

التخطيط والتنظيم

التنفيذ والمناخية

(في إطار التفكير العلمي المنطقي)

PLANNING



التخطيط والتنظيم التنفيذ والمتابعة (في إطار التفكير العلمي المنطقي)



PLANNING



2020 – 2021
Session : 10



خصائص التخطيط



1 **مستقبلي** إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به.

2 **توقعي** يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظر
غير المؤكدة والمتغيرة في العمل.

3 **يعتمد** على القرارات والإجراءات

4 **يركز على الأهداف**.

5 أنه عملية مستمرة فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين.

أهداف التخطيط Objectives Of Planning

1- يسهم في وضع أهداف واضحة للعمل.

2- يحقق التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.

3- يسهم في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.

4- يساعد في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.

5- يسهم في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعية.

6- يساعد في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.

7- يساعد التخطيط على تنظيم العمل.

أنواع التخطيط Types Of Planning

● التقسيم حسب المدة الزمنية:

يمكن أن يتم التخطيط حسب معيار الزمن
ليشمل:



التخطيط متوسط
الأجل

التخطيط قصير
الأجل

التخطيط طويل
الأجل



التخطيط طويل الأجل

- تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين 3 الى 10 سنوات
- يهدف هذا النوع إلى: إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة في اتجاهه.

التخطيط متوسط الأجل

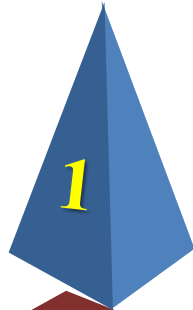
- تتراوح المدة الزمنية للتخطيط متوسط الأجل بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات.
- تعد الخطط المتوسطة الأجل أكثر دقة وأقل عرضة للتغير قياساً بالخطط طويلة الأجل.

التخطيط قصير الأجل

- تكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة على الأقل.
- والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تنبؤ من الخطط متوسطة الأجل.

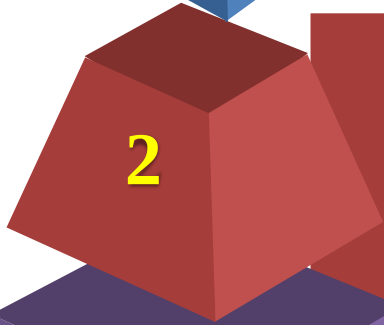
● التقسيم حسب المستوى الإداري:

يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات إدارية:



التخطيط على مستوى الإدارة العليا Top-level plans

- تضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة العليا في المنشآت والتي تتمثل بأعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مديري المديريات
- يتميز ببعده الاستراتيجي ويغطي مدة زمنية طويلة.



التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى Middle-level plans

- تضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة الوسطى بالمنشآت والتي تتمثل بمساعدي المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات الفرعية.
- يتميز ببعده التفصيلي التنفيذي «التكتيكي» ويغطي مدة زمنية



التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا متوسطة Lower-level plans

- تضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة الدنيا والتي تتمثل بالمشرفين ورؤساء الشعب
- هذا النوع من التخطيط طبيعته تشغيلية ويتم خلال مدة زمنية قصيرة أقل من سنة

عناصر التخطيط Elements of planning



Objectives الأهداف

نعرف الأهداف بأنها: "الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها
في المستقبل". يجب مراعاتها عند وضع الأهداف
منها:



1 وضوح الهدف

2 مشروعية الهدف

3 واقعية الهدف

4 قابلية قياس الهدف

5 محدد بوقت

السياسات :Policie

تعرف بأنها : «مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة ؛ لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة».

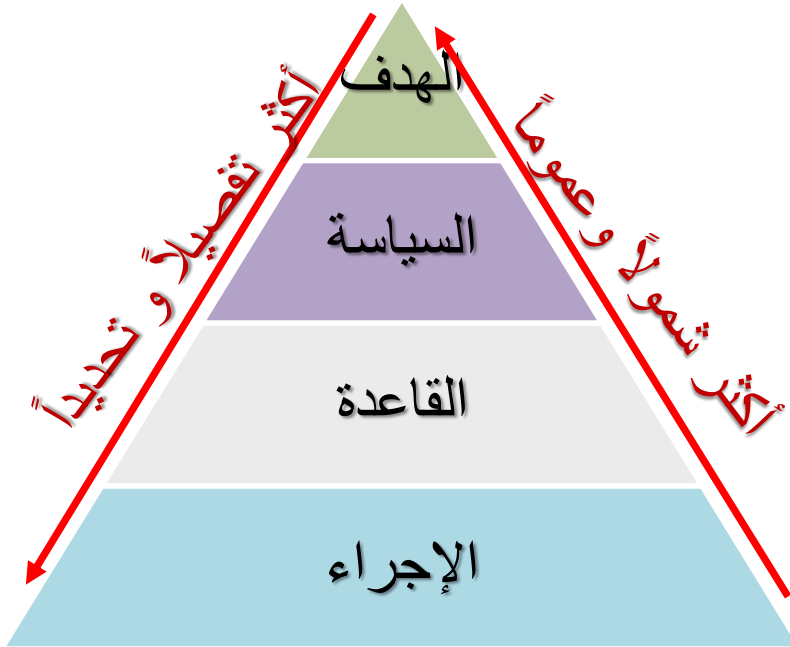


القواعد

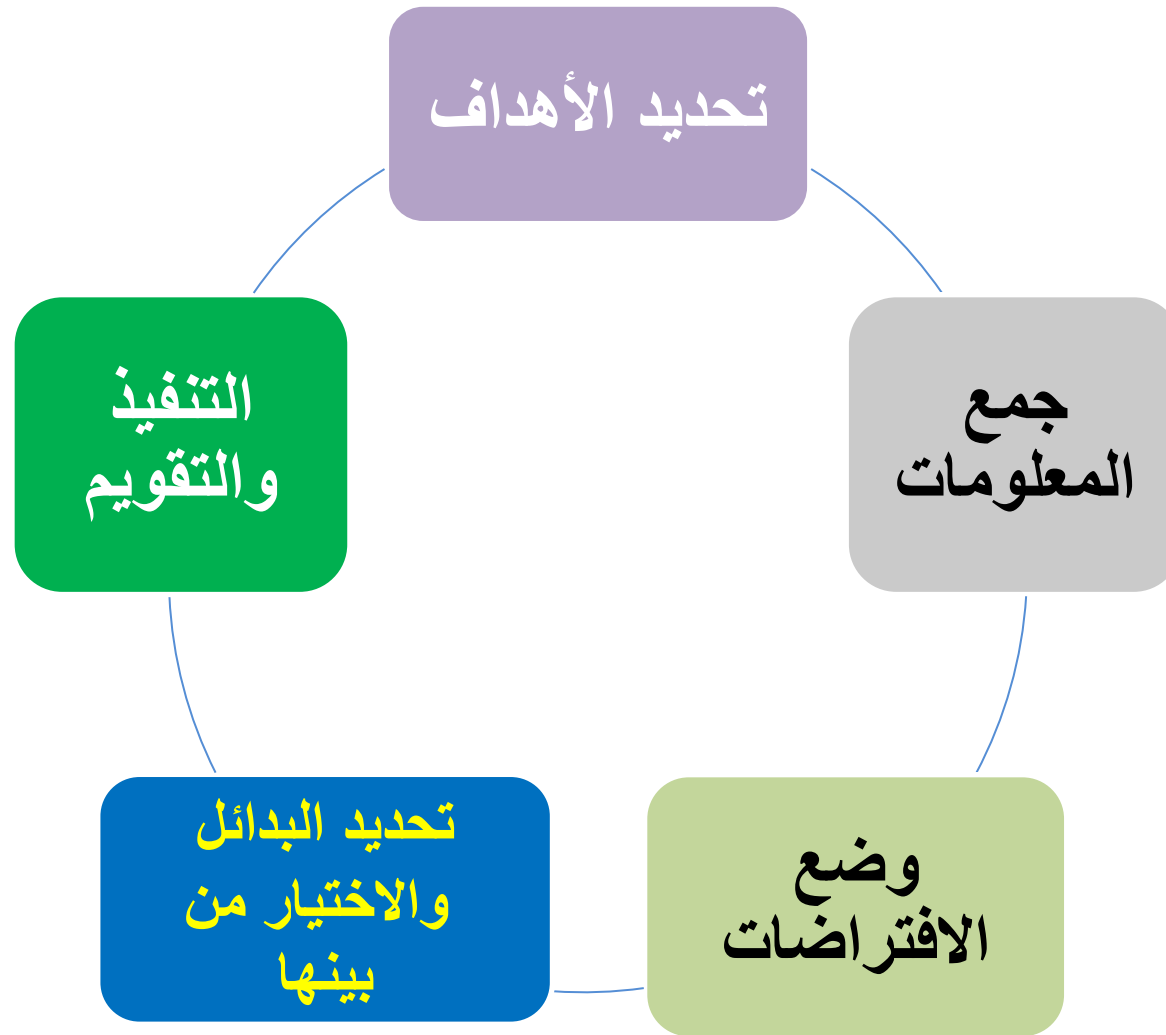
هي: «ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو

تصرفات» **Procedures**

هي: « سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما»



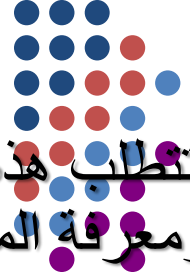
خطوات التخطيط Planning Steps



● خطوة الأولى: تحديد الأهداف

تختص هذه الخطوة بتحديد ما نريد الوصول إليه.

● الخطوة الثانية: جمع المعلومات



تتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن الماضي وعن الوضع الحاضر للمنشأة ومعرفة الموقف الحالي داخلياً وخارجياً وتتطلب أيضاً تقدير الأحداث والظروف المستقبلية.

● الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات

تتدرج الافتراضات في مجال له طرفان:

الطرف الأول: أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة ومشجعة.
الطرف الآخر: أن تكون الظروف المستقبلية سيئة ومثبطة.



فالافتراضات هي مؤشرات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل والتنبؤ ما هو إلا تلمس للمستقبل بناء على ما يتوفر لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر .

الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار من بينها

في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل.



فعلى سبيل المثال : إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة 10% فإن البدائل لتحقيق ذلك

يمكن أن تشمل :

1. البديل الأول: البيع بسعر أقل.

2. البديل الثاني: دخول أسواق جديدة.

فهذه بدائل 3 يتم اختيار ~~والجيد منها~~ ~~المقال~~ ~~نتجرات~~ ~~على~~ ~~المناج~~ ~~مثل~~ ~~التكلفة~~

والإمكانية والجهد وغيرها.

الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقويم النتائج

هذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ وتختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ.

Effective planning صفات التخطيط الفعال



صفات التخطيط الفعال Effective planning

- 1- وضوح الهدف: يجب أن يكون للخطة هدف واضح محدد تسير على ضوئه أعمال المشروع.
- 2- المرونة: يجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المتغيرة في المستقبل دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تأثير سلبي على فعالية الخطة.
- 3- البساطة: يجب أن تكون الخطة سهلة يمكن للجميع استيعابها وفهمها لتطبيقها على أرض الواقع.
- 4- المشاركة في الإعداد: يجب أن توضع الخطط بمشاركة أكثر من شخص في المنشأة.
- 5- الواقعية: يجب أن تكون واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة دون مبالغة لما يمكن إنجازه أو تضخيم لأثر الظروف المحيطة.
- 6- تحقيق التوازن: يجب أن تكون الخطة الفعالة متوازنة في جميع أجزائها وتطبيقاتها على أعمال المنشأة وإدارتها وأقسامها.
- 7- المتابعة والتقويم: إن التخطيط الفعال يقتضي متابعة دائمة لسير الخطة وتقويمها دورياً للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح.

معوقات التخطيط Obstacles Of Planning



1 البيئة المعقدة

2 نقص المعلومات

3 مقاومة التغيير

4 عدم الواقعية

5 عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة

6 وجود القيود

7 الوقت والتكلفة

خطة العمل توضح الإجابات عن الأسئلة التالية



من الذى سيقوم
بالعمل
Who ?

المسئول عن
النشاط/ المهمة

ماذا نعمل ؟
What ?

ما هو النشاط/ المهمة
المطلوب تنفيذها

كم يتكلف هذا
العمل
How Much ?

تكاليف كل مرحلة

كيف سيتم
العمل
How ?

طريقة التنفيذ - الدعم

متى سيتم
العمل
When ?

متى يتم تحقيق
النشاط/ المهمة

وظائف الإدارة

5

التخطيط

التنظيم والتنسيق

اتخاذ القرارات

التوجيه

الرقابة



التنظيم Organization



توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل
يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية
في تحقيق الأهداف المحددة“



التنسيق

Coordination



”الترتيب المنظم لجهود فريق العمل
الجماعي لكي توجه هذه الجهود في
التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف
المحدد“



الرقابة Control



”التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم
وفق الخطط الموضوعية، والتعليمات
الصادرة، والمبادئ المعتمدة“ وذلك
لهدف كشف مواطن الضعف
و”تصحيحها“

القيادة الإدارية

Management Leadership



”القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين





اتخاذ القرارات Decision Making

مفهوم اتخاذ القرار

” هي عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما “

إن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية او حركية للوصول الى القرار المناسب.

أن اتخاذ القرار يقوم على اساس الاختيار من بين عدة بدائل.
أن هناك هدفا أو غاية من وراء اتخاذ القرار

اتخاذ القرارات والعملية الإدارية



خطوات اتخاذ القرارات

القيادة و إتخاذ القرار



تحديد المشكلة

جمع المعلومات

طرح البدائل

تنفيذ الحل

متابعة تنفيذ الحل

مصطلحات

التخطيط	Planning
خطط استراتيجية	Strategic Planning
خطط تكتيكية	Tactical Planning
خطط تشغيلية	Operational Planning
التخطيط الفعال	Effective planning
عناصر التخطيط	Elements of planning
تخطيط الإدارة العليا	Top-level plans
تخطيط الإدارة الوسطى	Middle- level plans
تخطيط الإدارة الدنيا	Lower-level plans
أهداف	Objectives
إجراءات	procedures
السياسات	Policies

الفصل الخامس

أسلوب الكتابة والبحث العلمي الأكاديمي



