلب ضروري لأنها الاداة الفعالة في تحقيق الأهداف.
- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات ، التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات ، التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها وذلك لتنفيذ ونقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- قد تنطوى الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز والتشغيل والإحتياجات وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.
- إن جوهر التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص

والتحديات المستقبلية ويقتضى ذلك تأمل المستقبل بإستمرار وبطريقة منهجية.

- فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة الشركة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة ، كما أنه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح الشركة في المحيط الخارجي.

### \* مزايا التخطيط الإستراتيجي

تحقق الشركات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام مقدمي الإستراتيجية ، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الإقتصادي المناسب ، وتخصيص مواردها ، وفق ما يساهم بإستغلال الفرص الممكنة والإستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة ، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

• وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية :  
إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها ، وبالتالي نمو الشركة وبقاءها ، فالشركات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ، ودقة في توقعاتها ، وبالتالي تركز مواردها ، وإهتماماتها لهذه الأمور.

أما الشركات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها ، المالية ، ولكن يرجع السبب إلى الإفئثار إلى صنع وإتخاذ القرار الإستراتيجي.

وهكذا يمكن القول بأن الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها بما يمثل عاملاً حافزاً لغيرها من الشركات للإهتمام والعناية ببناء وصيانة الإستراتيجية المناسبة لها.

• التفاعل البيئي على المدى البعيد :

لا تستطيع الشركات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الإجتماعية أو الإقتصادية السائدة في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الإستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى بإستغلال الفرصة المتاحة والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.

• تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية :

أثبتت الدراسات الإقتصادية أن هناك علاقة إحصائية بين النتائج الإقتصادية والمالية للشركات ، ومدى إهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى ، وتحريها دقة إتخاذ القرار الإستراتيجي.

• تدعيم المركز التنافسي :

إن الإدارة الإستراتيجية تقوى مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وتساعد الشركات على الإستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية ، نظراً لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق

• القدرة على إحداث التغيير :

إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادرات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والإكتشاف فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدي.

• تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة :

تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه الشركة توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد ، كما تساهم في إستخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة ، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف

### \* مبررات التخطيط الإستراتيجي :

يعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة وهذا ما إجتمعت عليه معظم الدول التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي ومن أهم المبررات الداعية إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي ما يلي :

- يزود الدولة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

- يزود المسؤولين بالدولة بأسلوب وملامح التفكير في الشركة " ككل .
- يساعد الدولة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

- يساعد الدولة على تخصيص أو توزيع ، الموارد المتاحة وتحديد طرق إستخدامها.

- يرفع وعي وحساسية المسؤولين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المسؤولين.

- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

- يجعل المسئول مبتكراً وبيادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.

- يوضح صورة الدولة أمام كافة أصحاب المصالح.

إن التخطيط الإستراتيجي يقدم صورة واضحة للدولة أمام مجموعات

المصالح المختلفة وتحديد المخاطر التي قد تواجهها الدولة ، وهذا يجعل

التخطيط الإستراتيجي عنصراً مهماً لضمان وإستمرار عملهم بكفاءة عالية.

### \* أساليب إعداد التخطيط الإستراتيجي :

تعمل الدول على بناء إستراتيجيتها بما يتلائم مع رسالتها وأغراضها

وأهدافها بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ،

ومن هذا المنطلق فإن وجود إستراتيجية تصلح لجميع الدول أمر غير

وارد في الواقع العملي ، وإن ما يوجد هو إستراتيجيات لدولة ما

في ظروف معينة ، وفي وقت محدد ومع تغيير الظروف فإن الإستراتيجية

قد تكون مثالية كما كانت في ظروف أخرى ، وتتم عملية التخطيط

الإستراتيجي في الدول من خلال عدة أساليب من أبرزها :

### \* الأسلوب الاول : البدء من أعلى لإسفل

يطبق في الدول التي تتبع المركزية حيث يتم التخطيط في قمة الدولة ، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة ، وفي الدول التي تتبع اللامركزية يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ، ويطلب منهم وضع الخطط ، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي ومن مميزات هذا الأسلوب ، أن الإدارة العليا ، تحدد إلى أين تذهب الدولة ، وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف .

### \* الأسلوب الثاني : البدء من أسفل إلى أعلى

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أي توجيهات ، وإنما تطلب منهم تقديم الخطط ومراجعة البيانات على مستوى الإدارة العليا ، ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات ، وقد ترغب في إعطاء الحركة للإدارات أي محددات تفرضها .

### \* الأسلوب الثالث : الجمع بين الأسلوبين

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المسؤولين في المركز الرئيسي للدولة في القيام بعملية التخطيط ، وإنما يشترك في ذلك الإستشاريون في المركز الرئيسي وإداراتها ، وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها ، ومن خلال الحوار يمكن صياغة إستراتيجية الدولة .

### \* الأسلوب الرابع : العمل كفريق

في الدول الصغيرة يقوم القائد بالعمل مع المسؤولين في خط السلطة كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الإستراتيجية ، وفي الدول الكبرى ، قد يقوم القائد بالإلتقاء دورياً بالمسؤولين لمناقشة المشكلات ويخصص وقتاً لمناقشة الإستراتيجيات ، ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين القائد والمسؤولين الآخرين طيبة ، ومن خلال الطرح السابق فإن ثقافة الدولة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي فالدول التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن الدول ذات المركزية الأقل أو اللامركزية في إتخاذ قراراتها .

• مستويات الرقابة الإستراتيجية :

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي فلا بد أن يوجد فيها رقابة إستراتيجية أي تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى :

• الرقابة الإستراتيجية :

هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة وتقييم أثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

• الرقابة التكتيكية :

وهي الرقابة التي تركز على توزيع الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام ، وربط التوجيه بالنتائج الدورية ، وإتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

• الرقابة التشغيلية :

هي الرقابة التي تتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي وإتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الإستراتيجي	الإستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي للشركة
التكتيكي	الإستراتيجية على مستوى وحدة العمل	الرقابة على نظام التخطيط الإستراتيجي
التشغيلي	الإستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط القصيرة المدى

• أشكال الرقابة الإستراتيجية

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار او الأساس المستخدم للتصنيف وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة :

الرقابة حسب زمن ممارستها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى :

١ - الرقابة السابقة : وهدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

٢ - الرقابة الجارية هي بمثابة نقاط تفتيش ، للتأكد من إستمرار العملية ، وهي توصف بالتصفية.

٣ - الرقابة اللاحقة وهي تتم بعد الإنتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

\* الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى :

١ - الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

٢ - الرقابة غير المباشرة وهي تستخدم هذا النوع من التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء

\* معايير أخرى :

كما يمكن أن تقسم إلى

١ - رقابة محاسبية وهي تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس " كالعائد على الإستثمار " ومقاييس مالية أخرى.

٢ - رقابة إدارية وهي تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة الدولة وأهدافها.

٣ - كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية.

\* مجالات الرقابة الإستراتيجية

ما هي الأنشطة التي يجب الرقابة عليها ؟

بما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق الدولة لرسالتها ، فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها الدولة والتي تسعى

إلى تحقيق تلك الرسالة ، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة العملية .. إلخ ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المؤسسات : هل هي إنتاجية أم خدمية ؟ ... إلخ. وفيما يتعلق بمجالات الرقابة في المؤسسات فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها الدولة ومنها:

- تقييم الربح العائد على الرقابة المالية وهي تستند إلى رقابة الاداء المالي.  
- وهو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية و العائد على الإستثمار.

### \* خطوات الرقابة الإستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة الدولة ، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

فقد تعددت وإختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية فقد قسمها البعض إلى ثلاثة مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر .

### تصميم نظام الرقابة :

- يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.

- يجب أن تتبع نظم الرقابة على الأنشطة والنتائج الهامة فقط بغض النظر عن صعوبة القياس ويجب إستخدام المقاييس النوعية والكمية.

- يجب مراعاة التوقيت السليم في نظام الرقابة لكي يمكن إتخاذ الاجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب بالإضافة إلى الإهتمام بنظم الرقابة التوجيهية.

- يجب استخدام أدوات رقابة قصيرة وطويلة المدى.
- يجب أن تسعى الرقابة إلى إكتشاف الاستثناءات ويحتاج هذا الامر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.
- يجب الإهتمام بـمكافأة فريق النجاح عند الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الإخفاق في الوصول إلى هذه المعدلات.

#### \* أساليب قياس الأداء :

كما لاحظنا سابقاً يعتبر الأداء من الخطوات الهامة والأساليب الرقابية الإستراتيجية ويبني على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد فما هي الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفاعلية ؟ لإستخدامها في تقييم هذا الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية ؟ هناك عدة أساليب تمكننا من جمع المعلومات بفاعلية ، لإستخدامها في تقييم الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية ؟ يمكننا تقسيمها إلى :

#### أولاً : الأساليب التقليدية

وتقسم بدورها إلى :

- أساليب التقدير بتوجيه السلوك : وتتضمن الأساليب الآتية :
- سرد الموضوع أسهل أنواع التقويم للنظام من خلال وصف نقاط القوة والضعف ، ويساعد على وضع إقتراحات للتحسين ، وإذا كان السرد بشكل جيد من إجراء مقارنات بين الأفراد و المجموعات والأقسام.
- الترتيب تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل من الأفضل الى الأسوء أو العكس وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.
- المقارنات المزدوجة وهي الطريقة الأكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين وبهذه الطريقة يقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل.

- التوزيع الإجباري هو طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين ببعض ليأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي.

- المراقبة السلوكية عبارة عن أسلوب يصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم في السلوك بحيث يتم الوصف باستخدام تقييم المستخدم بعبارة سيئ أو جيد .

- الحوادث الحرجة وهو أسلوب حديث إلى حد ما ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الحرجة التي تؤثر على أداء المستخدم سواء من حيث النجاح أو الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر .

- مقياس بياني تقديري مصور وهي من أكثر الطرق إستخداماً وتختلف هذه المقاييس إلى ثلاث طرق :

١ - الدرجة التي فيها معنى الإستجابة محدد وبشكل مشروط.

٢ - الدرجة التي يمثل فيها الفرد الأداء والتقييم بوضوح

٣ - الدرجة التي تحدد فيها أبعاد الأداء.

ثانياً : طرق التقدير وفق النتائج

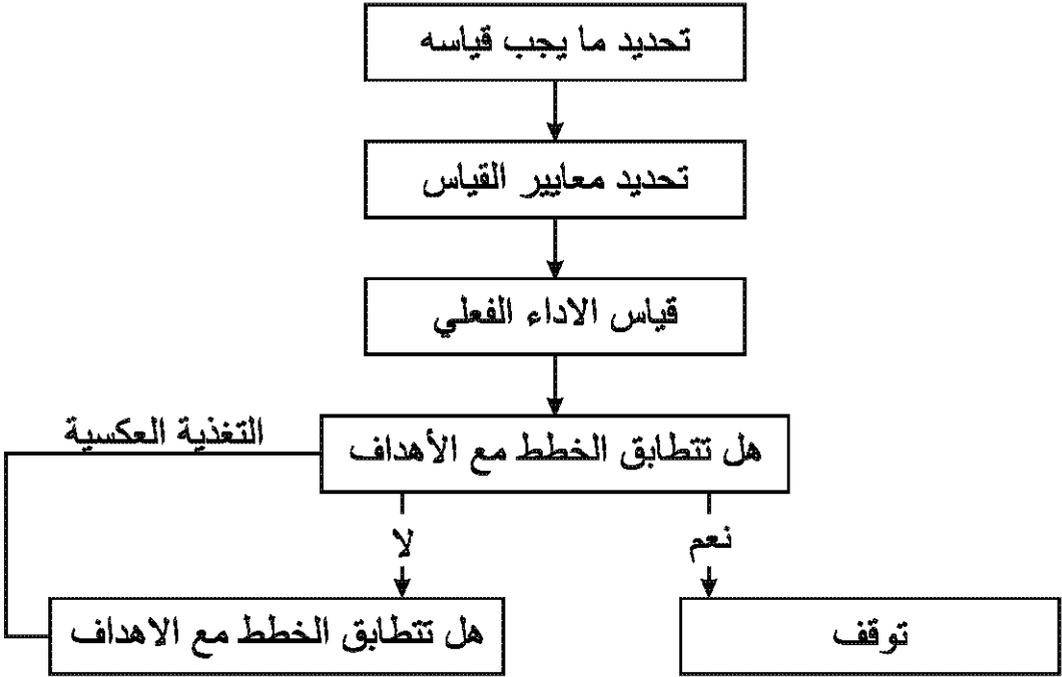
- الإدارة بالأهداف وهي من الطرق المعروفة في الإدارة وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تعتمد عليه أهداف المؤسسة ككل ، وكل قسم ومسئول ضمن كل قسم ولكل مستخدم وإسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياس لسلوك المستخدم ، وإنما هو مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح المؤسسة.

- تحليل العمل والمراجعة من خلال المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المسؤولين للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجودة والحاجة للتدريب

ثالثاً : الرقابة الإستراتيجية وأهميتها :

الرقابة الإستراتيجية

يعرفها البعض بأنها : نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المؤسسات ، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً



### \* وضع المعايير :

إنطلاقاً من رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لإستخدامها في قياس الأداء والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء

وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

كما تعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة ، وهذه الدقة والصدق تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة وهناك بعض الإعتبارات والضوابط التي لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة المعلومات

## \* قياس الأداء :

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد وأن يشمل الجانبين الكمي والنوعي

وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما أما المعلومات كتلك المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف للبيع أو... إلخ. يجب أن يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية أي يقوم على التغذية العكسية وهي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة أي نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الأدنى المسئول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسئول عن وضع الإستراتيجية وقد يكون ذلك على شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية والتي تستخدمها الإدارة العليا لإتخاذ القرارات الإستراتيجية ، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية وهو النظام المختص بجمع تقارير كاملة وصادقة " موثوقة " ومستمرة حول نتائج تنفيذ الإستراتيجية على مدى وتحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لإستخدامها وقت الحاجة.

ولكن ما التوقيت المناسب لإجراء القياس ؟ خصوصاً في حالة التخطيط الإستراتيجي " طويل الاجل " مثلاً في حالة : وضع خطة إستراتيجية " لخمس سنوات " هل يتم القياس في نهاية الخمس سنوات ، أم يتم القياس خلال هذه الفترة لأكثر من مرة ؟ إذا تم القياس في نهاية الخمس سنوات فإن تصحيح الإنحرافات سيكون متأخراً جداً ، وقد لا يمكن التصحيح أبداً لذلك يجب القياس خلال الخمس سنوات لتنفيذ التصحيح في الوقت المناسب.

\* مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية :

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك إختلاف ، وهل هذا الإختلاف مقبول أم غير مقبول ؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ، ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

في هذه الخطوة يجب أن يتم التعرف على الإختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الإختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله ؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أو على الأداء الفعلي.

\* إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

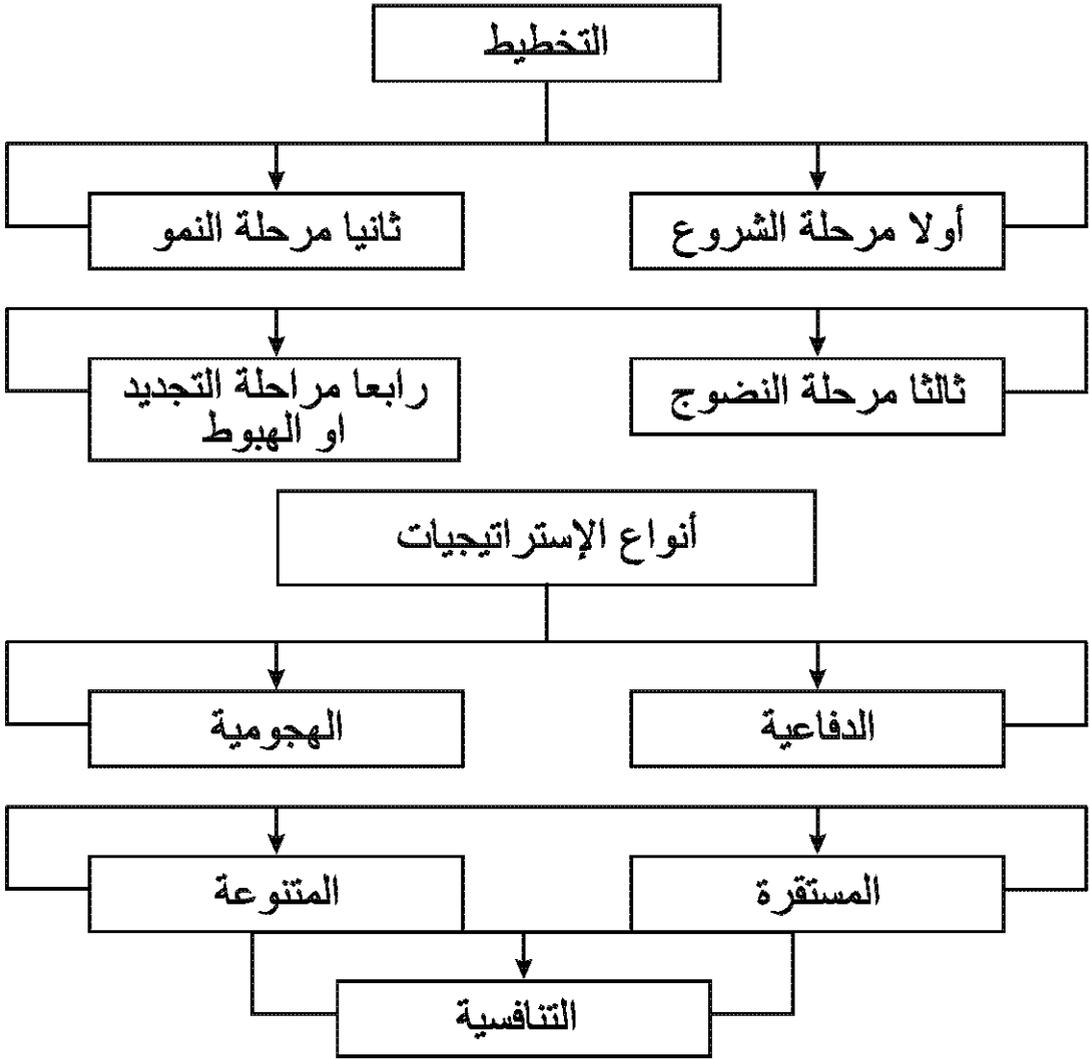
وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية وفيها نصل إلى خيارين :

• نطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ، في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.

• وجود إنحراف عن الأداء المخطط ، وفي هذه الحالة ، لابد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

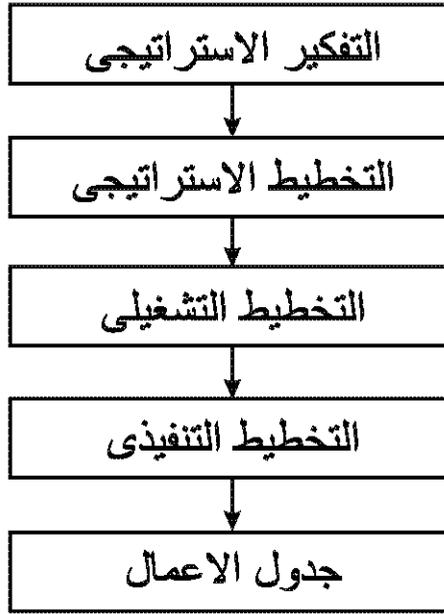
عملية الرقابة هي عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ وتنفيذ نقاط المراقبة شئ أساسي في فاعلية الرقابة ، ويجب أن تكون الرقابة ، متعددة إقتصادية ، مالية ، إجتماعية ، تقنية ، والإدارة الواعية هي التي تستطيع إختيار معايير الرقابة وتحديد نوعها ونقاط المراقبة وتكرار هذه الرقابة وجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به ، وتفرضه على بينتها وظروفها المحيطة بما يتلائم مع خططها وتنظيمها وتنشيط أفرادها ويجعل نقاطها تسير بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف المؤسسة.





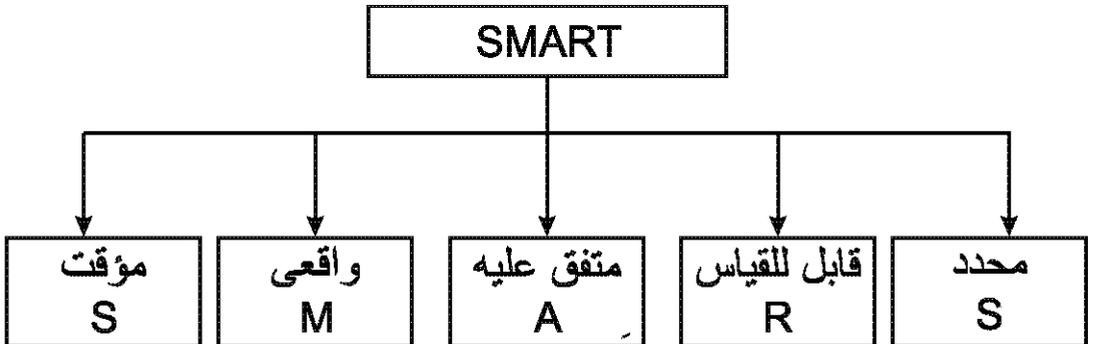
### الخطوات السبع للخطة الإستراتيجية

- تكوين رؤية.
- تقدير الظروف الراهنة.
- تحديد المطلوب لبلوغ الأهداف.
- تطوير خطط العمل.
- تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- التقييم.
- القيام بالتغييرات المطلوبة.



قانون التخطيط

مقاومة الخطة للتغيير من الأشخاص القدامى بالمنظمة.  
لكل خطة إستراتيجية خطة مقاومة



- \* مالم يمكن قياسه لا يمكن إدراكه
- \* ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته
- \* أنت تحتاج لخطط حرب وليس خطط عمل

تتجه كافة المؤسسات الحكومية والأهلية نحو التخطيط للمستقبل والنمو على المدى البعيد. وفي سبيل ذلك تعمل بجهد للوصول إلى استثمار كافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق أهدافها البعيدة. ذلك العلم يساعد المؤسسات في :

- رصد كافة العمليات الداخلية لتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين.
- وضع خطط تحسينية لمواجهة كافة التحديات الحالية والمستقبلية مما يساعد كافة المؤسسات في الوقوف على التحديات التي تواجه إنجاز الأهداف الإستراتيجية.
- تعزيز قنوات التواصل الداخلي بين كافة القطاعات مع وضع أساس علمي لقياس الأداء على مدار الوقت.

### \* التخطيط الإستراتيجي

- ١ - وضع الصياغة الإستراتيجية
  - الرؤية
  - الرسالة
  - الأهداف
  - السياسات
- ٢ - تطبيق وتغيير الإستراتيجية
  - البرامج
  - المشروعات
  - الميزانيات
  - الإدارات
- ٣ - الرقابة
  - تحديد مجالات القياس
  - وضع معايير الإدارة
  - قياس الإدارة
  - إجراء التصحيح

( إن مقياس حياتك لن يكون بقدر ما جمعته من أموال و ثروة بل بقدر ما عشته من مبادئ و قيم و شجاعة و عطاء للآخرين ...  
قوة التخطيط الاستراتيجي )

## \* نموذج حقيقي عن قصة نجاح فى التخطيط

يوسف عليه السلام

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

الكريم ابن الكريم ابن الكريم ابن الكريم

يوسف بن يعقوب بن إسحاق بن إبراهيم.

وقد ذكره الله فى عداد مجموعة الأنبياء والرسل عليهم الصلاة والسلام، وقال الله تعالى:

{وَلَقَدْ جَاءكُمْ يُوسُفُ مِنْ قَبْلُ بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا زِلْتُمْ فِي شَكٍّ مِمَّا جَاءَكُمْ بِهِ حَتَّى إِذَا هَلَكَ قُلْتُمْ لَنْ يَبْعَثَ اللَّهُ مِنْ بَعْدِهِ رَسُولًا كَذَلِكَ يُضِلُّ اللَّهُ مَنْ هُوَ مُسْرِفٌ مُرْتَابٌ} [غافر: ٣٤].

حياة يوسف عليه السلام فى فقرات:

(أ) أبرز ما تعرض له المؤرخون من حياته عليه السلام ما يلي:

- هو يوسف بن يعقوب من زوجته راحيل، ولد فى "فدان آرام" بالعراق حينما كان أبوه عند خاله (لابان)، ولما عاد أبوه إلى الشام - مهجر الأسرة الإبراهيمية - كان معه حدثاً صغيراً. قالوا: وكان عمر يعقوب لما ولد له يوسف (٩١) سنة، وإن مولد يوسف كان لمضى (٢٥١) سنة من مولد إبراهيم.

- توفيت أمه وهو صغير، فكفلته عمته وتعلقت نفسها به، فلما اشتد قليل أراد أبوه أن يأخذه منها، فضئت به وأبستة منطقة لإبراهيم كانت عندها وجعلتها تحت ثيابه، ثم أظهرت أنها سرقت منها، وبحثت عنها حتى أخرجتها من تحت ثياب يوسف، وطلبت بقاءه عندها يخدمها مدةً جزاءً له بما صنع، وبهذه الحيلة استبقته عندها، وكف أبوه عن مطالبتها به.

- كان يوسف أثيراً عند أبيه من بين إخوته، وقد رأى يوسف وهو غلام صغير - رؤيا قصها على أبيه، فقال له أبوه:

{لَا تَقْصُصْ رُؤْيَاكَ عَلَى إِخْوَتِكَ} [يوسف: ٥]، وذلك خشية عليه من حسدهم.

وخلاصة الرؤيا: أنه رأى أحد عشر كوكباً والشمس والقمر يسجدون له فعرف يعقوب أنها تتضمن مجداً ليوسف يجعل إخوته وأبويه يخضعون لسلطانه.

- حسده إخوته على ولوع أبيهم به وإيثاره عليهم، فدبروا له مكيدة إلقائه في الجب، فمرت قافلة فأرسلت واردها إلى البئر فأدلى دلوه، فتعلق يوسف به، فأخذه عبداً رقيقاً وانتهى أمره إلى مصر فاشتراه رئيس الشرطة فيها واحتل عنده مكاناً حسناً اكتسبه بحسن خلقه وصدقه، وأمانته وعبقريته. قالوا: ودخول يوسف إلى مصر يمكن تحديده قريباً من سنة (١٦٠٠) ق.م في عهد الملك أبيابي.

- عشقته زوجة سيده وشغفت به، فراودته عن نفسه فاستعصم، فدبرت له مكيدة سجنه إذا لم يُلبّ رغبتها منه، فقال: {رَبِّ السَّجْنِ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ} [يوسف: ٣٣].

- أعطاه الله علم تعبير الرؤى، وكشف بعض المغيبات، فاستخدم ذلك في دعوة السجناء معه إلى توحيد الله، وإلى دينه الحق.

- كان معه في السجن فتيان: رئيس سقاة الملك، ورئيس الخبازين، فرأى كل منهما في منامه رؤيا وعرضها على يوسف.

أما رئيس سقاة الملك: فقد رأى أنه يعصر خمراً، فقال يوسف: ستخرج من السجن وتعود إلى عمالك فتسقي الملك خمراً.

وأما رئيس الخبازين: فقد رأى أنه يحمل فوق رأسه طبقاً من الخبز، والطيور تأكل من ذلك الخبز، فأخبره يوسف: أنه سيصلب وتأكّل الطير من رأسه. وأوصى يوسف رئيس السقاة أن يذكره عند الملك.

وقد تحقق ما عبر به يوسف لكل من الرجلين، إلا أن ساقى الملك نسي وصية يوسف.

- لبث يوسف في السجن بضع سنين، حتى رأى الملك رؤيا البقرات السمان والبقرات العجاف، والسنابل الخضراء والأخر اليابسات، فعرض رؤياه على السحرة والكهنة فلم يجد عندهم جواباً، عند ذلك تذكر ساقى الملك ما أوصاه به يوسف في السجن فأخبر الملك بأمره، فأرسله إلى يوسف يستفتيه في الرؤيا، فكان جواب يوسف بأن البلاد سيأتيها سبع سنوات مخصبات ثم يأتي بعدها سبع سنوات قحط وجدب. ثم يأتي بعد ذلك عام يغاث فيه الناس وتعم فيه البركة.

{ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُّوهُ فِي سُنْبُلٍ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧-) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادًا يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ } [يوسف: ٤٦ - ٤٨].

- أعجب الملك بما عبر به يوسف، فدعاه للخروج من السجن، ولكن يوسف أراد أن يعاد التحقيق في تهمة قبل خروجه، حتى إذا خرج خرج ببراءة تامة، فأعاد الملك التحقيق، فاعترفت المرأة بأنها هي التي راودته عن نفسه. عند ذلك خرج يوسف من السجن، وقربه الملك واستخلصه لنفسه، وجعله على خزائن الأرض، ويشبه هذا المنصب منصب (وزارة التموين والتجارة) وسماه الملك اسماً يألفونه في مصر بحسب لغتهم (صفنات فعنيح)، وجعله بمثابة الملك مسلطاً على كل مصر، باستثناء الكرسي الأول الذي هو للملك.

- نظم يوسف أمر البلاد، وأدار دفة المنصب الذي وكل إليه إدارة رائعة، وأدّخر في سنوات الخصب الحب في سنابله، لمواجهة الشدة في سنوات القحط، وجاءت سنوات القحط التي عمت مصر وبلاد الشام، فقام بتوزيع القوات ضمن تنظيم حكيم عادل.

- علمت أسرته في أرض الكنعانيين بأمر في مصر، فوفد إخوته إلا شقيقه بنيامين إلى مصر طالبين الميرة، لأن أباه -سيدنا يعقوب- صار حريصاً عليه بعد أن فقد ولده يوسف، فلما رأهم يوسف عليه السلام عرفهم، وأخذ يحقق معهم عن أسرته وعن أبيهم، واستجرّ منهم الحديث فأخبروه عن بنيامين، فأعطاهم ميرتهم ورد لهم فضتهم في أوعيتهم، وكلفهم أن يأتوا بأخيهم بنيامين في المرة الأخرى، وإلا فليس لهم عنده ميرة، فوعده بذلك.

- ذكروا لأبيهم ما جرى لهم في مصر، والشرط الذي شرطه عليهم العزيز وبعد إلحاح شديد ومواثيق أعطوها من الله على أنفسهم، أذن لهم يعقوب عليه السلام بأن يأخذوا معهم أخاهم بنيامين.

- ولما وفدوا على يوسف عليه السلام دبر لهم أمراً يستبقي فيه أخاه بنيامين عنده، فكلف غلمانه أن يدسوا الإناء الفضي الذي يشرب به في رحل أخيه بنيامين. ولما حملوا ميرتهم عاندين إلى بلادهم أرسل الجنود للبحث عن سقاية الملك، فوجدوها في رحل بنيامين فأخذوه، وكان أمراً شديد الوقع على قلوبهم، وعادوا إلى يوسف يرجونه ويتوسلون إليه أن يخلي سبيل أخيه، وعرضوا عليه أن يأخذ واحدا منهم مكانه، إلا أنه رفض. فرجعوا إلى أبيهم إلا كبيرهم رأوبين، وأخبروه الخبر فظن بهم سوءاً، وحزن حزناً أفقده بصره. ثم أمرهم بالعودة إلى مصر والتحسس عن يوسف وأخيه، فعادوا إلى مصر وألحوا بالرجاء أن يمنّ العزيز عليهم بالإفراج عن أخيهم وخلال محادثتهم معه بدرت منها بادرة أسرها يوسف في نفسه، إذ قالوا: {إن يسرق فقد سرق أخ له من قبل}، يشيرون إلى الحادثة التي اصطنعتها عمته حينما كان صغيراً لتستبقيه عندها.

- وبأسلوب بارع عرفهم يوسف بنفسه، فقالوا: {أَنْتَ لَأَنْتَ يُوسُفُ؟} قال: {أَنَا يُوسُفُ وَهَذَا أَخِي قَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَيْنَا} [يوسف: ٩٠] قالوا: {تَاللَّهِ لَقَدْ آتَرَكَ اللَّهُ عَلَيْنَا} [يوسف: ٩١] والتمسوا منه العفو والصفح عما كان منهم، فقال: {لَا تَثْرِيْبَ عَلَيْكُمْ يَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ} [يوسف: ٩٢]. وطلب منهم أن يأتوا بأهلهم أجمعين، وبذلك انتقل بنو إسرائيل إلى مصر وأقاموا فيها وتوالدوا حتى زمن خروجهم مع موسى عليه السلام.

قالوا: ولما اجتمع يوسف بأبيه - بعد الفراق - كان عمر يعقوب (١٣٠) سنة فيكون عمر يوسف يومئذ (٣٩) سنة، ثم توفي يعقوب بعدها بـ (١٧) سنة. وعاش يوسف عليه السلام من السنين (١١٠)، ومات في مصر وهو في الحكم ودفن فيها، ثم نقل رفاتة إلى الشام أيام موسى عليهما السلام، ودفن بنابلس على الأرجح.

قالوا: وكانت وفاة يوسف عليه السلام قبل مولد موسى عليه السلام بأربع وستين سنة، وبعد مولد إبراهيم بـ (٣٦١) سنة. ولكن مثل هذه المدة لا تكفي مطلقاً لأن يتكاثر فيها بنو إسرائيل إلى المقدار الذي ذكر مؤرخوهم أنهم قد وصلوا إليه أيام موسى عليه السلام.