

مرحباً

welcome

Chapter 3

التخطيط ووضع الأهداف

نادر القريوتي

الأهداف التعليمية Learning Objectives

مفهوم التخطيط وأهميته

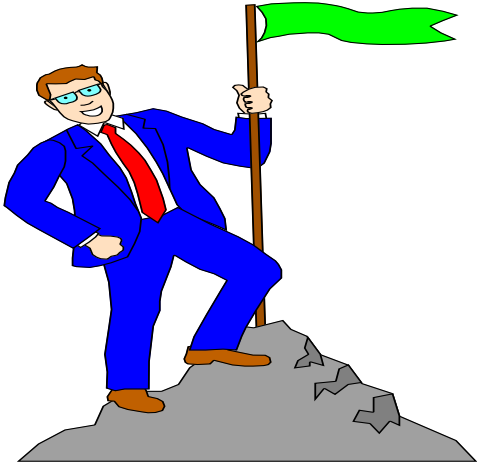
التغيرات البيئية المؤثرة على التخطيط

خطوات عملية التخطيط

أنواع التخطيط

الصعوبات التي تعترض عملية التخطيط

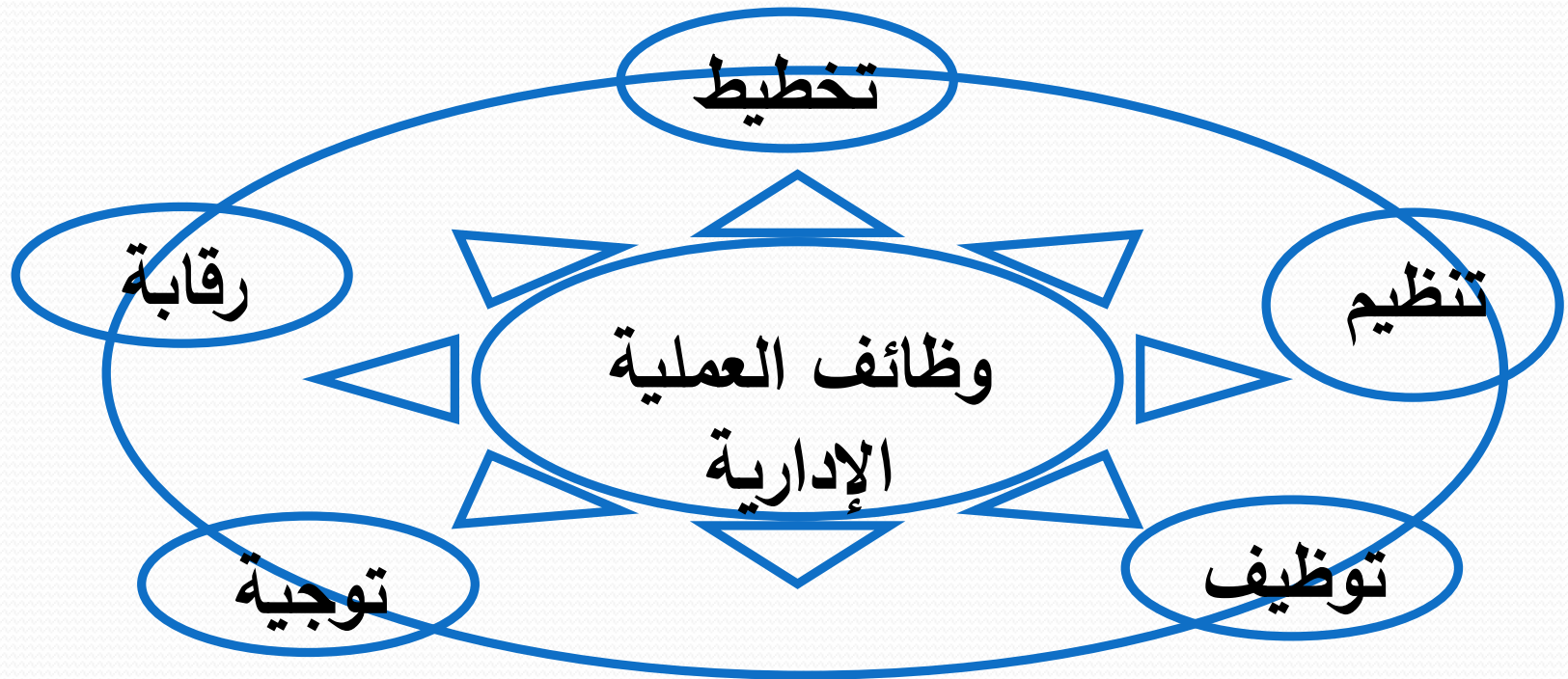
هي



لا أحد يخطط للفشل.....

ولكن هناك من يفشل في التخطيط

أركان الإدارة الناجحة



تحديد العمل الذي يجب إنجازه ووضع وتطوير الخطط التي تكفل الإنجاز

التخطيط

تحديد كيف يجب أن يتم توزيع العمل والتنسيق بين مختلف العمليات وتحديد المسؤوليات والصلاحيات

التنظيم

التأكد من وجود الكوادر البشرية اللازمة لإنجاز العمل في الزمان والمكان المناسبين

التوظيف

متابعة الأعمال ومراقبة تنفيذها والعمل على إعطاء النصائح والملاحظات لضمان حسن التنفيذ

التوجيه

وضع معايير لتقييم العمل – قياس الأداء ومقارنته بالمعايير –
التعلم من الأخطاء – أخذ العبر للمستقبل

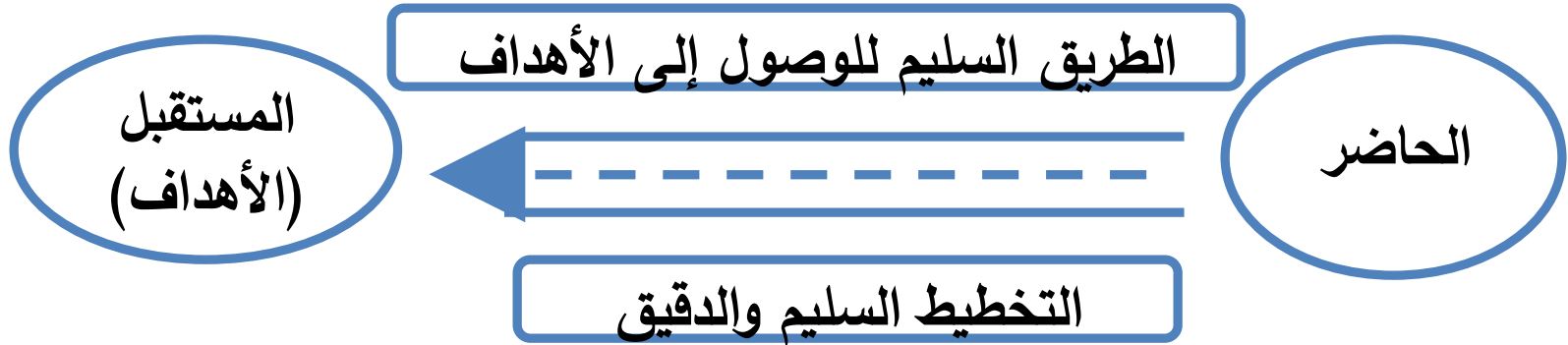
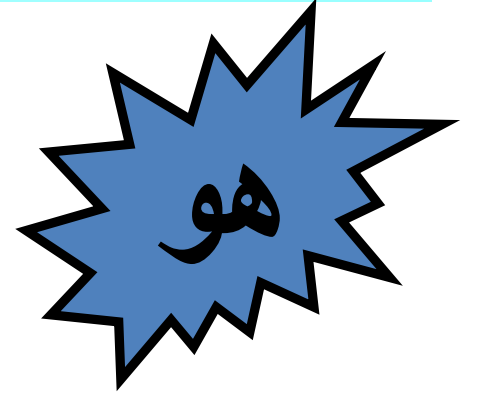
الرقابة

What Is Planning?



مفهوم التخطيط Planning Concept

تحديد الأعمال التي سيتم تنفيذها في المستقبل
بالكيفية والوقت المناسبين وذلك سعياً لتحقيق
إنجازات أو أهداف معينة



ما هو التخطيط ..؟

عملية اتخاذ قرارات
لتحديد اتجاه المستقبل

أين نريد
الوصول؟

أين نحن
الآن

كيف نصل الى ما نريد؟

مفهوم التخطيط :

التخطيط نشاط تقرر فيه الإدارة
ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله ،
وأين ، ومتى ، وبواسطة من ، وما هي
الموارد المطلوبة لأداء العمل



مفهوم التخطيط

عملية ذكية و تصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة'
للتفكير قبل العمل 'و العمل ضمن الحقائق بدلا من التخمين

الإجابة على الأسئلة التالية :

ماذا ؟ لماذا؟ كيف ؟ من ؟ متى ؟

التخطيط

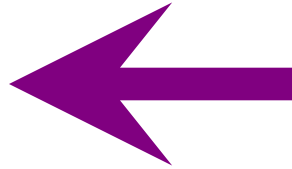
- أين أنا الآن؟ و ما هو وضعي الحالي؟
- أين أريد أن أكون؟ و ما هي طموحاتي المستقبلية؟
- كيف سأبلغ تلك المرحلة؟ ما هي الوسائل المطلوبة؟
- كيف سأعرف أنني حققت ما أصبو إليه؟

نستنتج من التعريفات السابقة بأن التخطيط

- I. هو وضع الأهداف في برنامج عمل قابل للتنفيذ.
- II. التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لذلك المستقبل .
- III. رسم صورة واضحة للمستقبل وتحديد الخطوات الفعالة إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وكلفة ممكنة.
- IV. هو ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية .
- V. هو عمل ذهني يبحث في إمكانية التحكم في ظروف.

سؤال

الخطة



ما هو مخرج
عملية التخطيط

برنامج له بداية ونهاية يسعى لتحقيق هدف
أو أهداف محددة من خلال الاستخدام الأمثل
للموارد، وهذا البرنامج يربط بين الأمور
التالية:

هي

الأعمال - النشاطات المختلفة - الفعاليات
الزمن (تواريخ محددة: أيام - أشهر - سنوات)
المسؤوليات (من سيعمل ماذا)

التخطيط

حدد وضعك
الراهن

خطه العمل

حدد صورة
المستقبل

معايير للأداء

الشرعية

أهمية
التخطيط

يساعد على
اتخاذ
القرارات

مصدر للتحفيز
والولاء

مرشد للعمل

لماذا لا نخطط؟

عدم القناعة
بجدوى التخطيط

الجهل بالتخطيط
وعدم معرفة
أهميته

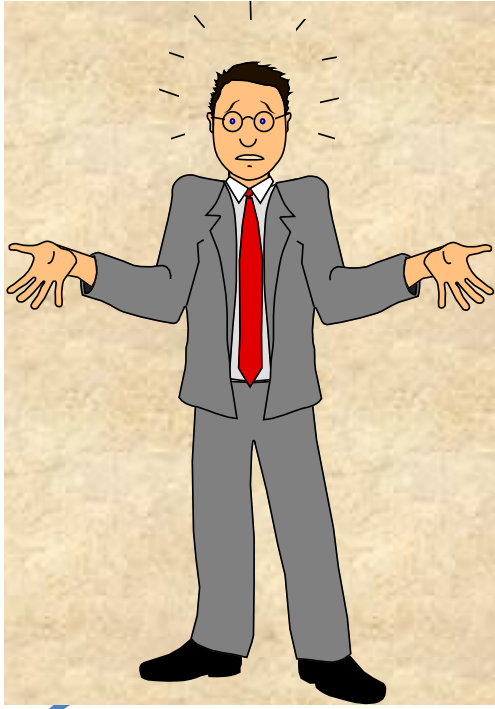


الاستسلام
للأمور العاجلة

عدم الإلمام
بمهارات
التخطيط

الخوف من
المجهول والركون
للمعلوم

التغيرات البيئية المؤثرة على التخطيط



لماذا نحتاج إلى
التخطيط؟

❖ تأتي الحاجة إلى التخطيط بسبب تعلقه بالمستقبل، حيث أن المستقبل غير واضح المعالم بسبب كثرة المتغيرات التي لها علاقة بعمل المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر. وكلما زاد عدد المتغيرات كلما كانت الحاجة ملحة للتخطيط.

التغيرات الداخلية المؤثرة على التخطيط

متغيرات داخلية

- ❖ اتساع أعمال المؤسسة والحاجة إلى القدرة على إدارة مختلف العمليات بفعالية
- ❖ الحاجة إلى المراقبة والقياس
- ❖ إدخال منتجات أو خدمات جديدة
- ❖ ازدياد أعداد الموظفين
- ❖ طبيعة العمل تدعو إلى تغييره بشكل مستمر
- ❖ الأوضاع المالية

ما هي المتغيرات المؤثرة على التخطيط

التغيرات الخارجية المؤثرة على التخطيط

متغيرات خارجية

- ❖ التغير التكنولوجي
- ❖ التغير في السياسات الحكومية
- ❖ التغير في القوانين والتشريعات
- ❖ التغير في طبيعة المنافسة
- ❖ التغير في الموارد (البشرية والمالية والطبيعية)
- ❖ التغيرات الاقتصادية: (ارتفاع وانخفاض الأسعار والبطالة والفائدة المصرفية ووجود الخصخصة
- ❖ التغيرات الاجتماعية: دخول المرأة إلى سوق العمل – تغير في القيم والاتجاهات – نشاطات نقابات العمال

ما هي المتغيرات المؤثرة على التخطيط

خطوات التخطيط

وضع الأهداف

دراسة التغيرات البيئية

وضع الخطة

إقرار الخطة

تنفيذ الخطة

المتابعة والتقييم

الأهداف Objectives

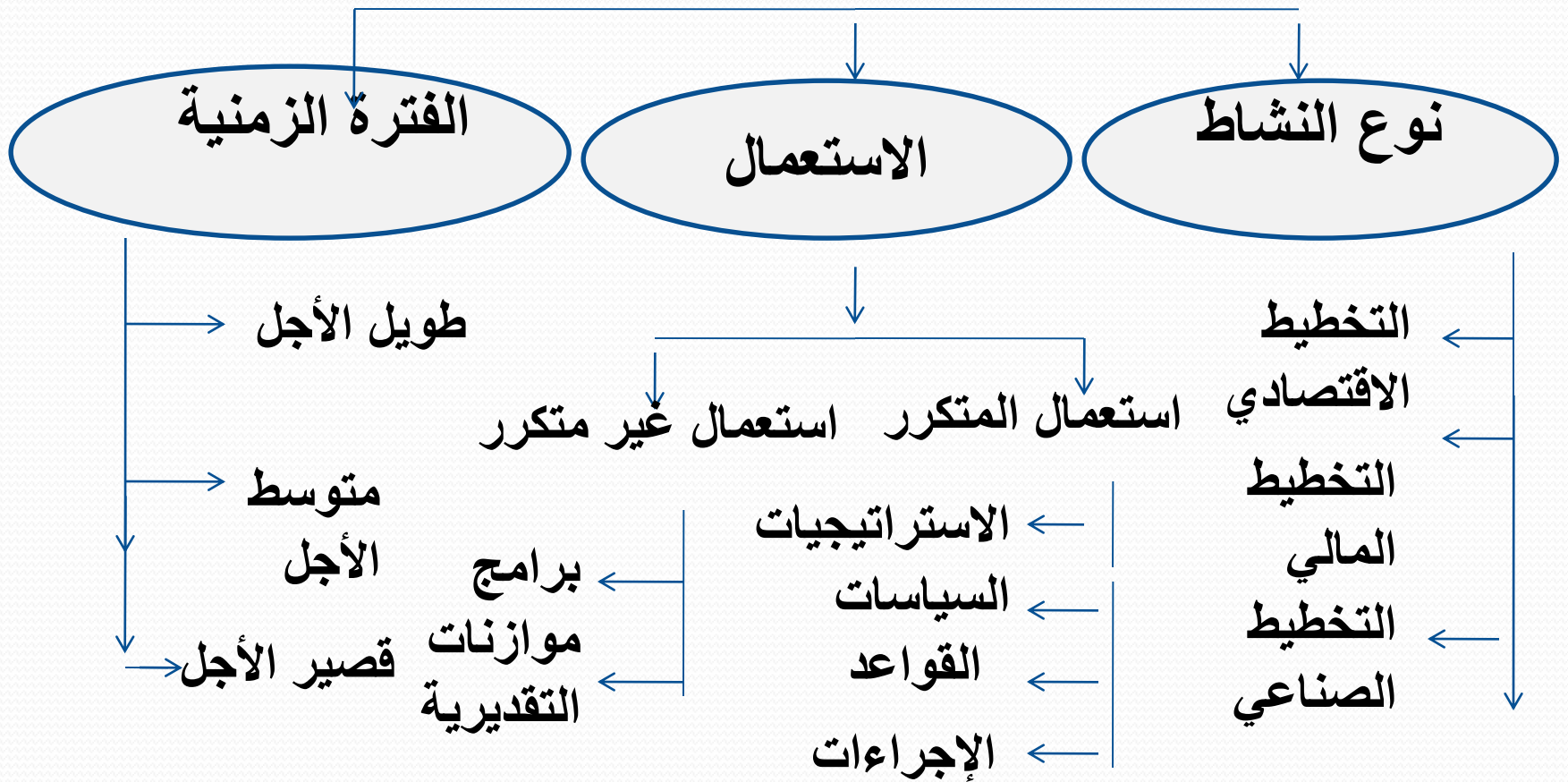


مواصفات الهدف الجيد "SMART"



أنواع التخطيط Types of planning

يمكن تصنيف أنواع التخطيط حسب :



أنواع التخطيط

أولاً	من ناحية المدة الزمنية
-------	------------------------

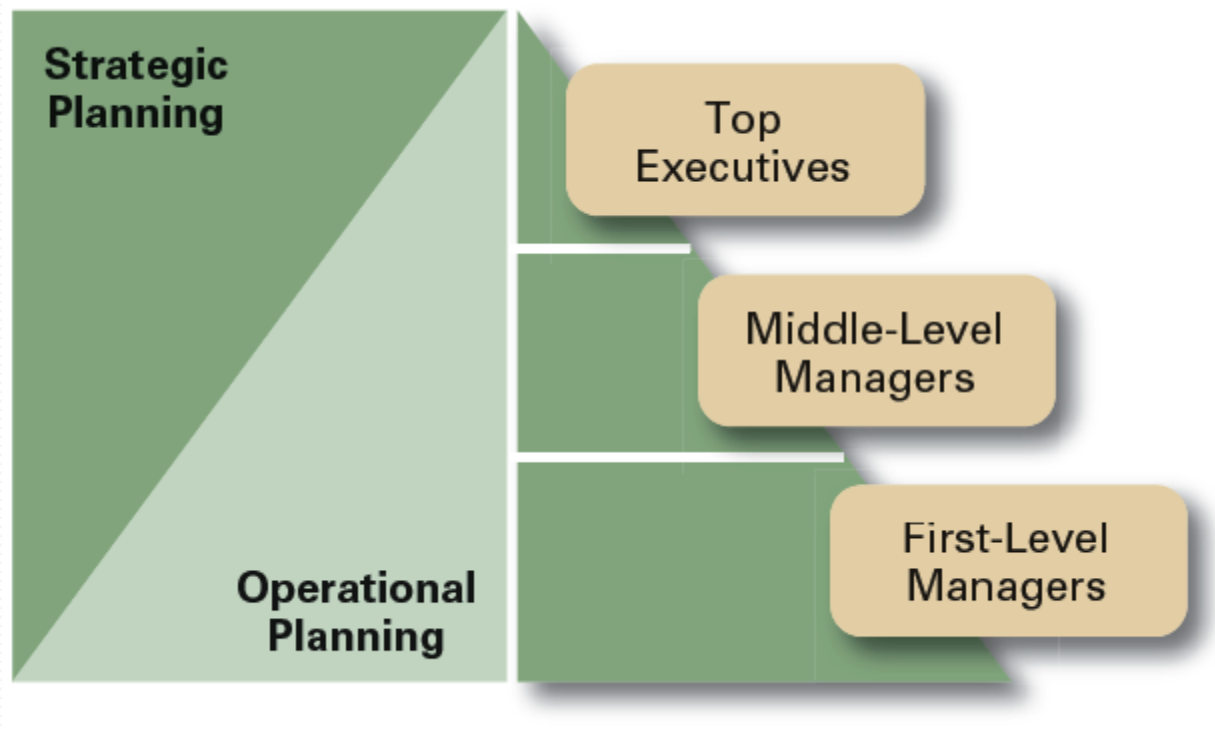
- خطط طويلة الأمد (3 - 5 سنوات)
- خطط متوسطة الأمد (1 - 3 سنوات)
- خطط قصيرة الأمد (أسابيع - أشهر)

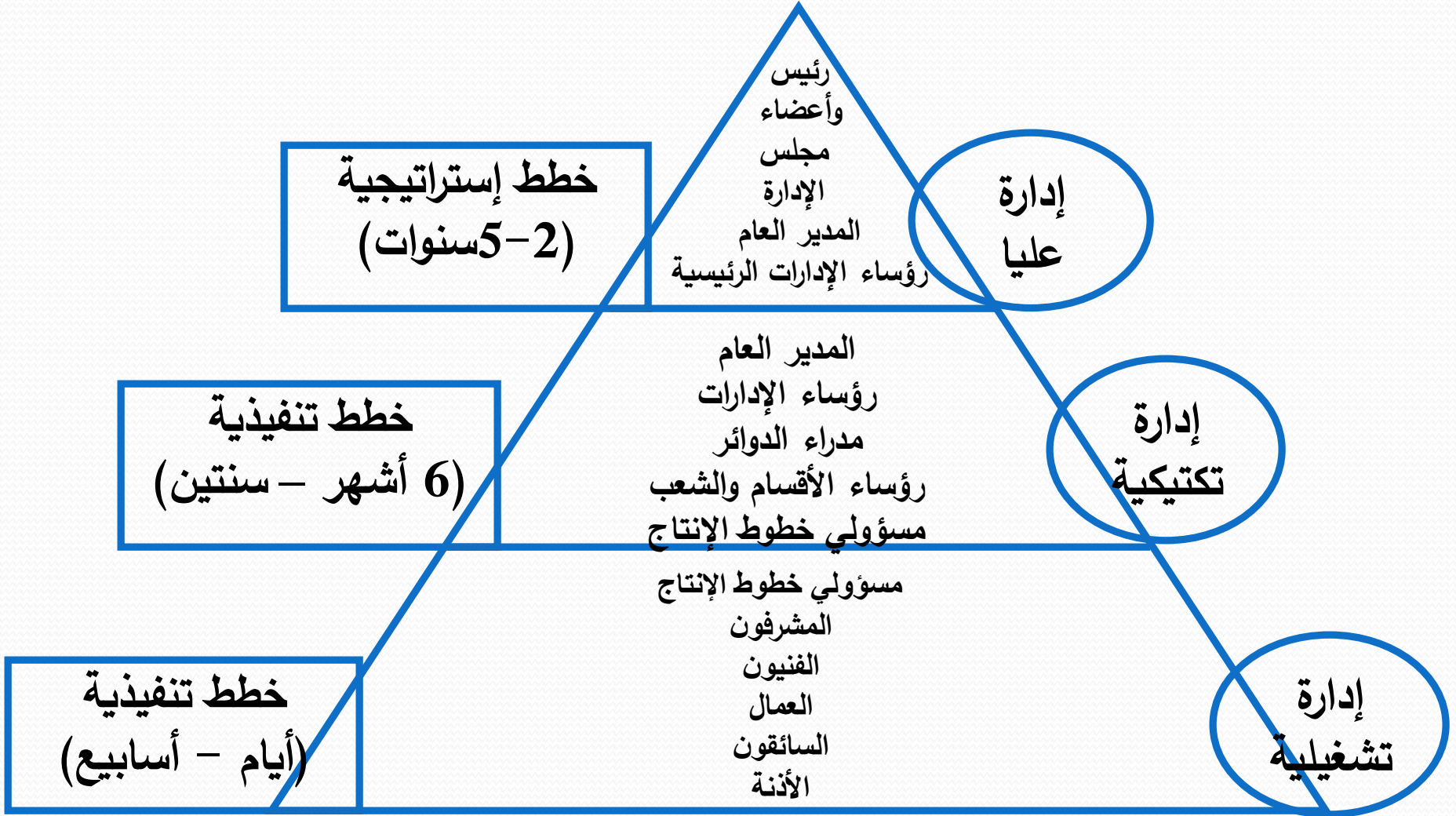
ثانياً

من ناحية المستوى الإداري

1. strategic planning : تقوم به الإدارة العليا (الرئيس ، نائب الرئيس) وتتميز بالبعد الاستراتيجي (خطة إستراتيجية) طويلة الأجل .
2. tactical planning : ويقوم بها مساعداو المدير ورؤساء الأقسام. وتتميز بالبعد التفصيلي (خطة تفصيلية أو تكتيكية) .
3. operational planning : ويقوم به المشرفون وتتميز بالبعد التشغيلي (خطة تشغيلية) .

Planning in the Hierarchy of Organizations





من حيث طبيعة النشاط	ثالثا
---------------------	-------

اقتصادي, مالي, صناعي, زراعي..... الخ

من ناحية مجال الاستخدام

رابعاً



➤ خطط متكررة الاستعمال

➤ (خطط غير متكررة الاستعمال

Strategies

الاستراتيجيات

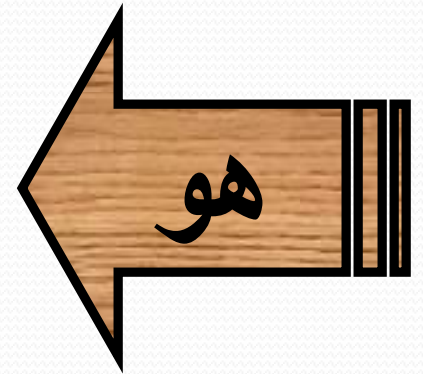
تحديد الأهداف الرئيسية طويلة
الأجل للمنظمة وتبني طريق العمل
وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ
هذه الأهداف.

ما الفرق بين القرار الاستراتيجي
وغير الاستراتيجي؟

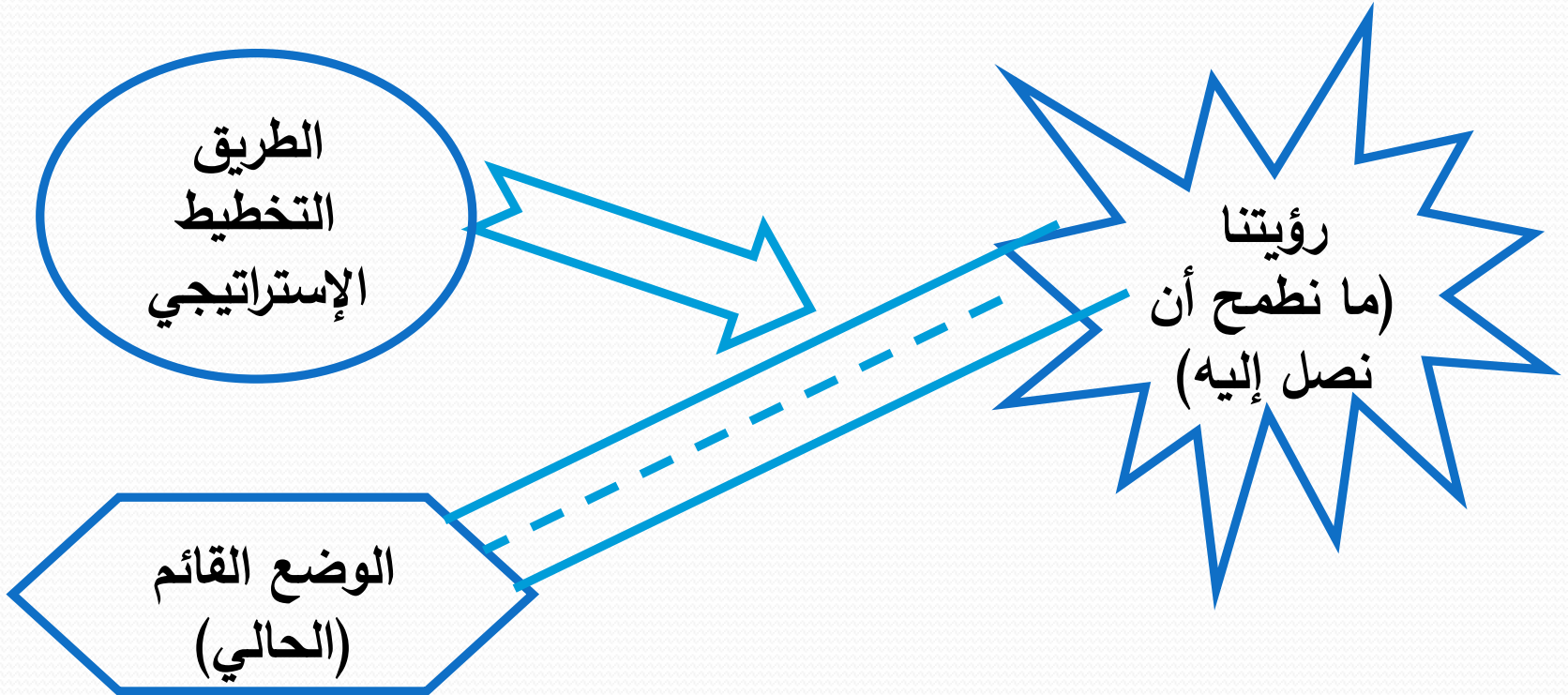


التخطيط الإستراتيجي - تعريف

استخدام نقاط القوة لدى المؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية بحيث يتم التغلب على التهديدات (المنافسة أو الصعوبات) والتمكن من تحسين نقاط الضعف الداخلية في المؤسسة.



التخطيط الاستراتيجي



سأل احدهم الآخر: كيف لي ان اصل اليك؟

فرد عليه: اخبرني اين موقعك الآن لأصف لك اقرب طريق

التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis

عوامل
سلبية

عوامل
إيجابية

المخاطر
(T)
Threats

الفرص المتاحة
(O)
Opportunities

عوامل الضعف
(W)
Weaknesses

عوامل القوة
(S)
Strengths

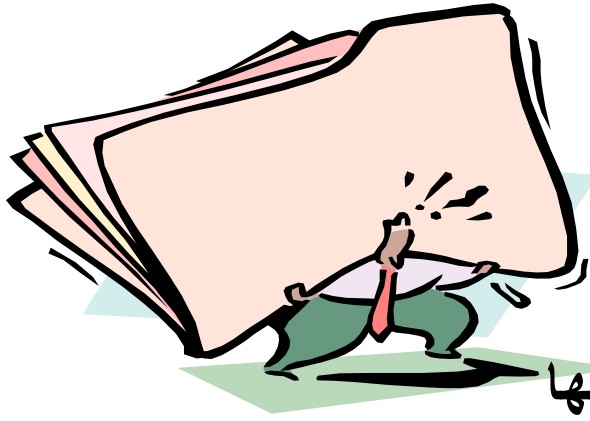
البيئة
الخارجية

البيئة
الداخلية

فوائد الاستراتيجيات



أولاً	الاستخدام الأمثل للموارد
ثانياً	القدرة على التجاوب مع الظروف
ثالثاً	وضع الخطط لمواجهة المنافسين
رابعاً	توفر المعيار لاتخاذ القرار



Policies

السياسات

المبادئ والمفاهيم وأطر التفكير واتخاذ القرارات التي يضعها المخططون ويسترشد بها المنفذون

أنواعها

أساسية
فرعية
تنفيذية

شروطها

- نابعة من أهداف الشركة.
- عدم التعارض
- أن لا تكون تفصيلية
- أن تكون نابعة من أفكار العاملين
- أن تكون مكتوبة بوضوح
- المرونة و الاستقرار

ما يجب وينبغي القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات .

خطة محددة للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة لتحقيق الأمان والمساواة. ولمخالفة هذه القواعد جزاء معين.



Procedures

الإجراءات

سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب أتباعها لتنفيذ عمل معين.



وهي الأعمال التفصيلية الرتيبة التي تسير في طريق ثابت مرسوم والتي تسمى بالروتين (ضرورية للأعمال المتكررة أو المتوالية)

Programs

البرامج

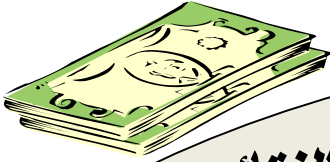
• المفهوم :

و هي عبارة عن تركيب معقد من الأهداف , السياسات , الإجراءات , القواعد , المهمات , الخطوات التي يجب القيام بها , المواد المستخدمة و العناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين . و يجري دعمها كذلك بالأموال و الميزانيات التقديرية .

Budgets

الموازانات

تسمى بالميزانية التقديرية



الموازنة هي عبارة عن بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنه بقيم عددية . و يمكن التعبير عن الموازنة إما بساعات العمل , أو بوحدات إنتاجية , أو ساعات آلة , أو إي مقياس عددي آخر .

تستخدم الموازنة أداة للرقابة حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية الواردة في الموازنات التقديرية و الأرقام الفعلية .

MBO الإدارة بالأهداف

إشراك الأفراد من كل المستويات الإدارية في وضع و
تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

خطواتها :

- وضع الأهداف
- إعداد خطة العمل
- المراجعة الدورية
- تقييم الأداء



MBO الإدارة بالأهداف



• فوائدها:

- تحسين أسلوب الإدارة
- التزام الأفراد
- فاعلية الرقابة
- النمو الذاتي للفرد

• محدداتها:

- التضحية بالأهداف العامة
- الحاجة لفترة طويلة (ضياع الوقت)
- صعوبة وضع أهداف قابلة للقياس

التخطيط
والخطط

قلة الالتزام
بالتخطيط

صعوبات التخطيط
(الأفراد)

مقاومة
التغيير

الاعتماد على
الخبرة

الوقت
والنفقة

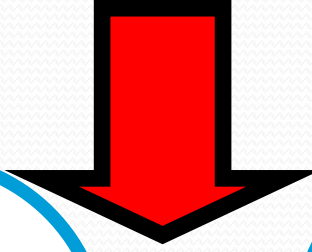
عدم دقة
المعلومات

عدم
المرونة

صعوبات التخطيط
(العملية)

سرعة
التغيير

شروط التخطيط الفعال



التكامل

المشاركة

ملائمة
الهيكل

الإلزامية

الاستمرارية

المرونة

الوضوح

الواقعية