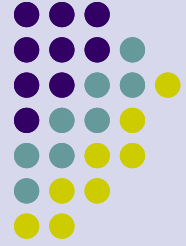
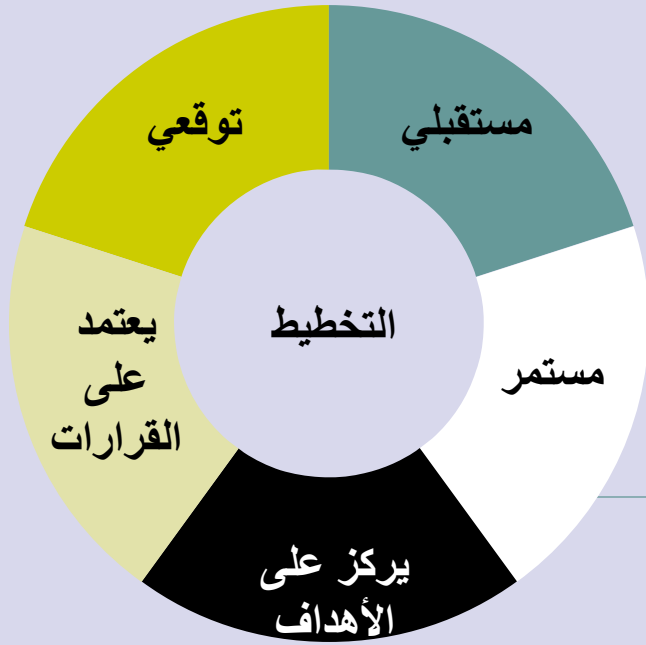
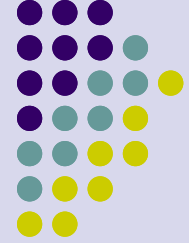


# التخطيط والتنظيم التنفيذ والمتابعة (في إطار التفكير العلمي المنطقي)





## خصائص التخطيط



1 مستقبلية إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به.

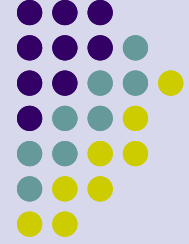
2 توقعي يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة في العمل.

3 يعتمد على القرارات والإجراءات

4 يركز على الأهداف.

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

# Objectives Of Planning أهداف التخطيط



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 الموضوعة.

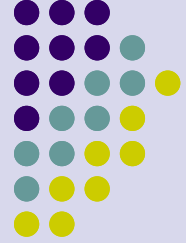
6- يساعد في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.

7- يساعد التخطيط على تنظيم العمل.

# أنواع التخطيط Types Of Planning

● التقسيم حسب المدة الزمنية:

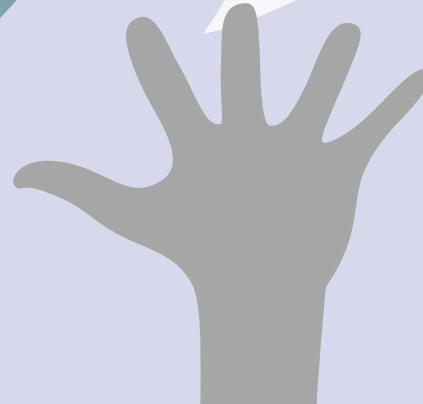
يمكن أن يتم التخطيط حسب معيار الزمن ليشمل:



التخطيط قصير الأجل

التخطيط متوسط 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:



1

## 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 المديرية
- يتميز ببعده الاستراتيجي ويغطي مدة زمنية طويلة.

2

## التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى Middle-level plans

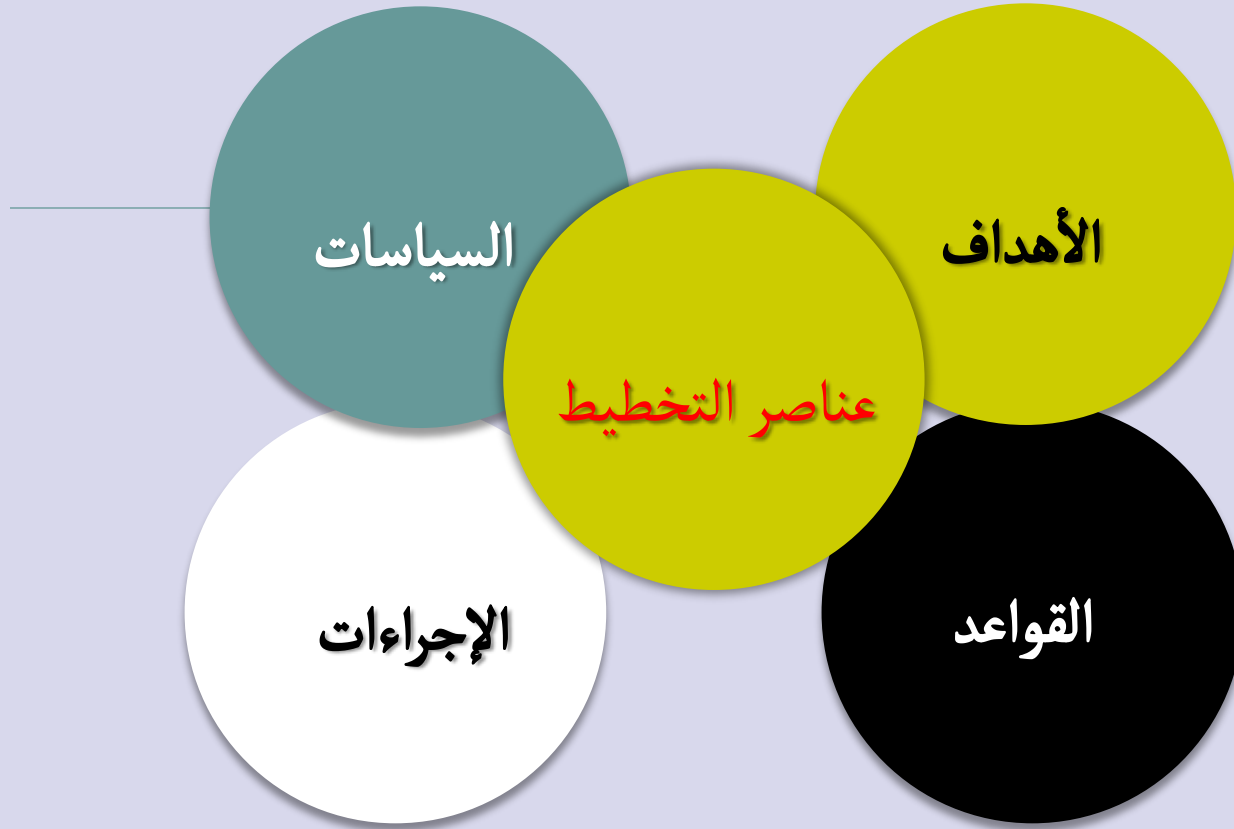
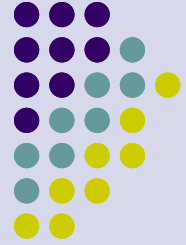
- تضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة الوسطى بالمنشآت والتي تتمثل بمساعدي المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات الفرعية.
- يتميز ببعده التفصيلي التنفيذي «التكتيكي» ويغطي مدة زمنية متوسطة

3

## التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا Lower-level plans

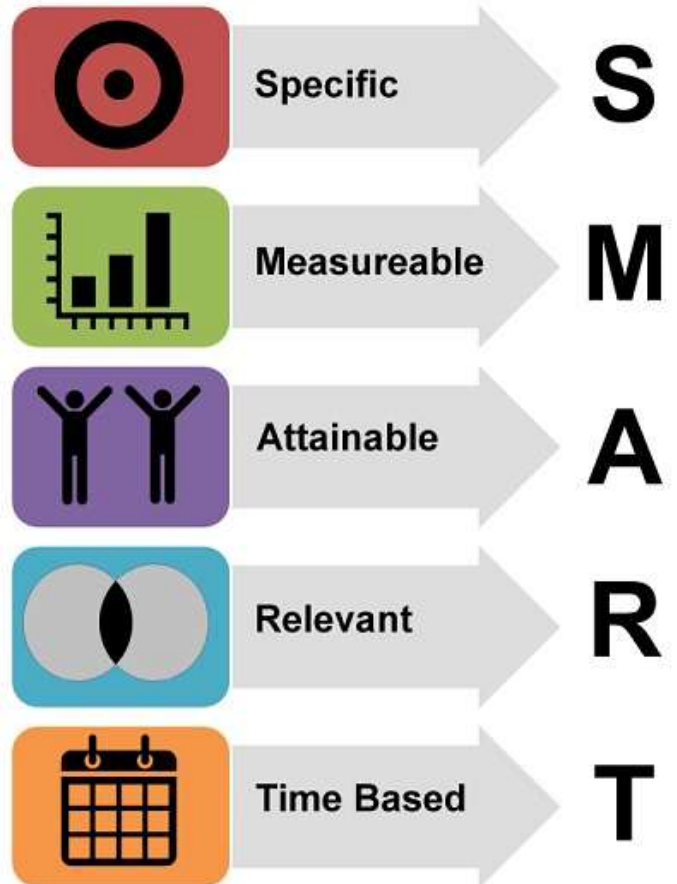
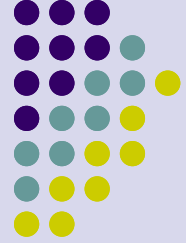
- تضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة الدنيا والتي تتمثل بالمشرفين ورؤساء الشعب
- هذا النوع من التخطيط طبيعته تشغيلية ويتم خلال مدة زمنية قصيرة أقل من سنة

# Elements of planning عناصر التخطيط



# Objectives الأهداف

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



1 وضوح الهدف

2 مشروعية الهدف

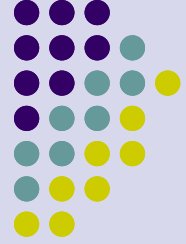
3 واقعية الهدف

4 قابلية قياس الهدف

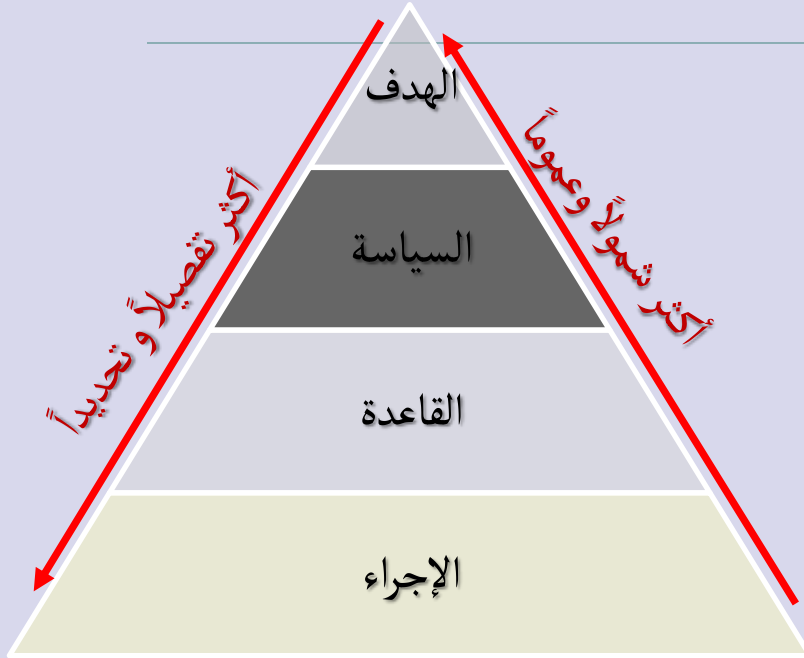
5 محدد بوقت



## السياسات :Policie



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



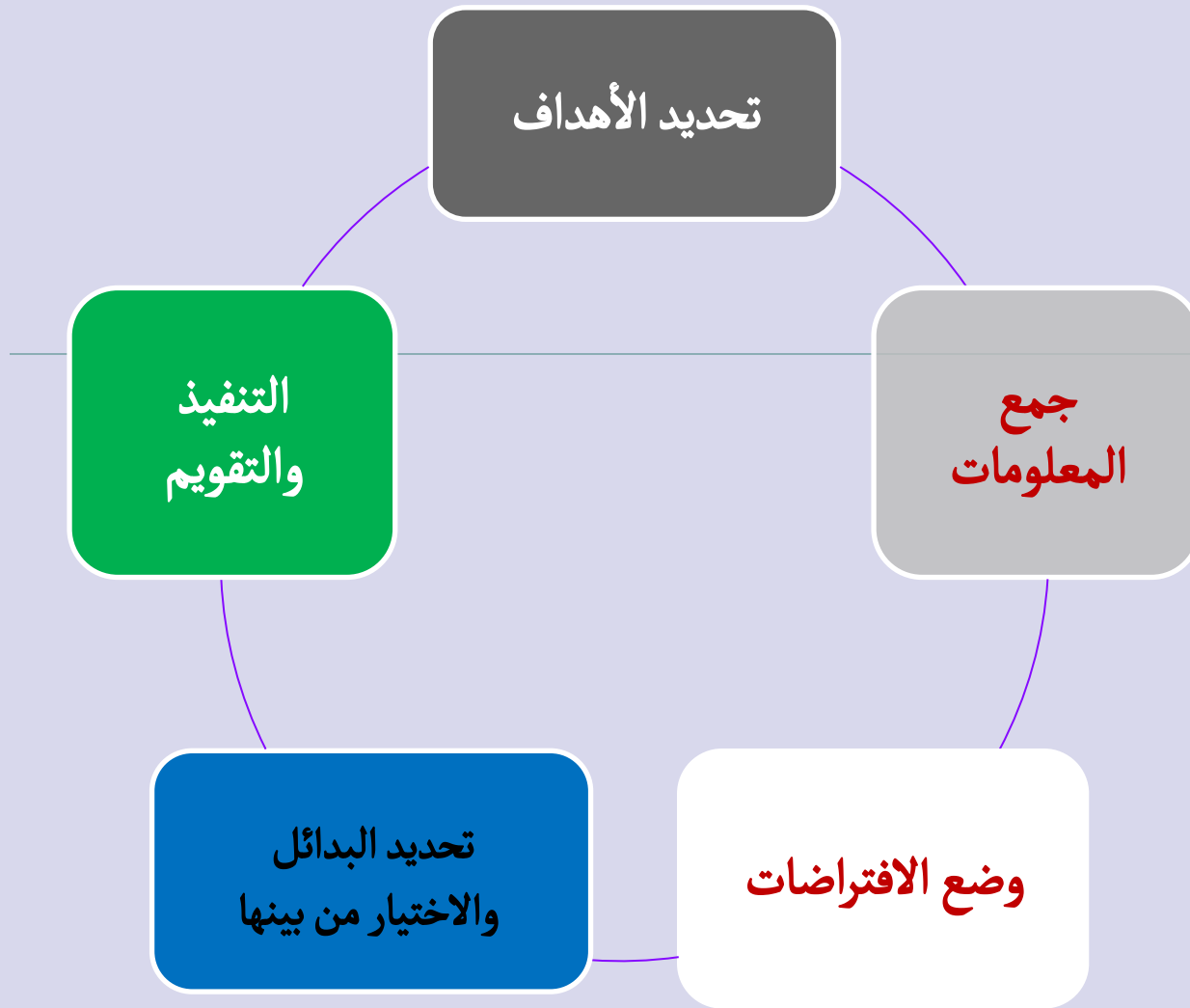
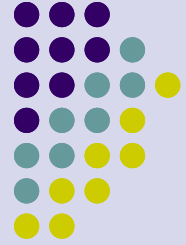
## القواعد :Rules

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»

# Planning Steps خطوات التخطيط



## ● الخطوة 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

تندرج الافتراضات في مجال له طرفان:

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



**فالفرضيات 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.

3. البديل الثالث: إدخال تغييرات على المنتج.

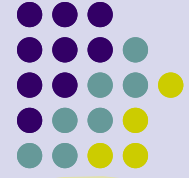
فهذه بدائل 3 يتم اختيار واحداً منها بعد المقارنة حسب المعايير المناسبة مثل التكلفة والإمكانية والجهد وغيرها.

## ● الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقييم النتائج

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

# Effective planning صفات التخطيط الفعال

1  
وضوح الهدف



2  
المرونة

7  
المتابعة والتقييم

6  
تحقيق التوازن

3  
البساطة



5  
الواقعية

4  
المشاركة في الإعداد

## Effective planning صفات التخطيط الفعال

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 والتقييم: إن التخطيط الفعال يقتضي متابعة دائمة لسير الخطة وتقييمها دورياً للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح.

# Obstacles Of Planning معوقات التخطيط



البيئة المعقدة

1

نقص المعلومات

2

مقاومة التغيير

3

عدم الواقعية

4

عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة

5

وجود القيود

6

الوقت والتكلفة

7

## 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 ?**

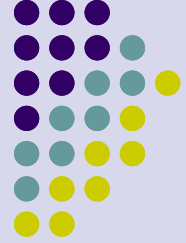
تكاليف كل مرحلة

كيف سيتم  
العمل  
**How ?**

طريقة التنفيذ - الدعم

متى سيتم  
العمل  
**When ?**

متى يتم تحقيق  
النشاط / المهمة





# وظائف الإدارة

5



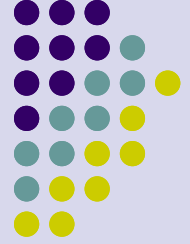
التخطيط

التنظيم والتنسيق

اتخاذ القرارات

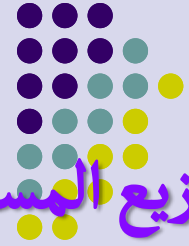
التوجيه

الرقابة



التنظيم

# Organization



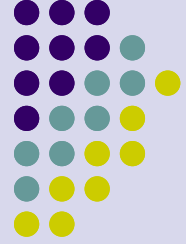
توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى  
درجة ممكنة من الكفاية

في تحقيق الأهداف المحددة“



التنسيق

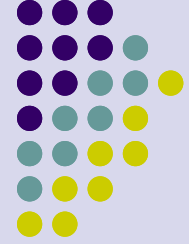
# Coordination



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



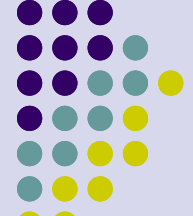
# الرقابة Control



”التأكد من أن كل شي في المنظمة يتم وفق الخطط  
الموضوعة, والتعليمات الصادرة, والمبادئ المعتمدة“  
وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها“

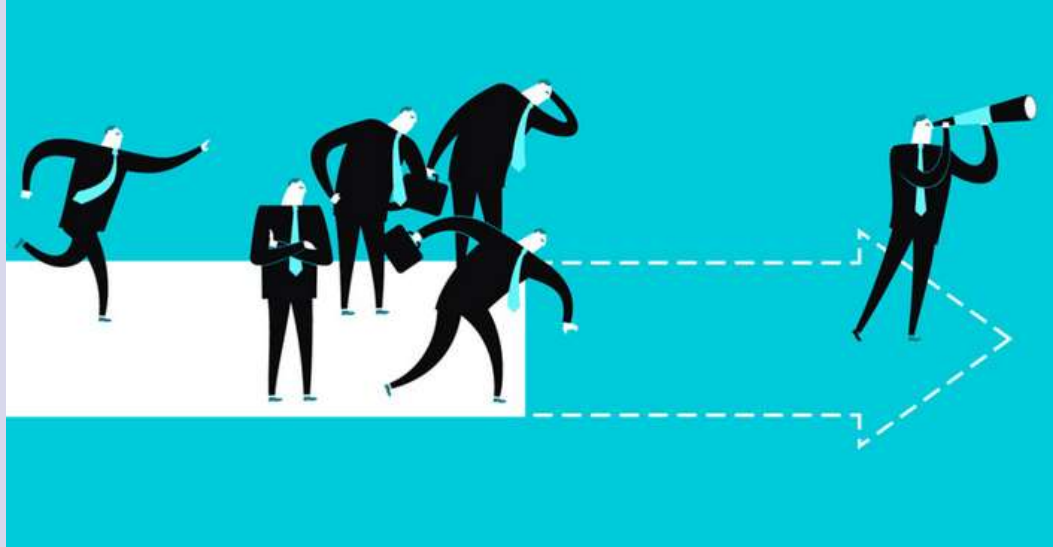
## القيادة الإدارية

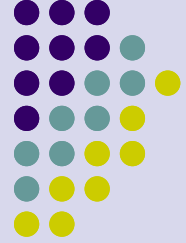
# Management Leadership



”القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين

عن طريق الآخرين“





اتخاذ القرارات

# Decision Making

مفهوم اتخاذ القرار

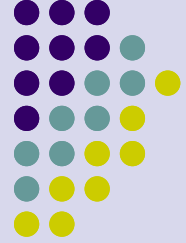
هي عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما “

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

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

