

الفصل السادس

التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة

- مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي .
- فوائد التخطيط الاستراتيجي .
- معوقات التخطيط الاستراتيجي .
- خصائص الخطط الجيدة .
- انواع الخطط .
- مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية .
- مفهوم الاهداف طويلة الاجل (Goals) والاهداف قصيرة الاجل (Objective) .
- خصائص الاهداف .
- المبادئ والاسس في صياغة الاهداف .
- السياسات ، البرامج ، الموازنات ، الاجراءات .

يتفق معظم رواد وباحثي الادارة الاستراتيجية (wheelen & hunger, 1986) ،
(glueck, 1978) ، (justin & charels, 1981) ، (harvey, 1988) ، (mccarthy, 1987) ،
(david, 1995) ، (wright, 1998) ، على ان عمليات الادارة الاستراتيجية اثما تشتمل
على ثلاث مكونات رئيسية في حين اختلفوا بشكل او بأخر على المكونات الفرعية لكل
مكون اساسي ، وتمثل هذه المراحل الثلاث بما يلي :

- 1 . عملية صياغة الاستراتيجية Strategic Formulation .
- 2 . عملية تنفيذ الاستراتيجية Strategic Implementation .
- 3 . عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية Strategic Evaluation and control .

ان هذا الفصل سيتناول الآليات والخطوات المعتمدة في صياغة الاستراتيجية وبالذات
العملية التخطيطية ومستلزماتها وكيفية تحديد رسالة المشروع وغايته واهدافه ، وهو ما يطلق
عليه بعمليات التخطيط الاستراتيجي في مشروعات الاعمال الصغيرة والذي لا يأخذ
الابعاد التفصيلية ولربما كافة المراحل المعتمدة في منشآت الاعمال الكبيرة والتي تمتلك
الامكانيات والقدرات والخبرات والمتخصصين في مجال الادارة الاستراتيجية والتخطيط
الاستراتيجي ، في حين سيتم تناول عمليات التنفيذ الاستراتيجي والتقييم والرقابة
الاستراتيجية في فصل مستقل .

مفهوم التخطيط : Planning Concept

① هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل ، وهو يتضمن انتقاء
مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة ، فهو نشاط ذهني يسبق الفعالية المراد
تنفيذها وانجازها ، وهو فعالية ادارية مستمرة .

② ويعرف التخطيط كذلك ، بانه النشاط الذي يتضمن التهيؤ والاستعداد للمستقبل
والتنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في نشاط المنظمة ، وهو صيغة للتحسب المستقبلي ومواجهة
حالات اللاتأكد والمخاطر المحتملة .

كما يعرفه (schermerhorn, 1999) بأنه العملية الخاصة بصياغة الاهداف وتحديد الآليات والوسائل والانشطة التي ينبغي اعتمادها واستخدامها لتحقيق تلك الاهداف .

* والتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة وديناميكية لتنظيم تنفيذ القرارات وتهيئة المعلومات الكافية الخاصة بهذه القرارات وتهيئة الموارد والامكانيات اللازمة فضلاً عن قياس النتائج وذلك من خلال نظام جيد ومتكامل للمعلومات .

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بحل المشكلات التي تواجه المنظمات والمشاريع في مجالات التوجيه والرقابة وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالمنتج والسوق وغيرها ، كما انه يقدم اجابات حول ما الذي ينبغي عمله لتحقيق اهداف المنظمة ، ويساعد ايضاً في تخصيص الموارد التنظيمية والمالية على اوجه استخداماتها المختلفة وذلك لمواجهة تغيير السوق الذي يعمل فيه المشروع والبيئة المتغيرة حوله .

حج

فوائد التخطيط الاستراتيجي ، Strategic Planning Benefits

ان اعتماد فلسفة التخطيط الاستراتيجي المما تحقق مجموعة من الفوائد والمزايا للمشاريع الصغيرة ، وهذه يمكن ايجازها بالنقاط الآتية :

- 1) تمكين ادارة المشروع (الريادي) من القدرة على التمييز بين الاعمال الناجحة عن تلك الاعمال الخاسرة .
- 2) يساهم في تركيز الانتباه على المجالات والانشطة والخيارات الجوهرية والاساسية والتي تعزز من قدرة المشروع على النمو والبقاء والتكيف .
- 3) ايجاد اطار فكري استراتيجي بين مالِك المشروع او ادارته والمستويات الادارية الاخرى .
- 4) تحسين الموقف التنافسي للمشروع .
- 5) زيادة الابداع على المدى الطويل .
- 6) زيادة قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات البيئية ، وامكانية استثمار الفرص ومواجهة التهديدات .
- 7) بناء ثقافة تنظيمية موحدة وتحقيق التفاعل والتعاون بين كافة العاملين في المشروع .

8. الاستثمار الكفوء للموارد المتاحة وامكانية تخصيصها على الفعاليات والانشطة بكفاءة وفاعلية.

9. تحقيق النمو المتزايد في طاقات المشروع ، وبما ينعكس ايجابياً على عوائد المشروع من جراء استثماراته المتنوعة .

10. ايجاد اطار شمولي لمعالجة المشاكل ومعوقات العمل ، و قدرة متنامية في عمليات اتخاذ القرارات .

اهداف التخطيط الاستراتيجي
وعموماً فانه هنالك علاقة جوهرية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء الكلي للمشروع حيث يعمل النشاط التخطيطي على ارساء التعميمات الاتية (السيد، 1993):

1. يزود التخطيط الاستراتيجي ادارة المشروعات بالفكر والتوجه الرئيسي لها (Theme) ، حيث يعمل على صياغة وتقييم كل من الاهداف والخطط التشغيلية والسياسات والبرامج .

2. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا الاستراتيجية الاساسية .

3. يمكن وبفاعلية على تخصيص الفائض من الموارد .

4. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الانشطة الادارية والتنفيذية .

5. يفيد التخطيط الاستراتيجي في اعداد الكوادر وتنمية المهارات على حل المشكلات واتخاذ القرارات .

6. يمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرة المشروع على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المشروع .

معوقات التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning Barriers

تواجه العملية التخطيطية مجموعة من العقبات والتي تحد في فاعليتها وهذه تتطلب المعالجة الجدية والجدرية ، ومن اهم تلك العقبات :

1. انخفاض درجة الالتزام بالخطة الموضوعية .

2. الاعتماد على الخبرة كأساس لتحقيق الاهداف .

3. مقاومة التغيير التنظيمي على صعيد المشروع .

4. ضعف الانظمة الرقابية وعدم توفر معايير للاداء .

5. عدم التفريق بين الخطط ومشروعات الخطط .

6. صعوبة وعدم وضوح وسائل الاتصال .

7. ارتفاع التكلفة وعدم توفر التمويل اللازم .

8. عدم مشاركة العاملين في صياغة الخطط والسياسات والبرامج .

9. وجود عدد من القيود ومنها القيود الحكومية القانونية ، والاستثمار الكبير في رأس

المال الثابت ، وعدم القدرة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية ، اضافة الى

ندرة الكفاءات الادارية .

ويحدد (السيد 1993) عقبات محتملة امام استخدام التخطيط الاستراتيجي في

المشروعات ومنها :

1. وجود البيئة التي تنصف بالتعقد والتغيير المستمر وهذه قد تجعل من التخطيط

الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل ان يكتمل .

2. يودي وجود المشاكل امام التخطيط الاستراتيجي الى انطباع سيء عنه في ذهن

المديرين .

3. هنالك العديد من المديرين الذين يترددون في وضع اهداف لهم ولوحداتهم

التنظيمية .

4. عدم كفاية الموارد المتاحة للمشروع .

5. التخطيط الفعال يحتاج الى تكلفة ووقت كبير .

ولمواجهة هذه العقبات ومعالجتها بهدف ضمان الكفاءة والفاعلية ، فانه يمكن اعتماد

المعالجات الاتية :

كيفيه او خطوات معالجة عواقب

التخطيط الاستراتيجي ؟

1. البدء في قمة المشروع :

فالتخطيط الفعال هو الذي يبدأ من قمة المشروع ، اي من الريادي وهو اما ان يكون

مالك المشروع او ادارته العليا ، فهو الذي يقود عملية صياغة رسالة (Mission) المشروع ،

ووضع الاهداف الرئيسية والاستراتيجيات وتخصيص الموارد على الانشطة .

2. الاعتراف بوجود حدود للتخطيط :

فالتخطيط نشاط اداري لا يضمن النجاح بل يتيح له الفرص ويزيد من امكانية تحقيقه ،
وبسبب الظروف البيئية وامكانات المشروع فانه عرضة للتغيير والتعديل .

3. الاتصال :

اي تحقيق وضمن الاتصال الفعال بين مختلف العاملين والاقسام ، وضمن انسياب
المعلومات عن الاهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج ، وكيفية تكاملها وتناسقها .

4. المشاركة :

اي ضرورة مشاركة جميع المستويات الادارية في صياغة الخطط والاهداف ، وان يكون
لكل قسم ولكل موظف دور محدد في ترجمة هذه الاهداف وتطبيقها من خلال الخطط
الفعالة .

5. المراجعة والتحديث :

الخطط تتابع وتطبق عملية الرقابة على ما يتم تنفيذه ، كما تتم عملية تحديثها لزيادة
قدرتها على مواكبة التطورات البيئية ، وذلك لضمان عملية التكيف والموائمة بين الانشطة
وذلك لتحقيق التكامل .

6. التخطيط الموقفي :

اي تفعيل قدرة المشروع على التكيف مع البيئة العامة والتنافسية ، وذلك لضمان تهيئة
ظروف مستقبلية تستوعب المتغيرات وتستثمر الفرص لتدعيم المركز التنافسي وتطويره .

وفي ضوء ذلك فانه يمكن تحديد مضامين طبيعة التخطيط الاستراتيجي ، وهذه تتمثل
بالجوانب التالية :

صاهي

1. ان التخطيط يمثل عملية ذهنية .
2. يساهم في تحقيق اهداف المشروع .
3. يمثل عملية انتقائية لبدل محدد من بين مجموع من البدائل المتاحة .
4. التخطيط وظيفة اساسية واولية تسبق بقية الوظائف الخاصة بالمدير او مالك
المشروع .

5. التخطيط يمثل عملية اساسية وجوهرية لمختلف النشاطات الادارية .
 6. يهدف التخطيط الى تحقيق الكفاءة والفاعلية .
 7. يرتبط التخطيط بالرقابة وتقييم الاداء .

وللخطة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص ينبغي ان تتوافر فيها وذلك لتحقيق الغرض الرئيسي من صياغتها، ومن ابرز خصائص الخطة الجيدة مايلي :

1. المرونة حيث ينبغي ان تتفاعل هذه الخطة مع المتغيرات الخارجية والداخلية وان تستجيب لهذه المتغيرات .

2. الشمولية اي تكون شاملة لجميع الاقسام والوظائف والانشطة وان لا تتمحور حول نشاط واحد .

3. ان تكون هذه الخطة واقعية وقابلة للتطبيق ويمكن تنفيذها في ظل الموارد المتاحة .

4. ان تتسم الخطة بوضوح والبساطة وبعيدة عن اي تعقيدات يصعب فهمها من قبل العاملين .

5. الثبات، وهذا لا يعني الجمود وانما ان تكون الخطة ثابتة وغير متغيرة في ظل استقرار الظروف والمتغيرات المؤثرة في نشاط المشروع .

6. ان تحقق التكامل مع النظم الرقابية ومجالات قياس وتقييم الاداء .

7. الالتزام، اي ان يلتزم كافة العاملين والاقسام بمضامين هذه الخطة وان يتم تحشيد الطاقات لتنفيذها .

انواع الخطط : Plans Types

هنالك تقسيمات متعددة للخطط منها :

1- انواع الخطط وفقاً لمعايير الشمول وتقسيم الى :

1. الخطط القومية الشاملة وتكون على مستوى الدولة .
2. الخطة القطاعية وتكون على مستوى قطاع اقتصادي معين .
3. خطة المشروع (المنشأة) .

ب- انواع الخطط وفقاً للافق الزمني وتقسم الى :

1. خطة قصيرة الاجل وغالباً ما يكون مداها الزمني سنة فأقل .
2. خطة متوسطة الاجل وغالباً ما تكون لمدة تتراوح بين سنة وخمس سنوات .
3. خطة طويلة الاجل وغالباً ما تكون لفترات اكثر من خمس سنوات .

ج-انواع الخطط وفقاً لطبيعة النشاط وتقسم الى :

1. خطة الانتاج والعمليات .
2. خطة الموارد البشرية .
3. الخطة التمويلية .
4. الخطة التسويقية .
5. خطة البحث والتطوير .

راحل اعداد الخطة الاستراتيجية :

Strategic Plans Formulation Processes

تمر عملية اعداد الخطة الاستراتيجية لمشروعات الاعمال بالمرحل الآتية :

1. تطوير رؤية (vision) معينة والسعي الى ترجمتها في رسالة (mission) هادفة .
2. تحديد الكفاءة المميزة (Distinctive Competencies) للمشروع وتحديد تقسيمات السوق والمركز الاستراتيجي والذي يمكن ان يعمل المشروع فيه بفاعلية .
3. تحديد وتقييم نقاط القوة والضعف للمشروع من خلال تحليل متغيرات بيئته الداخلية .
4. تحليل البيئة الخارجية والتنافسية للمشروع وذلك لتحديد الفرص والتهديدات .
5. تحديد مفاتيح ومجالات النجاح الاساسية ، في المجالات التي يمكن التركيز عليها وتحقيق نجاحات متميزة فيها ، كالمركز السوقي ، والنمو والربحية والاستمرارية والتفوق وغيرها .
6. تحليل المنافسة في البيئة ، وذلك لمعرفة القوى المؤثرة في تحديد اسس ومجالات التنافس .

7. صياغة الاهداف الطويلة الاجل (Goals) والاهداف قصيرة الاجل (Objectives).

8. تحديد الخيارات الاستراتيجية (Strategic Alternatives) واختيار الاستراتيجية الملائمة (Choice Strategic).

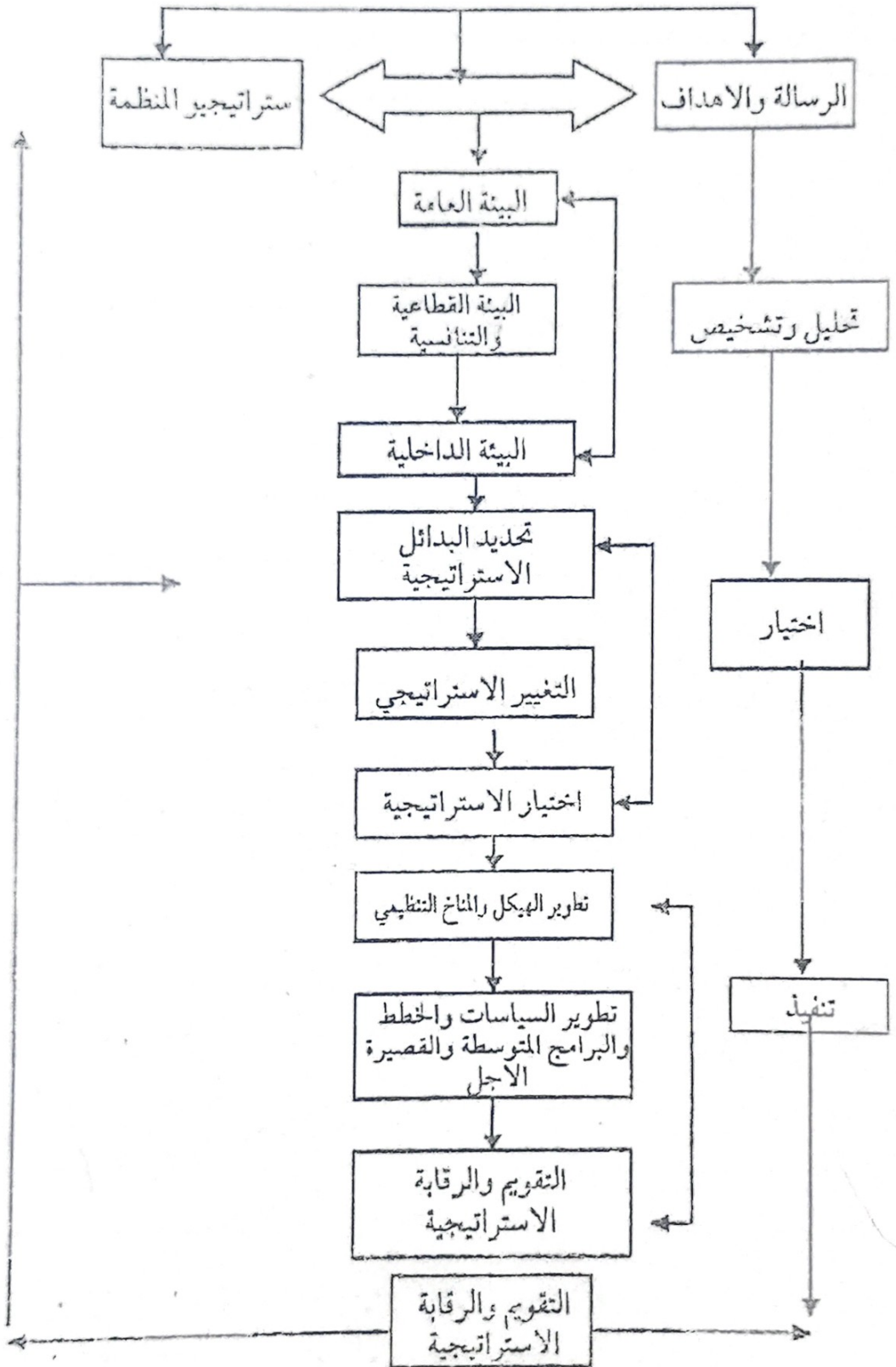
9. ترجمة (تحويل) المخطط الاستراتيجية الى خطط عملية وتشغيلية.

10. صياغة نظام فعال للرقابة الشاملة وعملية تقويم الاداء.

ان هذه المراحل قد يعتبرها بعض اصحاب مشروعات الاعمال الصغيرة بانها عملية معقدة ويصعب تحقيقها على صعيد مشروعاتهم لضعف امكاناتهم التخطيطية، فانه يمكن تقديم آلية اكثر بساطة في اعداد خطة المشروع وهذه تشتمل على المراحل الآتية :

1. دراسة وتحليل الامكانات المتاحة للمشروع.
 2. تحديد العوامل الاستراتيجية (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات).
 3. صياغة الاهداف الواقعية والقابلة للقياس والتحقق.
 4. تحديد الموازنات والبرامج والاجراءات.
 5. صياغة الاطار الاولي للخطة.
 6. توصيل اطار الخطة من الادارة العليا (مالك المشروع) الى مختلف المستويات الادارية والاقسام.
 7. صعود مقترحات العاملين حول الخطة الى مالك المشروع (الادارة العليا) لدراستها وتحليلها، ومناقشة العاملين فيها.
 8. ارسال الاطار النهائي للخطة الى المستويات الادارية (الاقسام) بعد التنقيح والتعديل.
 9. اقرار الخطة والعمل على تنفيذها.
- والمخطط الآتي يوضح احد النماذج المعتمدة في صياغة الخطة الاستراتيجية (Gleuck, 1978):

شكل رقم (11) عناصر الخطة الاستراتيجية



Resource: Gleuck, William "Business policy & strategy formulation and management action", 2nd. ed. 1978. p. 87

ويقصد بالرؤيا (vision) الاستراتيجية، بأنها الدور الاساسي للمنظمة او المشروع والتي يتم تحديدها وتعريفها بواسطة كل الاطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة من خلال التعامل مع المشروع وهم (stakeholders)، اي انه كل طرف له مصلحة ويتحمل المخاطرة بشأن وضع المنظمة (المشروع) في المستقبل.

اما الرسالة (المهمة) (mission) فهي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات (المشروعات) المماثلة، ولذلك فان رسالة المنظمة تعكس الجوانب التالية:

1. الفلسفة الاساسية للمشروع.
2. تعبر عن الصورة الذهنية التي يرغب المشروع في بلورتها في اذهان الجمهور.
3. تعبر عن مفهوم الذات (self concept) للمشروع.
4. تحدد ما يقدمه المشروع من سلعة او خدمة او اسوق الذي يتعامل معه.
5. تعمل على تحديد تلك الحاجات التي يعمل المشروع على اشباعها من خلال النشاط الذي يقوم فيه.

ولتحديد رسالة المشروع في بيئة اعماله فانه لابد من القيام بالاتي:

1. تحديد ودراسة جماعات المستهلكين الذين سوف يتعامل معهم المشروع.
2. دراسة الحاجات التي سوف يعمل المشروع على اشباعها وتلبيتها.
3. تحديد نوع المنتج (السلعة ام الخدمة) والذي سيقدم لاشباع الحاجات.

اما الاهداف، فانها بشكل عام هي ما تسعى المنظمة او المشروع لتحقيقه خلال فترة زمنية معينة، وهما ينبغي التمييز بين الاهداف من حيث مصطلحاتها الانكليزية فالهدف (Goal) يمثل النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود والامكانيات لتحقيقه، اما الهدف (Objective) فهو حالة محددة وقابلة للتحقق وتكون ذات تعبير كمي عن الاهداف الاستراتيجية (Goals).

وما يدعم وجهة النظر هذه يشير كل من (Norman & Thomas, 1996, p, 104-105) الى ان الاهداف (Goals) هي اهداف واسعة وشاملة وطويلة الاجل وهي تميل لان تكون عامة

اهداف

وتبحث في وسائل تحقيقها، مثل دخول اسواق جديدة، انتاج منتج جديد، تعديل الموازنات المالية.

اهداف

اما ال (Objectives)، فهي عبارة عن اهداف محددة للاداء، وغالبا ماتركز على الربحية والانتاجية، والنمو والكفاءة، والاسواق والموارد المالية، والتسهيلات المالية، والهيكل التنظيمي واثراء العاملين (Welfare)، والمسؤولية الاجتماعية، ولربما تتعارض هذه الاهداف مع بعضها ويعمل المدراء على تحقيق الاسبقيات بينها، وهذا الترتيب في الاسبقيات يساعد مدير المشروع الصغير على حل التناقض عندما يظهر، ولذلك فانه لهذه الاهداف (objectives) خصائص متعددة منها:

1. ان تكون محددة وقابلة للتكميم اي على شكل صيغة كمية (Quantifiable).
2. ان تكون قابلة للقياس (Measureable) بمؤشرات ومعايير معينة.
3. ان تكون قابلة للتحقق والالجاز (Attainable) اي انه يمكن تنفيذها.
4. ان تكون واقعية (Realistic) وتنسجم مع امكانيات وسوارد المشروع والمنافسة البيئية.
5. ان تمتلك مضامين التحدي (Challenging) اي انها قادرة على تحفيز الادارة والعاملين.

وعليه فان الاهداف بشكل عام هي مايسعى المشروع لتحقيقه، ولهذه الاهداف خصائص وهي ان تكون قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها، وتُصنف الاهداف من حيث افقها الزمني الى طويلة ومتوسطة وقصيرة، ومن حيث تأثيرها تصنف الى اهداف عامة واهداف ادارات واهداف اقسام، ومن حيث اهميتها الى اهداف استراتيجية واهداف تشغيلية.

اما الغاية (Aim) فهي هدف او نتيجة قصيرة الاجل.

وتساعد عملية تحديد الاهداف في تحقيق الجوانب الاتية كما يشير الى ذلك العديد من الباحثين (السيد، 1993):

1. تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية واسباب وجودها في البيئة.

2. تحديد رسالة المنظمة ومهمتها في المجتمع .

3. التنسيق وفعاليتها بين مراكز اتخاذ القرارات .

4. تقييم الاداء ، حيث توفر الاسس والمعايير الخاصة بقياس الاداء على مستوى المشروع ككل : وعلى مستوى الوحدات .

ولذلك فان الهدف هو وصف لحالة مستقبلية تروم المنظمة او المشروع بلوغه وتحقيقه ، وان فكرة البيئة وغاياتها تمثلان مطلبين اساسيين تستوحى منهم الاهداف ، ولذلك فانها ستكون معيارا لاتخاذ القرارات واساس للمفاضلة بين البدائل المتاحة لحل المشاكل ، كما انها المرشد في البحث عن معايير لتقييم نشاط المشروع وادائه الاستراتيجي ، وكذلك فهي عنصر اساسي للتنسيق والرقابة ، ولاهيتها فانها تمثل قاعدة اساسية للقيام بالانشطة الاتية :-

1. الانشطة التخطيطية ، كاعداد الخطط والسياسات والنظم والبرامج وغيرها .

2. الانشطة التنظيمية ، كتصميم المهام وتنسيق وتوزيع هيكل السلطة والمسؤولية .

3. الانشطة التوجيهية ، اي انها دليل للتوجيه والارشاد في تادية المهام وقاعدة لاتخاذ القرارات .

4. الانشطة الادائية ، فهي معيار رقابي وتقويمي على الاداء .

اما على صعيد المجالات الرئيسية للاهداف فانها متعددة ومنها :

1. المركز السوقي

2. الابتكار

3. الموارد المالية والبشرية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية

4. الربحية

5. الانجاز الاداري والتطوير

6. انتاجية العمال واتجاهاتهم

7. الانتاجية العامة للمشروع

8. المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية

9. المركز التنافسي
10. النمو والتوسع

ويشير العديد من الباحثين في المجال الاستراتيجي والاداري الى ضرورة اعتماد مجموعة من المبادئ والاسس عند صياغة الاهداف وهذه تتمثل بالاتي:

1. الوضوح، اي ان تكون الاهداف واضحة لكافة العاملين بالمشروع.
2. ان تتصف بالدقة والتحديد والجدية.
3. القبول، اي ان تحظى بموافقة وقبول كافة المستويات الادارية في المشروع.
4. امكانية قياسها وتكميمها بهدف امكانية استخدامها في مجال تقييم الاداء والرقابة.
5. ان تتصف بالواقعية والموضوعية، اي انه هناك امكانية للتحقق منها والقدرة على تنفيذها.
6. امكانية حصولها على تاييد ودعم مالك المشروع، اي ان يوفر المستلزمات الاساسية لتنفيذها.
7. ان تتصف بمشاركة كافة العاملين او من يهمهم امرها في وضعها وتنفيذها.
8. ان يتم احتساب التكلفة والعائد عند وضعها.
9. ان يراعى البعد الزمني، اي اجل تحقيق هذه الاهداف.

السياسات: Policies

يقصد بالسياسة بشكل عام هي فن تحقيق الممكن، وكذلك هي تقسيم المبادئ على الزمن وصولا الى الهدف، والسياسات تنبثق من الاستراتيجية وهي خطوط عامة ودليل (Guidelines) لاتخاذ القرارات وهي تقدم الارشاد والتوجيه لمتخذي القرارات، اذن فهي مجموعة من القواعد والاجراءات والبرامج والاسس التي تساهم في تنفيذ وتحقيق الاهداف، وعليه فالسياسات تعرف وفق منظور الفكر الاستراتيجي بكونها مرشد للعمل او التفكير للمرؤوسين وهي آليات تنفيذ الاستراتيجيات.

البرامج: Programs

هي مجموعة من النشاطات او الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، والبرنامج يجعل الاستراتيجية ذات صيغة عملية.

الموازنات: Budgets

هي ترجمة لبرامج المشروع على شكل قيم مالية، أي انها خطة مالية، وانها تتضمن قوائم للتكلفة والعائد وبشكل تفصيلي ولكل برنامج وذلك لاغراض التخطيط والرقابة.

الاجراءات: Procedures

ويشار اليها حيانا بالاجراءات التشغيلية النمطية، وهي نظام او خطوات متتابعة، تحدد تفصيليا كيف تؤدي مهمة او عمل معين، وانها تصف تفصيليا في الغالب النشاطات المختلفة والتي يجب القيام بها لانجاز برنامج المشروع.