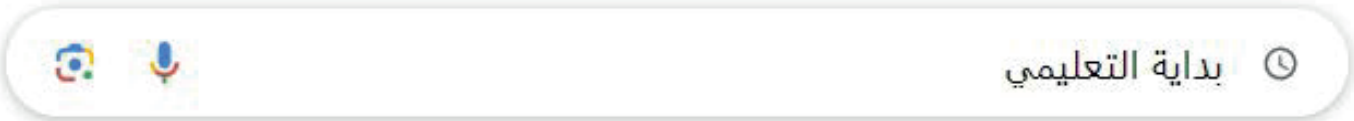
تم تحميل الملف
من موقع بداية

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

للمزيد اكتب
في جوجل Google



موقع بداية التعليمي كل ما يحتاجه **الطالب والمعلم**
من ملفات تعليمية، حلول الكتب، توزيع المنهج،
بوربوينت، اختبارات، ملخصات، اختبارات إلكترونية،
أوراق عمل، والكثير...

حمل التطبيق

GET IN ON Google Play

Download on the App Store

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1.2 وظيفة التخطيط
The Planning Function

المصطلحات الرئيسة

خطّة العمل
Business Plan

الميزة التنافسية
Competitive Advantage

التخطيط الاستراتيجي
Strategic Planning

التخطيط التشغيلي
Operational Planning

تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات
SWOT Analysis

الرسالة Mission

الرؤية Vision

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.1.2 تحديد أهمية التخطيط لنجاح الأعمال.

2.1.2 التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

دروس من الواقع

مهلًا!

على مدار 10 سنوات، حقّق إبراهيم نجاحًا باهرًا في مجال عمله في خدمات تقديم الطعام. وقد تبادرت إلى ذهنه مؤخرًا فكرة جديدة من شأنها توسيع عمله، ألا وهي البيع عبر الإنترنت باعتباره وسيلة ميسورة التكلفة تتيح للجميع في البلاد أن يتعرّفوا على عمل إبراهيم وقائمة الطعام التي يقدّمها.

وفي هذا الإطار، قدّر إبراهيم تكلفة تطوير موقع إلكتروني بحوالى 20,000 ريال سعودي، بالإضافة إلى 400,000 ريال سعودي لتوسيع مرافقه المخصّصة لإعداد الطعام والشحن. وفي المقابل، يتوقّع أن يدرّ عليه هذا العمل الجديد أرباحًا جيدة وسريعة أيضًا؛ ولذلك حدّد إبراهيم موعدًا مع موظفة المصرف لطلب قرض.

ورغم حماس إبراهيم لهذا العمل، لم تبادله موظفة المصرف الشعور نفسه؛ إذ أوضحت: "حسنًا، أوافقك الرأي بأنّ نجاح المشروع ممكن إنّما غير مضمون؛ ولذلك أحتاج إلى أن تزوّدني بخطّة عمل توضح كيفية سداد القرض، إضافة إلى نبذة عن منافسيك وعملائك. وأريد أيضًا أن أعرف تقديراتك للكمية التي سيشتريها كل عميل والمبلغ الذي سيدفعه، والمدّة التي تتوقّع أن تبدأ بجني الأرباح خلالها". في الواقع، لم يغفل إبراهيم عن أهمية هذه الإجابات، ولكنّه لم يفكّر في إعداد خطّة مكتوبة.

ما رد فعلك؟ هل تعتبر ردّ موظفة المصرف مبرّرًا؟ ولماذا؟

نعم، رد موظفة المصرف مبرر، لأن إعداد خطة عمل مكتوبة ضروري لتوضيح استدامة العمل وتحديد الأهداف والاستراتيجيات وتقديم التحليل التنافسي، وإظهار الرؤية والتخطيط الاستراتيجي لضمان نجاح طلب القرض.

بوابة بداية للتعليم | موقع بداية والتعليم
beadaya.com

هدف التعلم 1.1.2

ما أهمية التخطيط؟ Why Plan?

لا يكاد يمرّ يوم واحد دون ظهور منظمة جديدة، وتكاد المنظمات القائمة لا تفوّت أي فرصة متاحة للتوسّع، وفي الوقت نفسه، هناك العديد من المنظمات الجديدة والقائمة تعرضت للفشل. وغالبًا ما يكون عدم التخطيط هو أحد أسباب فشل المنظمات؛ فالمالكون والمديرون الذين يخطّطون بفعالية لمستقبل المنظمة يمتلكون فرصًا أكبر للنجاح مقارنةً بأولئك الذين يركّزون على العمليات كل يوم بيومه. والتخطيط هو نشاط إداري محدّد ينبغي القيام به بعناية بالغة. وعليه، من الضروري أن يعرف المديرون كيفية التخطيط وكيفية استخدام بعض الأدوات والإجراءات المحدّدة لذلك.

قيمة خطّة العمل The Value of a Business Plan



برأيك، لماذا تُعَدُّ خطّة العمل مهمة؟

لأنه مستند مكتوب يفصل طبيعة العمل وغاياته وأهدافه وكيفية تحقيقها. فيعود مرجعاً يستعان به دائماً.

بالعودة إلى حالة إبراهيم السابقة، ذكّرته موظفة المصرف بضرورة التخطيط بعناية لاتّخاذ أفضل القرارات بشأن إدارة وتوسيع أعماله من خلال البيع عبر الإنترنت. فلو لم يخطّط على النحو اللازم، فقد يتكبّد خسارة فادحة، وقد يتسبّب حتّى في فشل أعماله القائمة؛ أي الناجحة في الأساس. في المقابل، لو اتّخذ القرار الصائب، فستزدهر أعماله على نحو أوسع وسيجني أرباحًا أعلى، ناهيك عن شعوره بالرضا الشخصي.

كذلك، طلبت منه موظفة المصرف أيضًا أن يعدّ خطّة عمل لتساعدها على دراسة إمكانية الموافقة على القرض. وفي تعريفها، فإن **خطّة العمل Business Plan** هي مستند مكتوب يفصّل طبيعة العمل وغاياته وأهدافه وكيفية تحقيقها. وتُعدّ خطّة العمل أداة مهمة لأي منظمة تخطّط لإجراء تغيير كبير. أمّا عملية التخطيط لكيفية تحقيق الأهداف، فتقوم على تحليل الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تعترضها. في المقابل، تتضمّن خطّة العمل أيضًا تحليلًا ماليًّا مفصّلًا يوضح مدى الربحية المحتملة والمتوقّعة من العمليات المخطّط لها.

وبطبيعة الحال، تختلف خطّة العمل مع اختلاف حجم المنظمة؛ فتكون موجزة وبسيطة للمنظمات الصغيرة الجديدة، وطويلة ومعقّدة للغاية للمنظمات القائمة الكبيرة، حتّى أنّ المنظمات الكبيرة ومتعدّدة الجنسيات تضع بشكل عام أكثر من خطّة عمل واحدة؛ إذ يعمد كل قسم فيها إلى تطوير خطّة عمل خاصة به من شأنها توجيه عملياته، ولكنّ ذلك لا يعني أنّ جميع الخطط الموضوعة لا تتمحور حول الأهداف العامة ذاتها، فكبار المسؤولين التنفيذيين والمتخصّصين في التخطيط على مستوى المنظمة يتعاونون مع جميع الأقسام لتنسيق التخطيط والموافقة على كل خطّة على حدة.

أمّا بالنسبة إلى إبراهيم، فهو حين يعدّ خطّة عمل مكتوبة، سيحدّد أهدافه على المدى الطويل وتوجّه نظام الطلب الجديد عبر الإنترنت، هذا بالإضافة إلى خطط مخصّصة لكل من العمليات والتسويق والإدارة المالية وقرارات الموارد البشرية. ولن تتطرّق هذه الخطّة إلى النشاطات الجديدة التي ستزاولها المنظمة عبر الإنترنت فحسب، بل إلى كيفية الاستمرار في تشغيل الأعمال الحالية أيضًا، وعليه، بعد الانتهاء من استكمال خطّة العمل، سيكون إبراهيم قد فكّر مليًّا في النشاطات القائمة والجديدة على حدّ سواء، وسيكوّن بالتالي فهمًا أفضل لمتطلبات النجاح في شِقيّ عمله. في المقابل، ستزوّد خطّة العمل موظفة المصرف بالمعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كانت تعتبر الموافقة على القرض قرارًا حكيمًا أم لا، وستعزّز أيضًا ثقة المصرف بأنّ إبراهيم درس الفرصة الجديدة بعناية وعرف تمامًا متطلبات إطلاق أعماله عبر الإنترنت. كذلك، من المرجّح أن تعمد موظفة المصرف إلى الموافقة بشأن القرض إن توفّرت أمامها خطّة مكتوبة ومعدّة بدقّة.

أهمية التخطيط The Importance of Planning

لا تقع مسؤولية إعداد خطّة عمل على المديرين جميعهم بالضرورة، بل تعنيهم في المقابل عملية التخطيط بشكل أو بآخر. فعلى سبيل المثال، يتخذّ بعض المديرين قرارات معقّدة ومكلفة مثل بناء مصنع جديد بقيمة 20 مليون ريال سعودي أو توسيع نطاق العمليات إلى بلد آخر، وقد يقوم مديرون آخرون بتطوير خطط قصيرة الأجل للغاية، مثل جدولة مناوبات الموظفين للأسبوع القادم.

يُعتبر التخطيط النشاط الإداري الأهم على الأرجح؛ إذ يحدّد اتجاه العمل ويضع أهدافًا محدّدة. وتشكّل الخطط دليلًا يوجّه اتّخاذ القرارات بشأن العمليات التجارية. كذلك، يعتمد المديرون على الخطط لتحديد ما إذا كان العمل يحرز تقدّمًا أم لا، كما أنّها تساعدهم على التواصل فيما بينهم ومع الموظفين

لتنسيق النشاطات، و يشجّع التخطيط الدقيق المديرين على أن يكونوا أكثر دقة وموضوعية في القرارات التي يتّخذونها.

وبفضل التخطيط، يتمكّن كبار المديرين من تحديد مصادر الميزة التنافسية التي قد تعود بالفائدة على المنظمة. و**الميزة التنافسية Competitive Advantage** هي السمات الخاصّة التي تتيح لمنظّمة ما أن تقدم منتجًا أو خدمة أفضل من تلك التي تقدمها منظمة منافسة. فعلى سبيل المثال، يسمح إنتاج منتج بتصميم لا يستطيع المنافسون محاكاته بخلق ميزة تنافسية طويلة الأجل. وتتيح الميزة التنافسية للمنظمة أن تجني أرباحًا غير قابلة للمنافسة.

ويشبه التخطيط في منظمة كبيرة ومعقّدة إلى حد ما تركيب أحجية الصور المقطّعة؛ فللحصول على الصورة الكاملة، يجب أن تتطابق كل قطعة مع القطع الأخرى من حولها، ويؤثر فقدان أي قطعة أو تلفها على الصورة ككلّ. وبما أنّ المنظمات الكبيرة تتطلب كثيرًا من التنسيق، فإنّ التخطيط المشترك سيسمح للمديرين من مختلف الأقسام بفهم كيفية تأثير عملهم على الأقسام الأخرى في المنظمة، وهذا ما يجنّبهم نشوء أي مشكلات محتملة أو تضارب في المصالح أو إضاعة للفرص. وبفضل ذلك أيضًا، يستطيعون تحديد المواقف التي تستلزم تنسيق الجهود فيما بينهم. وباختصار، يجب أن "يتطابق كل جزء من خطّة المنظمة مع الأجزاء الأخرى" لضمان نجاح الأعمال.

هل يمكن أن تفكّر في أي سيناريو يستلزم تطابق جميع أجزاء خطّة العمل معًا كقطع الأحجية؟



بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

لأن المنظمات الكبيرة تتطلب كثيرا من التنسيق، فإن التخطيط المشترك سيسمح للمديرين من مختلف الأقسام بفهم كيفية تأثير عملهم على الأقسام الأخرى في المنظمة، وهذا ما يجنبهم نشوء أي مشكلات محتملة أو تضارب في المصالح أو إضاعة للفرص. وبفضل ذلك أيضا، يستطيعون أيضاً تحديد المواقف التي تستلزم تنسيق الجهود فيما بينهم.
وباختصار يجب أن يتطابق كل جزء من خطة المنظمة مع الأجزاء الأخرى" لضمان نجاح الأعمال.

اختبر معلوماتك

كيف يشبه إعداد خطّة عمل لمنظمة كبيرة ومعقّدة تركيب أحجية صور مقطّعة؟

هدف التعلم 2.1.2

مستويات التخطيط Levels of Planning

يخطّط المديرون على مستويين: **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning** أي التخطيط طويل المدى الذي يحدّد أهدافًا ونشاطات للعمل ككل، و**التخطيط التشغيلي Operational Planning** أي التخطيط قصير المدى الذي يحدّد أهدافًا ونشاطات لكل جزء من العمل.

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

تكثُر التغيّرات المهمة التي تتطلب من المنظمة التخطيط لفترة زمنية طويلة. فعلى سبيل المثال، قد يستغرق تطوير وإنتاج خط منتجات جديدة أكثر من عام، فيما قد يتطلّب بناء مصنع جديد سنوات متعدّدة من التخطيط والبناء.

وعليه، تحظى الخطط الاستراتيجية بقدر بالغ من الأهمية بحكم محدودية الموارد. قد تعيق محدودية الوقت والموظفين والميزانيات والموارد الأخرى المطلوبة خطط المنظمة أو الفرد للمضي في تنفيذ عدد غير محدود من المهام المرجوّة؛ ولذلك، تركّز الخطّة الاستراتيجية لأيّ منظمة على المهام ذات الأولوية القصوى للسنوات الثلاث القادمة أو أكثر، ويسمح اتّباع الخطّة الاستراتيجية بدقة لجميع الموظفين والمديرين في المنظمة أن يخصصوا الوقت للمهام الأكثر أهمية وأولوية.

وفيما يتعلّق بإبراهيم، لا بدّ من القول إنّه سيقوم بالتخطيط الاستراتيجي فيما يضع خطّة عمله. وبحسب موظفة المصرف، من الضروري ألّا يتسرّع في اتّخاذ أي قرار بتوسيع أعماله ما لم يدرس بدقّة وعناية كيفية القيام بذلك. فالمديرون يحتاجون إلى قدر كبير من المعلومات كي يتوقّعوا إمكانية جني أي أرباح من القرارات التي ينوون اتّخاذها؛ ولذلك يضمن لهم التخطيط الاستراتيجي الحصول على المعلومات وتحديد الإجراءات اللازمة لاتّخاذ قرارات فعّالة

beadaya.com

بشأن توجّه العمل وأهدافه. وفيما يأتي، يوضح الشكل 2-1 خطوات التخطيط الاستراتيجي.

خطوات التخطيط الاستراتيجي	
الخطوة 1:	**التحليل الخارجي** يدرس المديرون العوامل الخارجية التي قد تؤثر على العمليات الفعّالة، مثل العملاء والمنافسون والوضع الاقتصادي والحكومة.
الخطوة 2:	**التحليل الداخلي** يدرس المديرون العوامل الداخلية التي قد تؤثر على النجاح، مثل العمليات والوضع المالي والموظّفين والموارد الأخرى.
الخطوة 3:	**الرسالة** يتّفق المديرون على توجّه العمل أو أهمّ الأغراض المرجوّة منه، وذلك بناءً على المعلومات التي تم جمعها.
الخطوة 4:	**الأهداف** يقوم المديرون ببلورة نتائج الأعمال لتحقيق الرسالة.
الخطوة 5:	**الاستراتيجيات** يحدّد المديرون الجهود التي يتوقّعون بذلها في كل مجال من مجالات العمل لضمان تحقيق الأهداف.

الشكل 2-1 خطوات التخطيط الاستراتيجي

يحدّد التخطيط الاستراتيجي توجّه العمل

غالبًا ما يُشار إلى الخطوتين 1 و2 في الشكل 2-1 **بتحليل نقاط القوّة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT Analysis**، ويعني ذلك فحص "نقاط القوة والضعف Strengths and Weaknesses" الداخلية في المنظمة و"الفرص Opportunities" المتاحة و"التهديدات Threats" الخارجية (انظر الشكل 2-2).



الشكل 2-2 تحليل نقاط القوّة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات

يوفّر تحليل نقاط القوّة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات إطارًا مفيدًا لتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.

beadaya.com

العوامل الداخلية هي الأمور التي تحدث ضمن المنظمة والتي يمكن للمديرين التأثير عليها أو التحكّم فيها للمساعدة في إنجاز خطط العمل. أمّا العوامل الخارجية، فهي الأمور التي تحدث خارج المنظمة ولا يستطيع المديرون التحكّم فيها، مما يؤثر على نجاح خطط العمل.

- **الخطوة 1**: يرصد المديرون أي فرص ممكنة لتوسيع الأعمال وتحسينها، كما يحدّدون أي تهديدات تواجه المنظمة سواء من حيث المنافسة أو التغيّرات الاقتصادية أو القوانين واللوائح الجديدة أو التحسينات التقنية أو غيرها من العوامل الخارجية. فعلى سبيل المثال، رصد إبراهيم فرصة للتوسّع عندما لاحظ أنّ العملاء من خارج منطقته المحلية يطلبون منه شحن وجباته إليهم، كذلك، ساعدته إحدى الندوات التي حضرها في إدراك دور التقنيات كوسيلة ميسورة التكلفة تضمن التواصل مع هؤلاء العملاء. فباختصار، تسمح التقنيات لإبراهيم باستغلال هذه الفرصة المتاحة أمامه.
- **الخطوة 2**: يقيّم المديرون القدرات الخاصة بالمنظمة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف المحتملة. فعلى سبيل المثال، تمتلك إحدى المنظمات منتجات ناجحة وموظفين ذوي خبرة وموارد مالية وعمليات منظّمة جيدًا، إلّا أنّ مبيعاتها في المقابل منخفضة أو مرافقها ومعداتها قديمة. وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى تأثير أي عامل على نجاح خطط العمل أو فشلها. بالنسبة إلى إبراهيم مثلًا، حدّد نقاط القوة في منظمته بأنّها قائمة الطعام الفريدة والجودة والمذاق المميّزان؛ ولذلك سألته موظفة المصرف عن قدرته الحالية على توزيع المنتجات على عدد كبير من العملاء في جميع أنحاء البلاد دون المساومة على الجودة، لا سيّما أنّ المديرين يعتمدون عادةً على نقاط قوة المنظمة ويسعون إلى الحدّ من نقاط ضعفها بقدر الإمكان.
- **الخطوة 3**: يوضح المديرون رسالة المنظمة ويتّفقون عليها. و**الرسالة Mission** (أو بيان الرسالة) هي عبارة قصيرة ومحدّدة حول الغاية من العمل وتوجّهه. وغالبًا ما تقوم رسالة المنظمة على **رؤية Vision** عامة وراسخة تلهم الآخرين في العادة وتفسّر سبب تأسيس المنظمة. فعلى سبيل المثال، قد يتمثّل بيان رؤية منظمة إبراهيم في "تقديم وجبات لذيذة لا تُنسى للاحتفال بالمناسبات الخاصة". أمّا بيان الرسالة، فقد يكون "تحضير وجبات عالية الجودة لا تُنسى من وصفات فريدة لإرضاء أذواق

العملاء بغض النظر عن الزمان والمكان". ويرافق البيان الواضح لكل من الرسالة والرؤية المنظمة طوال فترة عملها.

- **الخطوتان 4 و5**: يتم الاعتماد على معلومات التخطيط والرسالة لوضع أهداف محدّدة للمنظمة ووصف النشاطات والموارد اللازمة لتحقيقها.

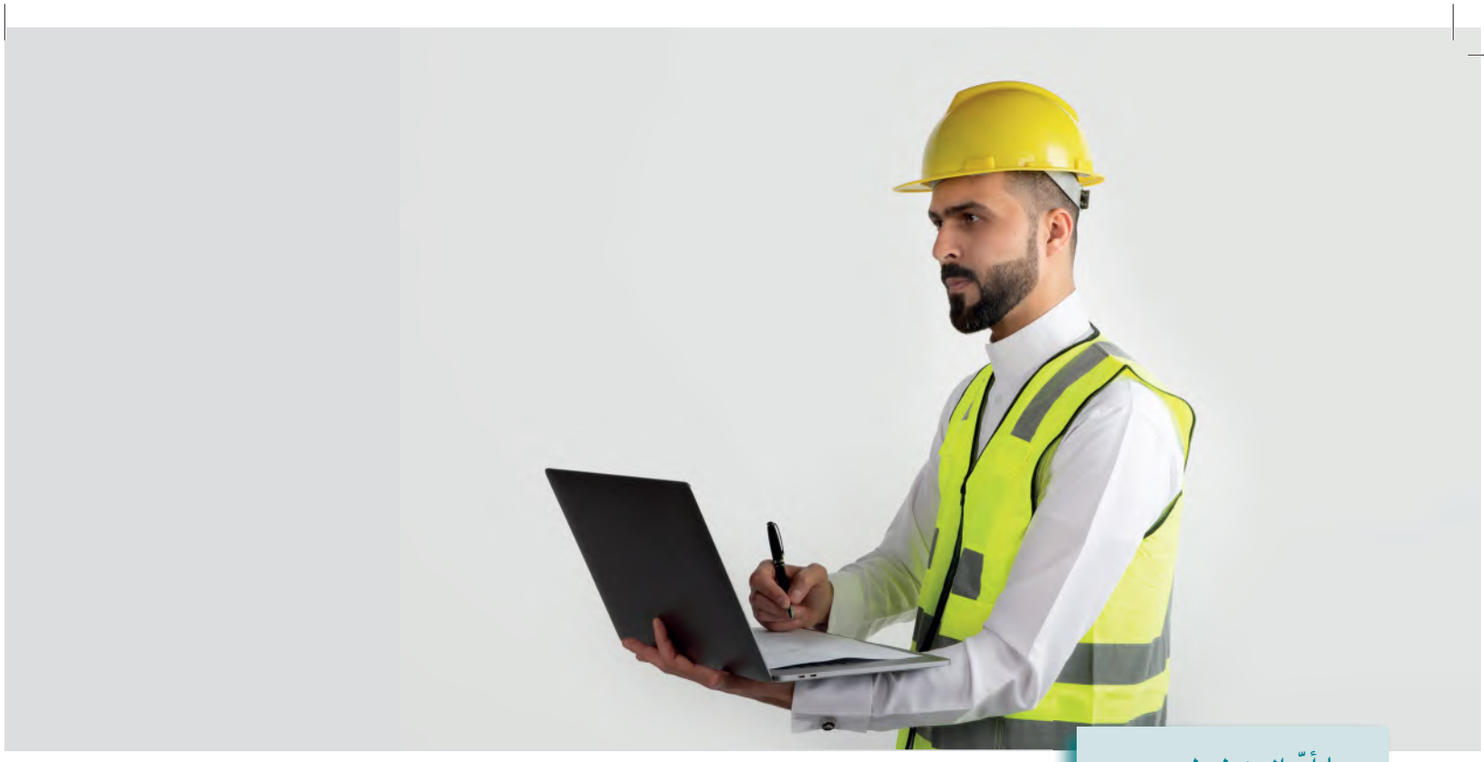
ويقع التخطيط الاستراتيجي على عاتق المديرين العلويين، ولإعداد الخطّة الاستراتيجية، يتّبعون عملية دقيقة وموضوعية تقوم على استخدام المعلومات التي تم جمعها من المديرين في المستويات الأدنى ومن موظفي المنظمة وعملياتها ومن مصادر أخرى. وفي هذا الإطار، تخصّص المنظمات الكبيرة إدارات محدّدة للتخطيط والبحث، فتتولّى مهام جمع المعلومات وتحليلها ووضع المقترحات للمديرين العلويين. في المقابل، قد توظّف المنظمات الصغيرة منظمات بحثية أو مستشارين لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي. أمّا المنظمات الجديدة والصغيرة، فيمكنها الحصول على مساعدة في التخطيط من الهيئات الحكومية مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" ومكاتب التنمية الاقتصادية المحلية أو الإقليمية. وتعتبر كليات الأعمال في الجامعات مصدرًا مفيدًا للمساعدة في التخطيط.

التخطيط التشغيلي Operational Planning

بما أنّ الخطّة الاستراتيجية تتعلّق بالمديرين وتوجّه العمل، ينبغي لهم اتّخاذ الإجراءات اللازمة للمضي نحو تحقيق أهداف المنظمة. في المقابل، يحدّد التخطيط التشغيلي كيفية القيام بالعمل والجهة المسؤولة عن ذلك والموارد اللازمة لإنجازه في كل مجال من المجالات.

وقد تنطوي الخطط التشغيلية في المصنع على إعداد ميزانيات الأقسام، وتخطيط مستويات المخزون وشراء المواد الخام، وتحديد مستويات الإنتاج لكل شهر، وجدولة مناوبات الموظفين. وفي قسم التسويق على وجه الخصوص، قد ينطوي التخطيط التشغيلي على إعداد خطط ترويجية وتحديد التدريب الذي يحتاج إليه مندوبو المبيعات، وتحديد كيفية دعم تجار التجزئة ممن سيتولّون بيع المنتج، واختيار طرائق التسعير. ويقع الجزء الأكبر من التخطيط التشغيلي على عاتق المديرين المتوسطين والمشرفين وحتّى على بعض الموظفين من ذوي الخبرة.

beadaya.com



بما أنّ التخطيط التشغيلي يُعدّ ضروريًّا في بيئة العمل، هل يمكن أن تقدّم أمثلة تستلزم هذا النوع من التخطيط في حياتك اليومية؟

ولا بدّ من القول إنّ الخطط التشغيلية تقوم على الخطط الاستراتيجية؛ أي أنّ تطويرها يبدأ بعد وضع الخطط الاستراتيجية. ففيما تحدّد الخطط التشغيلية الموارد المطلوبة وكيفية استخدامها، يشير التخطيط التشغيلي إلى كمية ونوع المعدات واللوازم المطلوبة، وإلى عدد الموظفين وحجم التدريب اللازم لهم، وجداول العمل الزمنية، وكشوف المرتبات، وميزانيات التشغيل وغيرها من العوامل. كذلك، توجّه الخطط التشغيلية نشاطات المنظمات اليومية وتوضح إلى حد كبير مدى نجاح الخطط الاستراتيجية.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

تنظيم الوقت: عندما أخطط ليومي، فإنني أقوم بتحديد المهام التي يجب القيام بها، وتعين لكل مهمة وقتاً محدداً لإنجازها. هذا يشبه التخطيط التشغيلي حيث يتم تحديد كيفية إنجاز الأعمال اليومية.

التنظيم المنزلي: عند تنظيم المنزل، فإنني أخطط لتوزيع المساحة وتحديد مكان كل شيء، بما في ذلك الأثاث والأدوات والملابس. هذا يعكس جوانب التخطيط التشغيلي في تنظيم الموارد والمساحة.

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي؟ وأي من النوعين هو موضع عناية المسؤولين العلويين؟ وأي منهما يقع على عاتق المشرفين؟

التخطيط الاستراتيجي يتعلق بتحديد أهداف المنظمة على المدى البعيد وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، بينما يركز التخطيط التشغيلي على كيفية تنفيذ الأنشطة اليومية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.

بشكل عام يقع التخطيط الاستراتيجي على عاتق المديرين العلويين، بينما يتم تنفيذ التخطيط التشغيلي من قبل المشرفين.

1.2 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي.

1. يعود التخطيط على المنظمة بجميع الفوائد الآتية باستثناء:
   - أ. تشجيع المديرين على أن يكونوا أكثر دقة وموضوعية في قراراتهم.
   - ب. مساعدة المديرين على تحديد ما إذا كان العمل يحرز تقدّمًا أم لا.
   - ج. ضمان نجاح العمل التجاري ودرّه للأرباح.
   - د. توجيه المديرين عند اتخاذ قرارات مهمة.
2. غالبًا ما يشار إلى التحليل الداخلي والخارجي اللذين تقوم المنظمات بإجرائهما في إطار التخطيط بـ:
   - أ. تقنية تقييم ومراجعة البرامج (PERT).
   - ب. تحليل نقاط القوّة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT).
   - ج. تحليل المزايا والفوائد والقيود والعيوب (ABCD).
   - د. إبقاء خطّة العمل قصيرة وبسيطة (KISS).

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. لماذا يشرك المديرين العلويين في المنظمة مديرين وموظفين من المستويات الأدنى في عملية التخطيط الاستراتيجي، على الرغم من أنّ المسؤولية في هذا الإطار تقع على عاتقهم فحسب؟

لأنهم ليتمكنوا من إعداد الخطة الاستراتيجية يتبعون عمليات دقيقة وموضوعية تقوم على استخدام المعلومات التي تم جمعها من المديرين في المستويات الأدنى ومن موظفي المنظمة وعملياتها ومن مصادر أخرى.

4. كيف تساعد رسالة ورؤية المنظمة الواضحتان في تعزيز تحفيز الموظفين والعاملين وحماسهم لتحقيق أهداف المنظمة؟

رسالة ورؤية المنظمة الواضحتان تلعبان دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين والعاملين، حيث توفر توجيهاً وهدفاً مشتركاً يعزز الانتماء والمسؤولية، وتوفر إلهاماً وثقة في التطور والنجاح المستمر.