

## الجزء الثانى

obeikandi.com

## التخطيط الإستراتيجى للمؤسسات

نحن هنا لن نتعرض للتخطيط الإستراتيجى أو نتطرق إليه بالشكل الأكاديمى الذى يصعب على الدارسين للتخطيط الاستراتيجى الشخصى والمهتمين بدراسة التنمية البشرية بكل فروعها ... ما يهمنا هو الوصول معنا للهدف من هذا الجزء «تسليط الضوء لتوضيح الفروق الواضحة والبسيطة بين التخطيط الاستراتيجى الشخصى على المدى الطويل للإنسان والتخطيط الاستراتيجى للمنظمات والمؤسسات بشكل عام مبسط ...»

### التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات :

يمكننا القول إنه عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل لأى منظمة من خلال معرفة أين نحن الآن ... أين نريد الوصول؟ كيف نصل إلى ما نريد؟

فقد بدأ نجم التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات يسطع فى السبعينات والثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين إلى أن وجه هنرى منتزبرغ هجوماً شديداً عليه فى عام ١٩٩٤ من خلال كتابه الشهير: (صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجى) والذى تعرض لنقاط هامة:

- إذا كان تحديد الحلم المستقبلى هو أهم شيء فى التخطيط الاستراتيجى، وإذا كان هذا الأمر ما زال يعتمد على الإبداع والابتكار ولم يصبح علماً حتى الآن فما قيمة التخطيط الاستراتيجى؟

- هل وجود إدارة للتخطيط بالمؤسسات تعنى أننا نقوم بالتخطيط فعلاً؟
- هل التخطيط يستحق أن نقوم به؟
- لقد لاحظ - من رأيه - أن التخطيط يقيد الابتكار والإبداع.
- التخطيط يحد من سلطات الادارة العليا فكيف ستلتزم به؟
- ويتساءل: مادامت هناك خطة إذاً التخطيط يسبب نقصاً في المرونة؟
- كيف يمكن وضع مقاييس كمية للأهداف الاجتماعية؟
- إذا كان الأمر كذلك ألا يلغى التخطيط الحدس والتخيل؟
- كيف يمكن التنبؤ بالمتغيرات في عالم سريع التغير؟
- السيناريو للرؤية والهدف بالمؤسسة أفضل من التخطيط؟
- التخطيط يعتمد في نجاحه على تنفيذ خطة... وهذه يوفرها المنفذون ويمكنهم التلاعب بها...
- أليس كذلك؟
- التخطيط كنموذج: هل يمكن الادعاء بأنه يصلح لكل المنظمات ... (صغيرة أو كبيرة، مهنية أو عامة، مركزية أو ديمقراطية)؟
- هل يمكن فعلاً تشكيل الميزانيات حسب الخطة؟ أليست معتمدة على المقارنة مع الميزانيات السابقة؟
- هل يمكن وضع خطة استراتيجية لمؤسسة ما في ظل قيادات متغيرة؟
- هل يمكن التخطيط الاستراتيجي منفصلاً عن خطة الجهات الأعلى؟
- ماذا لو كانت هذه الجهات الأعلى غير جيدة أو غير جادة أو غير مستقرة؟

ثم بدأ المدافعون عن التخطيط الاستراتيجى بالرد، وكان من أبرز الكتب التى تولت الدفاع (سقوط وصعود التخطيط الاستراتيجى) وغيره وخلاصة الرد:

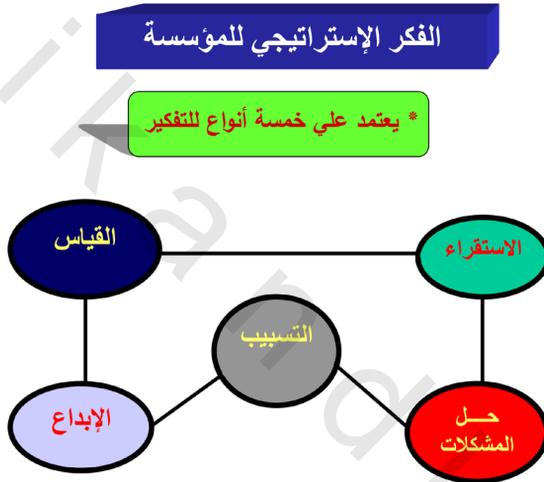
١. التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات أداة ولا يصح أن ينظر إليه بقدرسية.
٢. رغم الملاحظات التى أثّرت على التخطيط الاستراتيجى للمنظمات إلا أنه يبقى أفضل من عدم وجود خطة استراتيجية.
٣. التخطيط الاستراتيجى للمنظمات ينبغى أن يكون مرناً ليتم تعديله كلما حدثت متغيرات، والملاحظات الرئيسية هى على التخطيط الجامد.
٤. نعم هناك تغييرات رئيسية فى العالم وكذلك فى الظروف الداخلية فى المنظمة والظروف المحيطة بها ولكن رغم ذلك فهناك توقعات عامة ومؤشرات رئيسية يمكن الاسترشاد بها فى وضع الخطة.
٥. التخطيط بالسيناريو هو أحد وسائل التخيل والإبداع.
٦. إن التخطيط بالسيناريو فهو أحد طرق التخطيط الإستراتيجى ويحتاج فى النهاية إلى تفاصيل عملية ليتمكن تطبيقه، وبالتالي عدنا إلى التخطيط الاستراتيجى.

وأخيراً ما البديل الذى يطرحه المنتقدون؟

من هذا الطرح نبدأ بالتعرف على التخطيط الإستراتيجى للمنظمات ونتعرف على أهمية اختيار من يصلح لعمل الخطة والتخطيط لأنهم أفراد يتمتعون بالقدرة على التخيل الإبداعى الخارج عن حدود الرؤية التقليدية لأن الفكر الإستراتيجى يعنى الحلم الطويل لما بعد مرحلة ما من الزمن أو الإنتاج، فالتفكير هو أعمال للعقل وتشغيل للطاقات الهائلة للمخ الإنسانى .

## فهناك خمسة أنواع للتفكير الإستراتيجى للمؤسسة:

١. الاستقراء ،
٢. القياس ،
٣. حل المشكلات ،
٤. السببية للأحداث ،
٥. الابداع



ف نجد أن التفكير الإستراتيجى يمارس فى محيط بيئى معين بهدف التعايش المستمر مع البيئة، ويعتمد على رؤية العقل الإستراتيجى الإبداعى والتحليل المنطقى والمرونة الفكرية. لذا يمكن القول إن الفكر الإستراتيجى هو فلسفة طويلة الأجل لأن مفتاح النجاح لأى مؤسسة التفكير فى الإستراتيجية التى تمد المنظمة بميزة تنافسية وتطبيقها فى الوقت المناسب.

وهنا نتوقف لنوضح مبادئ التخطيط وعناصره الثلاثة الهامة :

تحديد الأولويات، وإدارة الوقت والتنظيم الجيد و تنفيذ الخطط بسهولة .

## تحديد الأولويات : إدارة المهام

لا تستطيع مناقشة التخطيط دون مناقشة الأولويات. تستخدم الأولويات فى كثير من الأحيان كعذر لعدم القيام بالعمل ، كما أن الأولويات يمكن أن تخلق فوضى عندما تلتقى الأمور العاجلة مع الأمور المهمة ، مع ذلك ، إن تجاهلت الأولويات خاصة مع حجم العمل المتوقع وضغط الزمن الذى يعانى به الكثير منا - فمن المحتمل أن تفشل .

إن التخطيط الناجح هو تحديد الأولويات. ومن ثم إدارة الوقت للتعامل مع هذه الأولويات ، حتى يستطيع أى شخص تحديد أولوياته ، يجب أن تكون لديه صورة واضحة لأهدافه التى يسعى لتحقيقها ، ثم المقارنة بين هذه الأهداف التى يسعى لتحقيقها ثم المقارنة بين هذه الأهداف والأولويات يجب أن تحدد فيما إذا كانت المهام التى تتوقعها تتوافق مع الخطوات الضرورية لتحقيق الأهداف. يجب عليك أن تكرر ما إذا كنت أنت الذى سينفذ هذه المهام الهامة أو أنه يمكن أو ينبغى انتداب من يقوم بها.

**إدارة الوقت :**

يمكن وصف إدارة الوقت بأنه التفنن فى استغلال الوقت على أكمل وجه ، عندما تعرف ما تريد وما هى أفضل الطرق لتحقيقه فأنت بحاجة إلى استغلال الوقت على أكمل وجه عندما تخطط ليومك ، أسبوعك ، شهرك .

**تشمل الإدارة المناسبة للوقت ما يلى :**

الأعمال الروتينية التى تعودت عليها وأخذت طريقها إلى جدولك الزمنى فى العديد فى الأوقات ، الأخذ فى الاعتبار الإيقاع البيولوجى عند التخطيط للكل ، متى تكون أكثر نشاطا خلال النهار ، هذا جيد للأعمال التى تتطلب تفكيراً ، وأيضا متى تكون أقل نشاطاً؟ وتخصيص أوقات على المدى القصير والطويل ، قد يتطلب التخطيط اليومى عدة دقائق ، أما التخطيط الأسبوعى أو الشهرى فقد يحتاج لساعة من الغرض ،

بينما قد يتطلب التخطيط السنوى طويل الأجل عدة أيام لإنجازه.

أنواع ومستويات التخطيط المختلفة :

- النشاط الذى يعبر عنه هذه التخطيط.
- الفترة الزمنية التى يعبر عنها هذا التخطيط .
- المستوى الذى يعالج هذا التخطيط .

## أنواع التخطيط من حيث الزمن

obeikandi.com

### التخطيط الاستراتيجى :

والذى يعنى بتحديد كيفية تحقيق رؤية ورسالة المنظمة فى المدى البعيد نسبياً والذى يتراوح ما بين ١٥ - ٢٠ عاماً.

### التخطيط طويل المدى :

وهو الذى يزيد عن خمس سنوات ، وقد يكون هذا التخطيط بديلاً فى بعض الأحيان للتخطيط الاستراتيجى .

### التخطيط متوسط المدى :

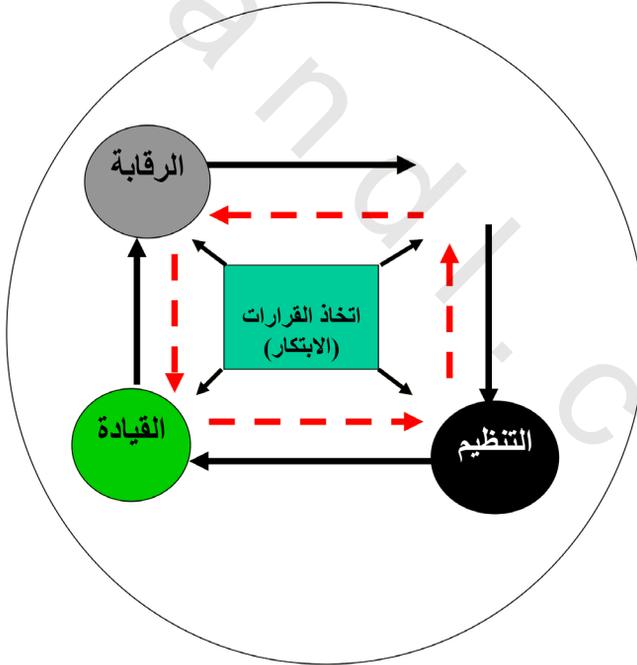
وغالباً ما يكون فى حدود خمس سنوات ( الخطة الخمسية )، ويعتبر هذا النوع من التخطيط أحد آليات التخطيط الاستراتيجى حيث غالباً ما يتم تقسيم الاستراتيجية إلى مجموعة من الخطط الخمسية المتصلة ليتم تنفيذ جزء ما ومرحلة من الاستراتيجية خلال كل خطة خمسية تحتويها، وقد تكون الخطط الخمسية فى كثير من الأحوال غير مرتبطة باستراتيجية معينة ، وأنها تعبر عن أهداف محددة

لذا من المهم التنبيه إلى :

١. عناصر النجاح الرئيسية.
  ٢. المعوقات التي تعترض الأعمال.
- ومن ثم :

١. الاستفادة من فرص النجاح.
٢. معرفة المعوقات والتحديات ومواجهتها.

فريق عمل إدارة التخطيط



## العلاقة بين العملية الإدارية والفكر الإستراتيجي :

- الإدارة هي تلك العملية التي تنجز أهداف المنظمة من خلال : التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والرقابة ، لاستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية .

إذاً يمكن القول إن التخطيط للمؤسسات هي عملية نشاط حركي اجتماعية لأنها تتضمن الناس - فهي جزء من المجتمع ومستمرة بالناس - لأنها جزء من المجتمع ، مستمرة باستمرار الحاجة لمنتجات / أو خدمات المنظمة.

المنظمات أنظمة مفتوحة : لأن المنظمة وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة لتحقيق أهداف محددة.

• النظام نسق أو كيان كلي يتكون من أجزاء متفاعلة يتأثر بالبيئة المحيطة ويؤثر فيها .

معاً سنستعرض بعضاً من المفاهيم الأساسية للإدارة والتخطيط الإستراتيجي حيث إن تقدم المجتمعات سيتم عن طريق المنظمات التي تضيف "القيمة" وتحقق التقدم الاقتصادي.

٣. تقدم المنظمات يعتمد على جودة الإدارة.

٤. أساس أنشطة المنظمة هو العقد الأخلاقي - (المسئولية المشتركة بين العاملين والإدارة والمجتمع).

## مقارنة بين الكفاءة الساكنة والكفاءة الدينامية :

الكفاءة الدينامية	الكفاءة الساكنة
إضافة القيمة : منتجات - خدمات جديدة	الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة
تبادل المنافع بين المنظمة والمجتمع	خفض التكاليف
العمل الجماعي	تحسين الإنتاجية
الرقابة الذاتية	الرقابة على العاملين
المبادأة والمبادرة للابتكار	

... ونلاحظ منها أن المنظمة التي تعمل من خلال الكفاءة الساكنة هي منظمة غير طموحة .

والمنظمة التي تعمل من خلال الكفاءة الدينامية هي منظمة تعمل من خلال التفاعل لرفع مستواها الداخلى بالتوافق مع المجتمع .

إذاً المنظمات المتوافقة مع المجتمع تتميز بالتكيف مع البيئة المحيطة لدى أعضائها “ حدس اجتماعي ” لأنها تهتم بالتوجه بالنتائج ولها وجهات نظر مختلفة لتحسين الإستراتيجية من خلال فرق عمل متعاونة ولديها روح المبادرة لإضافة قيم جديدة أو الابتكار لتحقيق غرضها وتعمل على تعديل الهيكل التنظيمى حسب الأهداف ، كما أنها تتوقع التغيرات من خلال الاستعداد لها بأسلوب سياسة عدم الاطمئنان للتوازن الساكن، وتقوم برصد كافة المتغيرات ودرجات تأثيرها وتعمل على التحسين التدريجى المستمر .

المنظمات المتوافقة مع اهدافها

تتميز بالتكيف مع البيئة المحيطة

لدي أعضائها " حدى اجتماعى "

التوجه بالنتائج

وجهات نظر مختلفة لتحسين الإستراتيجية

فرق عمل متعاونة

تستطيع تعديل الهيكل التنظيمى حسب

توقع التغيرات والاستعداد لها

عدم الاطمئنان للتوازن الساكن

رصد كافة المتغيرات ودرجات تأثيرها

التحسين التدريجى المستمر

obeikandi.com

## مدخلات وعمليات تشغيل ومخرجات التخطيط الإستراتيجى للمؤسسات

obeikandi.com

إذا ما تصورنا عملية التخطيط على شكل نظام له :

مدخلات وعمليات تشغيل ومخرجات كما يلي :

### ★ المدخلات :

- رؤية المؤسسة والهدف المطلوب التخطيط لتحقيقه.
- البيانات والمعلومات بالموقف الحالى والمعدلات التى يتم التخطيط للوصول إليها من برامج التشغيل .

### ★★ عمليات التشغيل هى مراحل الخطة الأساسية على مستوى

### المؤسسة :

- تحديد الهدف الرئيسى ، الأهداف التفصيلية للخطة.
- تحديد المهام الأساسية لكل فرد فى المؤسسة للوصول للهدف.
- حصر الامكانيات والموارد المتاحة.
- تحديد الاحتياجات لكل مستوى من مستويات الخطة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها لنجاح الخطة ( مالية ، قانونية ... الخ).
- البحث عن المصادر اللازمة لتوفير الاحتياجات .
- ثم نبدأ فى وضع تصميم للخطة المناسبة من خلال :-
- تحديد الأهداف الناتجة من تحليل الاحتياجات.
- وضع المحتوى الكامل للخطة ( الأدوار المناسبة لكل فرد).
- رسم خط زمنى لتحقيق الخطة .
- إنشاء الأساليب العلمية والعملية لتنفيذ الخطة.

ثم البدء فى تنفيذ الخطة وتقييمها من خلال :

- اختيار العناصر الأساسية القادرة على تنفيذ المهام الرئيسية ( بشرية ، فنية ، مادية )

- اختيار التوقيت المناسب لبدء التنفيذ العملى للخطة .

- إعداد الأماكن وتجهيزها بما يتناسب مع الخطة .

- إدارة ومتابعة خطوات التنفيذ التى تم الاتفاق عليها.

- تقييم مراحل التنفيذ أولاً بأول والمتابعة الدقيقة لكل مرحلة والقياس لمؤشرات الأداء بما تم وما هو مرجو من الخطة التى تم رسمها .

بعد الانتهاء من مراحل عمليات التشغيل نبدأ فى جمع المخرجات لما تم لعملية التخطيط :-

- النتائج التى تم الوصول إليها .

- التحليل الشامل للمعدلات وتحسين الأداء ومقارنته بما سبق.

- تقييم الهدف العام للخطة والمتابعة لما تم من المراحل الكاملة لأداء الخطة.

ثم نأخذ فى الحسبان رأى البيئة المحيطة ووجهة نظر المتعاملين مع المؤسسة فيما هل تم سد الفجوة ( مابين الاحتياجات والمطلوب ) ، وهل تم إشباع الرغبات بأكثر فعالية وإيجابية من خلال استبيان أو تواصل مع أفراد خارج المؤسسة لاستطلاع الرأى فتعرف اين مسار الخطة التى تمت ، فالتخطيط تم لإحداث تغيير أو تحسين او تطوير لمسار ما والوصول إلى هدف تم تحديده ( تصور مستهدف فهو حلقة الوصل مابين تحديد الاحتياجات أو معالجة قصور ما من خلال الموارد المتاحة لاشباع الرغبات وتحقيق الهدف.

## من الذى يمكنه تحديد الاحتياجات بالمؤسسة؟

أما رئيس المنظمة حيث إنه يمتلك الرؤية الشاملة لاهدافه التى يرغب بتحقيقها أو يمكن أن تكون رؤية العاملين بها من خلال تعاملهم مع البيئة فيمكنهم عمل الاستطلاع بدون جهد وتكلفة بنقل انطباعات المحيطين ، وقد يكون من خلال الاستقصاء ممن يتعاملون بصفة دائمة مع المنظمة .

فيتم رصد كل هذه البيانات وإصدار التوصيات الخاصة وتصميم البرامج التنفيذية من خلال نموذج :

الهدف الرئيسى للخطة	
يتم توزيع نسخة من الخطة على مديرى الادارات للنقاش والتعديل	الأهداف التفصيلية الاحتياجات
حل المشكلات التى قد تظهر	الموارد الإمكانيات
اتخاذ القرار بالتنفيذ	المدة الزمنية لتحقيق الخطة التقييم للمراحل المتابعة لتحسين الاداء

فمعنى كلمة مستقبل للمنظمة أن تكون مستعدة للتغير بما يتناسب والمتغيرات العالمية المعاصرة أى القدرة على مواجهة التحديات .

لهذا فإن أهم العاملين بالمؤسسة هو المخطط الناجح لأنه هو من يرى ملامح المستقبل ويستشرفه أى أنه قائد التغيير والتحسين والتطوير بما يناسب الغد ...

لذا يجب أن يتمتع بالتفكير الإبداعي والخيال المتقدم المتدفق دائما، وقد رأى الباحثون وعلى رأسهم ( ستودجل ) أن صفات المخطط المبدع يمكن كتابة قائمة بها تبدأ بالحيوية والنشاط ، والاعتناء بالمظهر العام (حتى وإن كان صاحب إعاقة ) إلا أنه غير محدد بسن وله تجارب جيدة فى مجالات عديدة، فالخبرات هامة فى عمل التخطيط للمؤسسات ويفضل ان يكون من أصحاب الشهادات الجامعية منفتحا على الأفكار المجيطة والجدية لديه روح المبادرة على درجة عالية من التوازن الانفعالي، مستقل، يثق بقدراته ، منافس متحدى ولديه اصرار وعزيمة، حسن التصرف فى الأزمات، له جاذبية من نوع خاص تمكنه من التواصل ومشارك بإيجابية، لديه روح التعاون والعمل الجماعى، جيد الإنصات للجميع.

الدعوة لاعادة التخطيط أو اعادة الهيكلة دائما بالمؤسسات ليست ترفا أو مناقشات واجتماعات تنتهى بلا هدف، ولكن ضرورة عملية لايمكن تجاهلها لأن الاساليب الكلاسيكية غير كافية لاحداث التغيير لمواكبة التطورات فى البيئنة العالمية فمثلا نجد أن ( جون ستمبل ) رئيس جنرال فورد لعشرات السنين تم الاستغناء عنه على اعتبار انه ليست لديه الخطة والرؤية الاستراتيجية لمستقبل الشركة ومثله ( جون آكرن ) أحد كبار قادة الشركات (IBM) الذى أخرج شركته من المنافسة وانخفاض أدائها المالى عندما انخفض الطلب على انتاج الشركة فظهرت التقارير أنه لم تكن لديه خطة لمواجهة السوق.ومن المواجهات التصادمية كانت فكرة «Dell» ... بيع الأجهزة عن طريق البريد والتي سخر منها عمالقة الصناعة لهذه الأجهزة...ولكنهم ادركوا الفرق عندما هبطت مبيعاتهم مقابل تلك الشركة الوليدة .

ف نجد أن نظرية ( ماكريجور ) هي من النظريات الهامة لنجاح المؤسسات وهي تعتمد على :-

- ١ . روح الفريق.
- ٢ . بناء روح الفريق ( إن لم تكن متواجدة ).
- ٣ . إدارة حضارية ( بالحوار والنقاش).
- ٤ . التنظيم.
- ٥ . القائد هو مستشار.
- ٦ . الإدارة بالأهداف والنتائج.
- ٧ . المنظمة عائلة كبيرة لها احترامها الذى تفرضه بين المنافسين.
- ٨ . حصر المجهود الجماعى فى قالب لمزيد من الابتكار والإنتاج .
- ٩ . الصراحة تولد الصراحة وأفضل من المناورات.

كل لاعب مسئول عن نجاح المباراة وليس نجاحه هو فقط  
..... كلكم راع وكلكم راع مسئول عن رعيته.

لكى تكون مخططا ناجحا لأى منظمة، عليك الاجابة عن سؤال مامعنى المستقبل، فعملية التخطيط هي رسم الملامح للمستقبل الذى ترغب المؤسسة فى تحقيقه فتقوم بالتنبؤ لما سيكون من خلال سيناريات للأحداث وأن تكون لك رؤية من خلال منظور الزمان والمكان.

فمثلا إذا كان من الممكن تخيل احدثات ١١ سبتمبر فى أمريكا مثلا أو احتلال العراق للكويت او سقوط حائط برلين وتفكك الاتحاد السوفيتى، او مثلا فى الصناعات الجديدة هل كان يمكن تخيل الثورة فى الأدوات المستخدمة ليصبح العالم بين يديك من خلال موبايل، فتصل إلينا مثلا فضائح ويكليكس فى ثوان؟ ورغم هذا فإننا نزعم ونقول دائما بأننا نتنبأ بالمستقبل الذى سوف يشهد او يحقق تطورات غير متوقعة لأننا نتمسك

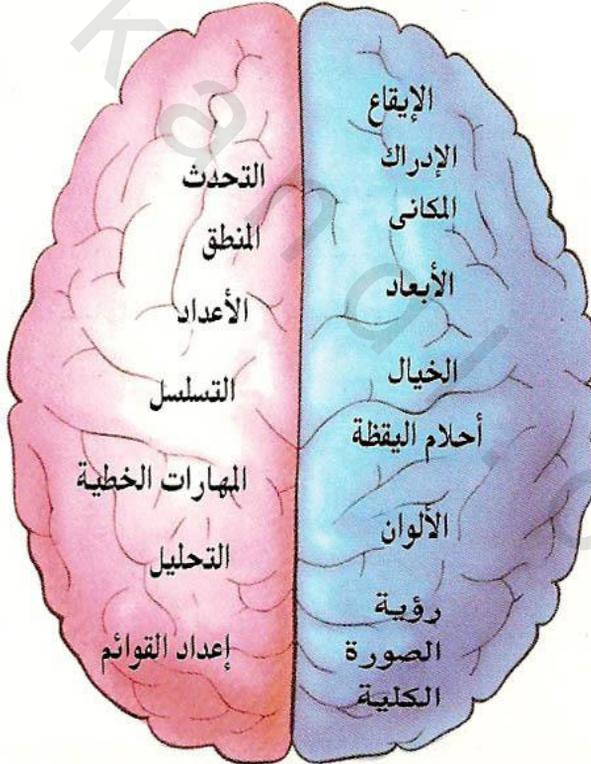
بتحقيق ذاتنا من خلال حلم يراودنا ونسعى لتحقيقه ( على المستوى الاقتصادي أو السياسى أو الاجتماعى أو الصناعى ... الخ )

ومن يرسم الخطة يضع امامه الزمن المطلوب اولا وهل هى مناسبة محليا او دوليا فاحتياجات اوربا غير افريقيا مثلا .

اعلم أن المخطط الناجح هو من يعمل على تشغيل الفص الأيمن من المخ الذى يتحكم فى التفكير الإبداعى والابتكارى.

الجزء الأيسر

الجزء الأيمن



## مقومات ومزايا التخطيط الإستراتيجى الجيد للمنظمات

obeikandi.com

## مقومات التخطيط الإستراتيجى الجيد للمنظمات هي :

١. المرونة والاستعداد للتغيير .
  ٢. وضوح الأهداف والغايات .
  ٣. المنهجية السليمة لاتخاذ القرارات .
  ٤. نظام معلومات سليم وحديث .
  ٥. خطوط اتصال مستمرة بين المديرين والعاملين .
  ٦. استعداد كافة المعنيين للتعاون فى وضع الخطة ثم تبني تنفيذها .
  ٧. المشاركة الفاعلة على المستويات المختلفة .
  ٨. التفكير الابتكارى .
  ٩. معايير طموحة للتطوير .
  ١٠. المراجعة والتقييم الدائم لكل مراحل الخطة.
- أيضا فإن خصائص التخطيط الاستراتيجى للمنظمات :
١. النية والغرض : المهمة التى تؤديها المنظمة .
  ٢. الدينامية والتطوير : التحسين لمواجهة الظروف المتغيرة .
  ٣. مراجعة الافتراضات : التى يقوم عليها العمل ، وتغيير المتقادم منها .
  ٤. تحديد الأولويات : حتى يمكن تخصيص الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل .
  ٥. المشاركة فى اتخاذ القرارات : المشورة وتبادل الخبرات .
  ٦. الفاعلية : أداء الأشياء الصحيحة فى الزمن المخطط لها.

عليك أن تجرى لتبقى مكانك \*\*\* أما أن تتجدد أو تتبدد

ويمكن التعرف على مزايا التخطيط الاستراتيجي للمنظمات،  
وتتمثل في :

١. حفز العاملين وتحريك دوافعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة .
  ٢. نشر روح الفريق والتعاون بين العاملين .
  ٣. مواجهة المشكلات ، والتنبؤ بها ، وإعداد الحلول المناسبة لها .
  ٤. تحديد الأدوار والمسئوليات .
  ٥. تحدى الوضع الراهن - المرونة والاستجابة للمتغيرات .
  ٦. ربط المستويات الإدارية المختلفة ببعضها عن طريق الاشتراك في اتخاذ القرارات
  ٧. رفع الروح المعنوية والشعور بالمسئولية- نتيجة لتبادل المعلومات ووجهات النظر .
- ثم أخيرا متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومراقبتها والتعديل وقت الحاجة من خلال المرونة والتقييم لكل مرحلة ، والتحليل والابتكار كما تم من الاستعراض السابق.
- إذا أمكن القول أن التخطيط للمؤسسات والأفراد، هو تغيير الواقع الحالى بواقع أفضل مستقبلا ... وأنه رحلة وليس نقطة وصول، وذلك من خلال مخاطرة محسوبة، فعليك أن تطرح سؤالاً هاماً هو أين أنت (موقعك الآن) .

مفكر	مفكر	مفكر	عملي	مفكر	عملي	عملي	عملي
وجداني	وجداني	عقلاني	وجداني	عقلاني	وجداني	عقلاني	عقلاني
حاسم	مرن	مرن	مرن	حاسم	حاسم	مرن	حاسم

الإجابة: ..... ، ..... ، .....

## قانون الإضافة البسيطة

obeikandi.com

لكل من لديهم منظمات حديثة أو مؤسسات تم إنشاؤها منذ زمن وتواجه تحديات وتعثرات فى خطتك العملية فى مجالك أيا كان ...

أقدم لكم هذا القانون واسمه قانون الإضافة البسيطة

نحن نعلم أن من المتغيرات الحديثة فى اساليب التخطيط... قانون الإضافة البسيطة. فهل سمعت عن قانون الإضافة البسيطة ؟ وهل يفيد المؤسسات القائمة فعلا أم أنه مجرد اجتهاد ؟

- الإضافة البسيطة هى تعديل الخطة و تغيير الهدف واختيار بدائل جديدة لم تكن متوقعة ، أو كما نطلق عليه احيانا التفكير خارج الصندوق او بعيدا عن القوالب الجامدة ... وقد جلبت فرقا كبيرا جدا فى النتائج .. لصاحبه واول من فكر باستخدامه لهذا القانون بطله المزارع الهولندى ويدعى فان كلوبفرت ، هاجر إلى جنوب أفريقيا للبحث عن حياة أفضل . كان قد باع كل ما يملك فى هولندا على أمل شراء أرض أفريقية خصبة يحولها إلى مزرعة ضخمة وبسبب جهله - وصغر سنه - دفع كل ماله فى أرض جدباء غير صالحة للزراعة .. ليس هذا فحسب بل اكتشف أنها مليئة بالعقارب والأفاعى والكوبرا القاذفة للسم ..

وبينما هو جالس يندب حظه خطرت بباله فكرة رائعة وغير متوقعة أضافها ( فكر فى خطة بديلة وتغيير هدفه ).. ألا وهى لماذا لا ينسى مسألة الزراعة برمتها ويستفيد من كثرة الأفاعى حوله لإنتاج مضادات السموم الطبيعية ؟ ولأن الأفاعى موجودة فى كل مكان من أرضه ، ولا يوجد أحد غيره متخصص فى هذا المجال .. حقق نجاحا سريعا وخارقا بحيث تحولت مزرعته (اليوم) إلى أكبر منتج للقاحات السموم فى العالم !!

... لماذا أروى لكم تلك القصة وهذا القانون ، ماهى الدروس المستفادة منها؟ إن صاحبها لم ييأس وقرر الاستفادة من خسائره ، قام صاحب هذه القصة بإضافة تعديل واختار من بين البدائل لتغيير هدفه للوصول إلى حلمه ألا وهو الثراء من عمله واجتهاده أيضا نجاحه فى عمله

وشهرته، وقد علمتني شخصيا كيفية تحويل الحظ السيئ إلى حظ جيد بمجرد اضافة بسيطة لتغيير الهدف والتصالح مع الواقع .. وأهديها لكل عاطل ومحبط تواجد في ظروف بائسة ووضع لم يتخيل يوما إمكانية تغييره، أو صاحب مؤسسة لم تحقق اهدافها... فأحلامنا المحطمة سرعان ما تتحول إلى بدايات مختلفة وفرص غير متوقعة، وما نكرهه اليوم سرعان ما يتحول لمصلحتنا غدا حسب قاعدة «وعسى أن تكرهوا شيئا وهو خير لكم».. ولو تأملت أحوال الناجحين في الحياة لوجدت أن بداياتهم المتعثرة كانت نقطة انطلاقهم الحقيقية نحو الثراء والشهرة.

دائما كن مستعدا بالبدائل  
في أي وقت  
ولديك الخطة البديلة

الآن يمكن طرح سؤال لك عزيزى القارئ:

- هل يمكنك عقد المقارنة بين التخطيط الإستراتيجى الشخصى والتخطيط الاستراتيجى للمؤسسات ؟

بإمكاننا أن نلخصها من خلال النقاط التالية :

- التخطيط الاستراتيجى الشخصى يضيف لك أشياء هامة مثل :

كيف تصل إلى ماتصبو إليه ، ويبين لك ماتريد وماتحتاجه لتحقيقه ، وبطريقة أخرى متى تبدأ المهمة حتى تنتهى منها فى الموعد المحدد .

التخطيط الاستراتيجى للمنظمات ولماذا؟ التخطيط باختصار هو رؤية مستقبلية واضحة لأهداف المنظمة مهما كان حجمها ، والتي تريد تحقيقها فى المستقبل المحدد بفترة زمنية طويلة.

وإذا كان لكل شى فى العملية التعليمية والوظائفية خطة ، فمن المفترض أن تجعل المؤسسة أهم وأولى أولوياتها التخطيط لتحقيق أهدافها من خلال خطة مبنية على هدف.

من المؤسف أن ترى كثيرا من المنظمات قد غاب عنهم هذا المفهوم ، وقد ترتب على ذلك أن هناك من فقد هويته فى ظل عدم الوعى لما يدور من حوله من أمور وعدم دراسة مسبقة لما يصبو لتحقيقه ...

... لا بد أن نعرف ونحدد هدفنا ثم نخطط للوصول إليه ثم نستمر محافظين على النهج ثم نرتقى بأنفسنا للوصول إلى هذا الهدف وإلى الأعلى منه.... ما هو هدفي؟ ما هو هدفك ؟ لا تقل بأن التخطيط تعقيد للأمور وأن أمورنا ستسير بشكل جيد حتى ولو لم نخطط ...

تحليل الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف والإستراتيجية

الرؤية

حلم الغد ، بوصلة المستقبل ...

- ترتيب المنظمة مع المنظمات الأخرى

- التطوير المستقبل

الإنجازات المتوقعة

الآفاق الجديدة

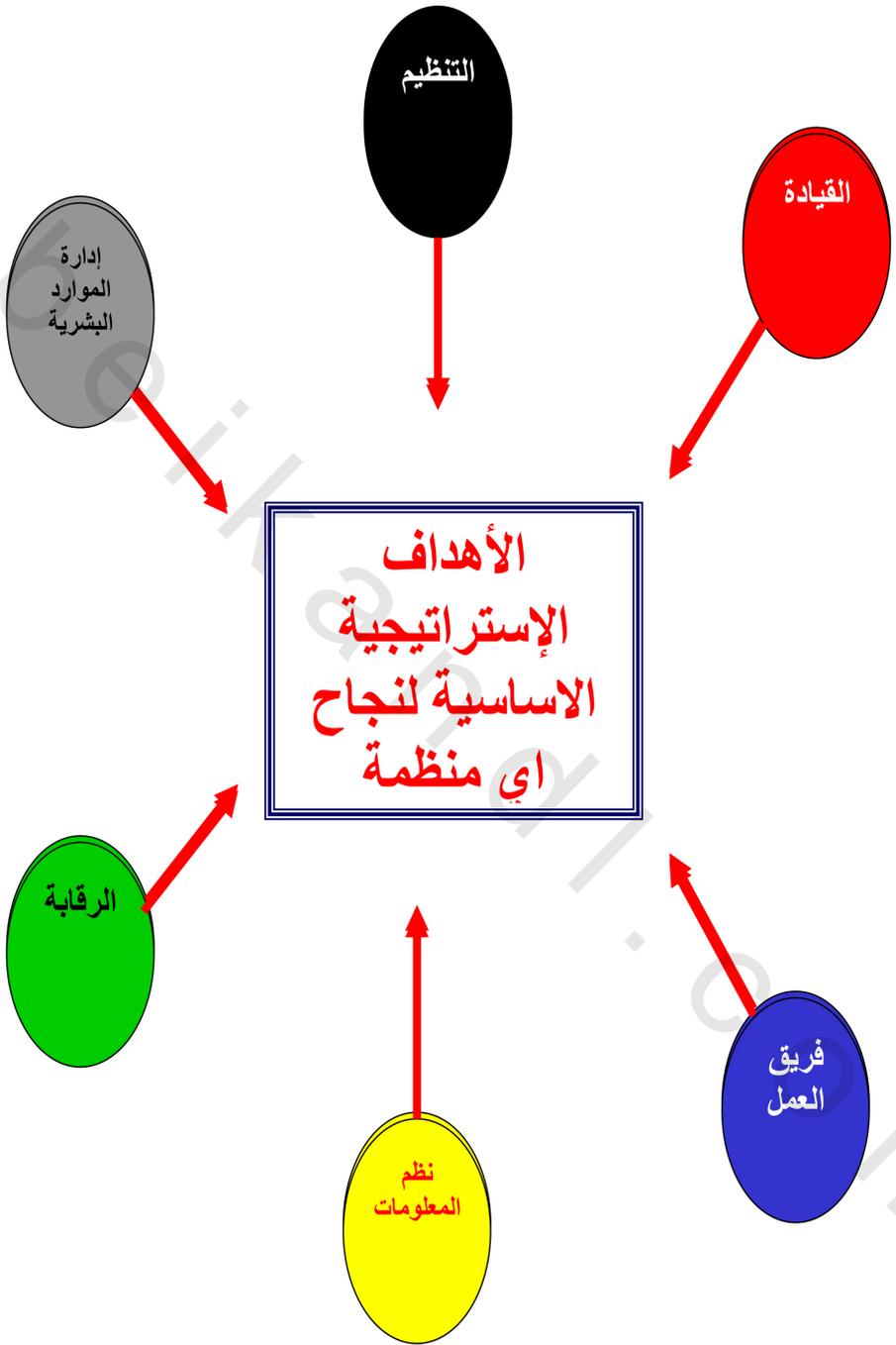
الرسالة

مجال أعمالها

فلسفة المنظمة

الواقعية  
و القابلية  
للتحقيق

مساعدة الإدارة للاختيار  
الأفضل لبدائل تحقيقها



## نصائح عامة لكل من يرغب فى التخطيط لنفسه أو لمؤسسة :

- ضع الخطة المناسبة لك أنت أو لمؤسستك.
- لا تفرط فى التخطيط .. خطط فى حدود الواقع.
- استخدم ما يناسبك من الجداول المساعدة.
- راع النصائح العامة عند التنفيذ.
- لا تسوف ولا تؤجل ولا تتلكأ بما يستجد من أحداث.
- تعامل جيداً مع مضيعات ولصوص الوقت.
- اجعل رقابتك فعالة وتقييمك موضوعياً.
- أعد تحليل وقتك .. تأكد أن عاداتك السيئة لم تعد إليك ثانية .
- أضف ليومك وقتاً جديداً باستخدام قانون الإضافة البسيطة بأن تبذل مزيداً من الجهد دوماً .
- استخدم الأوقات الضائعة وأجزاء الوقت الصغيرة { أوقات الانتظار ، المواصلات ، الأوقات البينية }.
- تعود أن تزيح حدود تعبك قليلاً وأعط نفسك حقها من الترفيه والمرح .
- التزم بمواعيدك فى العمل (الزيارة بمواعيد سابقة ) .
- انتبه من كل نشاط فى مواعيد و ثابت على تنظيم وقتك .
- أعد قائمة بأعمالك اليومية المناسبة لك .
- فوض قدر ما تستطيع .. ليكون تفويضاً فعالاً .
- قم بتنظيم وتنظيف مكان عملك .
- تابع تنفيذ خططك بنفسك وتقييمها .

## إن نجاحات الأمم ليست بالضرورة ضمانا للنجاح مستقبلا

لذا عليك أن ترسم حلمك ... تخطط لمستقبلك ... وهدف حياتك  
أو ارسم حلم وهدف مؤسستك من خلال :

١. التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي الشخصي والمؤسسي.
٢. كيفية وضع خطة شخصية تتضمن رسالة ورؤية وقيم عليا.
٣. مفهوم التخطيط .
٤. مبادئ التخطيط .
٥. فوائد التخطيط و استخدامه فى كل محاور حياتنا.
٦. معرفة وسائل التأكد من نجاح تنفيذ الخطة.
٧. التعرف على أدواتك لتنفيذ حلمك فى فترة زمنية محددة وعملية للمستقبل و مدى مناسبة الهدف.

لأن التخطيط = الحلم

ارسم حلمك وضعه هدفا يتحقق بطموحك وإخلاصك،

فقد تم صنعك من أجل أهداف عظيمة.

obeikandi.com

## کتیب الخطة

obeikandi.com

ضع عنوانا يليق بك وبخطتك محفزا لك

( ليصبح غلافا لحلمك الذى ستحققه )

خطة ( النجاح )

إستراتيجية لحياة كلها إنجازات وعطاء

رؤيتى :	رسالتى العامة فى الحياة :
---------	---------------------------

## جدول خطة قصيرة المدى ( من شهر ولا تزيد عن عام )

المراحل الهامة ومدة تنفيذ الخطة :

( يجب أن تكون مدة التنفيذ لكل مرحلة شهر على الأقل )

مدة التنفيذ	تاريخ بدء وانتهاء التنفيذ	المرحلة الأولى : .....
		المرحلة الثانية : .....
		المرحلة الثالثة : .....

الخطة متوسطة المدى ( من سنة وحتى ثلاث سنوات مثلا ) :

ضع عنوانا يليق بك وبخطتك محفزا لك ( ليصبح غلافا لحلمك  
الذى ستحققه)

خطة ( الحصان الجامح )

إستراتيجية لجزء من حياتك تحقق فيه إنجازات وعطاء

رؤيتى :	رسالتى العامة فى الحياة :
---------	---------------------------

وهذه الخطة يجب أن تحتوى على :

تحديد الجانب : .....

( روحانى ، عملى ... الخ )  
الرسالة التى تتضمنها الخطة : .....

أهميتها : .....

الرؤية الاستراتيجية : .....

### خطة العمل التنفيذية ( Action Plan )

الإجراء لتحقيق الهدف	تاريخ الانطلاق للتنفيذ	المسلسل
.....	/ /	١
.....	/ /	٢
.....	/ /	٣
.....	/ /	٤
		٥
		٦
		٧

## الخطة طويلة المدى ( من سنة وحتى عشر سنوات مثلا )

هذه الخطة لابد أن تحتوى على :

اختيار عنوان يليق بك وبمستقبلك الباهر، فأنت مبدع ومبتكر  
وتعرف ماذا تريد من الحياة ( لونه بما تحب من ألوان ليصبح غلافا  
لأحلامك التى ستحققها)

خطة ( السهم المنطلق)

هى استيراتيجية ستحقق فيها إنجازات وعطاء تأخذك إلى الجنة  
بإذن الله.

رسالتى العامة فى الحياة :	رؤيتى :
.....	.....
.....	.....
.....	.....

الخطة طويلة المدى ( من سنة وحتى عشر سنوات مثلا )

هذه الخطة لابد أن تحتوى على :

تحديد الجانب : .....

( روحانى ، عملى ... الخ  
الرسالة التى تتضمنها الخطة : .....

أهميتها : .....

الرؤية الاستراتيجية : .....

## خطة العمل التنفيذية : (Action Plan)

المسلسل	تاريخ الانطلاق للتنفيذ	الإجراء لتحقيق الهدف :
١	السنة الأولى :	جمع كافة البيانات والمعلومات والاجتماعات واللقاءات التي سيتم بها الوصول إلى الهدف . ..... ..... .....
٢	السنة الثانية :	تقييم ماتم إنجازه من الخطة فى العام الأول وتقويمه ثم استعراض ماسيتم فى العام الثانى .. ..... ..... .....
٣	السنة الثالثة :	تقييم ماتم إنجازه من الخطة فى العام الثانى وتقويمه ثم استعراض ماسيتم فى العام الثالث ..... ..... .....
٤	السنة الرابعة :	تقييم ماتم إنجازه من الخطة فى العام الثالث وتقويمه ثم استعراض ماسيتم فى العام الرابع ..... ..... .....

وهكذا حتى السنة العاشرة إن أردت التخطيط لسنوات قادمة من مستقبلك  
فى حال أى استفسار أو مساعدة لكتابة خطتك يمكنك التواصل مع المؤسسة من  
خلال صفحتنا على الفيس بوك ووسائل الاتصال المختلفة .

## أهم المراجع :

كوبرت ك. كوبر	كيف تفجر الطاقة الهائلة الكامنة بداخلك
آن بروس	كن مرشد نفسك
ستيفن ر. كوفي	العادات السبع
د. ابراهيم الفقي	فن اتخاذ القرار
باتريك سنو	اصنع مصيرك بنفسك
د. صلاح صالح الراشد	كيف تخطط لحياتك
د. محمد مايمون	التخطيط الشخصي
د. يوسف منافخي	رؤيتي
الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم	كيف توقظ طاقاتك
محمد ديماس	توقف عن الشكوى وابدأ النجاح
فرانك باسيتا	استراتيجيات التخطيط
روجر ل. مارتين	التخطيط أول خطوات النجاح
د. جيمس آر. شيرمان	إدارة الأعمال والمشروعات
ستيف سميث	المدير الجديد
موراى ستيتنر	صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجى
هنرى منتزبرغ	جمع الثروة
بلا نشارد	

obeikandi.com

## السيرة الذاتية

### ★ المؤهلات :

- بكالوريوس تجارة شعبة محاسبة / جامعة القاهرة
- دبلوما دراسات مصرفية جامعة عين شمس
- ماجستير تنمية بشرية جامعة بوسطن
- دكتوراة فى العلوم الانسانية .

### ★ العمل :

- استشارى برامج تنمية بشرية
- رئيس مجلس ادارة مركز برومو ١٠١ للتدريب والتنمية .
- رئيس مجلس أمناء مؤسسة لوتس للتنمية الإنسانية .
- منسق عام برامج تنمية بشرية جمعية كلنا عيلة للتطوير والتنمية.
- عضو الاتحاد الدولي للمرأة الأفريقية عن محافظة القاهرة.
- عضو المجلس العربى الأفريقى للتدريب.
- عضو برلمان علماء التنمية.
- خبير واستشارى تدريب معتمد بالاتحاد الدولي للتدريب
- مدرب معتمد بنقابة مدربي التنمية البشرية
- عضو بحزب المصرى الديمقراطى الاجتماعى.
- محاسب بأحد البنوك المصرية .

★ صدر للكاتبة:

- الموسوعة النسائية للقصة القصيرة جداً ( مشترك ) .
- روائع القصة القصيرة جداً (مشترك).
- زمن لم يولد بعد «قصص قصيرة جداً».
- الوشاح الأزرق وحببات التوت «قصص قصيرة جداً».

الكتاب القادم

١٠ أسرار وراء ابتسامتك