

## دور التخطيط الفعال فى نجاح المنظمات

محمد حمدى حامد ندا

معهد العبور العالى للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات ك ٢١

### ★ ★ مقدمة:

هذا البحث يسلط الضوء عن دور التخطيط الفعال فى نجاح المنظمات.. حيث يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية بالمقارنة مع بقية الوظائف الأخرى. وبه يتم تحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة فى ظل ظروف بيئية قائمة. ويعتبر أمراً ضرورياً لتنظيم الوقت، بالإضافة لأهميته فى عمل مسار واضح للشخص ليوافق بين الجوانب المختلفة فى حياته، وتحديد الأمور التي تحتاج إلى تعديل وتحسين مستقبلاً، وتحديد الخطوات اللازمة للوصول للأهداف ولهذا فإن التخطيط من أحد القواعد الأساسية التي يجب ان تتوافر فى الشباب لإيجاد فرص عمل مناسبة.

**اولاً: مفهوم التخطيط** هو منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات وأهداف مرغوب فيها ويشمل التنبؤ وتحديد الأهداف والاستعداد لمواجهة المستقبل فى ضوء الإمكانيات المتاحة ورسم السياسات والإجراءات ووضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأعمال. فالنخطيط هو الخطوة الأولى فى العملية الإدارية، ما تريد أن تعمل وما يجب أن تعمل وأين وكيف وما هي المواد التي تحتاج إليها لإتمام العمل وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها فى المستقبل ومن مميزات التخطيط:

- الخ (٢) إنه توقعي، (٣) يعتمد على القرارات والإجراءات، (٤) إنه يركز على الأهداف، (٥) هو عملية مستمرة.

" تقول حكمة صينية (إذا كنت لا تعرف أين تريد أن تذهب فكيف تعلم انك وصلت) فكل فرد يجب أن يعرف إلى أين يريد أن يذهب قبل أن يتحرك فعندما لا يكون أمام الفرد هدف يمكن أن يتجه إليه فإنه يسلك أى طريق دون غاية أو غرض مضيعاً للوقت ومبدداً للجهد وفى المقابل إذا قام الفرد بتحديد الهدف فإنه سيوجه الجهود ويحاول استخدام موارده ليتوجه إلى تحقيق هذا الهدف ومن ثم فإن الخطوة الأولى نحو النجاح هو توجيه البوصلة نحو الهدف وعليه يجب على الفرد أن يحدد الهدف الخاص به والمناسب من خلال ما يحيط به من ظروف وما يتوافر إليه من إمكانيات وعندما يحدد الهدف فى ضوء الظروف والبيئة المحيطة ويسعى إلى تحقيقه يقال عنه فى هذه الحالة أن هذا الشخص مخطط وأنه مارس عملية التخطيط

ويقوم المديرون فى أى موقع تنظيمى بالمنظمات سواء فى الإدارة (العليا \_ الوسطى \_ التنفيذية) وسواء كانت فى منظمة حكومية أو استثمارية خدمية أو أنتجالية بعملية التنبؤ وتقدير المستقبل وذلك كأساس لعملية التخطيط ولهذا يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية



الأولى والمهمة فى اعمال المدير والتي يترتب عليها نجاح تنفيذ باقى الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة وعلية فإن التخطيط يعنى إختيار الطريق الذى يحقق الأهداف المنشودة فى المستقبل وهو الاداة التي يعتمد عليها المدير فى التعامل مع المستقبل والاستفادة من الحاضر والماضى الذى سارت به المنظمة وبهذا يعتبر التخطيط بمثابة مابين الاهداف وترتيبها والعمل على تحقيقها خلال مدة زمنية معينة ومن خلال موارد محددة فالتخطيط اذن يعتد على الإجابة على ماذا نريد فى المستقبل وكيف نحقق ذلك ومتى يمكن تحقيقه ومن الذى سينفذ هذا العمل ويمكن بذلك تعريف التخطيط على انه " اختيار وتحديد الاهداف المناسبة أمام المنظمة فى المستقبل ووضع السياسات التى تكفل تنفيذ هذه الاهداف فى ظل الظروف والإمكانات المتاحة والمتوقعة والتخطيط بهذا المعنى يعتبر نقطة الإنطلاق لأى نشاط أى ان المقصود منه تحديد الأتى:

- ١\_ الاطار الذى يحدد العمل المراد تنفيذة
- ٢\_ الاسلوب الذى يجب اتباعة لتنفيذ العمل
- ٣\_ الوقت الذى يستغرقه وتكاليف تنفيذ العمل
- ٤\_ الفرص الضائعة على المنظمة فى حال تنفيذ هذا العمل



★**توقع وقراءة المستقبل:** حيث تقوم الإدارة بتحليل البيئة المحيطة ودراسة التحديات التى من المتوقع أن تواجه المنظمة وقراءتها قراءة متعمقة وذلك حتى يمكن تحديد الفرص والمزايا النسبية المتوقعة فى المستقبل وذلك حتى يتسنى للإدارة صياغة وتحديد الرؤى المستقبلية أصبحت قضية التنبؤ بالمستقبل أمراً يشغل بال كثير من فئات المجتمع على مستوى العالم وخاصة المثقفين والعلماء، وبالرغم من أن معرفة الغيب أو علم المستقبل أمر يصعب تأكيده ويستحيل الجزم به إلا أن التنبؤ بحدوث أمور معينة فى المستقبل القريب أو البعيد ما زالت محل بحث ودراسة؛ حيث أثبتت الأحداث والوقائع صدق كثير من النبوءات سواء فى الماضى

البعيد أو العصر الحديث، وقد نجح كثير من المتنبئين على مر التاريخ في إقناع الناس من خلال صدق النبوءة وتحقق توقعاتهم، وقد يخلط كثير من الناس في فهم المستقبل أو الغيب الذي يمكن التنبؤ به؛ لذلك يتناول هذا المقال تعريف التنبؤ بالمستقبل، وكذلك موقف العلم من التنبؤ بالمستقبل ، وأيضا أهم الطرق التي يستطيع بعض الأشخاص من خلالها التنبؤ بالمستقبل. □

★هل يمكن التنبؤ بالمستقبل حقا؟.....

قبل أن نعرف كيف يمكن التنبؤ بالمستقبل؟..... يجب علينا معرفة ما هو المستقبل؟.....

★مفهوم المستقبل: المستقبل هو ما لم يحدث بعد وتتم أحداثه بعد زمان التكلم، وهو مضاد للماضي الذي تمت أحداثه وانتهت قبل زمان التكلم، والتنبؤ بالمستقبل هو توقع أحداث وأمر يمكن وقوعها في المستقبل القريب أو البعيد بناءً على مقدمات وأمر ودلائل تشير إلى إمكانية حدوثه، والجدير بالذكر أن ادعاء معرفة الغيب أمر لا يمكن تصديقه أو الإيمان به؛ لأن الله عز وجل اختص نفسه بعلم الغيب كما أخبرت جميع الأديان والكتب السماوية، وقد يختص الله بعض عباده الصالحين أو أنبيائه بمعرفة بعض الغيبات كما ذكر القرآن الكريم في قصة العبد الصالح الخضر الذي رافقه سيدنا موسى وأخبره عن بعض الغيبات التي لم يستطع موسى الصبر عليها، وذلك مثلما حدث في قصة حرق السفينة وقصة قتل الغلام وقصة إقامة الجدار في القرية التي رفض أهلها إطعامهما، ويعد التفسير الذي قدمه سيدنا الخضر إلى سيدنا موسى من قبيل التنبؤ بالمستقبل ، وقد أعزى سيدنا الخضر هذا العلم المستقبلي إلى الله عز وجل الذي علمه إياه، وغير ذلك من القصص القرآني الذي أخبرنا الله تعالى فيه بأمر غيبية على السنة أنبيائه الكرام.

★موقف العلم من التنبؤ بالمستقبل:

أن العلوم التجريبية تعتمد في نتائجها بصفة عامة على التنبؤ بالمستقبل؛ حيث تخبرنا عن حالة الشيء في المستقبل من خلال مماثلته بالقوانين الحسابية الرياضية، فمثلا يتنبأ العلماء بعد إرسال مركبة فضائية إلى القمر أو المريخ مثلا بوقت وصولها ومكان هبوطها، ويتم التنبؤ بذلك اعتمادا على قوانين رياضية معينة تعتمد على المسافة بين الأرض والمريخ أو القمر وكذلك سرعة المركبة الفضائية وكذلك سرعة دوران الكوكب الذي يستقبل مركبة الفضاء، ويعتبر الإخبار بهذه الأمور من قبيل التنبؤ بالمستقبل ، ويجب أن نؤكد على قضية مهمة جدا وهي أن مثل هذه القوانين الرياضية لا يمكن أن تكون دقيقة بدرجة تماثل الطبيعة تماما بل أحيانا تختلف قليلا، والدليل على ذلك أن علماء الفضاء يقومون بتعديل خطة عملهم أو مسار المركبات والأقمار الصناعية بعد إجراء الحسابات الدقيقة، وبالرغم من ذلك ففي كثير من الأحيان لا يمكن التنبؤ بكل تفاصيل رحلة الفضاء، وعلى طريقة مماثلة فإن علماء الطقس



وخبرائه يحاولون التنبؤ بالمستقبل اعتمادا على القوانين الرياضية البحتة، وكما نرى في العصر الحديث -بالرغم من التطور الهائل في أجهزة الرصد والتقنيات الحديثة- لا يمكنهم الوصول إلى درجة من الدقة المطلوبة في التنبؤ بالطقس، وهذه كلها تعد احتمالات بدرجة معينة من الدقة حسب المعطيات أو المعلومات التي نملكها حول موضوع البحث المراد التنبؤ بحالته في □

★ تحديد الفرص المتاحة:

ويتم تحديد الفرص من خلال دراسة المزايا النسبية المتوقعة للمنظمة والتي تم استخلاصها من الخطوتين السابقتين

★ ترجمة الفرص المتاحة الى منافع واهداف:

حيث يجب على الإدارة ترجمة الفرص الى غايات واغراض يمكن تحقيقها ويعبر عنها بالاهداف المراد تحقيقها حيث يتم تحديد الاهداف والتعبير عنها بشكل كمي ونوعى وفي اوقات محددة

★ تحديد الإمكانيات المتاحة والموارد المتاحة امام المنظمة:

حيث يجب على الإدارة المادية والبشرية والمالية وذلك حتى يمكن اختيار وتقرير الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة

★ تحديد السياسات:

حيث يجب على الإدارة المادية والبشرية والمالية وذلك حتى يمكن اختيار وتقرير الأهداف المراد تحقيقها

التي تعبر عن القواعد العامة التي يسترشد بها عند تحقيق الأهداف حيث يجب على الإدارة ان تحدد القواعد العامة

الإرشادية التي يجب أن تنفذ بها تلك الأهداف

★ تحديد الخطوات والإجراءات:

حيث يجب تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف والتي يترتب عليها اتخاذ المجموعة من القرارات والاجراءات تساعد على تحقيق الاهداف كما يجب على الإدارة ان تحدد الخطوات والاجراءات التي يمكن من خلالها تحقيق المجالات المستقبلية المرغوبة وفي اطار التصرفات المطلوب تحقيقها.



## ثانيا: أهمية التخطيط"

للتخطيط أهمية بالغة حيث أنه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة وإن سوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وارتجالية مما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال وكذلك ضياع الجهود سدى. ومن أهم فوائد التخطيط

- للمساعدة على التأكد من الهدف الذي يراد تنفيذه ووضوحه
- للمساعدة على التعرف على مواطن الضعف والقوة مثل مستوى الكفاءات ، صلاحية الأنظمة، جودة السلعة أو الخدمة مستوى التسويق، كمية الإنتاج
- لتقريب الخيال إلى شبه واقع مما يساعد على حسن اختيار البديل الأكثر مناسبة لتنفيذ الهدف

لتوضيح مراحل العمل وخطوات التنفيذ

لتحقيق المدراء من خلاله إدراك المزايا التي يمكن الحصول عليها بعد عملية تنفيذ المشروع

لتحسين المعرفة المطلوب من المال والأيدي العاملة والمواد ومدة التنفيذ

يعتبر التخطيط الأساس الذي تبنى عليه كافة الأعمال الأخرى باعتبارها يحدد نقطة الإنطلاق لكل الوظائف والأنشطة التالية. ويحدد توجيه المنظمة كما أنه يعتبر أساس الرقابة وعالية يمكن تحديد أهمية التخطيط في النقاط التالية

**الأولى:** ان التخطيط يحدد اتجاه المنظمة وتوجهها حيث يساهم في تحقيق أقصى قدر من الفعالية في تحديد اهداف اغراض المنظمة من خلال تحديد بناء على الفرص المتوافرة والامكانات المتاحة

**الثانية:** يساهم التخطيط في التنبؤ بالصعوبات والعقبات التي يمكن ان تواجه المنظمة ويعمل على دراستها قبل ان تواجه تنفيذ الاعمال وهو بذلك يساهم في تحديد الحلول المناسبة لمواجهة العقبات او التخلص او حتى تخفيفها

**الثالثة:** تلاقى اثر التغييرات البيئية والتقليل من فرص عدم التأكد حيث تواجه المنظمات العديد من المتغيرات السياسية والإقتصادية والتي لا يمكن التحكم فيها وتزيد من فرص عدم التأكد ليأتى التخطيط ليساهم في تقدير اثر هذه التغييرات ويقلل من فرص عدم التأكد.

**الرابعة:** ان التخطيط يربط بين الحاضر والماضى والمستقبل اذ ان التخطيط يعتمد خبرة الممتدة من الماضى عند ممارسة الاعمال ويعتمد على الحاضر في تقدير الموقف الحال ويمتد للمستقبل من خلال تحليل الموقف وتقدير الأهداف وهو بذلك يعتبر وسيلة المنظمة للانطلاق الى المستقبل.

**الخامسة:** يوفر التخطيط الوقت والمجهود وذلك من خلال اجراء الدراسات المتعلقة بالتكلفة والعائد للقرارات الإدارية المستقبلية كما تساهم التخطيط في تفادى الأخطاء الناتجة من الإرتجال وما يتبعه ذلك من اخطاء الإدارة التي تتبع التجربة والخطاء لا

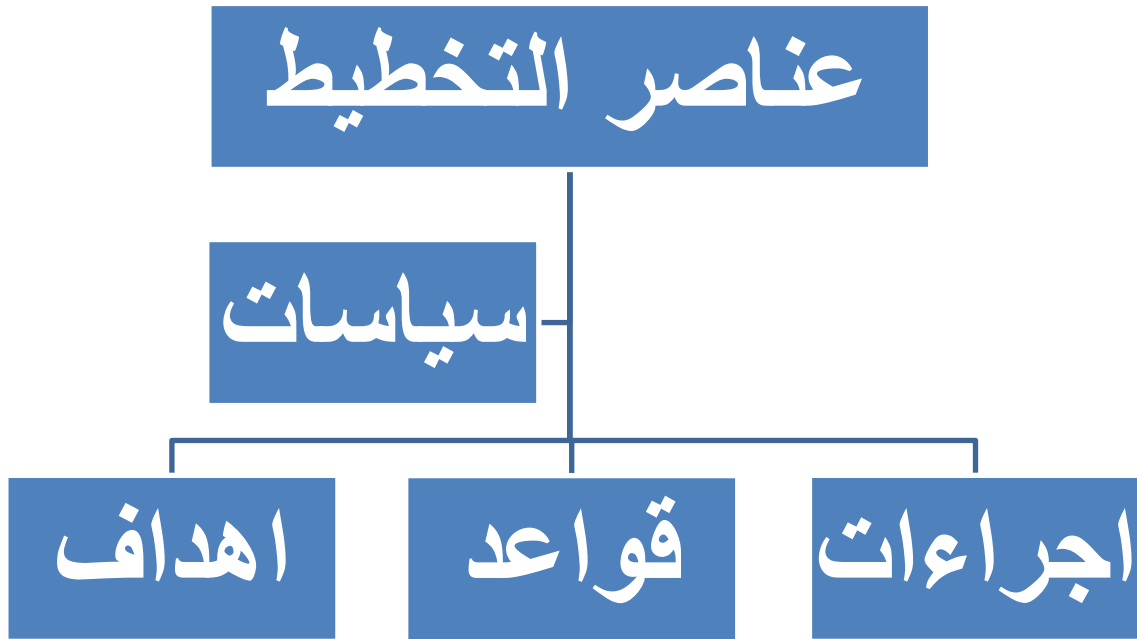


**السادسة:** يعتبر التخطيط اساسا لعملية تقييم الاداء والرقابة حيث يوضح مستقبلا ما هو مقرر تنفيذة ووقت وتكالف انجاز هذا العمل وهو ما يعتبر اساس عملية الرقابة وتقييم الاداء.

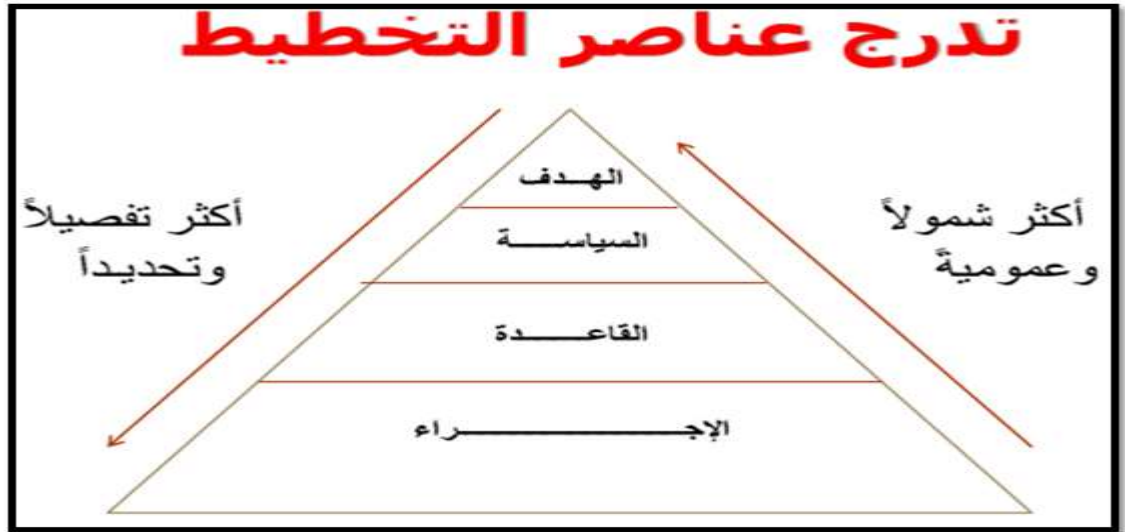
**السابعة:** يركز الانتباه على الاهداف حيث يعتبر التخطيط اساس وضع الاهداف وهو بذلك يركز انتباه المسؤولين على الغايات المطلوب تنفيذها ويساهم في تركيز اهتمامهم على وضع جميع البرامج والاجراءات التي يمكن من خلالها تحقيق الاهداف.

**الثامنة:** ان التخطيط يساهم في ترشيد الموارد واستخدامها افضل استخدام ممكن يساعد على تحديد الفرص المتاحة امام المنظمة استخدام المتاح منها للوصول الى الاهداف المحددة مسبقا باقل تكلفة ممكنة.

**عناصر التخطيط:**



- **الأهداف:** وهي الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل
- **السياسات:** هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة
- **القواعد:** هي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات
- **الإجراءات:** هي أنها سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب أتباعها لتنفيذ عمل ما . وتختلف الإجراءات عن السياسات في أنها أكثر تحديداً لما يجب القيام به في حين أن السياسات تعد أعم وأشمل وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة



### أنواع التخطيط :

ينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي يستغرقها إلى ثلاثة أقسام :

١- **التخطيط قصير الأجل** وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة وكلما قصره المدة الزمنية للخطة كلما استطاعت الإدارة التحكم فيها والتغلب عليها.

٢- **التخطيط متوسط الأجل** وهو الذي يغطي فترة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات ومن أمثلة ذلك الخطة الخمسية للمملكة العربية السعودية. وتعد التخطيط متوسطة الأجل أكثر دقة وأقل عرض للتغير قياسياً بالخطط طويلة الأجل.

٣- **التخطيط طويل الأجل** تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل من ثلاثة سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر ويهدف هذا الوضع من التخطيط إلى إعطاء صورة أفضل وواضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة في اتجاهه ، ولتحقيق أهداف وفوائد التخطيط طويل الأجل تقوم بعض المنشأة بتكوين لجان وأقسام خاصة تعني بهذا الموضوع بالاشتراك مع الأقسام والإدارة المعنية.





الأساس الوظيفي:

يقسم هذا التخطيط إلى ثلاثة أنواع:

١\_ **التخطيط التطويري:** وهو وضع الخطة المتعلقة بالتغير وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.

٢\_ **التخطيط التنظيمي:** ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين الأقسام والوحدات الإدارية وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.

٣\_ **التخطيط البشري:** ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة وتنمية القدرات البشرية ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة.

خطوات التخطيط :

تتكون خطوات التخطيط من خمسة مراحل وهي:

١\_ **تحديد الأهداف:** وهي تحديد ما نريد الوصول إليه.

٢\_ **جمع المعلومات:** وهي جمع المعلومات عن الماضي وعن الوضع الحاضر للمنشأة ومعرفة الموقف الحالي داخلياً وخارجياً وتتطلب تحديد جوانب القوة والضعف في المنشأة.

٣\_ **وضع الافتراضات:** بعد أن تم جمع المعلومات تصنع الإدارة افتراضات معينة متعلقة بهذه الظروف ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف فالافتراضات هي مؤشرات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية.

٤\_ **تحديد البدائل والاختيار منها:** وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل . ويتم بعد ذلك تقويم هذه البدائل والاختيار منها على سبيل المثال التكلفة والجوانب الإنسانية والجهد المطلوب والإمكانات المتاحة وغيرها.

٥\_ **التنفيذ وتقويم النتائج:** وهي الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ وهي تختص بوضع البديل الذي اعتماده موضع التنفيذ الفعلي بعد تنفيذه تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ.





صفات التخطيط الفعال :

- الخوض في الأهداف (٢، المرونة، ٣) البساطة (٤، المشاركة في الإعداد، ٥) الواقعية (٦، تحقيق التوازن، ٧) المتابعة والتقوي □

### معوقات التخطيط

- نقصد هنا بالمعوقات هي الأسباب التي تؤدي إلى عدم إكمال إعداد الخطة مثلي □
- نقص المعلومات : فعدم الاحتفاظ بالسجلات والملفات القديمة التي تتوفر فيها المعلومات □
- قدم المعلومات: وخاصة بما يتعلق بالأسعار والأجور لأنها الأساس في حساب تكاليف المشروع الذي له يعد له الخطة □
- عدم الاهتمام بالمعلومات العامة: كالأنظمة والتعليمات الحكومية ومعدل النمو السكاني ، ومستوى دخل الفرد وإحصائيات التجارة الداخلية والخارجية □
- عدم تحديث معلومات الخطة: حيث بعض الأحيان يؤجل تنفيذ الخطة لسبب ما مما يجعل كل المعلومات التي بنيت عليها لا تتناسب ووقت التنفيذ لاختلاف الأسعار أو للتغير في السلعة المراد □
- تغيير الهدف أو انعدامه □
- عوامل إدارية واقتصادية: وهي إجبار المدراء مرؤسيهم على إتباع أفكارهم مهما كانت نتيجتها ، وعم الإحاطة بمتقلبات أسعار العملات في السوق □
- عوامل المهارة: من توفر الأيدي العاملة اللازمة للقيام بالخطة المرسومة بحذافيرها

### معوقات التخطيط الاستراتيجي



### الصفات المطلوبة في المخططين:

- لخلق حماية المصلحة العامة، بمعنى أن المخطط عليه أن يضع مصلحة مجتمعه فوق كل اعتبار وألا يفضل المصالح الخاصة على المصلحة العامة، وعليه أن يكون ملم بالمبادئ والقيم والأخلاق والعادات والاتجاهات الاجتماعية التي يؤمن بها المجتمع □
- ليجر على المخطط أن يقوم بتحديد الأهداف وتوضيحها وتحديد الأولويات فيها وتقسيمها على ضوء الإمكانات □



- لتجراكتشاف الأساليب والطرق والوسائل التي تحقق بناء مستقبل أفضل لأفراد المجتمع دون  
المساس بأصالة الماضي والحفاظة على الحاضر □  
لتجرا الحصول على البيانات والمعلومات والإحصاءات لبناء وتصور مستقبل مشرق لذا فغن  
العلاقة بين المخطط والأجهزة ذات العلاقات بالمعلومات والبيانات أمر ضروري تقتضيه  
الحاجات □  
لتجمعليه بترجمة السياسات والبرامج والإجراءات وتحديدها في ضوء الموارد المتاحة وفي حدود  
إمكانيات التنفيذ وتحديد السياسات التي تركز على الأهداف العاملة □□  
لتجمان التشريع والتخطيط عمليتان مستمرتان فعلى المخطط أن يقوم بإقناع الجهات الممولة أو  
المصدرة □  
لتجلهأن يلتزم المخططون بالمكن وأن يبتعدوا عن الخيال وأن يكونوا واقعيين في خططهم □



ثالثا: خصائص التخطيط.

★ يمكن تحديد خصائص التخطيط الجيد فيما يلي:

- ١\_ ان عملية التخطيط تتم من خلال القراءة المتعمقة للمستقبل وفهم الخريطة الكاملة للمستقبل وترجمة ذلك فى صورة اهداف تعظم الاسنفادة مما هو متاح من الموارد المتوفرة للمنظمة.
- ٢\_ التركيز على المخرجات:، بمعنى ان التخطيط يبدأ من الغايات او المخرجات المستهدفة من وراء النظام
- ٣\_ الاعتماد على المخاطرة المحسوبة: حيث ان الخطة تنفذ فى وقت غير وقت اعدادها وانها تتعلق بالمستقبل فيحيطها بجزء كبير من عدم التأكد وبالتالي فإن الخطة يجب ان يحسب فيها عنصر المخاطرة.
- ٤\_ توافر قدر كبير من المعلومات: تحتاج الخطة دائما الى معلومات كثيرة عن المستقبل وغن المنافسين وعن موارد المنظمة، إلا أن المسؤولين عن التخطيط يجب ان يراعوا توافر هذه



المعلومات بالتكلفة المناسبة وأن يكون لديهم القدرة على استخدام المعلومات على استخدام هذه المعلومات فى صناعة الاستراتيجية.

٥\_ المرونة والديناميكية: تعتبر هذه الخاصية على درجة عالية من الأهمية، وذلك لأرتباط التخطيط بالمستقبل وبالتغيرات البيئية غير المتوقعة، وردود افعال المنافسين لذلك فإن الخطة يجب ان تكون مرنة وغير ثابتة.

٦\_ الشمول والتكامل: بمعنى ان الخطة الاستراتيجية يجب ان تكون شاملة كل المتغيرات والأبعاد والانشطة الوظيفية بالمنظمة، وأن يكون فيها تنسيق وتكامل حتى لا يحدث تعارض عند التنفيذ.

٧\_ الزمن يجب على التخطيط ان يعتمد على بعد زمنى مناسب

٨\_ يجب ان يستهدف عدد من البدائل التى تستهدف التأثير على الأطراف المتعاملة مع المنظمة سواء من الداخل او الخارج بطريقة تجعل تحركاتهم وتصرفاتهم تتفق مع مصالح المنظمة.

٩\_ يجب دراسة ردود الافعال لجميع اطراف التعامل مع المنظمة وذلك بالاعتماد على التغذية العكسية.

١٠\_ البعد عن التأثير بالقيم لبعض المسؤولين والإعتماد على موضوعية الخطة.

١١\_ يجب ان يتسم التخطيط بالاستمرارية.

١٢\_ يجب ان يراعى عند اعداد الخطة اولوية الاهداف والاهمية النسبية لكل منها من خلال ترتيب الأولويات والدراسة التحليلية لعلاقة المنظمة ببيئتها الخراجية.

رابعا: خطوات اعداد خطة جيدة.

**\*يتطلب تحديد خطة للعمل المرور بالخطوات الاتية:**

**١\_ تحديد الفرص:**

هو ما يعنى ادراك الميزة النسبية والوعى بالفرص والمجالات المتوافرة امام المنظمة بالمستقبل وذلك يعنى ان على ادارة المنظمة ان ارادت ان تضع خططا عملية من دراسة البيئة المحيطة الداخلية والخارجية وتقدير الموقف حتى يتسنى لها تقدير القوى الدافعة التى يمكن تخلق فرصا او مزايا نسبية تتمتع بها المنظمة عن غيرها وعليها ان تدرك الفرص المتاحة امامها وهذا لن ياتى الا بدراسة الظروف البيئية المحيطة والتى من خلالها يتم تحديد الفرص المتاحة وتحديد المزايا النسبية التى يتميز بها المنظمة.

**٢\_ وضع الاهداف:**

بعد ادراك الفرص يتم وضع الاهداف حيث يعتبر وضع الاهداف من الامور الضرورية والتى يتم تحديده لاستغلال الفرص المتاحة وتحدد الاهداف بطريقة واضحة حيث يجب تحديد ماذا تريد المنظمة ومتى يتم تنفيذ ذلك وكيف يمكن تنفيذة كما تقوم المنظمة اهدافا عامة



واهدافا اكثر تفصيلا لها فى مستوى ادارى ادنى من المستوى الاعلى وهنا يقرر الكاتب ان عملية وضع الاهداف وتحديدتها تعتبر فى غاية الاهمية من الاهداف ذاتها باعتبار انها تحدد توجه المنظمة وكيفية استخدام الموارد.

### ٣\_ جمع المعلومات والتبؤ:

بعد صياغة ووضع الاهداف يصبح من الضرورى ان يتم جمع المعلومات واجراء التنبؤ اللازم عن ظاهرة موضع الحدث فى المستقبل وهو مايعنى دراسة حركة المتغيرات المؤثرة فى تحقيق الهدف وتنفيذه فى المستقبل، وهذا يعنى ان المنظمة تقوم بجمع المعلومات بهجدهم تحديد الموقف الحالى للمنظمة ومدى قربها او بعدها من الاهداف وماهى الموارد المتاحة امام ادارة المنظمة لتحقيق الاهداف، كما يتم جمع المعلومات لتحديد العوامل الدافعة والعوامل المعوقة لتحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية، وتشمل هذه المعلومات معلومات عن الاسواق والمنافسين والسلع والخدمات المصاحبة واسلوب الانتاج والتسويق والموارد البشرية وغير ذلك من المعلومات التى يستفيد منها المخطط فى اعداد ووضع الخطط.



### ٤\_ تكوين الفروض.

لما كانت الفروض تعبر عن العلاقة بين متغيرين قابلة للإثبات من عدمة وهى توقع لحل المشكلة وتحقيق الاهداف هو كيف يمكن تحقيق وتنفيذ هذه الاهداف حيث تساعد الفروض على اختيار البدائل المتاحة امام ادارة المنظمة لتحقيق هذه الاهداف وبالتالي فالفرض يساعد المسؤولين على اختيار بدائل تنفيذ الحلول وتحقيق الاهداف، وتلعب الفروض دورا هاما فى وضع تصور مستقبلى للعلاقات بين التخطيط والتنظيم فى المنظمة وهى بذلك تضع مجموعة من الفروض تحدد افضل الظروف لتحقيق الهدف كما يمكنها تحديد اسوأ هذه الظروف.

### ٥\_ تحديد ووضع الخطط البديلة:

بعد تحديد الهدف يقوم المخطط بوضع السيناريوهات والبدائل المتاحة لتحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط فقد لايشكل تحديد الفروض وتحديد المسارات اى مشكلة امام المنظمة وانما تكون تكمن المشكلة الرئيسية فى تقليل عدد المسارات البديلة امام لامنخذ القرار وعلية فإن



متخذ القرار يسعى الى تحديد بدائل الوصول الى الهدف فى اقل عدد ممكن من البدائل وعلية فالخطط خلال قيامه بعملية التخطيط ان يحدد البدائل المختلفة ولا يهمل منها اى بديل فقد يكون البديل المهمل اكثر منفعة من البدائل الاخرى وهو الطريق الاصوب لتحقيق الاهداف.



#### ٦\_ تحليل وتقييم البدائل:

بعد البدائل بدقة يتم تحليل البدائل وتقييمها وذلك من خلال تحديد مزايا وعيوب كل بديل وتحديد تكاليف والايرادات المرتبة على البديل كما يجيب ان يقوم بتحديد الفرص الضائعة نتيجة تنفيذ كل بديل حتى يتسنى اختيار البديل المناسب.

#### ٧\_ اختيار البديل الامثل:

فى هذه المرحلة يتم فيها اختيار البديل الامثل والافضل الذل يحقق افضل نتائج للمنظمة وهو البديل الذى يحقق افضل الايرادات وبأقل التكاليف ويعنى ذلك ان هذه الخطوة تعنى اتخاذ القرار لاختيار البديل الذى يحقق افضل مسار للمنظمة لتحقيق اهدافها وهى الخطوة التى يتم بها اختيارالخطة المناسبة لتحقيق الاهداف.

#### ٨\_ وضع الخطط الفرعية للتنفيذ:

وتعبر هذه الخطط عن الخطط التى تشتق من الخطة الرئيسية وذلك لان الخطط الرئيسية تحتاج الى التنفيذ من خلال خطط فرعية تشتق من الخطة الرئيسية ويتم ذلك من وضع الخطة الفرعية التى تعمل على فلك الخطة العامة ومن الضرورى ان يراعى فى الخطط المختارة المرونة والقدرة على مقابلة الظروف المتغيرة فى المستقبل خطة لكل قسم ولكل ادارة ويتم ذلك بعد اختيار البديل الامثل تقوم الادارة بعد تقييم كل بديل من البدائل المتاحة باختيار افضلها تحقيقا للاهداف ثم تسعى الى وضع العديد من الخطط.

### خامسا انواع الخطط:

يمكن تقسيم الخطط الى عدة انواع وفق مجموعة من المعايير والاسس

يمكن توضيحها فيما يلي

١\_ من حيث الشمول يعتبر التخطيط الشامل عن مدى شموله لكل الاجزاء التي يشملها التخطيط ويمكن تقسيم التخطيط من حيث الشمول الى  
\*تخطيط شامل اى يشمل كل القطاعات وكل اقسام الشركة او يتم على مستوى الدولة ككل اذا كان التخطيط على مستوى الدولة .

\*التخطيط الجزئي والقطاعي وهو النوع الذى يقوم فسه المخطط بإعداد خطة على مستوى قطاع واحد او عدة قطاعات فى الدولة واذا كان التخطيط على مستوى الشركة فالتخطيط الجزئي هنا يتم على مستوى ادارة واحدة او عدة ادارات بالمنظمة.

٢\_ من حيث البعد الزمنى: يمكن تقسيم الخطط من حيث الزمن الى ثلاثة انواع هي :-

\***تخطيط طويل الاجل:** وهى تعبر عن الخطط التى تغطى فترة زمنية طويلة تزيد عن خمس سنوات ويتم تقدير هذه الخطط من خلال الدراسات الإحصائية والتنبؤ

\***الخطط متوسطة الاجل:** وهى تلك التى تغطى مدى زمنى متوسط يتراوح ٣:٥ سنوات ويتم تغطيتها بدراسة الاتجاهات العامة واساليب المحاكاة والاساليب الاحصائية المختلفة

\***والخطط قصيرة الاجل:** وهى تعبر عن الخطط التى تغطى عامين او عام واحد فاقل.

يمكن تقسيم الخطط الى عدة انواع وفق مجموعة من المعايير والاسس

يمكن توضيحها فيما يلي

١\_ من حيث الشمول يعتبر التخطيط الشامل عن مدى شموله لكل الاجزاء التى يشملها التخطيط ويمكن تقسيم التخطيط من حيث الشمول الى  
\*تخطيط شامل اى يشمل كل القطاعات وكل اقسام الشركة او يتم على مستوى الدولة ككل اذا كان التخطيط على مستوى الدولة .

\*التخطيط الجزئي والقطاعي وهو النوع الذى يقوم فسه المخطط بإعداد خطة على مستوى قطاع واحد او عدة قطاعات فى الدولة واذا كان التخطيط على مستوى الشركة فالتخطيط الجزئي هنا يتم على مستوى ادارة واحدة او عدة ادارات بالمنظمة.

٣\_ من حيث التكرار:

**تنقسم الخطة من حيث التكرار الى نوعين هما :-**

\*خطة مستمرة، ويعبر هذا النوع من التخطيط عن الخطط التى توضع ويستمر استعمالها لمدة طويلة وتشمل السياسات والإجراءات والقواعد

خطة مؤقتة: وهى تلك الخطط التى توضع لانجاز مهمة محددة وخلال فترة زمنية واضحة ومحدودة.

٤\_ من البعد الجغرافى وينطوى هذا التقسيم على نوعين هما:-



★الخطط القومية :\_وهى تلتط الخطط التى تتم على نطاق الدولة ككل ويسمى هذا النوع **تخطيط كلى**

★التخطيط الإقليمى:\_وهوذلك النوع الذى يشمل تخطيط الاقليم او التخطيط الجزئى اى ان التخطيط الاقليمى يعتبر جزءا من التخطيط الاقليمى  
°\_من حيث المركزية:

**ويمك تقسيم التخطيط من حيث المركزية الى نوعين ايضا هما .**

★التخطيط المركزى :\_وهو يعبر عن التخطيط التى تضعه الإدارة العليا وتقوم الإدارة بتحديد الاهداف ووضع السياسات العامة لتنفيذ الاهداف على مستوى المنظمة ككل.

★التخطيط الامركزى:\_ وهو الذى يتم على مستوى الوحدات الادارية التابعة حيث تقوم الادارة العليا بتفويض عملية التخطيط للادارة الوسطى او التنفيذية وذلك من خلال قيامهم بتحديد اهدافهم بما يتلائم مع ظروفهم وامكاناتهم ويقومون بوضع السياسات اللازمة لتنفيذ الاهداف بما يتلائم معهم دون الرجوع للادارة العليا.

٦\_من حيث التعلق بالاهداف العامة للمنظمة يمكن تقسيم الاهداف من حيث درجة التعلق بالاهداف من حيث درجة تعلق الاهداف او كيفية الاستخدام الى نوعين هما

★**خطة استراتيجية:**\_وهى تلك الخطط المتعلقة بالموضوعات العامة طويلة المدى والتي تؤثر على المنظمة ككل كما انها تعطى اهتماما خاصا بالعوامل الاساسية كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتي يصعب التحكم بها وتخرج عن سيطرة الادارة نسبيا ومن امثلة هذه الخطط انتاج منتجات جديدة او دخول اسواق او اضافة خطوط انتاجية ومن المتعارف عليه ان هذه النوعية من الخطط تؤثر تأثيرا بالغا على كيان المنظمة

★الخطط التنفيذية:\_وهى تلك الخطط التى تتعلق بكيفية تحقيق الاهداف وتعتبر هذه النوعية من الخطط عن الخطط التى تحدد كيفية تنفيذ الاهداف حيث يتعلق التنفيذ الادارى بالعوامل التى تقع فى نطاق سيطرة المنظمة اى التى يستطيع المشروع التحكم بها.



## سادسا: السياسات الادراية\_

### مفهوم السياسة الإدارية

تعريف آرثر الكنز هي مرشد عام للتصرفات الأساسية داخل المنظمة

- تعريف دالتون هي التي ترشد الأعضاء في المنظمة في تصرفاتهم وعند اتخاذهم للقرارات
- تعريف دافيد هامبتون هي الخطوط المرشدة لإتخاذ القرارات والتي تعكس الأهداف وترشد المدراء والموظفين نحو هذه الأهداف وذلك في المواقف التي تستلزم منهم حسن التصرف
- تعريف كونتز واودنيل هي مرشد عند التفكير في إتخاذ القرارات وأنها تعكس وتفسر الأهداف وتحدد نطاقا للقرارات للمشاركة في تحقيق هذه الأهداف وهي تكون إطارا لبرامج التخطيط
- تعريف محمود عساف هي مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العليا في التنظيم لكي تستهدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها
- تعريف شامل هي مجموعة من القواعد والمبادئ وأساليب العمل التي يلتزم بها جميع العاملين في ممارسة الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع
- ما يمكن القول في السياسات
- مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي توضع لتستهدي بها كافة المستويات الإدارية في إتخاذ القرار

أنواع السياسات الإدارية على أساس أنها مكتوبة أو غير مكتوبة

أنواع السياسات الإدارية وفقا لطريقة تكوينها بالمنظمة

أنواع السياسات الإدارية وفقا لحجم المعلومات المتاحة أمام صانعي السياسات

أنواع السياسات الإدارية وفقا لمجال العمل أو النشاط الذي تطبق فيه

- أنواع السياسات الإدارية وفقا للمستويات التنظيمية بالمنظمة
- أنواع السياسات الإدارية وفقا لطريقة تكوينها بالمنظمة

السياسة الأصلية

السياسة الملتصقة

السياسة المفروضة

ثالثاً : أنواع السياسات الإدارية وفقاً لحجم المعلومات المتاحة أمام صانعي السياسات

- |          |          |     |         |
|----------|----------|-----|---------|
| السياسات | الإدارية | غير | المؤكدة |
| السياسات | الإدارية |     | المؤكدة |
| السياسات | الإدارية |     | الخطرية |

السياسات الإدارية التنافسية

رابعا : أنواع السياسات الإدارية وفقا لمجال العمل أو النشاط الذي تطبق فيه

سياسة التنظيم

سياسة التوجيه

سياسات المراقبة والتقييم والمتابعة



سياسة بناء قيادات بالمنظمة٤

سياسة المعلومات الإدارية٥

سياسة الاتصالات التنظيمية٦

سياسة اتخاذ القرارات وحل المشكلات٧

سياسة التنسيق بين السياسات على مستوى الإدارات التنفيذية٨

سياسات وطرق التنبؤ٩

خامساً : أنواع السياسات الإدارية وفقاً للمستويات التنظيمية بالمنظمة

للمحالات السياسية الأساسية

للمحالات السياسية العليا ( السياسة العامة التي

أنواع الاستراتيجيات الإدارية وفقاً لوظائف المنظمة:

استراتيجيات التسويق

استراتيجيات الإنتاج

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجيات المالي

وبعد انتهائى من بحثى احب ان اقدم مثالا على وضع خطة تسويقية)

إليكم أحبتي في الله برنامج "كيف تعد خطة للتسويق"

ماذا نعني بتخطيط التسويق؟

تؤدي كل إدارة في شركة ما، العديد من الأدوار المهمة

فهي تضع الأهداف وتطور الخطط والسياسات والاستراتيجيات والاجراءات والأنظمة

فهي إذا تنظم وتنسق، وتوجه وتراقب، وتحفز وتبلغ. وليس التخطيط سوى أحد أدوارها،

لكنه دور أساسي ومهم للغاية؛ فخطة العمل أو الخطة المشتركة للشركة، تدفعها دائماً إلى الأمام

أما خطة التسويق فهي عبارة عن جزء مهم من هذه الخطة الاحتمالية، حيث لا بد من إنجاز

تخطيط التسويق كجزء من عملية الموازنة والتخطيط التي تجريها كل شركة

تحدد خطة التسويق الأهداف التسويقية للشركة وتقرح استراتيجيات لتنفيذها، وهي لا

تحتوي على كل أهداف الشركة واستراتيجياتها، فهناك أيضاً الأهداف الانتاجية والمالية

والشخصية، والتي لا يمكن وضع أي منها في عزلة. فخطة أي شركة تتضمن عدداً من الخطط

الفرعية المحتوية على خطة التسويق الاحتمالية للشركة، حيث تبقى تحتاج إلى الموافقة

والتنسيق ضمن خطة عمل إجمالية واحلق

خطة التسويق تنقسم بدورها إلى عدد من خطط التسويق الفرعية الصغرى لمنتجات أو

مساحات مستقلة، والتي يتطلب إعدادها عند الحاجة إليها

ولكن قبل أن ندخل في تفاصيل إعداد خطة التسويق يجب أن نعرف ما هو التسويق في حد

ذاته؟ وهل أن التسويق هو نفسه البيع؟ أم أن هذا الأخير يختلف كلية عن التسويق؟

- ما هو البيع؟
- البيع هو مفهوم مستقيم لا لبس فيه، يعني «إقناع الزبون بشراء منتج ما». وهو يهدف إلى تلبية «طلبات اليوم». لكنه يعتبر مجرد جانب واحد من عملية التسويق.
- ما هو التسويق؟
- التسويق هو «توفير البضاعة أو الخدمات لتلبية حاجات الزبائن». بمعنى آخر، يتضمن التسويق معرفة ما يريده الزبون، ومطابقة منتجات الشركة لتلبية هذه الطلبات، وجني ربح للشركة.
- من خلال العملية، ويهدف التسويق الناجح إلى توفير المنتج الصحيح في المكان الصحيح، والتأكد من أن الزبون يدرك وجوده.
- وعلى عكس البيع، فإن التسويق يهدف إلى تلبية طلبات العملاء وهكذا، يعني التسويق التفكير في قدرات الشركة، طلبات الزبون، بيئة التسويق (وهي تتغير باستمرار ولا بد من مراقبتها على الدوام) إن قسم التسويق هو الذي يتولى إدارة قدرات الشركة، ويمكنه مراقبة العناصر الأساسية الأربعة في عملية الشركة. والتي يطلق عليها اسم «مزيج التسويق»، وهي التي تتيح للشركة التوصل إلى سياسة تدر عليها الأرباح وترضي الزبون، وهي:
- المنتج (المنتج)
  - سياسة التسعير (السعر)
  - كيفية ترويج المنتج (الترويج)
  - طرق التوزيع (المكان)
  - مراحل إعداد خطة التسويق
  - تحليل الوضعية

نعمني بتحليل الوضع: «أنك يجب أن تكون على دراية تامة بموقع شركتك ومنتجاتها في السوق». وهذا يفيدك في تحديد أهدافك التسويقية واستراتيجياتك المستقبلية.

- ويساعدك تحليل الوضع بشكل عام على:
- مراجعة المناخ العملي والاقتصادي
  - تحديد ما إذا كانت الشركة موجودة في الأسواق الاستراتيجية ومساحات البيع الرئيسية
  - البحث عن مواطن الضعف والقوة في الشركة - هيكلتها، أدائها، ومنتجاتها الأساسية
  - مقارنة الشركة مع الشركات المنافسة لها

- تحديد الفرص والتهديدات
- وقبل المباشرة في هذه العملية عليك القيام بتدقيق تسويقي
- التدقيق التسويقي

التدقيق التسويقي هو دراسة مفصلة للبيئة التسويقية للشركة، ونشاطات التسويق المحددة، ونظام التسويق الداخلي. إنه يدرس أسواق الشركة وزبائنها ومنافسيها في سياق البيئة الاقتصادية والسياسية الإجمالية. وهو يستلزم تنفيذ بحث تسويقي وجمع معلومات تاريخية

- حول شركتك ومنتجاتها
- بيئة التسويق - بحث السوق

أثناء بحثك عن معلومات المبيعات التاريخية لشركتك، عليك في الوقت نفسه جمع المعلومات التي تتيح تصنيفها وفق أهميتها النسبية، ويتمثل ذلك بالبحث السوقي، في جمع معلومات حول أسواقك ومن ثم تحليلها في سياق تسويق المنتجات

- ويمكن تعريف البحث السوقي في أبسط أشكاله على أنه دمج الخبرة الداخلية للشركة، وذكاء سوق المبيعات

- ويُستخدم البحث التسويقي في
- وصف السوق
- مراقبة كيفية تغير السوق
- تحديد الأفعال الواجب اتخاذها وتقييم النتائج
- تتألف معلومات البحث السوقي من معلومات أولية ومعلومات ثانوية
- المعلومات الأولية: تأتي من السوق، ويتم الحصول عليها بإجراء بحث ميداني مباشرة أو بتفويض مستشار أو شركة للبحث السوقي لتنفيذ ذلك للبحث
- المعلومات الثانوية: لا يتم الحصول عليها من العمل الميداني، والبحث السوقي المرتكز عليها هو بمثابة بحث مكتبي، وهو ما يستلزم جمع المعلومات من مصادر موجودة مسبقاً، مثلي

- الإحصاءات الحكومية (من مكتب الإحصاءات المركزي)
- معلومات الشركة
- أدلة التجار
- الجمعيات التجارية
- التقارير (من الجهات شركات متخصصة)

- تتألف معلومات البحث السوقي لخطتك التسويقية من معلومات عن كل متي □  
المنتج □ والسوق □
- ويفترض بمعلومات السوق أن تشمل □  
- حجم السوق كم هو كبير؟ □  
- كيفية تجزئته - هيكلته - خصائصه من هم الزبائن الأساسيون؟ □  
- لخصنهم الموردون الأساسيون؟ □  
- لخصها هي المنتجات الأساسية المباعة؟ □  
- حال السوق هل هو سوق جديد؟ □  
- لخصه لخصه ناضج؟ □  
- لخصه لخصه مشبع؟ □  
- كم هو مرض سير عمل الشركات؟ بالنسبة إلى السوق ككل؟ بالنسبة إلى ارتباط الشركات ببعضها بعضاً؟ □  
- قنوات التوزيع □
- ما طرق الإبلأغ هي؟ □  
- لخصها هي الطرق المستخدمة - الصحافة، التلفزيون، البريد المباشر؟ □  
- لخصها هي أنواع الترويج المبيعات؟ □
- - الوضع المالي □  
هل من مشاكل ناتجة عن الضرائب أو الرسوم؟ □
- - الوضع القانوني □  
قيود على الاستيراد؟ الوضع المسجل - معايير المنتج - التشريع المرتبط بالعملاء - العلامات التجارية □  
- حماية الملكية الفكرية (التصاميم) - البرامج،... إلخ) □  
- التطورات □  
ما هي المساحات الجديدة في السوق المتطورة؟ □  
ما هي المنتجات الجديدة المتطورة؟ □

- هل يحتمل فرض تشريع أو قانون جديد؟  
أما المعلومات حول المنتج فترتبط بشركتك ومنافسيك والزبائن من خلائي؟
- الزبائن المحتملوئي  
من هم؟  
أين موقعهم؟  
من هم زعماء السوق في مجالهم؟
- المنتجات الحالية تطوير المنتج  
هل يجب ابتكار منتجات جديدة  
ما هو احتمال إنتاج الجديد؟  
كيف تقييم شركتك في السوق؟
- من هم حجمهم  
ما هو مقارنتهم مع شركتك؟  
أين هم زبائن أساسيون  
هل يعملون في قطاعات السوق نفسها  
ما هي المنتجات التي يبيعونها -  
كيف هو سعرهم مقارنة مع شركتك؟  
ما هي قنوات البيع وقنوات التوزيع التي يستخدمونها؟  
كيف أدخلوا منتجاتهم الجديدة مؤخراً؟
- ويجدر بك، في خطوة أولى للحصول على هذه المعلومات أن تتصل بالجمعية التجارية الملائمة، التي قد تمنحك تفاصيل حول الشركات العامة الواقعة في المضمار نفسه. كما يمكنك اللجوء إلى النشرات والاحصاءات والتجاريالتج  
البحث التسويقي الداخلي  
يعتبر ما ذكرناه سابقاً معلومات عن البحث التسويقي الداخلي في إطار البحث الخارجي للسوق؛ وهو عملية لا تعتبر كافية أحياناً لعدم توافر المعلومات في الغالب على الشكل الصحيح

- ولهذا، وتفادياً لأي نقص في مجال البحث التسويقي، ولإعداد خطة محكمة وفعالة في مجال التسويق؛ وجب القيام ببحث تسويقي داخلي، وهنا تحتوي شركتك على كنز من المواد النفيسة لإعداد هذه الخطة التي ترتب حسب أهميتها ما هو تقطيع السوق التي تختلف حاجات الزبائن عن بعضها البعض في طلب المنتج فهم لا يطلبون المنتج نفسه، أو فوائد المنتج نفسها، ولا يشتري كل الزبائن منتجاً معيناً للسبب نفساً
- ومن هنا وجب القيام بعملية «تقطيع السوق»؛ التي تتيح لك التعرف على الأسواق التي أنت فيها حالياً، والأسواق التي يفترض أن تنضم إليها
- ومن الجيد تجزئة قاعدة زبائنك إلى مجموعات من الزبائن المتطلبة لنوع معين من الحاجات، بحيث تشكل كل واحدة من هذه المجموعات قطاعاً واحداً من السوق
- يتم تحديد قطاعات السوق باستعمال طرق التصنيف التي تفرز الزبائن على أساسياتها
- اجتماعي
  - الاقتصادي
  - العمر
  - الجنس
  - الوظيفة
  - المنطقة
- غير أن تسويق البضاعة والخدمات الصناعية عملية مختلفة، لأن الزبون يكون عادة شركة أخرى أو وزارة حكومية؛ وهنا تحدد قطاعات السوق أساساً تي
- المساحة الجغرافية
  - الصناعة أو القطاع الفرعي في الصناعة
  - المنتج
  - التطبيق
  - قناة التوزيع، أي الموزع وصانع المعدات والمستخدم النهائي
  - ويمكن أن يركز التقطيع أيضاً على
  - حجم الطلب

- تواتر
- نوع
- صاحب
- لائحة
- الطالب
- القرا
- المعلومات

من الجيد إعداد لائحة لتدقيق معلومات خطة التسويق قبل الشروع في جمع المعلومات، وهنا تختلف التفاصيل الدقيقة بحسب مدى الخطة التي اخترتها، لكن يفترض أن تحتوي على تفاصيل التقطيع الذي تريد اعتماده في المبيعات، وتجزئة قاعدة الزبائن ونشاط المنافسين

- المعلومات
- الخ.
- تاريخ
- المبيعات
- المناطق
- مجموعات
- المعدات
- الأساسية
- مبيعات
- إعداد
- الوحدات
- المجموعات
- بالنموذج
- المتكامل
- الحجل

- العدد
- الإجمالي
- للزبائن
- من
- مساحة
- المنتجات
- قطاع
- الصناعة،
- مثل: طعام
- مياه
- مواد
- كيميائيات
- الزبائن الأساسيون،
- أي الزبائن الأربعة
- الأوائل
- في المبيعات
- الإجماليات

- من
- هم
- المنافسون
- لكل
- مجموعة
- منتج؟
- ما
- هي
- حصص
- السوق
- لكل
- منتج،
- ولكل
- منافس؟
- كيفية
- عرض
- الأرقلي

من الأفضل في البداية، فصل معلومات المبيعات بحسب هدف الخطة إلى جداول موزعة جغرافياً، أو بحسب المنتج أو الصناعة، أو تحت كل هذه الفئات مجتمعة

- بعد ذلك يمكن إعداد الأرقام بسهولة على برامج كمبيوتر، مثلت بلح التي التي تنتج إدخال المعلومات في جداول منظمة لعرضها بطريقة بيانية أيضا
- وعند إعداد جداول بمعلومات تاريخية على ورقة كمبيوتر، يتم اللجوء عادة إلى توسيع شكل التصميم ليحتوي على أعمدة للسنوات التي ستغطيها خطة التصميم. ثم تجمع وتعرض المعلومات العائدة إلى سنتين أو ثلاث سنوات خللتها
- إضافة إلى مبيعات هذه المنتجات
- وعليك عرض معلومات هامشية متعلقة بهذه المبيعات عند توافرها
- كما يجدر بك تعديل أرقام التضخم وجعلها متوافرة في شكلها الحقيقي والمعدل. وتبقى أعمدة السنوات اللاحقة فارغة في هذه اللحظة، باعتبار أن المهمة الحالية تقضي بتسجيل معلومات المبيعات الماضية والحالية فقط، لكنها تسهل لاحقاً إضافة أرقام المبيعات المستقبلية بحيث يمكن إجراء المقارنات وتحليل التيارات بسهولة
- تحليل مواطن الضعف والقوت
- إن العملية الأساسية المستخدمة في تحليل الوضع هي تحليل مواطن الضعف والقوة، بحسب ارتباطها بفرصنا والمخاطر السائدة في السوق
- تتعلق مواطن الضعف والقوة بالشركة ومنتجاتها، فيما تعتبر الفرص والمخاطر عادة عناصر خارجية لا تستطيع شركتك التحكم فيها
- ويستلزم هذا النوع من التحليل فهم مواطن الضعف والقوة، والتعرف على المخاطر المحدقة بعملك. وكذلك التعرف على الفرص الموجودة في سوق العمل
- ويطرح هذا النوع من التحليل أسئلة تتيح لك تحديد ما إذا كانت شركتك والمنتج قادرين حقاً على التقيد بخطتك والتعرف على القيود المحتملة
- عند تنفيذ هذا النوع من التحليل. يتم عادة ذكر نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر على الصفحة نفسها حيث تقسم الصفحة إلى أربعة أجزاء، ويتم إدخال نقاط الضعف والقوة في الخانتين العلويتين، فيما تذكر الفرص والمخاطر في الخانتين السفليتين



الأهداف والاسراتيجيات وتصاميم العملي

بعد الانتهاء من تحليل الوضع، أصبحت في موقع يتيح لك تحديد أهداف التسويق. وهذا هو الجزء الأكثر أهمية في إعداد خطة التسويق، فالأهداف هي ما نريد إنجازه، فيما الاستراتيجيات هي كيفية تحقيق ذلك. ونتعرف على هذه الأهداف والاستراتيجيات من خلال

لخ- التعرف على هدف التسويق بالتطرق إلى المنتج  
لجمععدل وحصاة نمو السوق النسبيلج التفاوتلج

لبر- التعرف على استراتيجيات التسويق بالتطرق إلى التسعيلج العملج التسويق؟ هدف هو ما

يرتبط هدف التسويق بالتوازن بين المنتجات وأسواقها. إنه يتعلق بأي منتجات نريد بيعها وفي أية أسواق كمرحلة أولج

وفي المرحلة الثانية تبرز أهداف الموظفين، ثم أهداف الإعلان، اللج

وفي مرحلة لاحقة تبرز الأنظمة وخطط العمل والميزانيات، وهي كلها تتيح لنا تحقيق أهدافنا واللافت أن أهداف التسويق ترتبط بكل من الأمور التالي

-	بيع	منتجات	موجودة	في	أسواق	موجولج
-	بيع	منتجات	موجودة	في	أسواق	جديلقج
-	بيع	منتجات	جديدة	في	أسواق	موجولج
-	بيع	منتجات	جديدة	في	أسواق	جديلقج

يفترض أن تكون أهداف التسويق قابلة للتحديد والقياس، بحيث يتوافر هدف محدد يمكن بلوغه



ولا بد من تحديد أهداف التسويق بحيث يمكن مقارنة الأداء الحالي مع الهدف عند تنفيذ خطة التسويق

ويجدر التعبير عن الأهداف بقيم أو بحصص السوق، وتفادي التعابير الغامضة مثل الرفع أو التحسين أو الزيادة إلى الحد الأقصى

ولا بد أن تحتوي كل أهداف التسويق على الأمور التالية

- إجمالي المبيعات خلال مدة الخطة من حيث المنتج وقطاع السوق   
- حصة السوق خلال مدة الخطة من حيث المنتج وقطاع السوق   
- الربح الإجمالي في المبيعات   
لف المنتهي

بما أن أهداف التسويق مرتبطة بالمنتجات والأسواق، ينبغي فهم وضعك الحالي بالنسبة إلى الاثنين قبل تحديد أهداف خطة تسويقك

والواقع أن نمو كل المنتجات وانحدارها يتبعان منحني دورياً يمكن الإشارة إليه كما هو مبين في الشكل التالي

يفترض مثالياً أن تملك شركتك ملفاً بالمنتجات في كل مراحلها ضمن دورة حياتها، بحيث يمكن بلوغ النمو المتوازن والتخفيف من المخاطر   
معدل وحصة نمو السوق النسبي

تميل مستويات أسعار اللاعبين الأساسيين في كل الأسواق إلى أن تتشابه تقريباً، وتميل إلى الالتقاء تدريجياً في السوق الثابت

غير أن ذلك لا يعني أن هذه الشركات تحقق الأرباح نفسها

فإن كان لشركة معينة حصة كبيرة جداً في السوق، لاشك أنها تستفيد من توفير التنزيلات فتتدنى تكاليفها

ومن المحتمل أن تحقق أعلى نسبة من الأرباح فيزداد بالتالي احتمال صمودها في حرب



## الأَسعار

- 
- 
- وتشير حصتها في السوق أيضاً إلى قدرتها على توفير سيولة نقدية
- 
- من هذا المنطق فإن حصة السوق بالغة الأهمية، ويفترض أن يكون هدفك هو تحقيق السيطرة على السوق عند الإمكان
- 
- وتبرز السيولة النقدية في المقام الأول، كعنصر أكثر أهمية عند إعداد ملف منتجاتك. وترتبط قدرة شركتك على توليد السيولة النقدية إلى حد كبير بدرجة هيمنتها على منافسها في السوق
- 
- والواقع أن حصة السوق النسبية هي نسبة حصتك في السوق على حصة منافسك الأكبر في السوق
- 
- ويشير ذلك إلى مستوى هيمنتك على منافسك في السوق
- 
- كما ويعتبر معدل نمو السوق مهماً لسببتي
- 
- أولاً، تزداد في السوق المتوسع المبيعات بسرعة أكثر مما تفعل في السوق البطيء النمو أو السوق الثابت
- 
- ثانياً، عندما تزداد المبيعات، يمتص المنتج مستوى عالياً من السيولة النقدية لدعم الإعلانات المتزايدة، وتغطية المبيعات ودعمها، وربما حتى الاستثمار في معدات وآلات إضافية
- تحليل التفاوت
- 
- يعد تحليل التفاوت عملية تقنية متعددة الاستعمالات
- 
- فمن حيث تحديد الأهداف التسويقية، يمكن استخدامها لتساعدك في تحليل التفاوت الموجود بين ما تريد شركتك تحقيقه، وما يحتمل إنجازه إذا لم تتغير السياسات، ومن ثم محاولة تسوية هذا
- 
- يتم تفكيك التفاوت إلى أجزاءه المكونة، المثلة في
- النمو التضخمي (ازدياد الأسعار)

الحلج

نمو

فإن كنت تتطلع إلى نمو قدره مثلاً: ٥٠٠ ألف دولار سنوياً وتعلم أن ارتفاع الأسعار سوف يفضي إلى ٢٠٠ ألف دولار فقط. فعليك تحديد عدد من الأهداف لتوليد ٣٠٠ ألف دولار إضافية لنمو

الحلج

ويفترض بأهدافك أن تسد ثغرة التفاوت الحاصل، وتترك شيئاً احتياطياً، إذ لا تفضي كل الاستراتيجيات وخطط العمل إلى العائدات الكلية المتوقعة منها  
ماهي استراتيجية التسويق؟

استراتيجيات التسويق هي الوسائل التي تنفذ من خلالها أهداف التسويق

ومن المهم في هذا المجال فهم ماهية الاستراتيجية وكيفية اختلافها عن الوسائل التكتيكية

فالاستراتيجيات هي الطرق العامة المختارة لبلوغ أهداف محددة، وهي تصف وسائل تحقيق هذه الأهداف ضمن الجدول الزمني المطلوب

أما الوسائل التكتيكية فهي تحتوي على مسارات العمل الفردية الواجب اتباعها على أساس يومي

ترتبط استراتيجيات التسويق بالسياسات العامة من حيثي

المنتجات

تغيير ملف - مزيج المنتج

حذف أو إضافة أو تعديل منتجات

تغيير التصميم أو النوعية أو الأداء - الدمج

السعتي

تغير السعر أو الشروط أو الظروف لمنتجات معينة في قطاعات محددة من السوق

سياسات التملص من الضرائب

سياسات حسلج



- الترويجي
- تغيير هيكلية البيع - قوة المبيعات - تغيير طريقة الإعلان أو ترويج المبيعات
- تغيير سياسة العلاقات العامل
- زيادة خفض تغطية العرض

- التوزيعي
- القنوات
- الخدمات
- تغيير تحسين

- وهناك عدة أنواع من الإستراتيجيات
- ونشير هنا إلى أن ثمة طريقة مفيدة للنظر إلى أنواع الإستراتيجيات المتوافرة. وهي استخدام الجدول الذي ابتكره «أنسوف».

- يتبين من هذا الجدول الطريقة الأقل خطراً لمحاولة توسيع عملك هي في الأماكن التي تعرفها جيداً، أي استخدام منتجاتك الحالية ضمن أسواقك
- إستراتيجيات التسعير

- هناك عدة أنواع من إستراتيجيات التسعير، وهي بمعظمها تحاول استخلاص الأرباح أو اختراق الأسواق

- استخلاص الأرباح: يستلزم الدخول في السوق بمستوى سعر عالٍ ومحاولة جني أكبر قدر ممكن من الأرباح

- وعند دخول المنافسة إلى السوق، يتم تعديل الأسعار بحسب الضرورة

- الاختراق: وهو عكس استخلاص الأرباح؛ حيث تحدد الشركة مسبقاً سعراً منخفضاً

- وتشجع سياسة الاختراق المزيد من الزبائن على شراء هذا المنتج، مما يزيد إجمالي المبيعات في الشركة وكذلك حصتها في السوق
- خطط العملي

بعد اختيار الاستراتيجيات والوسائل التكتيكية لبلوغ الأهداف التسويقية، عليك تحويل هذه

الاستراتيجيات إلى برامج أو خطط عمل تتيح لك اعطاء إرشادات واضحة إلى موظفيك

- |                          |        |         |         |      |        |           |
|--------------------------|--------|---------|---------|------|--------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | ويفترض | بكل     | خطة     | عمل  | أن     | تتضميني   |
| <input type="checkbox"/> | -      | الوضع   | الحالي  | -    | أين    | الآن؟     |
| <input type="checkbox"/> | -      | الأهداف | الذي    | فعله | أين    | الوصول؟   |
| <input type="checkbox"/> | -      | العمل   | يجب     | فعله | إلى    | هنا؟      |
| <input type="checkbox"/> | -      | الشخص   | ما      | عليك | للوصول | إلى       |
| <input type="checkbox"/> | -      |         | المسؤول | -    | من     | ذلك؟      |
| <input type="checkbox"/> | -      |         | تاريخ   |      | سيفعل  | الانطلاق؟ |
| <input type="checkbox"/> | -      |         | تاريخ   |      |        | الانتهاج؟ |
| <input type="checkbox"/> | -      |         | الكلفة  |      |        | المتوقعت؟ |

يجب تفكيك كل خطة عمل إلى عدة أجزاء ثم إدراج نشاطاتك في جدول على أساس خطط العمل ليتسنى لك دمج خطط العمل والبرامج الفردية في برامج عملية أكبر (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) تظهر في خطة التسويق. ثم يتم تطويرها في جدول شامل، أي برنامج

- |                          |         |          |          |         |              |        |
|--------------------------|---------|----------|----------|---------|--------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | رئيسي   | يمكن     | استخدامه | لمراقبة | تنفيذ        | الخطط؟ |
| <input type="checkbox"/> | التوزيع | والترويج |          |         | والميزانياتي |        |

يعني الترويج ابلاغ الرسالة الصحيحة إلى الأشخاص الصحيحين

- |                          |     |         |        |  |           |
|--------------------------|-----|---------|--------|--|-----------|
| <input type="checkbox"/> | وهو |         |        |  | يتضميني   |
| <input type="checkbox"/> | -   | البيع   |        |  | الشخصي؟   |
| <input type="checkbox"/> | -   | الإعلان | وترويج |  | المبيعات؟ |

لكن عليك أولاً اختيار القنوات الصحيحة لمنتجاتك وعملك من بين تلك المتوفرة، ويشكل ذلك جزءاً

خطة

- |                          |         |    |     |           |
|--------------------------|---------|----|-----|-----------|
| <input type="checkbox"/> | خطة     | من | خطة | التوزيع؟  |
| <input type="checkbox"/> | التوزيع |    |     | التوزيعي؟ |

إن التوزيع المادي للبضاعة ليس سوى جانباً واحداً من التوزيع كما يعرفه مصممو التسويق. ويشمل

- |                          |     |       |          |          |
|--------------------------|-----|-------|----------|----------|
| <input type="checkbox"/> | لخ- | قنوات | التوزيع  | التوزيع؟ |
| <input type="checkbox"/> | بر- | خدمة  | المادي؟  | المادي؟  |
| <input type="checkbox"/> | تر- |       | الزبائن؟ | الزبائن؟ |



- 
- لـخ- قنوات التوزيع
- تشكل قنوات التوزيع الوسيلة التي تجري من خلالها الشركة اتصالاً بزبائنها المحتملين
- هناك مجموعة متنوعة من القنوات التي تستطيع الشركة اعتمادها، وتلعب خصائص المنتج دوراً كبيراً في التأثير على مزج القنوات التي يتم اختيارها في النهاية
- كما يؤثر عدد مستويات قنوات التوزيع في الأسعار بسبب مستوى الحسومات الواجب تضمينه في هيكلية السلع
- وبما أن المبيعات المباشرة تعتبر قناة باهظة التشغيل، فإنها تقتصر فقط على البضاعة الصناعية العالية القيمة، وتزداد كلفة الإعلان عن السلع الاستهلاكية، خصوصاً السلع الزهيدة المتكررة الشراء مثل: الطعام ومواد الصرف المنزلي
- لذا يتم بيع السلع الاستهلاكية عبر الموزعين وبائعي الجملة وبائعي المفرق بدل البيع المباشر
- ورغم ذلك يتوجب على الشركة امتلاك قوة مبيعات لبيع السلع إلى هؤلاء الموزعين وبائعي الجملة وبائعي المفرق
- التوزيع المادي، التخزين، موقع المصنعي
- يستلزم التوزيع المادي تولي المخزون والاتصال ضمن شبكة التوزيع وطريقة توزيع المنتج للتوزيع
- والواقع أن قرب المصنع من أسواقه مهم في البضاعة المنخفضة القيمة أكثر مما هو في البضاعة العقلية
- لكن تخزين البضاعة في المصنع أو المخازن أو المراكز اللوجستية يشكل دوراً أساسياً من استراتيجية التوزيع التي تحدد ما إذا كنت قادراً على توفير خدمة جيدة بقدر منافسيك أو ربما أفضل
- - خدمة الزبائني
-

في هذه المرحلة يهتما فقط جوانب خدمة الزبون التي تؤثر في التوزيع (أي مستوى توافر المنتج للزبون)

والتوزيع هو إيصال المنتج إلى المكان الصحيح (للزبون) في الوقت الصحيح

إن الرغبة في توفير المنتجات ١٠٠ في المئة إلى زبائنك تبقى نظرية ما لم تقم بإيجاد توازن بين التكاليف والأرباح، وفي هذه الحالة لا تستطيع تكاليف التوافر الإضافي أن تتخطى العائدات الإضافية التي تنالها وعليه يفترض في خطة التوزيع أن تحدد ما إذا كان يتوجب إجراء تغيير في قنوات التسويق أو التوزيع

الماديج  خطة الإعلان والترويجي

تتضمن هذه الخطة الموظفين والإعلانات والترويج

الموظفوتي  لـخـ بعد تحديد مزيج قنوات التوزيع، يمكنك أن تحدد الشروط المطلوبة من الموظفين في الخطة. يحدد منتجك إلى درجة معينة القنوات التي تستخدمها، وفي المقابل تحدد القنوات إلى درجة معينة نوع هيكلية البيع التي تحتاج إليها

عليك تفصيل هيكلية البيع الحالية. والهيكلية المقترحة للخطة في حال وجود تعديلات. حدد الموظفين الموجودين حالياً وأولئك الإضافيين (المستبدلين)

الإعلان  - يهدف الإعلان إلى إبلاغ الرسالة للزبون، حيث يعمل على ثلاثة مستويات

يبلغ ترويج منتجات وخدمات جديد

يقنع إقناع الناس

يعزز، يقوي دور المنتج

وبما أن الإعلان على التلفزيون والصحافة الوطنية مكلف جداً، فإنه يتناول غالباً السلع الاستهلاكية التي تباع سنوياً بكميات هائلة، والخدمات مثل: المصارف والتأمين

أما الإعلان على البضائع الصناعية والرئيسية فيستخدم مخارج أضيق وأكثر تحديداً، مثل



المجلات المتخصصة في الصناعة. وبالطريقة نفسها، تعرض المنتجات الصناعية عادة في المعارض المتخصصة بتلك الصناعة، أكثر مما تعرض في المعارض الشاملة للتكاليف والميزانياتي

أن تكون الاستراتيجيات وخطط العمل مقبولة، هذا لا يعني أنها توفر التكاليف! فإن كانت تكلفة تنفيذ الاستراتيجيات وتطبيق خطط العمل أكبر من الأرباح العائدة على الشركة من البيع الإضافي المرتقب من الخطة، عليك أن تنسى الخطة في هذه الحالة مؤقتاً، إلا إن كنت قادراً على استنباط استراتيجيات أخرى لبلوغ الأهداف نفسها

لكن كيف تحدد إن كانت الخطة التسويقية قابلة للتطبيق؟ يكون ذلك بإعداد حساب جزئي للأرباح والخسائر التي تحتاج إليها الخطة، بإشراف مختص من القسم المالي أو قسم الحسابات

حساب الربح والخسائر

يعتبر حساب الربح والخسارة خلاصة لنجاح أو إخفاق الصفقات التجارية للشركة خلال مدة زمنية

ويذكر هذا الحساب العائدات الناتجة والتكاليف المتأيتج

ومن وجهة نظر الخطة التسويقية، لا يهمنا أي شيء تحت خط ربح العمليات، لأن نشاطات التسويق تؤثر فقط في المواد المذكورة فوق هذا الخط في حساب الربح والخسائر

وضع ميزانية لكلفة خطة التسويق

تشكل خطة التسويق جزءاً من خطة عمل الشركة

وفي النهاية، تجمع خطط التسويق الفردية في خطة التسويق الإجمالية للشركة

وتبقى المبادئ هي نفسها، سواء كنت تحضر ميزانية المبيعات لخطة التسويق الإجمالية، أو تحسب محصول خطة فردي

لكن عند وضع ميزانيات الخطط الفردية وتقييمها، ننجز فقط جزءاً من عملية موازنة الشركة

- وهو ما يوضحه الشكل التالي
- ولن تحتاج إلى رأس مال كبير، إلا إذا كان منتجك جديداً أو أنك تستبِق زيادات كبيرة في العمل من خلال
- خطتك
- وإذا تضمنت خطتك زيادة في قسم موظفي المبيعات، سوف تضطر من دون شك إلى تخصيص ميزانية لتزويد الشركة بسيارات وحواسِب ونقالة جديداً
- عند إعداد خطة تسويق لمنتج أو سوق فردي، نأخذ فقط في الاعتبار المبيعات الإضافية الناتجة عن الخطة والتكاليف المرتبطة بتنفيذها، وليس المبيعات والتكاليف الإجمالية في الشركة
- وهناك العديد من التقنيات التي تتيح لك التنبؤ بما إذا كان العمل الإضافي الناجم عن خطتك مربحاً أو
- مربحاً
- ولعل أبسط هذه الطرق تحديد كلفة كل النفقات التي تنوي دفعها لتنفيذ خطتك، ومقارنتها مع العائدات الناجمة عن المبيعات الإضافية الناتجة عن الخطتك
- عند إعداد ميزانية الربح والخسارة، نبدأ في الأعلى بالمبيعات المتوقعة. والواقع أن كلفة المبيعات هي الكلفة المباشرة في الأيدي العاملة والمواد الأولية، لإعداد المقدار المخصص من المنتج المباع، ويتضمن الربح الإجمالي الهامش الضروري لتغطية تكاليف أخرى والمساهمة في الأرباح
- يختص بمعظم التكاليف الضرورية لتنفيذ خطة تسويقية قسم المبيعات والتسويق، لكن عليك أن تأخذ أيضاً في الاعتبار التكاليف الإدارية لصيانة سيارات الشركة، ومساحة المكاتب (الإيجار - الضرائب - التدفئة - الإنارة) ، وشراء أجهزة الكمبيوتر وصيانتها، والتي هي من اختصاص أقسام
- أخرى
- أما التكاليف المرتبطة بقسم المبيعات والتسويق، فتمثل تكاليف إضافية، مثل المنشورات المطبوعة والإعلانات والمعارض، وكذلك الرواتب ونفقات السفر الخاصة بالموظفين الإضافيين المذكورين
- في الخطتك
- ويتم إدراج تكاليف قوة المبيعات الحالية في الربح الإجمالي للشركة وميزانية الخسارة، ولا ضرورة بالتالي إلى ذكرها مجدداً



## الان الهدف من البحث يجب ان يكون له علاقة بتوفير فرص العمل والان الجزئية التي تربط التخطيط وتوفير فرص العمل □

□  
□  
□  
تعتبر الوظيفة ( تخطيط المسار الوظيفي) هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة □

فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين وحتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري. ان منظمات الأعمال العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل للعاملين □  
□

وتبين د. أحلام جاسم الحوسني: ان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول ان هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي. حيث إن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي □

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على اتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية

والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل

العاملين على ترك الخدمة

يشكل الأمن الوظيفي عاملاً مهماً للعديد من الناس عند اختيارهم للوظيفة وكذلك فرص الترقى المتاحة لشاغل الوظيفة والمكانة الاجتماعية وهي الوضع أو المرتبة التي يحتلها الشخص

في المجتمع الناجمة عن شغل الوظيفة

أولاً: مفهوم المسار الوظيفي

يقول د. جمال الدين محمد المرسي: ( يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة) ويقول د. أحمد ماهر: ( إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة والمديرين ، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي (، وانطلاقاً من هذا فإننا نميل إلى تعريف المسار الوظيفي بأنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من

المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعال

فوائد المسار الوظيفي

بالنسبة للمديرين في مهاراتهم في إدارة مساراتهم الوظيفية

- |           |              |           |           |             |                            |
|-----------|--------------|-----------|-----------|-------------|----------------------------|
| تحسين     | عملية        | الاتصال   | فيما      | بينهم       | ومرؤوسيه                   |
| تنمية     |              | القدرات   |           |             | التخطيطية                  |
| زيادة     | الوعي        |           | بالأمور   |             | التنظيمية                  |
| القدرة    | على الاحتفاظ | بمخزون    | المهارات  | المناسب     | للمشروعات المستقبلية       |
| القدرة    | على تحقيق    | التكيف    | والمواءمة | بين الاهداف | التنظيمية والأهداف الفردية |
|           |              |           |           |             |                            |
| بالنسبة   |              |           |           |             | للمنظمة                    |
| الاستخدام | الامثل       | لمهارات   | وقدرات    |             | العاملين                   |
| زيادة     |              | الولاء    |           |             | للمنظمة                    |
| نشر       | المعلومات    | عن        | التدرج    | الوظيفي     | في كافة                    |
| تحسين     | مستوى        | الاتصالات | على       | المستويات   | التنظيمية                  |
| زيادة     | الفاعلية     | في        | نظم       | الموارد     | البشرية                    |
| القدرة    | على          | بناء      | الغايات   | والأهداف    | الواضحة                    |
|           |              |           |           |             |                            |
| بالنسبة   |              |           |           |             | لل فرد                     |
| بناء      |              | المسار    |           |             | الوظيفي                    |
| زيادة     | فهم          | العاملين  | بقضايا    | الاثراء     | الوظيفي                    |
| تحسين     | عملية        | الاتصال   | بينهم     | وبين        | و رؤسائهم                  |
| التنبؤ    | بالمستقبل    |           | الوظيفي   | وبناء       | الاهداف                    |
|           |              |           |           |             |                            |

يعتبر المسار الوظيفي بـج آ لـج د بـج آ من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقتها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات. وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول ان هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل

الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر وانطلاقاً مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل

ويمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا؛ فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي؛ والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وقدراته ومشاعره وقد ينظر إليه على أنه سمة مميزة للموظف والوظيفة والمؤسسة؛ وهو نموذج للخبرات المرتبطة بالعمل والممتدة عبر حياة الإنسان المهنية ولتحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة ما ينبغي وجود برنامج لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين؛ ولعل من إيجابيات هذا البرنامج أنه يعمل على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة من حيث النمو والرضا الوظيفي وتحقيق الإنتاجية والربح والتقليل من تقادم خبرات ومهارات الموظفين؛ فبقاء الموظف في مكانه دون تدريب أو تدوير أو نقل أو ترقى يقلل من دافعيته للإنجاز؛ ويحرم المؤسسة من فرص استثمار مواردها البشرية

لتقليل التكاليف على المؤسسة التي تتبع منهج المسار الوظيفي من خلال استثمار الكفاءات البشرية في الأماكن التي تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها ومهاراتها؛ وتحقيق التطور في مختلف النشاطات والمجالات ذات الصلة بالفرد والوظيفة والمؤسسة لتحسين صورة المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارستها العملية مع موظفيها بالاهتمام بحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي، وبذلك تكون عنصراً جاذباً لاهتمامات المجتمع

وهنا قد يتبادر سؤال مفاده: من يقوم بتخطيط وتصميم وتنفيذ برنامج المسار الوظيفي؟، ويمكن القول: أن هناك عدة أطراف يؤدي كل منها مهمة معينة، وتبدأ من الفرد نفسه عندما يحدد آماله وتطلعاته المستقبلية، ويحدد الطريق الذي سيسلكه لتحقيق أهدافه، ثم عرض مواصفات الوظيفة ومسارها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ووضوح اللوائح والإجراءات

التنفيذية، وتحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن بناء قاعدة المعلومات وتحديثها بصورة مستمرة، وتحديد مسارات القطاعات في نطاق المؤسسة وفق خطة زمنية محددة، ثم مراقبة أية اختلالات في التطبيق مع استمرار الدعم من القيادة العليا للمؤسسة.

ومن الأهمية تعريف الموظفين بخطط التطوير الوظيفي والمؤسسي، وتحديد المسارات المهنية المتاحة للتقدم والترقي في الحاضر والمستقبل القريب، بحيث يدرك الموظف مسبقاً الميزات المهنية والمالية والمعنوية التي ستعود عليه، ومدى اتفاقها مع اتجاهاته وقدراته، وتهيئة فكره وحياته نحو المستقبل لتحقيق التطور الإنتاجي والإبداع.

ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

يقول د. جمال الدين محمد المرسي: ( إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي )، ويسرد لنا د. أحمد ماهر أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي

لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين المطلوبين لتخفيف من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ( من خلال النقل والتدريب والاستغناء ) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدراتهم.

لتحقيق تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة ( ممثلة في الأجور والحوافز ) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

لتحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

وتشدد الحاجة إلى التخطيط للمسار الوظيفي في تلاقي أهداف كل من الفرد والمؤسسة في شكل علاقة، تتيح امكانية ان يتحقق للفرد ان يعمل في الوظيفة التي تناسبه وتجد المؤسسة الشخص المناسب لوظائفها المتعددة المستويات ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التخطيط للمسار الوظيفي، كما تتضح الحاجة إلى الاهتمام بعمليات التخطيط للمسار الوظيفي بتحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة ، فإن كان الموظفون يسعون إلى التطور في وظائفهم والاقتران بها، فإن المؤسسة تستهدف رفع الانتاجية وتحسين المخرجات ، ويساعد تخطيط المسار الوظيفي لأفرادها على تحقيق الهدفين معاً بالإضافة إلى تخفيف القيود على حركة الموظفين ، إذ ان غياب جهود تخطيط المسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركتهم داخل المؤسسة، ووضعهم داخل جدران وظيفية جامدة يصعب التحرك فيها. فعدم وجود فرص للترقيات وحركات للتنقلات بين الوظائف يضر بمن يصلح لها، وبالتالي فإن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

يطلقان امكانيات وقدرات الافراج

ثالثاً: الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظفي  
 لخلق إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن... وان هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح  
 لغير إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك اكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية بالموحلتج  
 لغير المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً

لغير إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة  
 لهمتساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب  
 لهمإن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة  
 لهمإن المنظمات التي لا تلقي شأنًا للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية



الأفراد وعطاءهم في العمل  
 إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج

رابعاً: تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة  
 تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، وفي الواقع، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية إن أحسن أدائها، وتم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إلا أن الإنشغال المهني والإحترافي لكل وظيفة على حدة، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على وجه خاص، لذا من الأفضل أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة (من خلال أنظمة، وإجراءات، ولوائح) ترعى شؤون تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. فكيف تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط تقدمهم ونموهم الوظيفي؟؟ يمكن ذلك من خلال

أولاً: جلسات الارشاد والتوجيه  
 تعقد داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج. هدفها اكتشاف المواهب والطموحات عند الأفراد ويتم ذلك وفق خطوات

الخطوة الأولى الإعداد: وتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي  
 الخطوة الثانية المقارنة: للمعلومات وتقويمها للوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة

الخطوة الثالثة التخطيط للتطوير الوظيفي: حيث يضع الموجه مع الموظف خطة العمل لتطوير الموظف، وجدول زمني تقريبي للوصول للهدف  
 الخطوة الرابعة التنفيذ: عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية، والتدوير الوظيفي، إضافة لمسئوليات جديدة

الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل: من خلال الرئيس وعقد اجتماعات دورية مع الموظف، لإزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر. مع أهمية وضع هذه المعلومات في ملفه أو "مخزون المهارات"

ثانياً: الاهتمام بنتائج الاعلانات الداخلية عن الوظائف  
 هدف ذلك اكتشاف الموظفين المحتملين لتولي المناصب، والمهتمين بذلك، ويتم ذلك من خلال "لوحة الإعلانات" داخل المنظمة، أو إدارة الموارد البشرية، أو النشرات الدورية الصادرة من

- إدارة الموارد البشرية
- وعلى إدارة الافراد أو الموارد البشرية الاحتفاظ بسجلات المتقدمين (المعينين أو الغير معينين)، وكذلك على إدارة الأفراد أن تعقد جلسات الارشاد والتوجيه مع الأفراد الذين لم يتم اختيارهم □

- ثالثاً: استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب
- نظام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن ان يسهم في اكتشاف المواهب
- ان عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية طويلة الأجل، وتتضمن تقويم الموظف من حيث قدراته وطاقاته، وجانب القوة والضعف في شخصيته، وأهدافه القصيرة والطويلة الأجل. وكيف يمكن الموائمة بينها وبين احتياجات المنظمة وأهدافها وخططها
- إن هذه العملية ذات شقين
- الشق الأولي يتمثل في العمل الجاد والمنظم من قبل الموظف في ما يسند إليه من أعمال، وتطوير نفسه إذا أراد تحقيق تطلعاته في مركز أفضل،
- والشق الثاني يتمثل في تهيئة الفرصة للموظف من جانب المنظمة في إتاحة الفرص أمامه من خلال توفير مجالات التطوير، ثم وضعه في المكان المناسب
- خامساً: وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

### ١: التاهيل

- بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله عملياً واجتماعياً ونفسياً، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة، وتطورها، وتنظيمها، وهياكل الإدارة فيها، وأنظمة العمل، والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وأنظمة الأجور، ومزايا وخدمات العاملين، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك
- العمل داخل
- كما يحتوي البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسته المباشر، ويقوم الأخير بتقديمه للزملاء والمرؤوسين، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة، والعلاقات والأعراف السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل المتوقعة، وكما ترى - عزيزي القارئ - فإن ذلك التأهيل يلعب دوراً مهماً في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة، وحتى لا يخدع أو يصدم في عمله الجديد، وحتى يتأهل لكيفية التعامل
- مع المواقف الجديدة

### ٢: التدوير

ويعنى هذا تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة

إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

### ٣\_ مهام ذات تحدى:

ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسئولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، وذات اتصالات واضحة، والمهم أن نضمن بداية قوية للموظف الجديد، حتى ولو أدى ذلك إلى إعطائه مهام صعبة نسبياً، وبها تحدي لقدراته، فالموظف الجديد ربما لا يدري ما هي طبيعة العمل الجيد، وما هو حجم العمل المناسب؟ وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والمتحدي لقدرات الموظفين، هي التي تحدد أداءه الجيد في السنوات التالية، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراحية، فإنه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المتراخي.

### ٤\_ إشراك المديرين التنفيذيين فى ممارسات المسار الوظيفي:

يمكن أن يقدم المديرين التنفيذيين مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمروؤوسهم، وذلك من خلال بعض الوسائل الجيدة. ومن أهم هذه الوسائل توكيل مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم، ومن خلال تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم، والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتنقلات والترقيات، وتقوم الشركات الناجحة بمكافأة أولئك المديرين الذين يشاركون في ممارسات المسار الوظيفي بفعالية، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير.

### ٥\_ لنقل العاملين:

الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين، وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الاحتياج في وظائف معينة، وتوفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث، وأسبابه، وتأهيل الموظفين لهذه العملية. وأسفل لنقل

ويطلق عليه أحياناً "التنزيل"، وهو عكس الترقية، وتفرضه ضرورة التقيد بالمنصب المتاحة في هيكل التنظيم، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين، ويصبح المسار مسدوداً أمامهم. ولفتح هذا المسار، يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق، إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم، أو إدارة أخرى، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى

وطريقها مفتوح إلى أعلى، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد؛ لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى، كما أن ذلك لصالح المنظمة؛ لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة؛ ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي المناسب للمهاجرات لاجلها الترقيتي

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو الترقوي، وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية ويرى د. أحمد ماهر أن معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته)، وبين الوظيفة (في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية)، هو المعيار الأساسي للترقية لاجل الترقية

وفي هذه الممارسة، تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، ودرجة مالية، ودرجة وظيفية (المسمى الوظيفي)، ومزايا عينية، وعلاوات، وخدمات، وشكل المكتب وتجهيزاته لاجل ويتم أحياناً إجراء الترقية المؤقتة، من خلال تعيين مساعد للمدير، أو نائب له، أو عن طريق الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة (ويطلق على الشخص: منتدب على وظيفة كذا، أو قائم بوظيفة كذا)

لجتي خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالي لاجل الخرائط التقاعد المبكي

في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيه، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلاً لفتح الطريق أمام المرؤوسين لاجل

لجتي المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى أنه لمواجهة مسؤولياته الاجتماعية، وللمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث خارج المنظمة، وفي المنظمات الماثلة عن وظائف خالية، يستطيع العاملون شغلها حالاً، أو بعد بعض التدريب، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية، أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى لاجل



من  
يقوم  
بهذه

وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي <input type="checkbox"/>	
في مرحلة الدخول للمنظمة <input type="checkbox"/>	لتوفير علاقات جيدة مع مصادر العمال <input type="checkbox"/> لتستخدم ممارسات جيدة في التوظيف ( طلب التوظيف، والاختبارات، والمقابلات) <input type="checkbox"/>
في مرحلة توفير وظيفة ومناخ عمل مناسب <input type="checkbox"/>	لتوفير وصف وظيفة متكامل <input type="checkbox"/> لتأهيل الموظف الجديد بواقعية <input type="checkbox"/> لتدوير <input type="checkbox"/> لتوفير مهام بها تحدي <input type="checkbox"/> لتشارك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي <input type="checkbox"/>
في مرحلة مراجعة مدى التوافق بين الفرد والوظيفي <input type="checkbox"/>	لتحليل نتائج تقييم الأدلج <input type="checkbox"/> لتستخدم مراكز التقييم <input type="checkbox"/> لتستخدم المختبر <input type="checkbox"/> لتستخدم مخزون المهارات <input type="checkbox"/>
في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة <input type="checkbox"/>	لتحسين النقل إلى أسفل <input type="checkbox"/> لتحسين النقل لأقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة <input type="checkbox"/> لتحسين ( وخرائط الترقى ) <input type="checkbox"/> لتحسين الترقية المؤقتة <input type="checkbox"/> لتحسين المسار ( أو السلم ) الوظيفي <input type="checkbox"/> لتحسين التدريب <input type="checkbox"/>
في مرحلة الخروج من المنظمة <input type="checkbox"/>	لتقاعد المبكرو <input type="checkbox"/> لتحسين المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة <input type="checkbox"/>

الوظيفي)؟

المسار

تخطيط

الوظيفة)

هناك عدة أطراف ضليعة فيما ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال

بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية، فهي مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها، وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء ما، أو نصح الفرد في اتجاه محللها

الفرد نفسه	المدير التنفيذي	إدارة الموارد البشرية
<p>لخط التبصر بالأمال الوظيفي لحبر التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاح لحبر التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها</p>	<p>لخط ملاحظة الرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفها لحبر تقديم النصح والخبرة والمشورة</p>	<p>لخط وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لحبر تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفتها لحبر تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة لحبر مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم لحبر ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها</p>

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي)، لهذا سنتناول في هذا المقال أول مدخل وهو مدخل الفرد لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على المستوى الفردي يقول د. أحمد ماهر: ( تقوم المنظمات بتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لعاملها، لذلك على كل عامل أن يخطط لمستقبله الوظيفي، وتزداد أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد " عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم"، وفي مرحلة الاستقرار العائلي " حيث لا بد من التنسيق بين مسارين: مسار الزوج ومسار الزوجة"، وفي مرحلة منتصف العمر " حول سن الـ ٤٥ سنة حيث تكثر

المشاكل الاجتماعية والنفسية للفرد"، وفي مرحلة نهاية المسار الوظيفي " قبل سن الـ ٦٠ سنة  
حيث تظهر مشكلة التقاعد وترك الخدمة □ □

لتحولات تخطيط المسار الوظيفي الفردي □

الخطوات التالية تساعد أي فرد على تخطيط مساره الوظيفي، وهذه الخطوات تعتمد على التبصر والصرحة الذاتية للفرد، وعلى قيامه ببناء وتخطيط مستقبله بنفسه، وتبين السبيل لذلك، والإصرار على المرور خطوة بخطوة من الوضع الحالي إلى المستقبل المأمول □  
□ لخب التبصر بالآمال المستقبلية: بسبب أن المستقبل مجهول، وصعب مواجهته، وبسبب عدم معرفة الفرد المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله، وبسبب ظهور مواقف طارئة، يجعل هذا من عملية النظر إلى المستقبل أمراً صعباً، وعلى الفرد أن يسأل نفسه: ما هي طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله؟، وتستنتج من هذا السؤال تحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف، التي يأمل في القيام بها أو شغلها الفرد، كما يتحدد الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية □

□ التعرف على القدرات والمهارات الحالية: على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟ .. ووفقاً لهذا السؤال تتحدد درجات التعليم الحالية، والخبرة الحالية والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية □

□ معالجة الفرق ومعرفة الحلول: إذا كان الفرق هو نقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره ٣٠٪، فقد يعني هذا حلاً ممثلاً في الالتحاق بدورة انجليزية مكثفة لمدة ٦ شهور متواصلة، وقد يحدد الفرد خطوات ذلك زمنياً كأن يقول الالتحاق سيكون بداية من عام ٢٠١٠م، وفي المركز الثقافي البريطاني، وبتكلفة مقدارها ١٥٠٠ جنية، وسيتم تدبيرها من المدخرات الخاصة للفرد، وبالطبع لا يقتصر الفرق ولا الحل على اللغة الإنجليزية، حيث يتم الاستطراد إلى مجالات كثيرة تمس التعليم، والخبرة، ومهارات الكمبيوتر، والطباعة على الآلة الكاتبة، والمهارات الشخصية □

في التعامل مع الآخرين □  
ويضيف د. زكي محمود هاشم: ( من الأهمية بمكان إعطاء الموظفين معلومات كافية عن خطط التطور الوظيفي على مستوى المنظمة والتي توضح المسارات الوظيفية أو المهنية المتاحة بالمنظمة والتي تمثل الفرص المتاحة للتقدم والترقي، وإلى جانب اطلاع الموظفين على الوظائف المتاحة حالياً، يتم اطلاعهم كذلك على الوظائف التي ستكون متاحة في المستقبل القريب والبعيد، وبصفة عامة يجب أن يكون المسار المهني أو الوظيفي للموظف موضع اهتمام الإدارة، وبحيث يكون مساراً له معنى وقيمة في حياة الموظف العملية أو المهنية لاتفاقه مع اتجاهاته وقدراته، الأمر الذي يكفل تحسين معنوياته وإنتاجيته □

- قال براين تراسي: ( هناك سباق في حياتنا اليوم وأنت داخل هذا السباق، والسؤال الوحيد هو ما إذا كنت ستفوز أم ستخسر، ويتوقف هذا بدرجة كبيرة عليك، لكي تنطلق نحو الأمام بأسرع ما يمكن، وخصوصاً في حياتك المالية، فإنه عليك أن تتذكر أنه لكي تجني المزيد، لابد أن تتعلم المزيد، عليك حالياً أن تدفع مستواك المعرفي والمهاري الحالي إلى حدوده القصوى، فإن سقف حدودك هو أمر بداخلك أنت، فإذا أردت أن ترفع من دخلك ومن قدرتك على جني الربح فإنه يتوجب عليك أن تتعلم كل جديد من معلومات، وأفكار، ومهارات بحيث تطبقها في عملك
- □ لإنتاج قيمة مضافة لعملك

- اختصاصات إدارة المسار الوظيفي
- الخ وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات ووظائف العاملين تتضمن صيغ التمكين والتدريب المطلوبة لهلج
- برمتابعة الخدمة الوظيفية للعاملين وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهلج
- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي ومعوقاتها واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية لهلج
- تطوير أساليب وتقنيات العمل وتعميم النظم الإلكترونية فيها والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز

- المسار الوظيفي المزدوتي
- يواجه بعض المتخصصين مثل: المهندسين، والفنيين، والمبرمجين، ورجال البيع وذوي التخصصات العملية والبجته مشكلات في تخطيط مسارهم الوظيفي، حيث تنتهي في وقت قصير، ويقفل أمامهم خط الترقيات ويكون الخيار أمامهم الجمود الوظيفي أو الانتقال إلى الجانب الإداري أو الإشرافي في العمل والذي قد يتعارض مع رغباتهم الشخصية
- فتغيير المسار الوظيفي لهؤلاء المتخصصين وتحويلهم إلى وظائف إدارية وإشرافية سيحرم المنظمات من مهاراتهم الفنيّة
- يقوم هذا النظام على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما في الحقل التخصصي، والآخر في الحقل الإداري. ثم التحرك في اتجاه المسار الإداري الذي يحقق التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ واتخاذ القرارات. أما التحرك في المسار الفني التخصصي فيعني المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة او نفوذ