

التخطيط المحاضرة الرابعة

MGM111
مبادئ وأساسيات الإدارة

د. بثينة محمود فؤاد

- تعريف التخطيط وفوائده
- عناصر التخطيط
- أنواع الخطط التي يستخدمها المديرون
- أدوات وتقنيات التخطيط المفيدة.



مخرجات التعلم من المحاضرة

إن العمل المخطط له جيدًا هو نصف العمل المنجز

تخطيط

تنظيم

الرائدة

السيطرة

تعلم

تحقيق الأهداف
المعلنة
للمنظمة

تحديد الأهداف
 ووضع
الاستراتيجية
وتطوير
الخطط
لتنسيق
الأنشطة

تحديد ما
يجب القيام به،
وكيف سيتم
القيام به، ومن
الذي سيقوم
بذلك

التحفيز
والقيادة وأي
إجراءات أخرى
تتعلق بالتعامل
مع الناس

مراقبة
الأنشطة
للتأكد من
إنجازها كما هو
مخطط لها

التخطيط يسد الفجوة بين المكان الذي نحن فيه والمكان الذي نريد أن نذهب إليه.

• التخطيط يقرر مسبقاً:

ماذا نفعل، كيف نفعل

لماذا نفعل

أين نفعل

من سيكون مسؤولاً عن القيام بذلك

دور التخطيط والرقابة في العملية الإدارية.



ما المقصود بالتخطيط

- تحديد واختيار الأهداف ومسارات العمل المناسبة للمنظمة.
- الخطة التنظيمية الناتجة عن عملية التخطيط تحدد الأهداف وتحدد كيفية تحقيق المديرين لهذه الأهداف

التخطيط هو تحديد

الأهداف وصياغة الأساليب لتحقيقها.
وكيف سيتم تحقيقها

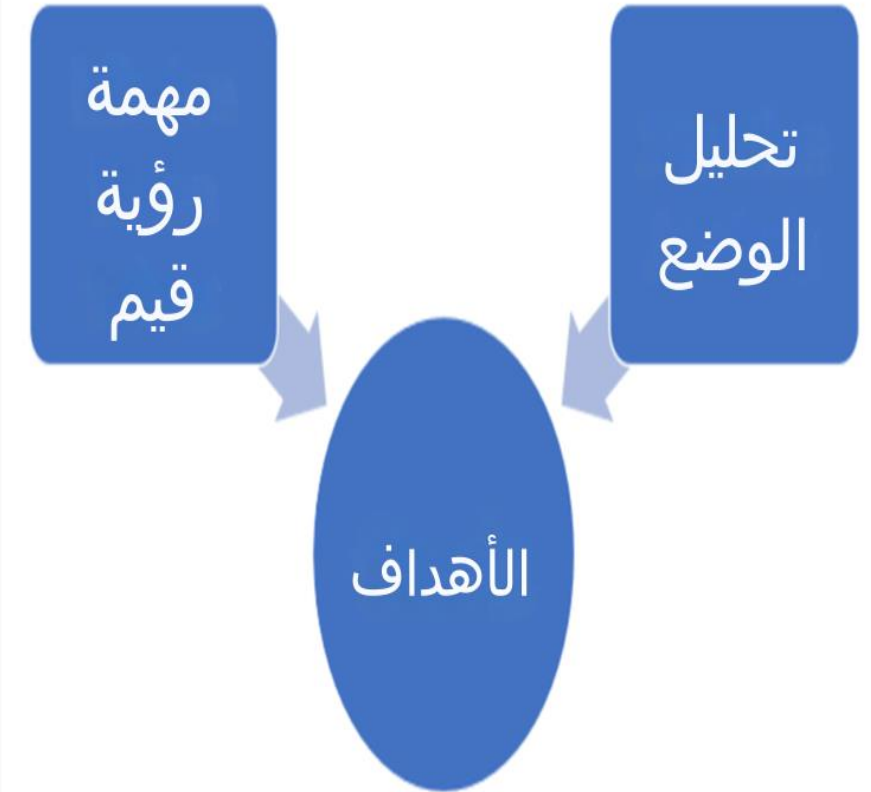
قبل أن نبدأ في عملية التخطيط

- توضيح الرسالة (MISSION)
ما نقوم به؛ الغرض من المنظمة
- توضيح الرؤية (VISION)
كيف نريدها أن تكون؛ الحالة المستقبلية للمنظمة
- توضيح القيم (VALUES)
ما الذي ندافع عنه؛ إطار الثقافة
- الأهداف الأساسية (PRIMARY OBJECTIVES)
كيفية الوصول إلى هناك؛ تُترجم إلى أهداف وخطط عمل

فهم الرسالة (المهمة)

بيان الرسالة (المهمة)

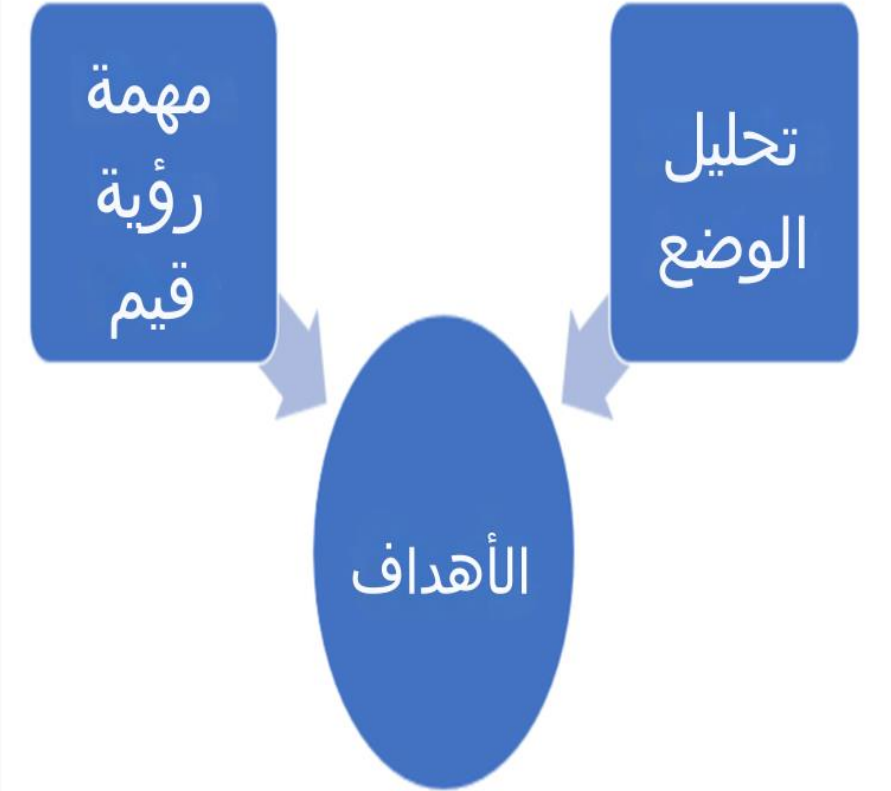
- يصف ما يجب على المنظمة القيام به لتحقيق الرؤية
- يكون أكثر تحديدًا من بيان الرؤية
- ينقل إلى أصحاب المصلحة سبب وجود المنظمة
- يشرح كيف تخلق قيمة للسوق أو المجتمع الأكبر



فهم الرؤية

بيان الرؤية

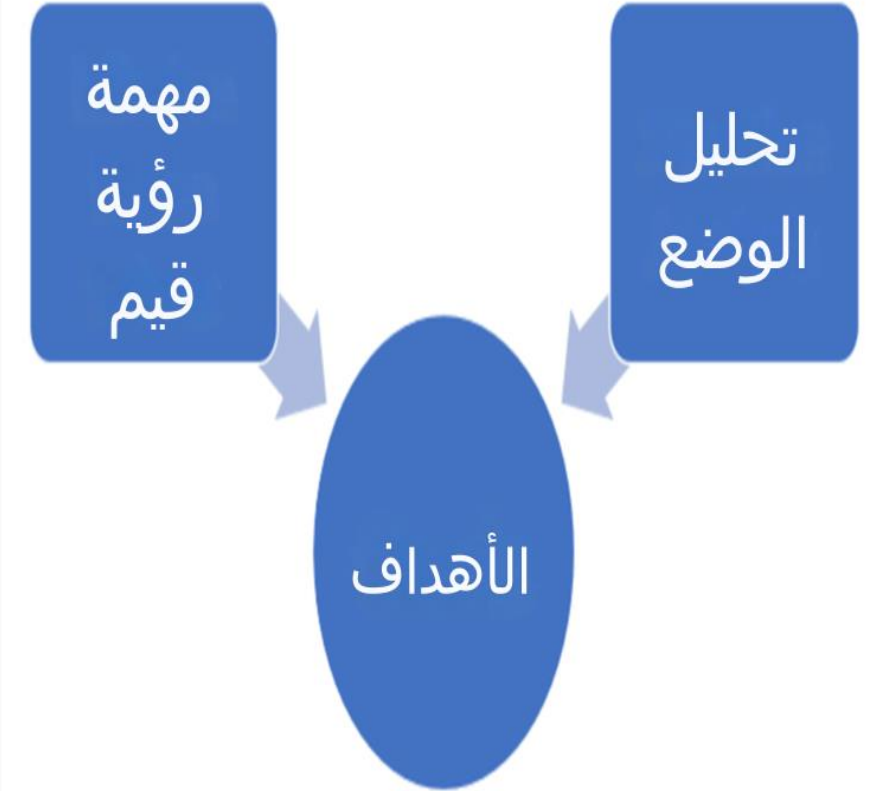
- هو بيان لتطلعات المنظمة الشاملة لما تأمل في تحقيقه
- يجب أن يلهم الناس
- يحفز الناس على الرغبة في أن يكونوا جزءًا من المنظمة والمساهمة فيها.
- يجب أن يكون واضحًا وموجزًا، وعادةً ما لا يزيد طوله عن فقرة قصيرة



فهم القيم

بيان القيم

- يحدد ما تؤمن به المنظمة
- يصف كيف ينبغي للأشخاص أن يتصرفوا
- يجب تعزيزه على جميع مستويات المنظمة
- يسمى "مدونة الأخلاق"
- يوفر معيارًا للموظفين للحكم على الانتهاكات.



فوائد التخطيط

- * يساعد التخطيط على تحديد الأهداف
- * يتحكم التخطيط في معايير المنظمة
- * يوفر التخطيط التوجيه ويحسن توجه العمل.
- * يتضمن التخطيط الاختيار

تابع فوائد التخطيط

- * التخطيط يحسن الكفاءة والتحكم وإدارة الوقت
- * التخطيط يسمح بالمرونة ويحسن التركيز
- * التخطيط يعزز التعاون والتنسيق
- * التخطيط يحسن تخصيص الموارد ويحسن استخدامها
- * التخطيط يعطي نتائج فعالة

لماذا يجب علينا التخطيط؟

لتهيئة المنظمة
لتحقيق نتائج
إيجابية

للتعامل بشكل مباشر مع
القضايا/التهديدات

لماذا يجب علينا التخطيط؟ تابع

- قيادة أفضل وتمنح المنظمة إحساسًا بالاتجاه
- رسالة ورؤية واستراتيجية محددة بوضوح
- صورة واضحة للاتجاهات التي قد تؤثر على المنظمة الآن وفي المستقبل
- تحديد مجالات "الاهتمام" قصيرة وطويلة الأجل
- خطط محددة لتحسين الأداء وتوقع التغيير المستقبلي
- نجاح ثابت ومستدام، على عكس النجاح الهامشي
- إشراك الموظفين في صنع القرار وفريق أكثر تماسكًا
- يساعد في تنسيق الوظائف والأقسام المختلفة
- تسهيل السيطرة وإظهار المساءلة
- الرغبة في التخطيط للتغيير، وليس أن تصبح ضحية للتغيير

عناصر التخطيط

الأهداف (أو الأغراض أيضاً)

- النتائج المرجوة للأفراد أو المجموعات أو المنظمات بأكملها
- توفير التوجيه ومعايير تقييم الأداء

الخطط

- المستندات التي توضح كيفية تحقيق الأهداف
- وصف كيفية تخصيص الموارد وإنشاء جداول الأنشطة

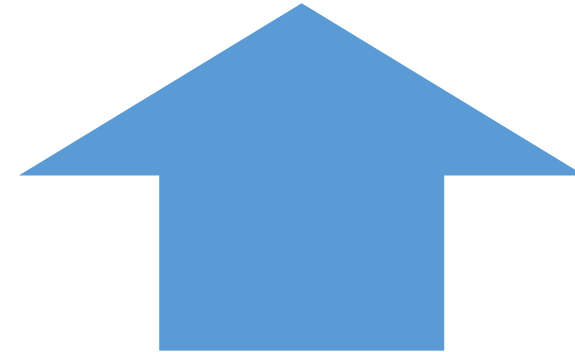
أنواع الأهداف



الأهداف المالية
المتعلقة بالأداء المالي الداخلي
المتوقع للمنظمة.



الأهداف الاستراتيجية
المتعلقة بأداء الشركة نسبة إلى
العوامل في بيئتها الخارجية
(على سبيل المثال، المنافسين).



يتعين على المديرين اتباع ست خطوات عند تحديد الأهداف

1. قم بمراجعة مهمة المنظمة والمهام الوظيفية الرئيسية للموظف.
2. قم بتقييم الموارد المتاحة.
3. قم بتحديد الأهداف بشكل فردي أو بمساعدة الآخرين.
4. تأكد من كتابة الأهداف بشكل جيد ثم قم بإيصالها إلى كل من يحتاج إلى معرفتها.
5. قم ببناء آليات ردود الفعل لتقييم تقدم الهدف.
6. قم بربط المكافآت بتحقيق الهدف.

تذكر أنه يجب أن يكون لديك أهداف مكتوبة جيدًا

للحصول على أهداف مكتوبة بشكل جيد، عليك أن تأخذ في الاعتبار ما يلي:

- مكتوبة من حيث النتائج وليس الإجراءات
- قابلة للقياس والقياس الكمي
- واضحة فيما يتعلق بالإطار الزمني
- صعبة ولكن يمكن تحقيقها
- مبلغة إلى جميع أعضاء المنظمة الضروريين

خطة المديرين

التخطيط

عملية تحديد الأهداف
وتحديد أفضل السبل
لتحقيقها.

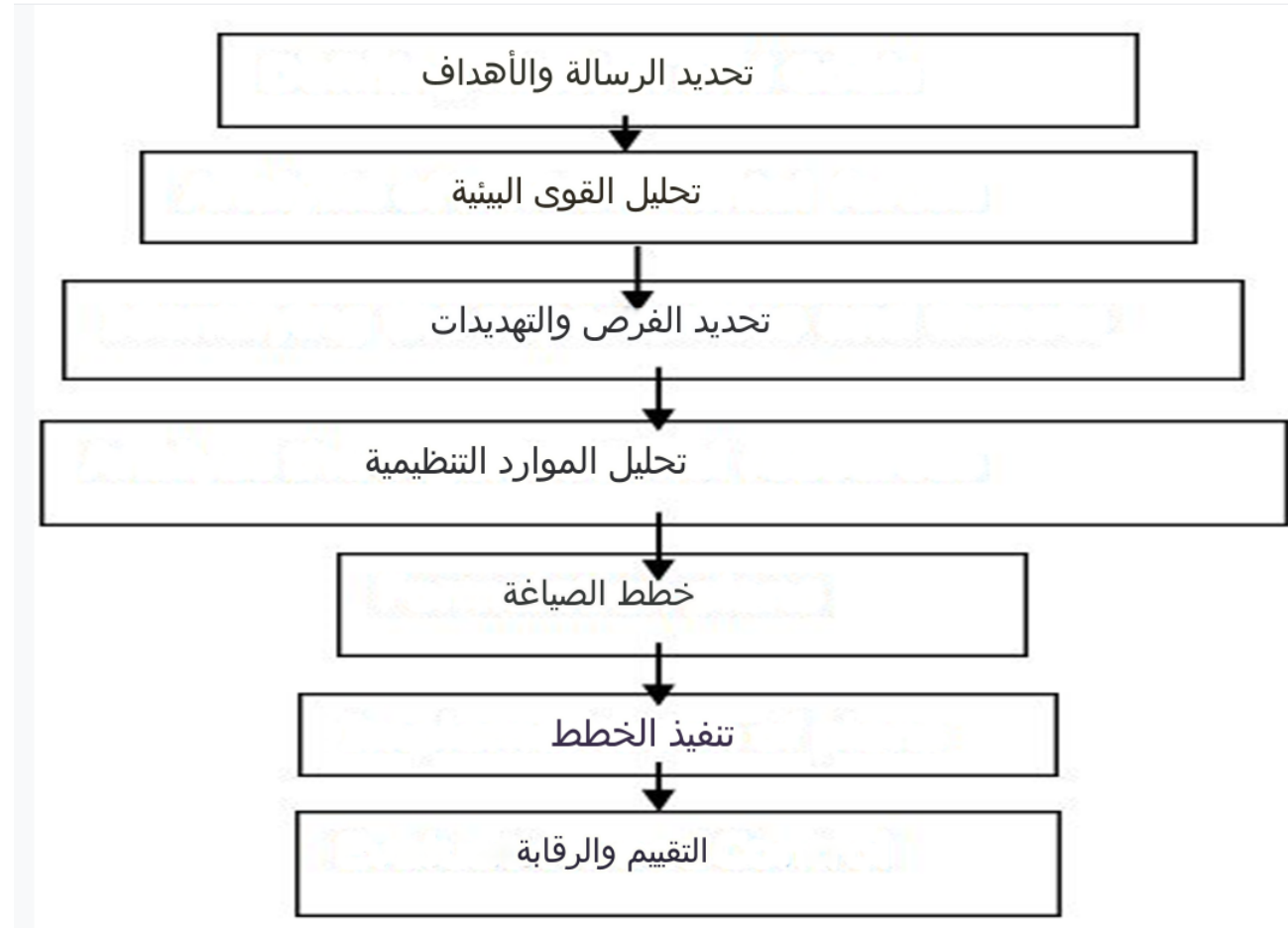
الأهداف

تحديد النتائج المحددة
أو النتائج المرجوة
التي ينوي الشخص
تحقيقها.

الخطة

بيان خطوات العمل
التي يجب اتخاذها
لتحقيق الأهداف.

التخطيط هو عملية تتكون من عدة خطوات



التخطيط هو عملية تتكون من عدة خطوات.

1. فهم الرسالة والرؤية - تحدد الرسالة والرؤية قيم المنظمة وهدفها. وسوف يدفعان تطوير الأهداف والغايات. وستعمل هذه الأهداف كمعايير لتحديد ما إذا كنت تعزز مهمة الشركة وتتحرك نحو رؤيتها.
2. تحديد الهدف - هذه هي الأشياء التي ترغب الشركة في تحقيقها.
3. مسارات العمل - ما هي مسارات العمل البديلة لتحقيق الأهداف المرجوة.



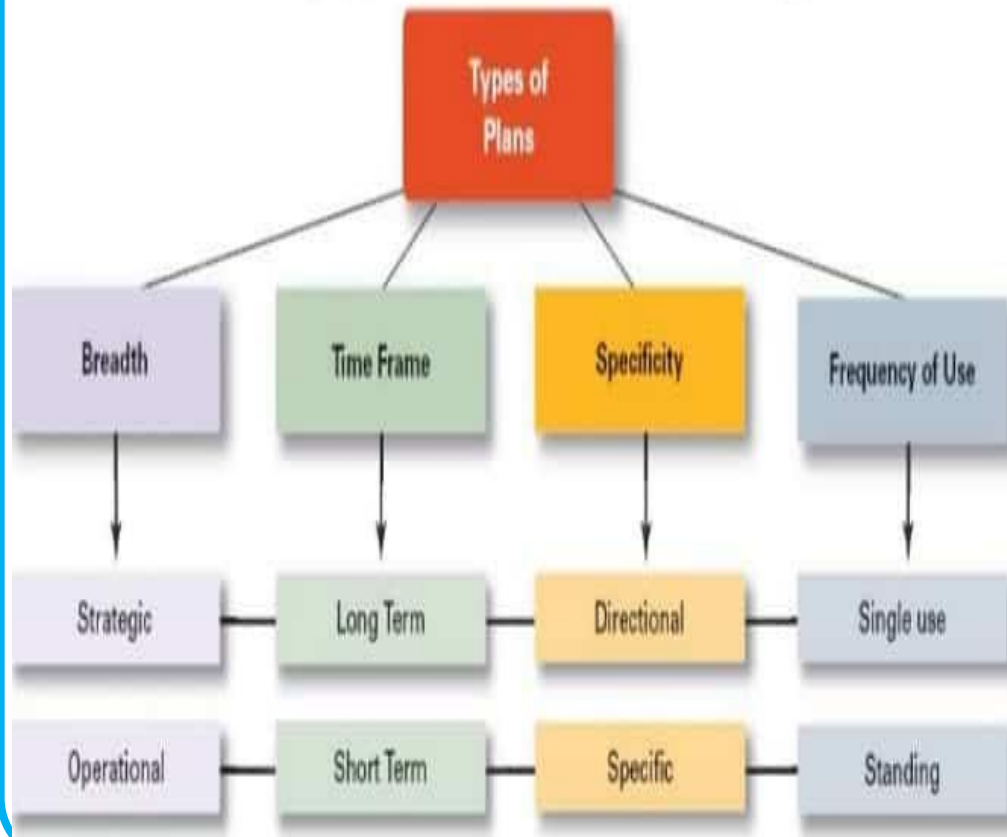
التخطيط هو عملية تتكون من عدة خطوات، تابع

4. **تقييم البدائل -** تقييم البدائل المختلفة لتحديد الخصائص والمتطلبات والنتائج المحتملة.
5. **اختيار مسار العمل -** بناءً على خصائص كل بديل، يجب على المخطط اتخاذ قرارات بشأن أفضل مسارات العمل لتحقيق الأهداف.
6. **تنفيذ الخطة -** يجب على المخطط الآن تنفيذ مسار العمل المختار.
7. **تحديد التتبع وتقييم النتائج -** بعد تنفيذ الخطة، يجب على المخططين تقييم نجاح خططهم باستمرار واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة.

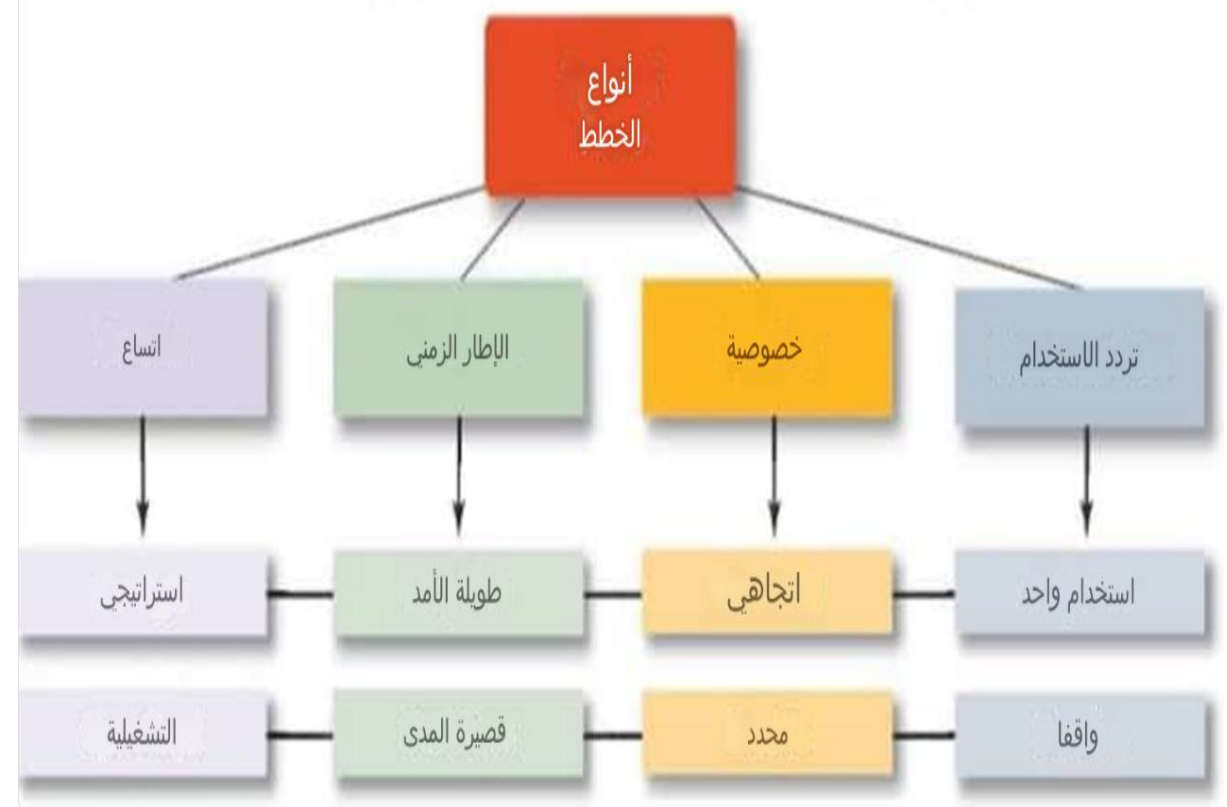


أنواع التخطيط

Types of Planning



أنواع التخطيط



الجوانب الأساسية لوظيفة التخطيط

- الحفاظ على التركيز التنظيمي
- تحديد أهداف محددة للنظر في رؤية ورسالة وقيم المنظمة
- تشجيع المشاركة المتنوعة
- توفير الفرصة للمساهمة
- إنشاء لجان تخطيطية تشمل عمدًا أشخاصًا من خلفيات متنوعة
- تمكين وتحفيز الموظفين
- تمكين الأشخاص من المساهمة
- تحفيزهم على دعم النتائج

ما هي أنواع الخطط التي يستخدمها المديرون (حسب الإطار الزمني)؟

➤ الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى:

الخطط القصيرة المدى = سنة واحدة أو أقل

الخطط المتوسطة المدى = سنة إلى سنتين

الخطط الطويلة المدى = ثلاث سنوات أو أكثر

➤ يختلف الأشخاص في قدرتهم على التعامل بفعالية مع آفاق زمنية مختلفة.

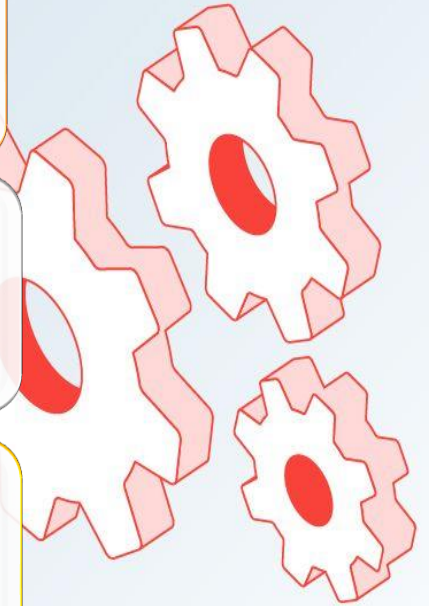
➤ تركز مستويات الإدارة العليا على آفاق زمنية أطول.



خطط طويلة المدى
= 3 سنوات أو أكثر

الخطط متوسطة المدى = 1
إلى 2 سنة

الخطط قصيرة المدى = سنة
واحدة أو أقل



ما هي أنواع الخطط التي يستخدمها المديرون؟

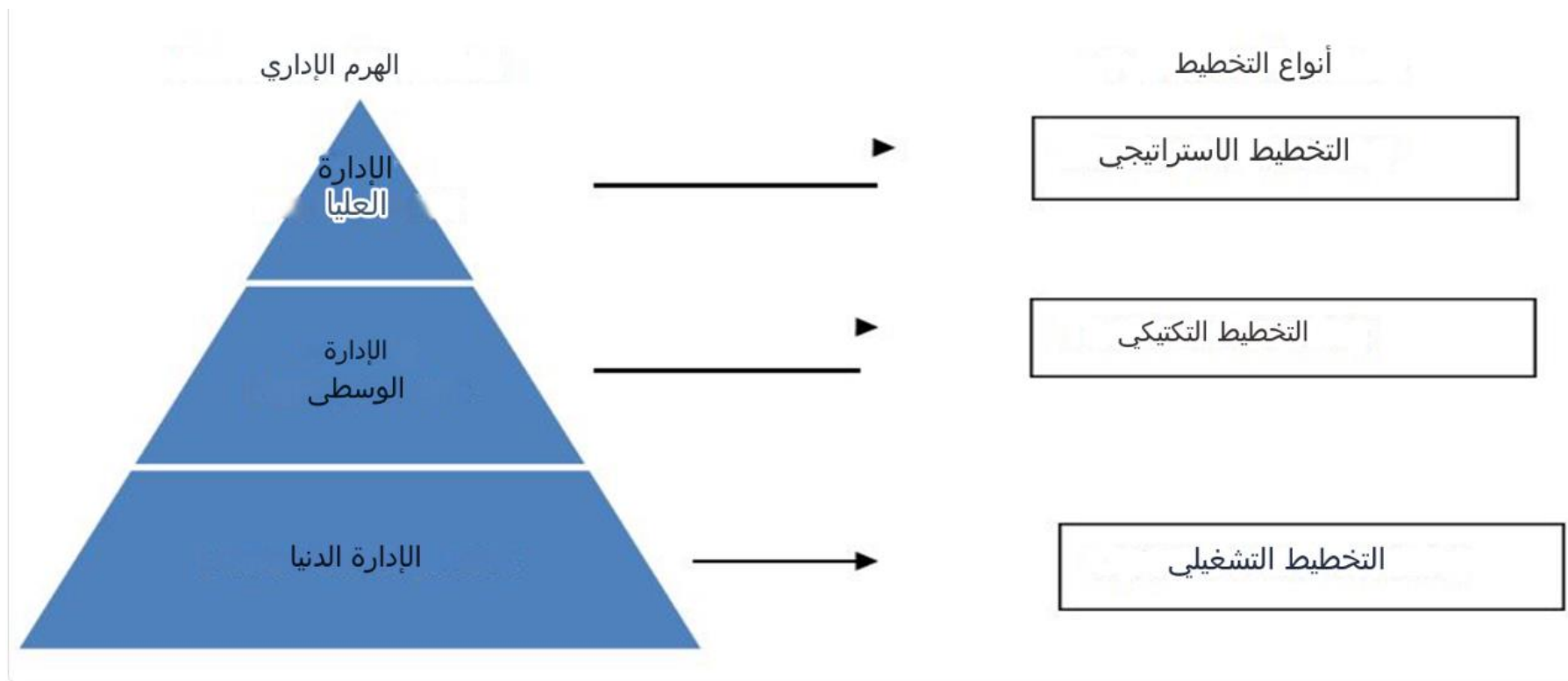
الخطط الاستراتيجية

الخطط التشغيلية

السياسات والإجراءات

الميزانيات وجداول المشاريع

التسلسل الإداري ونظام التخطيط



التسلسل الإداري ونظام التخطيط

1. الخطة الاستراتيجية:

- تسمى الخطة الاستراتيجية أيضاً بالخطة الكبرى.
- تتمتع بتوجه خارجي قوي وتغطي المنظمة بأكملها.
- تبدأ بطرح الأسئلة حول الغرض أو المهمة والعملية التي تركز لها المنظمة.
- يتحمل كبار المديرين التنفيذيين مسؤولية تطوير هذه الخطط.

تذكر

هناك فرق بين

التخطيط الاستراتيجي

مجموعة من الإجراءات لاتخاذ القرارات بشأن أهداف واستراتيجيات المنظمة
طويلة المدى

الأهداف الاستراتيجية

أهداف رئيسية أو نتائج نهائية تتعلق ببقاء المنظمة وقيمتها ونموها على
المدى الطويل

التسلسل الإداري ونظام التخطيط

2. الخطة التكتيكية:

- تترجم الخطط التكتيكية الأهداف والخطط الاستراتيجية العامة إلى أهداف وخطط محددة.
- وتركز بشكل أساسي على المجالات الوظيفية للمنظمة.
- يقوم المديرون من المستوى المتوسط المسؤولون عن الأقسام أو الفروع الرئيسية في المنظمة بتطوير الخطة التكتيكية.
- تركز الخطط التكتيكية على الإجراءات الرئيسية التي يجب على الوحدة اتخاذها للوفاء بأجزائها من الخطة الاستراتيجية.

التسلسل الإداري ونظام التخطيط

3. الخطة التشغيلية:

- تحدد الخطط التشغيلية الإجراءات والعمليات المحددة المطلوبة على المستوى الأدنى من المنظمة.
- يتم إعداد هذه الخطط من قبل المديرين والمشرفين في الخطوط الأمامية. وتركز بشكل أساسي على الأنشطة اليومية والوظائف الروتينية.
- تترجم الأهداف التكتيكية إلى أنشطة تشغيلية محددة يتم تعيينها لأفراد أو مجموعات

أمثلة على الخطط التشغيلية

خطط الإنتاج

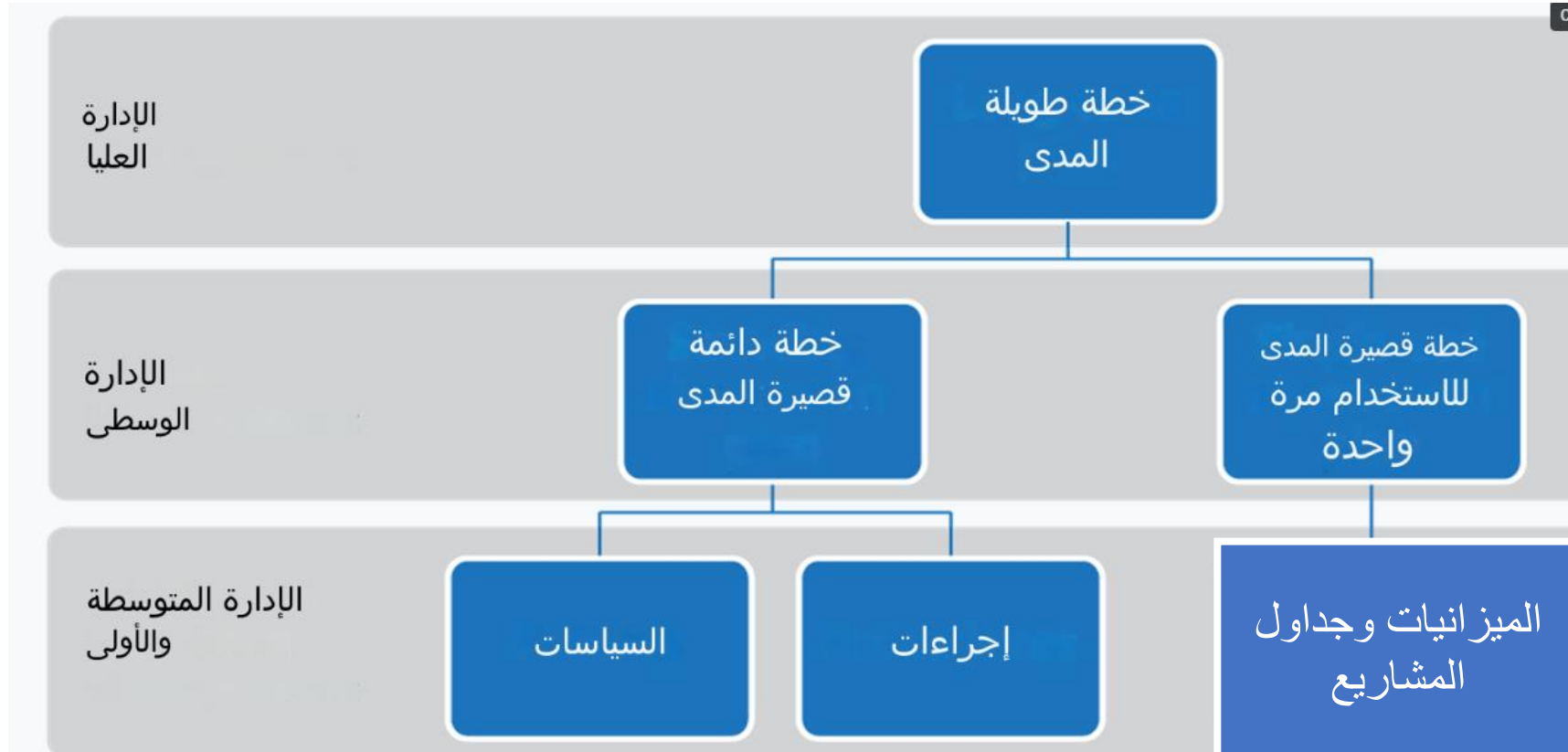
الخطط المالية

خطط المرافق

خطط التسويق

خطط الموارد البشرية

الخطط طويلة المدى والخطط قصيرة المدى وعلاقتها بمستويات الإدارة



الخطط الدائمة

هي خطط مصممة للاستخدام مرارًا وتكرارًا. وتشمل الأمثلة السياسات والإجراءات واللوائح.

الخطط ذات الاستخدام الواحد

الميزة الواضحة للخطط ذات الاستخدام الواحد هي أنها يمكن أن تكون محددة للغاية في كيفية معالجة احتياجات موقف معين.

السياسات والإجراءات واللوائح، عادةً ما يتم نشر هذه الخطط وتوزيعها على الموظفين الجدد أو نشرها على موقع الويب الخاص بالموظفين في المنظمة لسهولة الرجوع إليها.

أدوات وتقنيات التخطيط المفيدة

1- التنبؤ

2- التخطيط للطوارئ

3- التخطيط للسيناريوهات

4- المقارنة المعيارية

5- استخدام مخططي الموظفين

التنبؤ

- وضع افتراضات حول ما سيحدث في المستقبل.
- التنبؤ النوعي يستخدم آراء الخبراء.
- التنبؤ الكمي يستخدم التحليل الرياضي والإحصائي.
- تعتمد جميع التوقعات على الحكم البشري.
- التخطيط يتضمن اتخاذ القرار بشأن كيفية التعامل مع آثار التنبؤ.

التخطيط للطوارئ

- تحديد مسارات العمل البديلة التي يمكن تنفيذها لتلبية احتياجات الظروف المتغيرة.
- تتوقع خطط الطوارئ الظروف المتغيرة.
- تحتوي خطط الطوارئ على نقاط انطلاق.

تخطيط السيناريوهات

- نسخة طويلة المدى من التخطيط للطوارئ.
- تحديد السيناريوهات البديلة للمستقبل.
- وضع الخطط لكل سيناريو مستقبلي.
- زيادة مرونة المنظمة واستعدادها للصدمات المستقبلية.

المقارنة المعيارية

- استخدام المقارنات الخارجية لتقييم الأداء الحالي بشكل أفضل وتحديد الإجراءات الممكنة للمستقبل.
- تبني أفضل الممارسات للمنظمات الأخرى التي تحقق أداءً متفوقاً.

استخدام مخططي الموظفين

- تنسيق وظيفة التخطيط للمنظمة بأكملها أو أحد مكوناتها الرئيسية.
- فجوات الاتصال المحتملة بين مخططي الموظفين والإدارة التنفيذية.

"إذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب، فكل الطرق ستوصلك إلى هناك؟"
"إذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب، فكيف ستعرف متى ستصل إلى
هناك؟"

التخطيط الاستراتيجي يحل هذه المشاكل.

التخطيط في بيئة ديناميكية

- يجب أن تكون الخطط محددة ومرنة
- يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة
- يجب أن يظل المديرون على دراية بالتغيرات البيئية
- جعل التسلسل الهرمي التنظيمي أكثر تسطحًا



Thank You