



جامعة العلوم الحديثة  
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العلوم الحديثة  
كلية التعليم المفتوح وعن بعد

# مبادئ ادارة الاعمال

## المحاضرة الثالثة

## التخطيط

هو عملية تحديد كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها بعبارة أخرى يمكن القول (أن التخطيط يحدد كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى حيث تريد أن تصل / تذهب . ومن خلال التعريف يمكننا أن نستدل على الأبعاد التالية للتخطيط .

1 . التخطيط يتعلق بالمستقبل وليس بالماضي أو الحاضر .

2 . أن التخطيط يعتمد على التفكير المسبق قبل تنفيذ أي عمل , وأنه عملية ذهنية ترتبط بقدره المخطط الفكرية وخبرته السابقة .

3 . التنبؤ يعتبر دعامه أساسية يقوم عليها التخطيط .

4 . التخطيط مجموعة متصلة من القرارات (اختيار البدائل المتاحة ) التي تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات مختلفة .

5 . الهدف في الوظيفة التخطيطية يمثل نقطة البداية ونقطة النهاية حيث أن التخطيط يبدأ بتحديد الهدف وينتهي بتحقيقه .

6 . التخطيط يرسم الإطار العام الذي يشتمل على أنواع الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها , والأساليب التي يجب اتباعها من أجل إنجاز الأهداف , والوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز .

### **أهمية التخطيط : -**

1 . يتم من خلال التخطيط تحديد الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد في المنظمة معرفة الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبالتالي يعمل على تحقيقها .

2 . التخطيط يوضح مقدما الموارد الواجب استخدامها (الأفراد , الأموال , العدد , والآلات ) من حيث الكم والكيف أي يضمن الاستخدام الأمثل للموارد .

3. التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل وربطها ببعضها البعض .
4. التخطيط ضرورة حتمية لكي يتم معرفة المشاكل والصعوبات المتوقعة حدوثها والعمل على مواجهتها وحلها .
5. التخطيط يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية بما يساعد على تخفيض التكاليف من خلال تحديده المسبق والمدروس للعناصر والأهداف الواجب استخدامها والطرق المثلى للتنفيذ .
6. يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت .
7. التخطيط يسهل من عملية الرقابة .
8. يوفر التخطيط الأمن النفسي للعاملين .
9. يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة .

## مراحل التخطيط : -

### أول مرحلة : وضع / تحديد أهداف المنظمة .

نظرا إلى أن التخطيط يوضح أساسا كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها , فإن الصياغة الواضحة لهذه الأهداف أمر ضروري

جدا للقيام بعملية التخطيط السليم والواضح وحتى تكون الأهداف فعالة لا بد أن تتصف بالخصائص التالية : -

- أن تكون محددة تماما وكمية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني .
- أن يكون الأهداف واقعيًا , ومعقولا ويمكن تحقيقه .
- أن يكون الأهداف مفهوما وواضحا ( غير غامض ) .
- أن يتسم الأهداف بالتحدي .

- أن تكون الأهداف هرمية متسلسلة .
- أن تكون الأهداف متلائمة ومنسجمة بحيث لا يوجد تعارض بين أهداف الأقسام والوظائف .

## أهمية الأهداف :

1. أن الأهداف مثل المنارة التي ترشد العاملين في المنظمة وتساعد على تحديد المسار العام للمنظمة .
2. تساعد الأهداف على فاعلية التنسيق بين كافة خطط المنظمة .
3. أن الأهداف تقوي الدوافع عند الأفراد العاملين في المنظمة , فمعرفة الأهداف تساعد الأفراد في السعي لتحقيقها

4. الأهداف تمثل معيارا وضمانا كافيين للقيام بوظيفة الرقابة .

## ثاني مرحلة : وضع بدائل متعددة ومنطقية لتحقيق الأهداف .

بعد تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة يجب على الإدارة أن تضع قائمة تحتوي عدة بدائل لتحقيق الهدف , بحيث يكون كل بديل تم وضعه في القائمة مبنيا على أسس ومبررات مقبولة ومنطقية وليس مختارا بطريقة عشوائية هذا كله

## ثالث مرحلة : اختيار البديل المناسب بعد تقييم كل بديل من البدائل التي وضعت في الفقرة السابقة .

وتقييم كل بديل يقوم على أساس تقييم الفرضيات والأسباب التي بني عليها وضع ذلك البديلة من حيث قدرته على تحقيق أهداف المنظمة , ومدى توفر الموارد المختلفة التي ستجعل البديل قابلا للتطبيق .

## رابع مرحلة : تطوير / وضع خطط الاستراتيجية لمتابعة تحقيق / تطبيق البديل المختار .

## خامس مرحلة : وضع الخطط موضع التنفيذ :

لا يمكن للمنظمة تحقيق الاستفادة المباشرة من مراحل التخطيط ما لم يتم تطبيق هذه الخطوة أي التنفيذ ويتم تطبيق الخطط ( الإستراتيجيات ) المقترحة من خلال إتباع مجموعة من العمليات التي من أهمها : (السياسات , البرامج , الموازنات , الإجراءات القواعد , مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى الهدف المحدد , الخطوات المطلوب إتباعها للوصول للهدف , الترتيب / التتابع الزمني للخطوات المحددة , الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة , والفرد أو المسؤول عن كل خطوة ) .

### مسئولية التخطيط :-

فيما يلي توضيح لأهم الأطراف المشاركة في عملية التخطيط وذلك عندما يكون حجم المنظمة كبيرا :  
تعيين فريق متخصص ومتمرق للتخطيط ( استشاريين , مجلس الإدارة أيضا المدير التنفيذي والإدارات المباشرة كمدراء التسويق والإنتاج والحسابات والمدراء المباشرين يلعبون دورا مهما في عملية التخطيط لسببين هما  
أولا : امتلاكهم لكثير من المعلومات الداخلية الخاصة بالمنظمة .

ثانيا : لأنهم يتحملون المسؤولية عن القيام بعملية تنفيذ الخطط التي وضعت وطورت من قبل الإدارة العليا .

### أخيرا : أنواع التخطيط :-

تستخدم المنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة وفيما يلي شرح مختصر لأنواع التخطيط :

### أولا : التخطيط حسب مدى التأثير .

1 . **التخطيط الاستراتيجي :** وهو التخطيط الذي يسعى إلى تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية

وتقوم به الإدارة العليا ويكون له تأثيرا نوعيا وبعيد المدى على المنظمة كلها .

2. **التخطيط التكتيكي** : وهي أهداف مشتقة من الأهداف الإستراتيجية وتقوم به كل من الإدارتين الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى .

3. **التخطيط التشغيلي** : وهو أيضا مشتق من الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية ويطور هذا التخطيط من قبل الإدارتين الوسطى والدنيا وتأثيره محدود وكل خطة تهتم بجزئية بسيطة من النشاط .

### ثانيا : التخطيط حسب المدى الزمني .

1. **التخطيط طويل الأجل** : وهو تخطيط يغطي فترة (خمس سنوات فأكثر) .

2. **التخطيط متوسط الأجل** : وهو أكثر تفصيلا من التخطيط طويل المدى ويغطي فترة زمنية أقل من

التخطيط طويل الأجل ومسئولية إعداد على كاهل الإدارة الوسطى بالمشاركة مع الإدارتين العليا والدنيا .

3. **التخطيط قصير الأجل** : وهو تخطيط فترته الزمنية سنة فأقل وتقع مسؤولية إعداده على كاهل الإدارة

الدنيا بالمشاركة مع الإدارتين العليا والوسطى .

ثالثا : التخطيط حسب مجال العمل : وهو يغطي المجالات : المالية , الإدارية , الفنية , التسويقية .

### **اسئلة الفصل**

س1 . ناقش مفهوم التخطيط ؟ واذكر أهميته ؟

س2 . هناك تصنيفات عدة للأهداف ما هي هذه التصنيفات ؟ وشرح واحدة منها ؟

س3 . ما هي أنواع التخطيط ؟ اذكرها جميعا مع الشرح المختصر ؟