

## المحور التاسع

### متطلبات وآليات التخطيط الإستراتيجي

#### إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي

تعيش منظمات قطاع الوظيفة العمومية اليوم في ظل علاقة تأثير وتأثر متبادلة مع بيئة أقل ما يقال عنها ديناميكية و معقدة، سواء أكانت متأثرة من خلال محاولة التكيف أو التأثير من خلال الاستباق واستحداث الأفعال، لذا أصبحت مجبرة على بناء قدراتها وكفاءاتها المؤسسية والبشرية لتحسين عملها وإنجاح طموحها وسعيها نحو التميز، وهذا ما لا يمكن له أن يكون إلا بالاعتماد على تفعيل التسيير العمومي الجديد الذي يحمل في طياته إدارة الموارد البشرية القائمة على أساس الكفاءات، من أجل التمكن من رصد ومواجهة كل ما جد في بيئتها، ضمان قدرة القطاع على الاستجابة للاحتياجات المختلفة للمواطنين، قدرته على تحقيق الجودة في خدماته، امتلاك موارد بشرية كفؤة تمكنه من بلوغ هدفه وتدعيم ولائها اتجاه القطاع والهيئات التي يعملون بها، بالإضافة إلى تدعيم دوره كشريك ومنافس أصبح نظام تسيير الموارد البشرية في الإدارة العصرية يعتمد على آليات وتقنيات عديدة ومتنوعة منها التخطيط وتحديد الحاجيات والتقييم والانتقاء والبرمجة من خلال تحديد الأهداف، وانتقاء أدوات التنبؤ والتقييم... الخ. ، كما أنها أصبحت تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف من خلال البحث عن التحفيز والمرافقة النفسية و التأطير. بل أكثر من ذلك طرح عدة توجهات و مقتربات فكرية حديثة في التسيير، نجد منها مقترح التسيير العمومي الحديث. هذا الأخير الذي تمخض عن تطوير الفكر الليبرالي و تجديده، حيث أهتم بكيفية تحقيق فعالية الجهاز العمومي انطلاقا من تسليط الضوء على أنجع الأساليب و الميكانيزمات الكفيلة بالرفع من مستوى أدائه و ترقية مخرجاته، و التي استلهمت أساسا من ممارسات و منهج تسيير القطاع الخاص.

قصد دراسة بعض المستجدات التنظيمية التي طرأت على المنظومة القانونية للوظيفة العمومية، والتي من شأنها إعادة تركيز صلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وتحديد المسؤوليات في بعض المسائل المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، لاسيما فيما يتعلق بشروط وكيفيات التوظيف في الوظيفة العمومية وفي سياسة التسيير التوقعي الخماسي للموارد البشرية، في إطار المساعي الحديثة لعصرنة الوظيفة العمومية.

لهذا الغرض، و للإحاطة أكثر بهذا الموضوع لا بد من الإلمام بالمبادئ الجوهرية والقواعد الأساسية التي حددت في هذين المجالين، وتحت هذا العنوان نقطتين مهمتين هما:

- منظومة كل من التوظيف والتكوين في الوظيفة العمومية ومحاولة معرفة الكيفيات العملية لتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المتعلق بإجراءات التوظيف في الوظيفة العمومية ؛
- وسائل وأدوات تطوير منظومة التسيير التوقعي للموارد البشرية ومحاولة التطرق لمفهوم المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشري ومضمونه وكيفيات وشروط إعداده والمصادقة عليه وكذلك وضعية تعدادات الوظيفة العمومية وكيفية جمع واستغلال البيانات الخاصة بها، عن طريق المنظومة المعلوماتية للموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

يعد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عملية حيوية لضمان توافق القدرات البشرية للمؤسسة مع أهدافها الإستراتيجية. ويتضمن هذا التخطيط تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وتطوير استراتيجيات لجذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين.

**متطلبات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:**

- فهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: يجب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية فهم واضح للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وكيف يمكن للموارد البشرية أن تساهم في تحقيق هذه الأهداف.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يجب على إدارة الموارد البشرية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد الفرص والتحديات التي قد تؤثر على الموارد البشرية.
- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، من حيث العدد والمهارات والكفاءات.
- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية: يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتلبي الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
- تنفيذ وتقييم استراتيجيات الموارد البشرية: يجب على إدارة الموارد البشرية تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية، وتقييم فعاليتها بشكل دوري.
- آليات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:
- تحليل القوى العاملة الحالية: يتضمن تحليل القوى العاملة الحالية تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية الحالية، وتحديد الفجوات في المهارات والكفاءات.
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: يتضمن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية استخدام أساليب مختلفة، مثل تحليل الاتجاهات، وتحليل السيناريوهات، وتحليل الفجوات.
- تطوير استراتيجيات التوظيف: يتضمن تطوير استراتيجيات التوظيف تحديد مصادر التوظيف، وتطوير معايير الاختيار، وتصميم برامج التوظيف.
- تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير: يتضمن تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج التدريب، وتقييم فعالية التدريب.
- تطوير استراتيجيات إدارة الأداء: يتضمن تطوير استراتيجيات إدارة الأداء تحديد معايير الأداء، وتصميم أنظمة تقييم الأداء، وتوفير التغذية الراجعة للموظفين.
- تطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين: يتضمن تطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين تحديد أسباب مغادرة الموظفين، وتصميم برامج لتحسين الرضا الوظيفي، وتوفير فرص التطوير الوظيفي.
- استخدام التكنولوجيا: يمكن استخدام التكنولوجيا في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، من خلال استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية، وتحليل البيانات، والتواصل مع الموظفين.

#### أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

- تحسين الأداء التنظيمي: يساهم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال ضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- زيادة الإنتاجية: يساهم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية، من خلال تحسين مهارات وكفاءات الموظفين.
- تحسين الرضا الوظيفي: يساهم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي، من خلال توفير فرص التطوير الوظيفي، وتحسين بيئة العمل.
- تقليل التكاليف: يساهم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تقليل التكاليف، من خلال تقليل معدل دوران الموظفين، وتحسين كفاءة التوظيف.

#### التخطيط الاستراتيجي

في ظل الظروف المتغيرة و المعقدة التي تتميز بعدم الاستقرار وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وتراكم للأزمات، مضافاً إليها الفجوة الكبيرة في العلوم والتقنيات يصبح لزاماً على المنظمات المعاصرة أن تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التسيير الحديث، الذي يستدعي من تلك المنظمات عمل تحليل استراتيجي معمق للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف

التعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات تمهيدا لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تضمن تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية، ويمكنها من جهة أخرى، من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة ، لتبني خيار استراتيجي ، يمكن تطبيقه فعليا والرقابة عليه لتحسين مستوى أداء المنظمات. وفي هذا المبحث سنقدم الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا التخطيط ، وذلك من خلال تناول التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه ، ماهيته ، تعريفه ، عناصره ، أهميته ، أهدافه ، خصائصه ، مزاياه ، معوقاته ، مستوياته ، مراحلها ونماذجها

## 1. ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط عموما و التخطيط الإستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساسا لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة و وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم و التوجيه و الرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف.

لقد وردت في تعريف التخطيط الاستراتيجي آراء كثيرة جميعها تتفق على انه المسار الذي يحدد مسبقا من اجل تحقيق أهداف معينة تلتزم الإدارة به وتعمل بموجبه. وإذا أردنا التوسع في التعريف السابق يمكن أن نقول: أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات – ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة – على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات<sup>1</sup>، و يعرف انه إطار فكري متكامل في جميع المستويات الإدارية لتحميل بيئة المؤسسة وتقييم قدراتها الذاتية وصياغة رسالتها وأهدافها ، واختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة على تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، وذلك في ظل افتراضات مخططة ومحددة<sup>2</sup>

و يعرفه ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي<sup>3</sup>:

- مستقبلية القرارات: حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها، وكذلك العوامل الإدارية والتنظيمية الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة والضعف ، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.
- التخطيط كعملية: التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.
- التخطيط كفلسفة: يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.
- التخطيط كبناء: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

<sup>1</sup> Jack Koteen, Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations, 2nd edition. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc., 1997. P: 20.

<sup>2</sup> الهنداوي أحمد وآخرون استشراف المستقبل وصناعته (ط). I. الإمارات العربية المتحدة: دار قنديل لطباعة والنشر. 2019

<sup>3</sup> الهلالي الشربيني الهلالي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص ص 164 –

كما يعرفه آخرون عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه . ويعرفه هاري كوبر التخطيط الاستراتيجي على أنه الطريقة أو الوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أو المنظمة تحديد المتغيرات والاتجاهات ذات الصلة داخل البيئة المحيطة بها، وتحليل النتائج المحتملة، وبناء إستراتيجية متكاملة لتحديد هذه الأحداث المستقبلية وتغييراتها الطارئة<sup>4</sup>.

يعرف التخطيط الإستراتيجي بشكل عام على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله، تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما وضع المؤسسة الحالي؟ ماهي الميزة التي تملكها المؤسسة؟ أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل؟ كيف تصل المؤسسة إلي هناك؟ أي انه طبقاً لرؤية صاحب هذا التعريف ، على التخطيط الاستراتيجي أن يقدم صورة واضحة لما يريده النظام أن يصل إليه، على ألا تكون هذه الصورة ثابتة ولكن في إطار من التغيير المنظم.<sup>5</sup>

## 2. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و المصطلحات القريبة منه

هناك عدد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي يشتمل عليها التخطيط الإستراتيجي ، التي تساهم في مجملها في صياغة الإستراتيجية الخاصة بمؤسسات الأعمال والتي تمكنها من إنشاء ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة زمنية وتمنع تهديدات منافسيها ، وتتمثل هذه المصطلحات في :  
التخطيط بعيد المدى ، التخطيط التشغيلي ، التفكير الإستراتيجي ، الإدارة الإستراتيجية

## 2-1 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط الطويل الأمد:

حتى نهاية عقد الستينيات من هذا القرن لم يكن هناك تمييز واضح بين مفهوم التخطيط الطويل المدى والتخطيط الإستراتيجي ، فبالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعني ، إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما علي البيئة المفترضة .

فالتخطيط بعيد المدى يعني بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف علي مدي عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها ، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة وليس البيئة الأكثر ثباتا المفترضة للتخطيط بعيد المدى.

## 2-2 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي :

يعرفه هنري منسبيرج التفكير الاستراتيجي "بأنه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، ذلك من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الإستراتيجية"<sup>6</sup>. فالتفكير الإستراتيجي هو تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المؤسسة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع ويحاول التأثير لجعل ذلك يقع. بينما التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الإستراتيجية.

لقد أوضح هنري منسبيرج بأن التخطيط الاستراتيجي أعاق التفكير الاستراتيجي ، لكون التخطيط الاستراتيجي يدور حول التحليل ، بينما التفكير الاستراتيجي يدور حول التوليف والتركيب . فالتخطيط الاستراتيجي في هذه الحالة يعني تقسيم الهدف إلى خطوات ، وتصميم الكيفية التي يمكن أن تنفذ الخطوات ، وتقدير العواقب المتوقعة لكل خطوة من الخطوات بينما التفكير الاستراتيجي يستخدم الحدس والإبداع ،

<sup>4</sup> Cooper, Harry A., Strategic Planning in Education: A Guide for Policymaker, National Association of State Boards of Education, Virginia, 1985, P.1

<sup>5</sup> Schilder, Diane; Strategic Planning Process: Steps in Developing Strategic Plans, Harvard Family Research Project, Harvard University, 2008, P.2.

<sup>6</sup>Mintzberg Henry, the fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, (January-February 1994), p 175

لصياغة منظور متكامل ، ورؤية ، بشأن إلى أين يجب أن تتجه المنظمة؟ انه التوليف النوعي من الآراء والتصورات الواعية والصريحة<sup>7</sup>

لكن رغم الاختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومين متكاملين يشكلان أساس الإدارة الإستراتيجية الفعالة ، باعتبار أن التخطيط الإستراتيجي يحقق ويدعم الاستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الإستراتيجي ؛ فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الإستراتيجي.

### 2-3 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية :

إن التخطيط الإستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية ، والإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الإستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت . الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي ، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الذي تحدده الخطة .

### 2-4 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي

التخطيط التنفيذي أو التشغيلي فهو تخطيط قائم على التخطيط الاستراتيجي، والذي يمثل تخطيط أقسام الشركة التشغيلية للطريقة العملية الملموسة التي يمكن من خلالها تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية . هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن إنجازه.

إذا فمنا بمقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي يكون الفرق بينهم في عدة نقاط وهي: أن التفكير الاستراتيجي يسأل في السؤالين التاليين: ما الذي يتوجب علينا أن نقوم به؟ لماذا يتوجب علينا القيام به؟ التخطيط الاستراتيجي: يستخدم عند طرح الأسئلة باستخدام كيف؟ ومتى؟. أما التخطيط التشغيلي: هو الذي يحدد التفاصيل للكيفية والإجابة على كيف؟ ومتى؟. التخطيط التشغيلي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي.

### 3. أهمية التخطيط الاستراتيجي

- يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات المعاصرة التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، لذا جاءت أهميته من أن التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر للمؤسسات مرتكز للعناصر التالية
- معرفة الاتجاهات التي ستسلكها المؤسسات ضمن إطارها البيئي- داخلي وخارجي -على المدى البعيد نسبياً، من خلال مجموعة من الأهداف المتصفة بالمرونة والتي بدورها تضمن - وفق أساليب العمل المتبعة الوصول إلى غاياتها وتحقيق رسالتها المستقبلية في إطار التصور الاستراتيجي المتبع
  - يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة
  - تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ويرجع ذلك: لوجود اتفاق عام بين القادة والخبراء على أن التخطيط الإستراتيجي مكون حاسم للإدارة والحكم الجيد، ويساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسات على فهم احتياجات تحقيق الأهداف المتنوعة، وخطط التنفيذ

- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانيات المؤسسة ومواردها المتاحة، والوصول بالمؤسسات إلى مستوى عال نحو تحقيق أهدافها ورسالتها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق الرسالة نحو العملاء والبيئة والمجتمع
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية فهو يوجه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح لتحقيق النتائج المرغوبة ، كذلك يؤدي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية ، فهو يحدد الأولويات.

#### 4. مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الإستراتيجي :

#### 4-1 التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا :

كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، وهو المظلة الرئيسية التي تغطي و توجه المستويات التخطيطية الأخرى حيث يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المنظمة و قيمها، رسالة المنظمة، و عوامل النجاح، والغايات، و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه.

التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة يحاول أن يجيب على الأسئلة التالية ، ما هو الغرض الأساسي للمنظمة ؟ ماهي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع ؟ ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟ كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تحقق أغراضها

#### 4-2 التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال :

و هذا المستوى يشمل الأهداف التشغيلية و خطط التنفيذ و السياسات و البرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى، حيث يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها . التخطيط الإستراتيجي على هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية، ما هي الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها ؟ من هم متلقو الخدمة المحتملون ؟ كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها.

#### 4-3 التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي :

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانبا وظيفيا محددا ، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من " الإنتاج بالتسويق - التمويل - الأفراد " وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل ، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية يظهر التخطيط الاستراتيجي الوظيفي حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات ، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم ، و بإدارة النتائج و الأداء و المتضمنة الرقابة، و تحويل الخطط للوصول إلى النتائج المرغوبة ، و يمثل قياسات دقيقة و فعلية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في المنظمة ، لذلك فهو من اختصاص الإدارة الإشرافية الدنيا.

إن التخطيط على المستوى الوظيفي لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدد داخل المنظمة ولكن يتم وضع إطار عام للتوجيه، كما يتجدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

أما " Kaufman " <sup>8</sup> يحدد مستويات التخطيط حول ثلاثة مستويات: فالمستوى الأول يقصد به التعريف و التخطيط و بناء علاقات جيدة مع المتعاملين مع المنظمة الحاليين و المستقبلين من عملاء و

<sup>8</sup> خالد محمد بني حمدان و وائل إدريس. الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي. عمان دار اليازوري. 2009 ص50

عاملين و شركاء استراتيجيين و مساهمين أو مستثمرين و موردين ، حيث يبدأ مستوى التخطيط هذا برؤية مثالية تتمثل في المستوى المتميز الذي ترغب المنظمة بتحقيقه و التركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها. أما المستوى الثاني فيشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق النتائج للمنظمة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين و المساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول. فيما يهتم المستوى الثالث بالتخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد و الفرق داخل المنظمة حيث تشتق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول و الثاني من أجل القدرة على توحيد ما تنتجه المنظمة و العمل على إيصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة.

## 5. خصائص أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- من هذه التعاريف السابقة يمكن التركيز على عدة مفاهيم أساسية من أجل توضيح كيفية وضع المنهج الملائم للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ماهية قيمنا وقناعاتنا باتجاه نجاح عملية التخطيط. ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص، لعل من أهمها:
- كونه النقطة الذي على أساسه يتم تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وكذلك مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكانياتها وطبيعتها.
- يمكن من تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة. كما ساعد على توقع تغيرات البيئة وبشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة. كما تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.
- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها.
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد و تكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- ترتيب الخيارات والأولويات من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها

## 6. مقومات التخطيط الاستراتيجي

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة و متجددة و مرنة و قادرة على الاستجابة للتغيرات و المعطيات البيئية ، حيث يوجد مجموعة من الأساسيات والمرتكزات التي تعتمد عليها وظيفة التخطيط؛ لكي تساهم في نجاح هذه الوظيفة التي لها دور فعال في نجاح المنظمة ككل. وتشمل<sup>9</sup>:

- دراسة البيئة وتحليل الواقع: إن من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطاع أو الحالة وذلك لأجل الإجابة عن الأسئلة التالية : أين تتواجد المنظمة اليوم؟ وأين هي متجهة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تصل إلى أهدافها المرغوبة؟ وتكمن الإجابة على هذه الأسئلة من خلال التعرف على مدلول عملية التخطيط الإستراتيجي في

<sup>9</sup> مجيد الكرخي التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج مطبعة الريان ط 1 قطر 2014 ص 22-23

المنظمة، والتي تتمثل في كونها منهجا للتفكير في مستقبل المنظمة، وكيف يمكنها أن تحقق قيمة إضافية لها.

- **التنبؤ بأهداف الخطة:** تقوم عملية التنبؤ أساسا على فرضية أن اتجاهات الأحداث في الماضي سوف تمتد بنفس معدلاتها في المستقبل، وبذلك يمكن رسم صورة القادم من الأشياء بشكل تقريبي لكي تتكون لدينا مرئيات نسبية عن الأهداف التي نسعى إليها. ولكي تكون عملية التنبؤ علمية ودقيقة لا بد وان تقوم على كمية وافية من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظف وسائل وطرق إحصائية في استخدام هذه البيانات والمعلومات لترسم صورة الأحداث فذي المستقبل ولأجل أن تكون هذه الصورة صحيحة إلى حد ما يتعين أن تؤخذ النقاط التالية في الاعتبار عند القيام بعملية التنبؤ:
- **وضع الأهداف:** ينظر لأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني، كما يتعين أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص نذكر منها : واقعية الهدف ووضوحه، تلبية لحاجات المنظمة، مشروعية الهدف، قابلية القياس، انسجام الأهداف
- **السياسات:** هي مجموعة المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة وبذلك فإن السياسات تضع أطرا لحركة العمل وأساليب للوصول إلى الأهداف المرسومة . وبهذا فإن السياسات تقدم للمخططين مجموعة من القواعد الاسترشادية
- **الإجراءات :** يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداء من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفضي هذه الإجراءات إلى تحديد مايلي: أسلوب تحديد العمل. الجهة المسؤولة عن تنفيذه. المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل خطوة ومن ثم العمل برمته. مصادر القرار الرئيسية
- **مستلزمات تنفيذ الخطة:** إن وضع السياسات والإجراءات التي تصف كيفية تنفيذ الأعمال لا يكفي لتحقيق الأهداف إلا إذا توفرت لهذا مستلزمات التنفيذ والمتمثلة بالقوى البشرية والإمكانات المادية من السلع والخدمات وهذه المستلزمات بأنواعها تتطلب دفع أموال مقابل توظيفها واستخداماتها كالأجور والرواتب والنفقات الجارية والرأسمالية وغيرها.
- **الموازنات :** هي موازنة مالية موازنة خطط التشغيل كاملة شاملة لسنة مالية أو ربع مالية وهي عبارة عن عدة موازنات فرعية يتم تجميعها مع بعضها البعض لتلخيص طبيعة عمل كل موازنة وشكل هذه الموازنة يعتمد على طبيعة وحجم نشاط الوحدة الاقتصادية.

#### 7. المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي

أسهل ظروف للقيام بالتخطيط الاستراتيجي هي توفر مناخ مستقر، حيث يمكن التكهن بما سيجري في المستقبل بدرجة متناهية في الدقة؛ غير أن الحاجة الماسة للتخطيط لا تنجلي إلا في فترات الأزمات التي تمر بها المنظمات، إلا انه في ظل تزايد حدة البيئة التنافسية تحتاج أي مؤسسة عامة إنتاجية أو خدمية أو منظمة أعمال في بيئة إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي ، ومن ابرز هذه المتطلبات ما يلي:

- **تمسك الإدارة وإيمانها بالتخطيط:** حيث لا فائدة من أية خطة إذا كانت الإدارة لا تؤمن بفلسفتها وبأهدافها ويحدث العكس إذا كانت الإدارة متمسكة بالتخطيط وراعية له فإن العاملين يحذون حذوها وتنمو البيئة الحاضنة للعملية التخطيطية وتتطور.
- **المشاركة الجماعية في التخطيط:** من العوامل المساعدة على نجاح الخطة هي مشاركة جميع العاملين فيها وعلى مختلف مستوياتهم وهذا ما يخلق حماسا جماعيا في تنفيذها
- **المرونة :** تحتاج المؤسسة إلى القدرة و الإمكانية على مواجهة التغيرات البيئية والظروف المحيطة بها حتى يمكن التكيف و التفاعل معها و السيطرة عليها قدر الإمكان
- **الالتزام:** إن الخطة هي برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك تصبح ملزمة للتنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وتنفيذه وفق جدول زمني حدد سلفا والمقصود هنا الالتزام بالأهداف الموضوعة للخطة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ
- **نظم معلومات وقاعدة بيانات :** يجب توفر دراسات و أنظمة لجمع المعلومات و تحليل البيانات عن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ،و إعدادها و تنظيمها في تقارير عملية تساعد الإدارة العليا في

- المؤسسة لمعرفة قدراتها و إمكاناتها الذاتية لتهيئة معلومات حديثة و بيانات علمية دقيقة و صادقة بحيث تكون قاعدة أساسية و خطوة تمهيدية للبدء في التخطيط الاستراتيجي
- **موارد مالية** : يجب أن يكون هناك بنود و مخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الإستراتيجية ، و المستشارين الخارجيين و المتخصصين.
  - **خلق التشكيلات الإدارية الملائمة**: يتطلب تنفيذ أية خطة تشكيلات إدارية متخصصة و موظفين مؤهلين لإدارة هذه التشكيلات وبدون ذلك تكون المنظمة غير قادرة على نهوض بأعباء الجانب التنفيذي لها.
  - **المهارات القيادية**: إن النجاح الاستراتيجي يرتبط بعدد أوسع من المدراء في المنظمة و هم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة.. و مهارات التوقع على ما يمكن أن يحصل في الساعات أو الأيام أو الشهور و السنوات القادمة وفقاً لدرجة حساسية و أهمية الحدث ذات العلاقة.
  - **الحوافز**: الرغبة و الاستعداد لبدل مجهود إداري، و تنظيمي، و فني في مختلف المستويات الإدارية ، و ستوجب ذلك منح مكافآت مالية و حوافز معنوية تشجيعية
- 8. خطوات التخطيط الاستراتيجي**

- يجري إعداد الخطة الإستراتيجية وفق خطوات متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها. وتتميز هذه الخطوات بما يلي:
- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.
  - خطوات العمل مترابطة و متكاملة.
  - خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة و المراجعة الدورية.
- وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية موضحة حسب المراحل التالية:
- تقوم الخطوة الأولى على تحليل الوضع من خلال جمع المعلومات والبيانات ودراساتها في سبيل الوصول لرؤية متعلقة بالقضايا الخاصة بالشركة وموظفيها و عملائها، ليتم بناءً عليها اتخاذ القرارات المناسبة.
- في الخطوة الثانية يتم الاعتماد على البيانات التي تم جمعها بهدف تحليل ودراسة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص التي تتعلق بالعمل، فيما يُعرف بتحليل (SWOT)، وبعد دراسة هذه النقاط سيتمكن فريق التخطيط من إعداد قائمة بالأولويات لتشكّل عناصر محورية لتطوير الأهداف والخطط والتكتيكات.
- في الخطوة الثالثة سيعتمد فريق التخطيط لتطوير الغايات والأهداف، حيث أن الغايات تعبّر عن الهدف الموسّع للعمل، بينما تعبّر الأهداف عن التفاصيل الأصغر التي ترتبط بها. تتبع الخطوة الرابعة لما سبقها من خطوات تحليلية وتقوم على تصميم استراتيجيات عمل وتكتيكات تبعاً لنتائج التحليل؛ لمساعدة الشركة على الوصول لأهدافها.
- يتم في الخطوة الأخيرة العمل على تنفيذ ما تم التخطيط له، ولكن لا بُد من مراعاة تقسيم العمل وتوزيع الواجبات بحيث يكون كلٌّ على علم بدوره في هذه العملية، بالإضافة لضرورة الحفاظ على التواصل مع الموظفين للتأكد من معرفة كل واحد منهم بما هو متوقع منه، ولتلقّي ردود الفعل حول عمله.

## 9. معوقات التخطيط الاستراتيجي

- تختلف معوقات التخطيط الاستراتيجي باختلاف مجال عمل المؤسسة نفسها، وحجمها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبالتالي يمكنك القول إن هذه المعوقات كثيرة، وفيما يلي خمسة من أكبر التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، والتي قد يُساعد المنظمة على فهمها لتجنب الصعوبات الملازمة لها<sup>10</sup>
- **التغير والتبدل السريع في البيئة**
- الإستراتيجية تمثل خطة طويلة الأمد أي من خمس سنوات وأكثر، فهي بحاجة إلى الاستقرار للظروف التي تؤثر بها خلال فترة الخطة. التغيرات التي تحدث بسرعة تؤدي للإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد مختلف عن الواقع الذي أسست عليه؛ وهذا يؤدي إلى فشل التخطيط
- **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية**

<sup>10</sup> مجيد الكرخي التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج مرجع سابق . ص 76-77

بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وأخيراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها

#### - مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير

التخطيط الاستراتيجي من أهم المهام هو العمل على إحداث التغييرات في عمل المنظمة نحو التحسين، كذلك العمل على تبني السياسات والبرامج والإجراءات لهذا الهدف، حيث أن بعض العناصر في المنظمة التي تعودت على السياسات الموجودة، تقوم بعدم قبول السياسات الجديدة والتمسك بالوضع الحالي.

#### - عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي

أن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض التخطيط الاستراتيجي.

#### - الموارد المالية للمنظمة :

أي خطة إستراتيجية مهما تميّزت من صياغة ومهما كانت الطموح الذي تريد أن تحققه، قد تصطدم بعائق الموارد المالية التي تتطلب على المخطط الاستراتيجي التفكير بها منذ لحظة البداية؛ لأن عدم توفر المال اللازم لتغطية نفقات الخطة يؤدي إلى التوقف أو الفشل.

#### 10. نماذج التخطيط الاستراتيجي

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقاً للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها. ومن النماذج المتداولة هي: نموذج التخطيط المبني على النتائج، نموذج أصحاب المصالح، نموذج السبعة أبعاد، نموذج هوشين و كوفمان ، نموذج ستينر ... الخ ، و سنكتفي بشرح احدي النماذج.

#### 1-10 نموذج ستينر

بموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية: الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقييم والتحليل، ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والبرامج وتليها مرحلة خطة البرامج التنفيذية حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج: متوسطة المدى وقصيرة المدى ويلى ذلك مرحلة التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم.

يطرح ستينر نمودجا شاملا لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي ويطلق ستينر على هذا النموذج الوظيفي للتخطيط الاستراتيجي، فهو كما يقول يشتمل على المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهو قابل للتعديل والتغيير حسب ظروف الإدارة، وقابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية ، مع ضرورة إحداث بعض التغييرات . لجميع هذه الأسباب يعد هذا النموذج كما يقول صاحبه النموذج الوظيفي

#### 2-10 مكونات نموذج ستينر

ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل رئيسية هي : مرحلة المقدمات المنطقية ، مرحلة إعداد الخطة ، مرحلة التطبيق والمراجعة ... ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي :

مرحل التخطيط في نموذج ستينر :

- **المرحلة الأولى :** وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى عمليتين، الأولى تهتم برصد الجهود المبذولة في عمليات التفكير المؤسسي في التخطيط ونوع المعلومات الأساسية التي يمكن إن نستند إليها في تنفيذ الخطط. ويطلق على هذه المرحلة "مرحلة التخطيط للتخطيط .." وتركز العملية الثانية على دراسة الوضع الراهن بجمع البيانات المتعلقة بالتوقعات الخاصة بالاهتمامات الخارجية والاهتمامات الداخلية والماضي والحاضر والتنبؤ بالأداء المستقبلي وتوقع الفرص والمخاطر البيئية الخارجية في إطار إجابيات المؤسسة وسلبياتها.

- **المرحلة الثانية:** تشكيل الخطط تشمل المرحلة الثانية رصد الوضع الراهن، ثم وضع استراتيجيات مثالية أو متكاملة واستراتيجيات للبرنامج، وتضم الاستراتيجيات المثلى : الأنشطة الأساسية والأهداف، والسياسات، وتنظيم المصادر، والاستفادة بها في المشروعات التي تتفاعل مع الأنشطة الرئيسية، وعموما تستهدف تلك الخطوة تدعيم المؤسسة أو المنظمة وتحديد أو بيان أهدافها الأساسية . تصميم الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف . ومع الوصول إلى الإستراتيجية المثالية تتجه إلى تطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تكون محققة لوصف كامل الآلية تنفيذ الإستراتيجية المثالية ، ثم تأتي الخطط طويلة المدى ، والتي تتضمن تحليلا تنفيذيا للخطط متوسطة المدى .
- **المرحلة الثالثة:** التنفيذ والمراجعة وهي تعرف بمرحلة التنفيذ والمراجعة ، وتشتمل على جميع الأنشطة الرادارية بما تمويه من الدافعية والرقابة والتقويم ، وفي هذا الصدد يأتي اهتمام الإدارية العليا بالخطط والنتائج على قمة العوامل التي تعزى إليها المقدرة على إنتاج خطط مميزة