

## الفصل الخامس

❖ **طبيعة التخطيط :-** هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل من بين بدائل

فهو عم ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها كما انه فعالية إدارية

الخطأ اتخاذ قرار للاختيار مسار عمل مقترح يتطلب قراراً في صالح هذا التوجه ورفضاً للمسارات

البديلة . اتخاذ القرار ليس مرادفاً للتخطيط لسببين هما :

- انه يرتبط بأداء الإدارية الأخرى .
- لأن عملية اتخاذ القرار تتعدى التخطيط . إذ القرار وتقييم نتائجه .

عملية التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة

أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
  2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
  3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي) .
  4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
- يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي : يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
2. التخطيط التكتيكي : يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
3. التخطيط التشغيلي : يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المد

❖ أنواع التخطيط الثلاثة:

### التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

### التخطيط النشأطي او التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

### التخطيط التشغيلي:

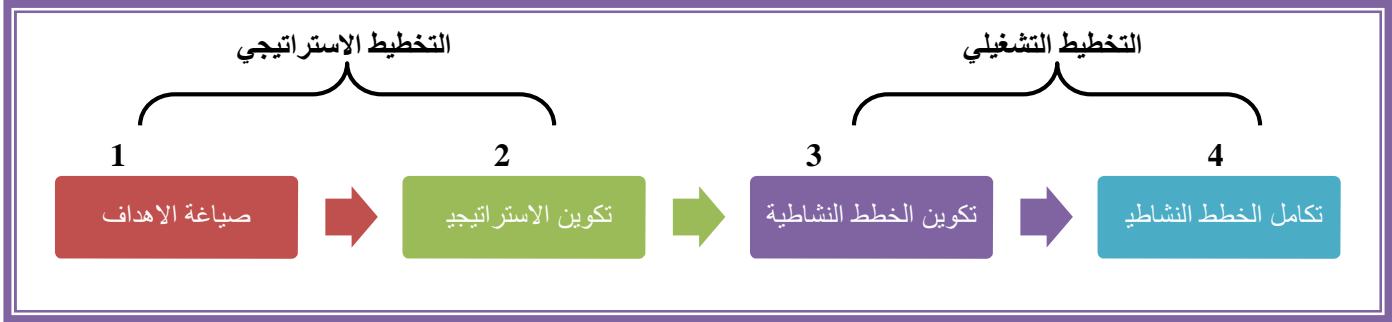
يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات.

خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات

حيث تتوجه الخطط نحو تحقيق أهداف لحل مشكلات معينة في طريق بلوغ تلك الأهداف  
التخطيط الشامل الكلي يستند أهداف المنظمة واستراتيجياتها التخطيط حسب

## وظائف الإدارة : التخطيط

التقسيمات الإدارية فيوجه نحو تحقيق الأهداف الفرعية التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية . التخطيط الاستراتيجي هو عملية فكرية تتصور بها الإدارة مستقبلها، فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ الخطة التشغيلية هي البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة والشكل التالي يبين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي



### العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

❖ **اتجاهات الإدارة نحو التخطيط:** أدت سرعة التغيير البيئي إلى توجيه الاهتمام المتزايد نحو ضرورة إعداد التوقعات حولها والتخطيط لمواجهةها وفي سعي المدراء لتحقيق النجاح (الكفاءة والفاعلية) والمحافظة على البقاء في السوق فإن المدراء اليوم يعملون على تقدير المستقبل وعلى مواجهته بشكل مدروس وهكذا تتزايد أهمية التخطيط بتعاطف حالات اللاتأكد وتعقيدات البيئة.

### ❖ أنواع الخطط التشغيلية

- **الخطط التشغيلية النشاطية:** ويقصد بها الخطط التي توضع حسب أنشطة المنظمة وهي (العمليات التسويق الموارد البشرية المالية البحث والتطوير) .

- **الخطط التشغيلية الزمنية:** ويقصد بها الخطط التي توضع حسب الأفق الزمني وهي :

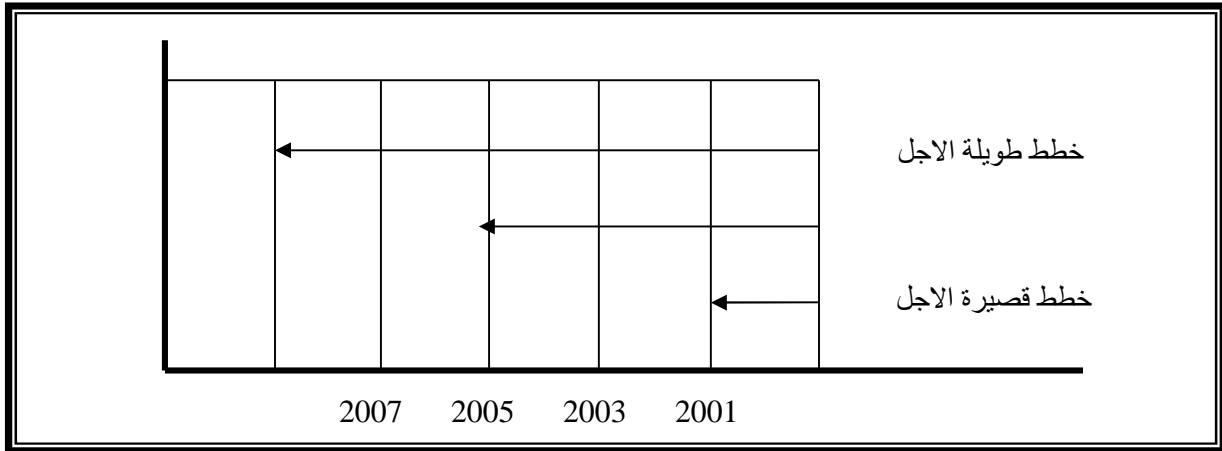
1. **الخطط طويلة** بعيدة المدى : وهي خطط استراتيجية إليها التي تواجه البيئات المتقلبة تهتم بالتخطيط طويل

## وظائف الإدارة : التخطيط

إعدادها فأنها تصاغ بشكل تم يجري تعديلها جزئياً بمرور الوقت وبحسب اسد المنظمة للتغيرات البيئية.

2. وهي الخطط التي تنبثق من الخطط طويلة كمنظومات فرعية منها وهي دقة وائل عرضة للتغيير قياساً بالخطط طويلة هذا النوع من الخطط يحظباهتمامالإدارة المعاصرة بشكل متزايد بسبب توافر البيانات بشك فهي تصاغ للمنظمة ككل ولأنشطتها وبصورة متكاملة ومتناسقة ويكون افقها الزمني تزيد عن السنة الواحدة وتمتد خمسة سنوات في بعض الصناعات الثقيلة .

3. الخطط قصيرة : وهي الخطط التي يكون افقها الزمني اقل من سنه واحدة حيث تقسم كل عدد من الخطط قصيرة بالخطط السنوية فأجزائها الزمنية جداول العمل اليومية وهي توضع للمنظمة ككل ولأنشطتها زمنية اقصر.



- الخطط بحسب فعلها : تنقسم الخطط حسب فعلها هي :

## وظائف الإدارة : التخطيط

1. **الخطط التكتيكية** : وهي سلسلة منتظمة من الخطوات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية عدداً من الأهداف الفرعية التي تقود للأهداف الاستراتيجية، هذا النوع من الخطط تعالج القيود التي تفرضها كل من الموارد والوقت مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة وتصاغ على جميع المستويات الإدارية وأنشطة المنظمة وتقسيماتها .

2. **أحادية** : هي خطط تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل وهي على نوعان هما

- وهو خطة أحادية الاستعمال تغطي مجموعة كبيرة من الفعاليات حيث تتم صياغة

:

- تقسيم انجاز الفعاليات خطوات معينة .
- دراسة العلاقة بين تلك الخطوات .
- تحديد وتشخيص الموارد المطلوبة في كل خطوة .
- تقدير تواريخ بدء .
- تعيين تواريخ مستهدفة .

- أحادية الاستعمال هي المشروعات وهي أضيق

البرامج نطاقاً و أقل تعقيداً وقد يكون جزءاً من البرنامج مستقلاً بذاته .

3. : وهي الخطط التي تغطي الفعاليات المتكررة او المنتظمة عبر الوقت ومن أهم

أنواعها هي السياسات والموازنات ويضاف إليها الإجراءات

. السياسات : هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المنظمة لكي تعتمد عليها المستويات

الوسطى والدنيا عند وضع خططها ويسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم

التشغيلي واهم ما تحققه من مزايا للمنظمة:

- الاقتصاد في الجهد والوقت .
  - بتحقيق الأهداف .
  - ية .
  - ببعضها .
  - تكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة .
- أهم الشروط الواجب توافرها في السياسة هي :

- تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي تحقيقه عند تنفيذه .
- تكون مقنعة في حقل التنفيذ للتقسيمات .
- تكون ممكنة التطبيق عملياً وواقعية من حيث أخذها .
- تتصف بالمرونة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل .
- تترابط السياسات الفرعية مع بعضها الأهداف .

. : فهي خطة مصاغة بشكل رقمي تأخذ شكل الموارد والاستخداما

والمخرجات مفصلة بحسب النتائج التي تسفر عنها المنظمة خلال مدة زمنية معينة وهي مالية وبشرية ومادية .

. : هي سلسلة من يبعثها زمنياً وهي الطرق التفصيلية

للعمل الواجب تنفيذه جوهرياً التسلسل وهي تحدد كيفية انجاز العمل والمسؤول عنه في كل مرحلة كما إنها تميل للثبات مع إنها قابلة للتطوير :

- المادية ( الآلات ، معدات ، مواد ، منتوجات ، ---- )

- بشرية ( الافراد والعاملين داخل المنظمة بمستويات)

- المالية ( الايراد )

. القاعدة فهي ما يجب القيام بها وما ينبغي الامتناع عنه عن سلوك تصرفات وهي تتخذ تعليمات مرتبطة بجزءات للمخالفين .