

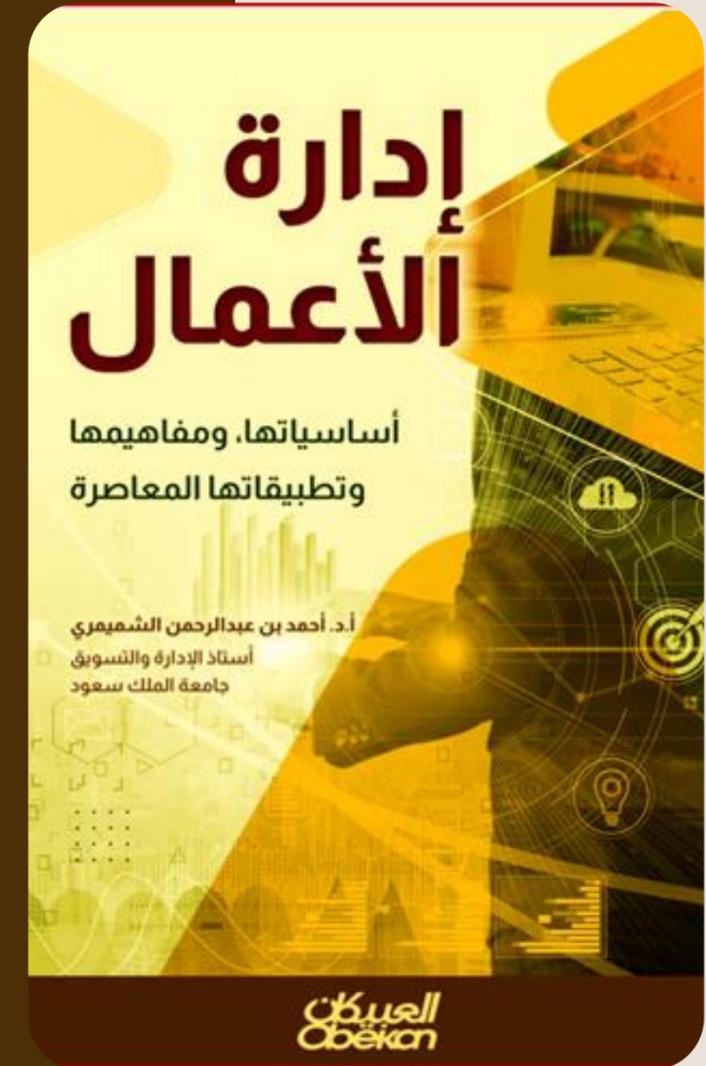
# إدارة الأعمال

أساسياتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة

أ.د. أحمد الشميمري



[www.edarah.net](http://www.edarah.net)



الفصل الثالث

التخطيط

Planning

ما هو التخطيط



## تعريف التخطيط

### Definition Of Planning

□ التخطيط هو « التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل»

□ كما أن علماء الإدارة أسهموا في وضع عدة تعريفات منها :

✓ التخطيط هو تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.

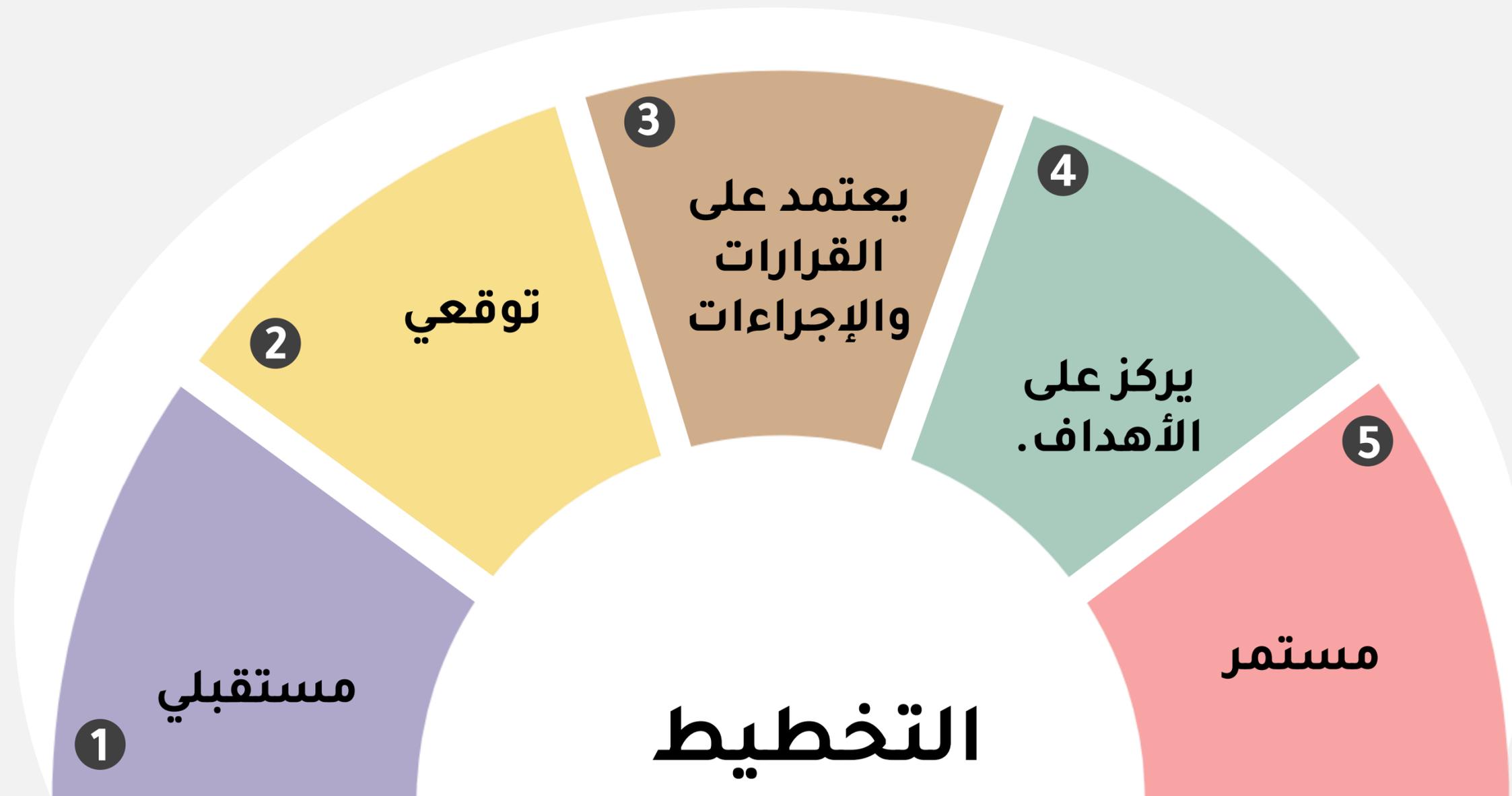
✓ التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته.

✓ التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح

الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.



## خصائص التخطيط



## خصائص التخطيط

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

◀ **توقعي** يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير

المؤكدة والمتغيرة في العمل.

◀ يعتمد على **القرارات والإجراءات**

◀ **يركز** على الأهداف.

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

## فوائد التخطيط Objectives Of Planning

- ❖ ١- يسهم في وضع أهداف واضحة للعمل.
- ❖ ٢- يحقق التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
- ❖ ٣- يسهم في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.
- ❖ ٤- يساعد في ترشيح النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.
- ❖ ٥- يسهم في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمايير الرقابية للأداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعية.
- ❖ ٦- يساعد في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.
- ❖ ٧- يساعد التخطيط على تنظيم العمل.

## أنواع التخطيط Types Of Planning

التقسيم حسب المدة الزمنية:  
يمكن أن يتم التخطيط حسب معيار الزمن ليشمل:



الخطة التشغيلية



## التقسيم حسب المدة الزمنية

### التخطيط طويل الأجل

03

- ✓ تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ٣ الى ١٠ سنوات .
- ✓ يهدف هذا النوع إلى: إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة في اتجاهه

### التخطيط متوسط الأجل

02

- ✓ 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.

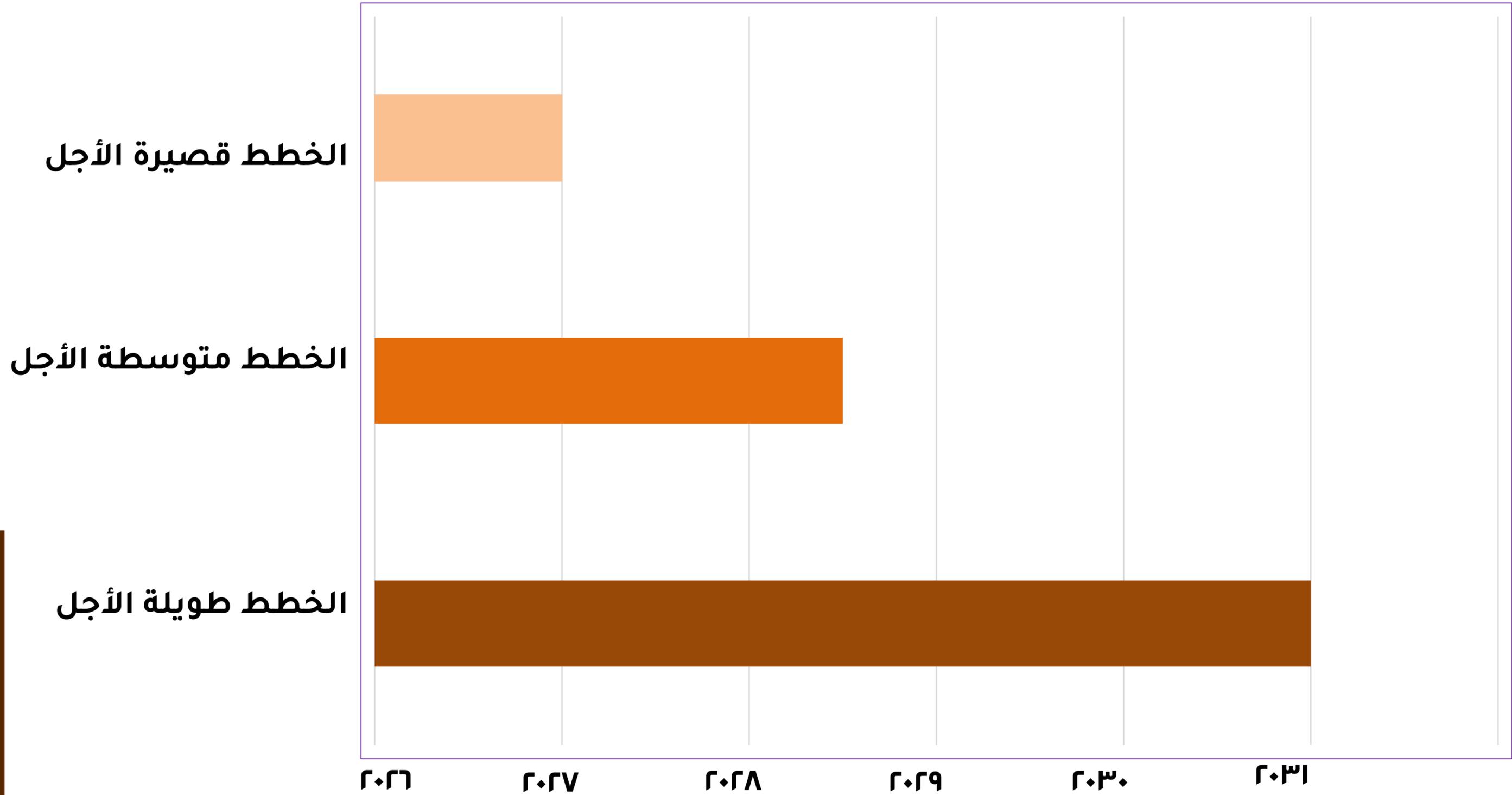
### التخطيط قصير الأجل

01

- ✓ 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.



## تحقيق التكامل بين الخطط



# التقسيم حسب المستوى الإداري

## يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات إدارية:

### التخطيط على مستوى الإدارة العليا *Top-level plans*

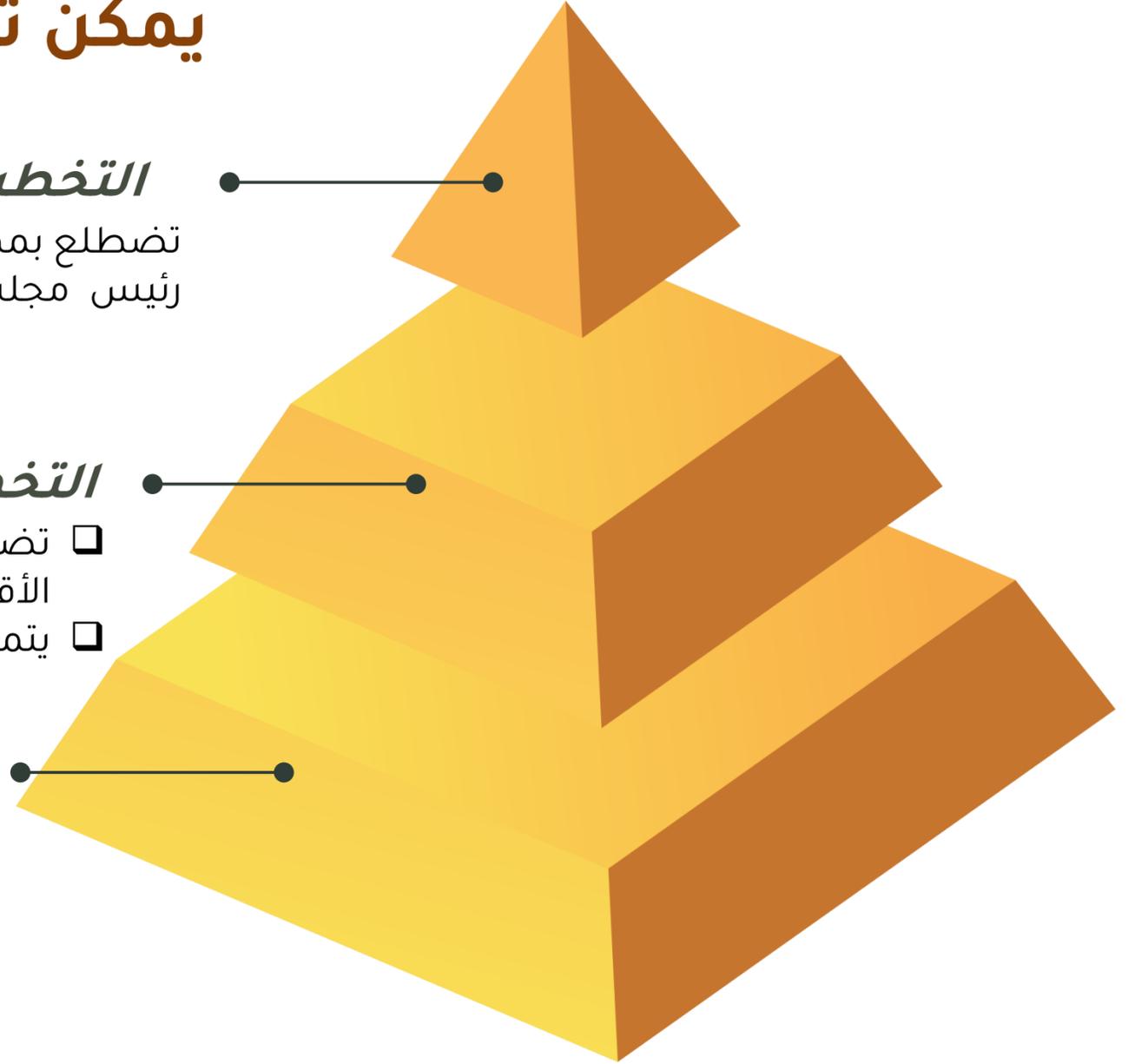
تضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة العليا في المنشآت والتي تتمثل بأعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مدراء العموم  
□ يتميز ببعده الاستراتيجي ويغطي مدة زمنية طويلة.

### 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 متوسطة

### التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا *Lower-level plans*

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

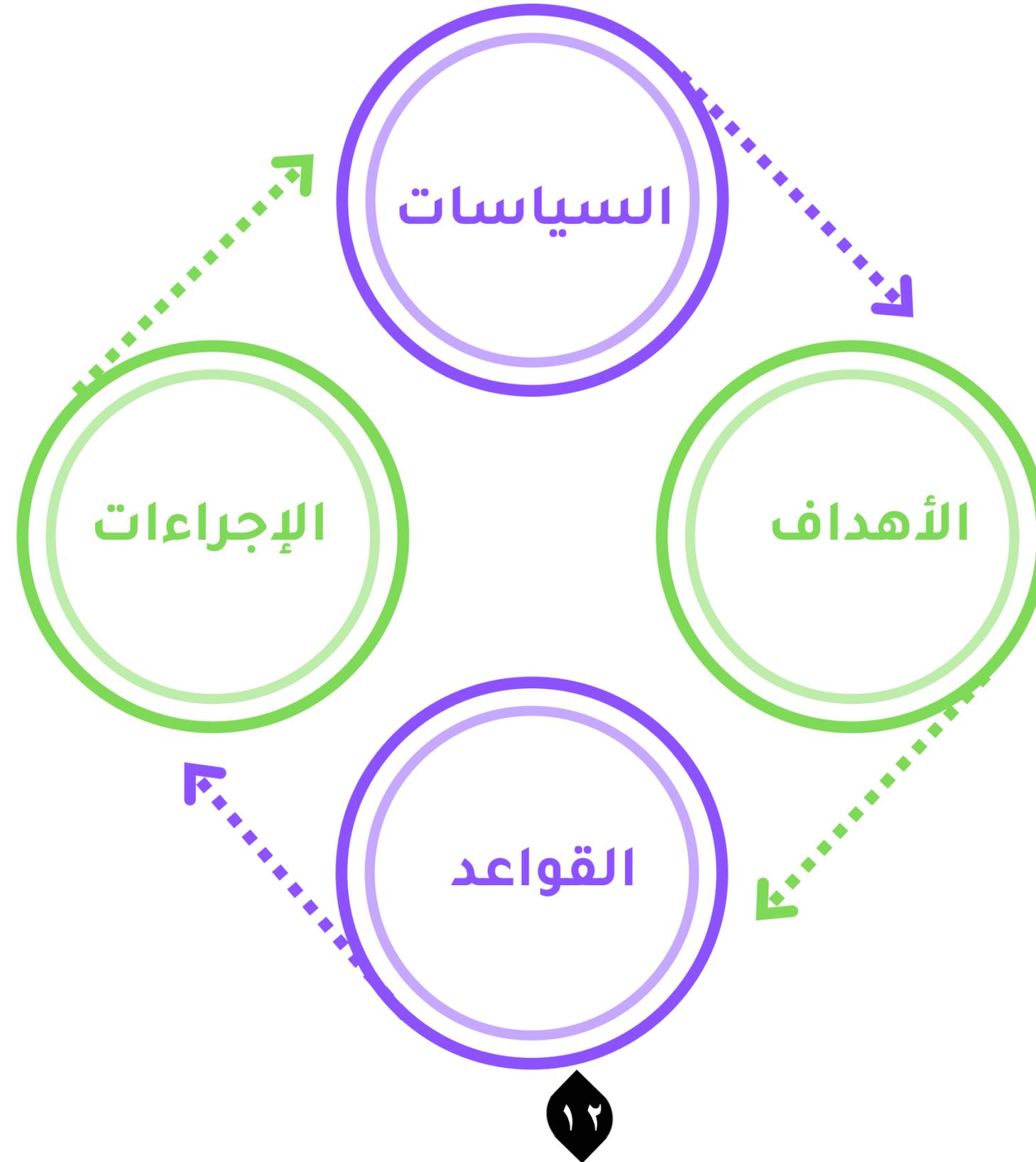


## التقسيم حسب المستوى الإداري

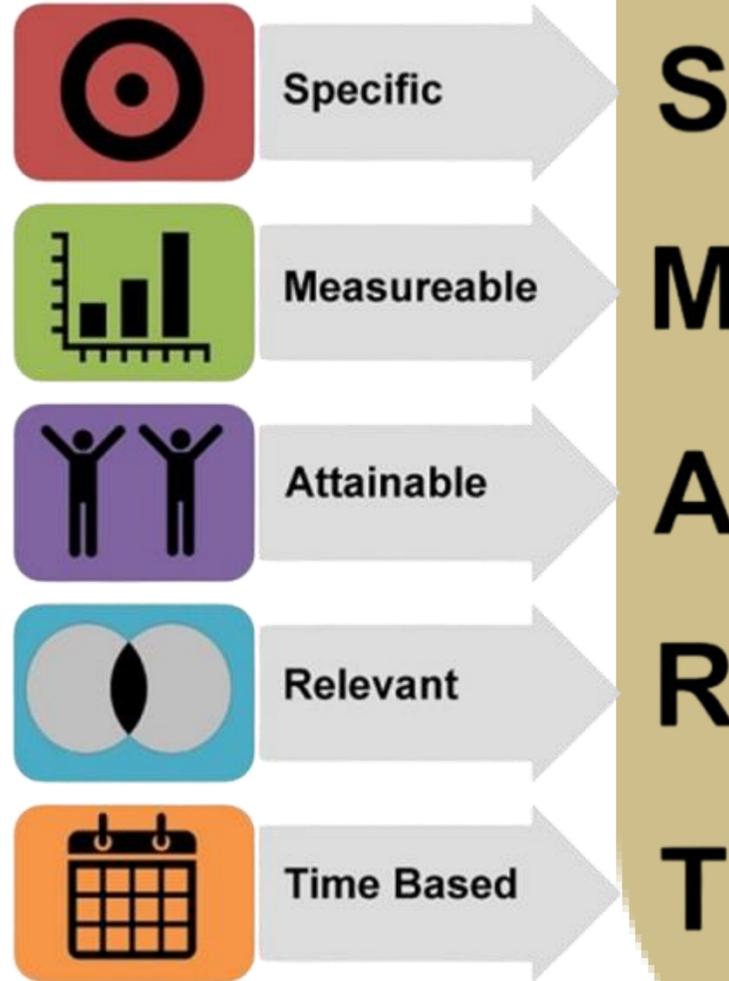
المستوى الإداري	نوع الخطة	مدة الخطة
<b>الإدارة العليا</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• رئيس مجلس الإدارة</li><li>• المدير العام</li><li>• مدير الإدارات العامة</li></ul>	الخطة الاستراتيجية	الخطة طويلة الأجل
<b>الإدارة الوسطى</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• مديرو الأقسام</li><li>• مساعدي المدراء</li></ul>	الخطة التكتيكية	الخطة متوسطة الأجل
<b>الإدارة الدنيا</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• المشرفون</li><li>• رؤساء الشعب</li><li>• رؤساء فرق العمل</li></ul>	الخطة التشغيلية	الخطة قصيرة الأجل



# عناصر التخطيط Elements of planning



## الأهداف Objectives



□ نعرف الأهداف بأنها: "الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل".

□ الشروط التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف منها:

✓ وضوح الهدف

✓ مشروعية الهدف

✓ واقعية الهدف

✓ قابلية قياس الهدف

✓ محدد بوقت

## السياسات Policies

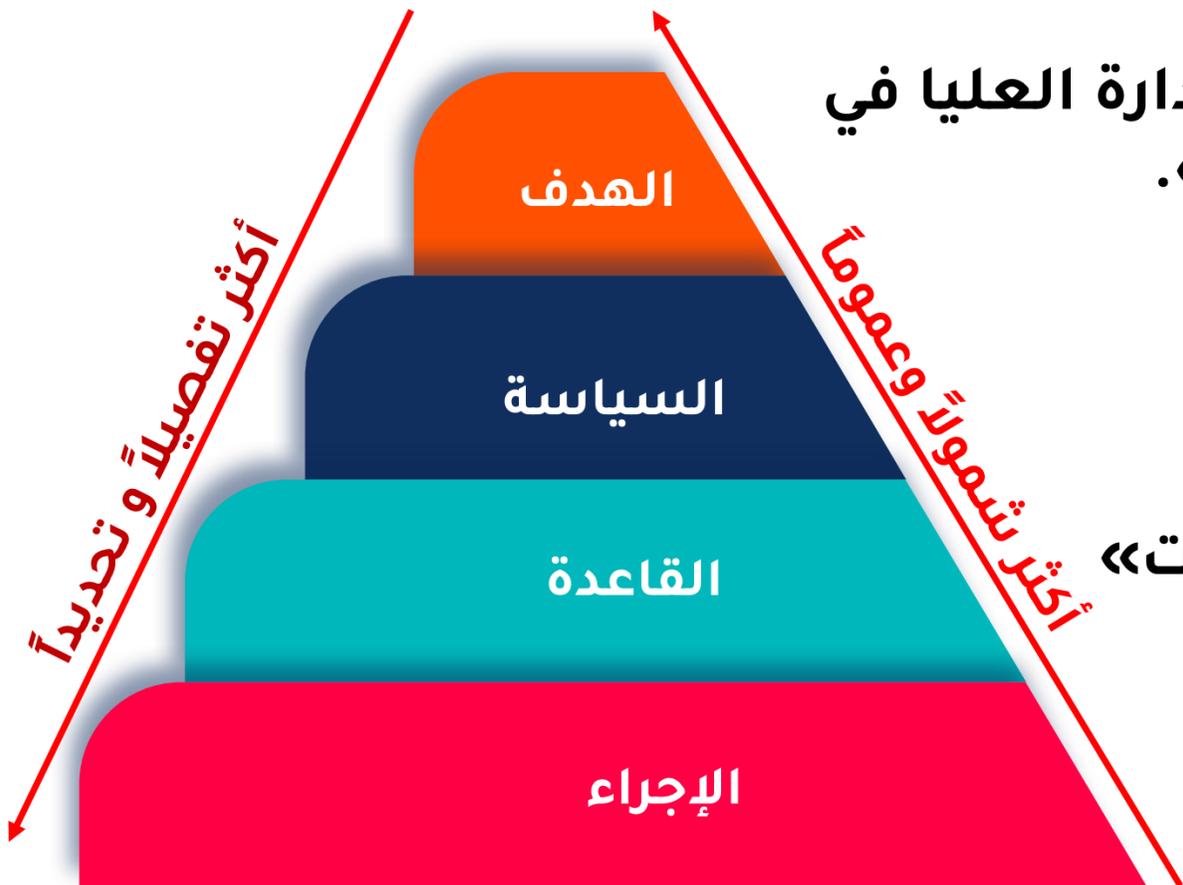
تعرف بأنها: «مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة ؛ لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة».

## القواعد Rules

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

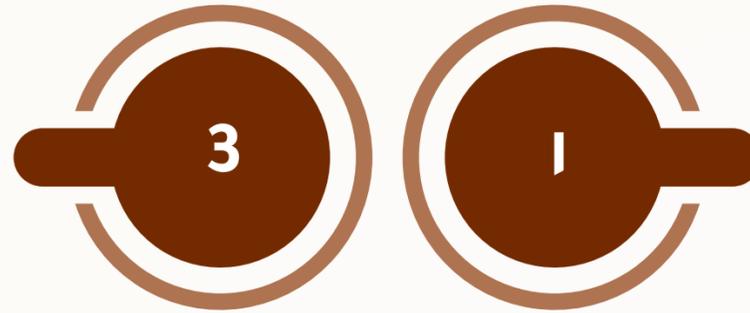
## الإجراءات Procedures

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



## هناك عناصر أساسية للتخطيط الاستراتيجي تتلخص أهمها في ٥ عناصر أساسية هي :

**الأهداف الرئيسية Strategic Goals**  
وهي الغايات والمخرجات الرئيسية المحددة التي تم وضعها من قبل المنظمة وتسعى بكافة الطرق والوسائل لتحقيقها.



**الرؤية: Vision**  
الرؤية هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلاً، وتمثل الطموح الذي تسعى المنظمات لتحقيقه.

**التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات: SOWT Analysis**  
وهو تحليل يقصد به التعرف إلى أربعة اعتبارات أساسية وهي: نقاط القوة لدى المنظمة، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة أمامها، والتهديدات التي قد تواجه المنظمة. وقد سمي سوات ليعني اختصاراً الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats).



**الرسالة: Mission**  
تعبّر الرسالة عن المهمة التي من أجلها وجدت المنظمة. وكيف سيتم تنفيذ هذه المهمة بتميز عن الآخرين.



**الخطة التنفيذية: Action Plan**  
وهي عبارة عن وثيقة تضم جميع الخطوات والموارد اللازمة للوصول إلى أهداف المنظمة، كما أنها توضح الإطار الزمني لتنفيذ البرامج والمشروعات.





تختص هذه الخطوة بتحديد ما نريد الوصول إليه.

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

٢ جمع المعلومات

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

٤ 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.

٣ وضع الافتراضات

**فعلي سبيل المثال : إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة ١٠% فإن البدائل لتحقيق ذلك يمكن أن تشمل :**

١. البديل الأول: البيع بسعر أقل.
٢. البديل الثاني: دخول أسواق جديدة.
٣. البديل الثالث: إدخال تغييرات على المنتج.

**تدرج الافتراضات في مجال له طرفان:**

**الطرف الأول:** أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة ومشجعة.

**الطرف الآخر:** أن تكون الظروف المستقبلية سيئة ومثبطة .

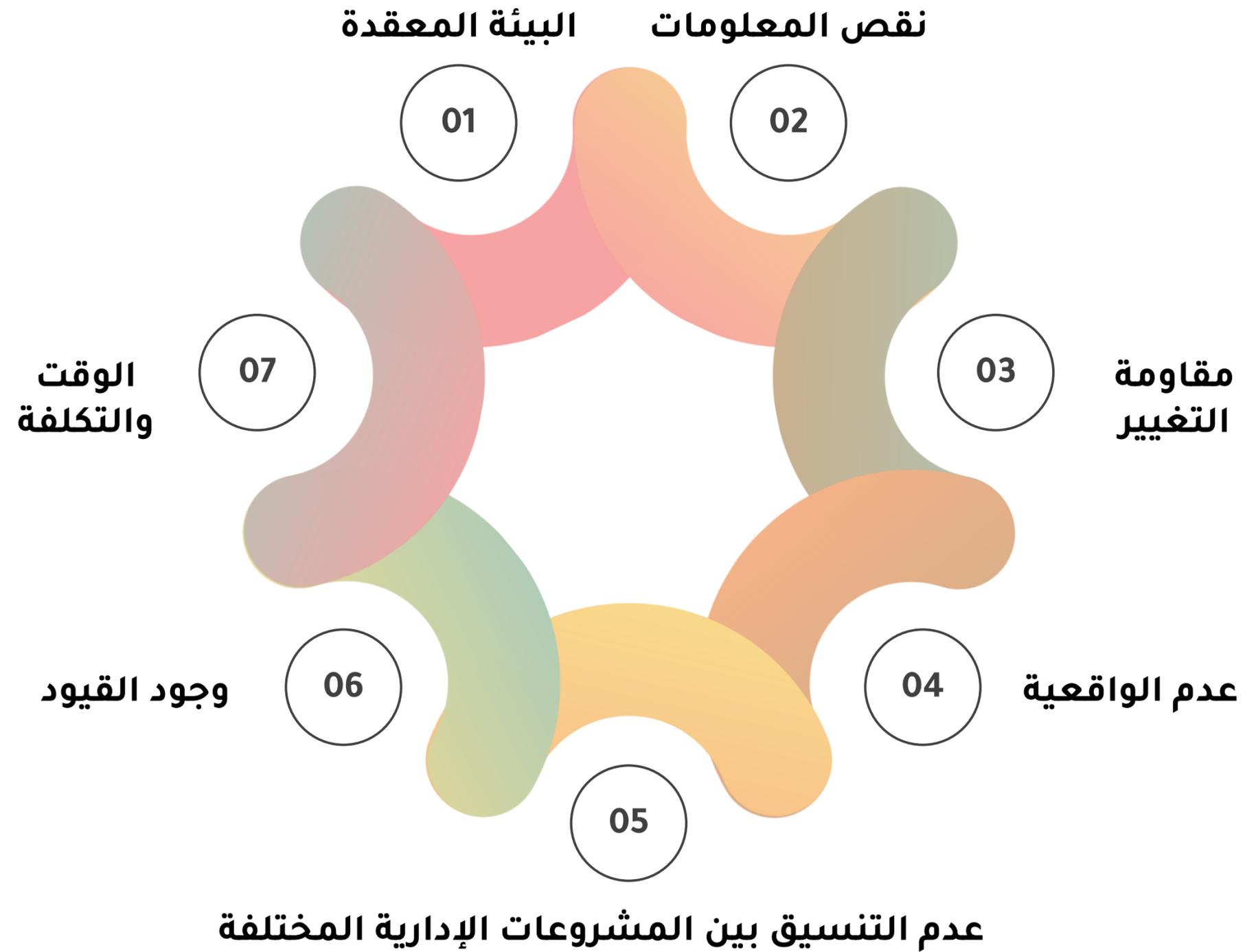
فالافتراضات هي مؤشرات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل والتنبؤ ما هو إلا تلمس للمستقبل بناء على ما يتوفر لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر .



## صفات التخطيط الفعال Effective planning

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

# عوائق التخطيط



# تشكرا لحسين السلماعكم



لمزيد من الوسائل  
والكتب:

[www.edarah.net](http://www.edarah.net)