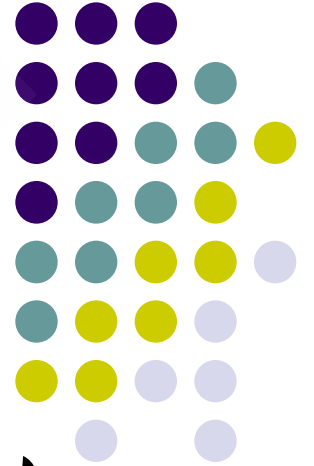


# الجامعة السورية الخاصة كلية إدارة الأعمال

## مقرر مبادئ الإدارة

الفصل الرابع : وظائف الإدارة (التخطيط)

د. عصام حيدر





# مفهوم التخطيط

- البعض ركز على التنبؤ بالمستقبل كعنصر رئيسي للتخطيط: فايول (التنبؤ هو جوهر ولب الإدارة وهو من أساسيات التخطيط، والصعوبة في التخطيط هي التنبؤ وحساب التوقعات والأحداث المستقبلية)
- التركيز على السياسات والإجراءات: علي السلمي (التخطيط ينطوي على تحديد الأهداف و رسم السياسات و البرامج المؤدية إلى تلك الأهداف كما ينطوي على اتخاذ قرارات)
- التركيز على جمع الحقائق والمعلومات للاختيار بين البدائل لتحقيق الأهداف بفاعلية.



## تعريف التخطيط

- التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدماً. ويتضمن تقرير الأهداف والسياسات والإجراءات وغيرها من الخطط التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ويتطلب أن يفكر المدير في مختلف البدائل للسبل المتاحة له ويستند إلى جميع وتبويب البيانات وفقاً لما يتطلبه موقف اتخاذ القرار والتخطيط عمل ذهني يتطلب التفكير قبل التنفيذ فهو يتطلع للأمام ويعد نفسه للمستقبل.



## متطلبات الخطة السليمة

- مدى توافر الإمكانيات التي تستطيع المنشأة الحصول عليها لمزاولة نشاطها.
- التنبؤ بما تحتاج إليه المنظمة في المستقبل وما قد يطرأ على السوق من متغيرات.
- استخدام أقصى الإمكانيات وتوجيهها الوجهة التي تعود بأقصى فائدة ممكنة.
- يجب أن تتصف الخطة بالمرونة ليتمكن تعديلها وفقاً للتغيرات.



# نطاق التخطيط

● عدم قصور التخطيط على مستوى إداري محدد فكل قائد في المنشأة يمارس وظيفة التخطيط مهما كان مستواه في الجهاز التنظيمي ولكن أهميته تختلف من مستوى لآخر.

● ضرورة تفويض مسؤوليات التخطيط:

1. وسيلة لتنمية صغار المديرين.

2. يخفف أعباء الإدارة العليا.

3. ينتج خطط أفضل حيث أن صغار المديرين على علم بظروف ومشكلات العمل.

4. يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية للعاملين.



## أهمية التخطيط بالنسبة للقائد

- يعتبر أساس العمل الإداري باعتباره الوسيلة التي يرتكن إليها رجل الإدارة لمواجهة المستقبل.
- تعميق مفهوم الأهداف التي أنشئ من أجلها المشروع وتأكيد مشروعية الهدف.
- يعتبر أداة المدير في مواجهة مشكلات الأداء المختلفة.
- يعتبر نوع من الاقتصاد.
- توضح الخطة طبيعة وشكل العلاقات التي ينبغي أن تسود في المنشأة أو المشروع.
- يفيد في تفسير الرقابة.



## الحاجة للتخطيط

- 1- الضغوط المتزايدة لتقليص دورة الوقت
- 2- تزايد تعقد المنظمة
- 3- ازدياد المنافسة العالمية
- 4- تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى



## نشاطات قسم التخطيط

- 1- تحديد أهداف المشروع
- 2- التنبؤ المستقبلي عن النشاطات التي يجب أن تمارسها المنشأة لتحقيق الأهداف المرسومة
- 3- تحديد أزمان ومراحل تنفيذ النشاطات وأدوات التنفيذ
- 4- تمويل احتياجات تنفيذ الخطة
- 5- تطبيق سياسة إلزامية وتتبع تنفيذ الخطط





## صفات المخطط الجيد

- العقل والثقافة والفكر الثاقب.
- اليقظة المستمرة ومتابعة الأحداث والإلمام بالتطورات.
- القدرة الجيدة على التواصل.
- الواقعية في التخطيط.
- اقتران الخبرة الإدارية بالمعرفة الفنية لكسب ثقة المرؤوسين.
- المراجعة المستمرة للخطة وإجراء التعديلات الواجبة.
- إجادة اتخاذ القرارات.



# خطوات الأسلوب العلمي للتخطيط الإداري

- تحديد الأهداف.
- التنبؤ.
- حصر وتحديد الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والمحتملة.
- البحث عن المجالات البديلة للأعمال.
- اختيار الخطة المقترحة.
- رسم السياسات.
- تحديد إجراءات العمل.
- وضع قواعد العمل.
- إعداد البرامج.
- إعداد الميزانية التقديرية.
- المتابعة.



# أشكال التخطيط

أولاً - من  
حيث فترة  
الخطّة

ثانياً - من  
حيث النشاط

ثالثاً - من حيث  
الاستخدام



## أشكال التخطيط: أولاً - من حيث فترة الخطة





## أشكال التخطيط: ثانياً – من حيث النشاط





## أشكال التخطيط: ثالثاً- من حيث الاستخدام





## الخطط أحادية الاستخدام

**البرامج:** وهي مجموعة الخطط لعمل رئيسي لتحقيق هدف من أهداف المنظمة ويتضمن البرنامج أنواعاً من السياسات والإجراءات والقواعد والموازنات، فقد يشتمل البرنامج على إدخال بضاعة جديدة، ويتم صياغة البرنامج وفق الخطوات التالية:

1. تقسيم إنجاز العمل لمراحل وخطوات.
2. دراسة العلاقة بين الخطوات.
3. تخصيص الموارد المطلوبة لكل خطوة.
4. تقدير بداية ونهاية كل خطوة.
5. تعيين مواعيد مستهدفة لإكمال كل خطوة، وتقرر البرامج عادة ما يجب إنجازها وزمنه ومواصفاته.



## الخطط أحادية الاستخدام

المشروعات: ويتشابه المشروع مع البرنامج ولكنه أضيق منه نظاماً وأقل تعقيداً، وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج أوسع أو يكون مستقلاً بذاته. ومثاله بناء مصنع جديد.





## الخطط الدائمة عديدة الاستخدام

السياسات: السياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها، كما يسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم، فالسياسة هي الإطار العام الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات.



# الخطط الدائمة عديدة الاستخدام

## مزايا السياسة:

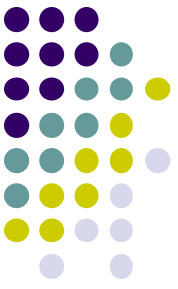
- تمثل رمزاً وعملاً مميزاً للمنظمة ودعاية لها إن كانت سياساتها متميزة.
- السياسة الجيدة توصل المنظمة لأهدافها بسرعة.
- كما أن السياسة الجيدة تؤدي إلى اقتصاد في النفقات.
- السياسة وسيلة لربط أقسام داخل المنظمة ببعضها وتسهيل التنسيق فيما بينها.
- السياسة الجيدة تعين المنظمة على إيجاد ووضع الخطط الفرعية.



# الخطط الدائمة عديدة الاستخدام

## خصائص السياسة الفعالة:

- المساعدة بتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة.
- ضرورة توفير المرونة في مقابلة التغيرات.
- أنها تتميز بالثبات والاستقرار مما يحقق الاستقرار للمنظمة.
- أن تكون السياسة مكتوبة لكي لا تكون عرضة لتغيير والاجتهاد الشخصي.
- أن تعلن السياسة وتشرح للمدراء التنفيذيين للحصول على مؤازرتهم لها.



## الخطط الدائمة عديدة الاستخدام

**الإجراءات:** الإجراءات هي سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها وهي الطرق التفصيلية المعتمدة لإنجاز العمل، وكيفية إنجازه، وتحديد المسؤول عنه في كل مرحلة، وهي وسيلة لتحديد طريقة الإنجاز.

**القواعد:** والقاعدة هي ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه من الأعمال، وقد تتخذ شكل أوامر أو تعليمات.



# التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة وضعف وتحديات وفرص و رسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود.
- مفهوم النظم: منهج تحليلي يتضمن استقصاء للأهداف ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والعائد وتقييمها ثم اتخاذ قرار ووضعها في شكل برنامج قابل للتنفيذ.
- ينظر منهج النظم إلى التخطيط الاستراتيجي كنظام أي أنه نظام يتكون من خمسة أنظمة فرعية: نظام خطط، نظام مراحل التخطيط، نظام للقرارات، نظام للمعلومات الإدارية، نظام إداري وتنظيمي.