

## المحاضرة السادسة .. ( التخطيط ) " الجزء الثاني "

### عناصر التخطيط:



### أولا / الأهداف

- **تعريفها:** هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلاً .
- و تكون الأهداف بالعادة :
  - ✓ عامة او محدودة.
  - ✓ طولة المدى او قصيرة المدى.
  - ✓ أساسية على مستوى المنشأة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام

### الشروط الواجب توافرها في الاهداف :

- \* الموضوع .
- \* الواقعية .
- \* القابلية للقياس .
- \* الواقعية .
- \* محددة بوقت .

### ثانيا / السياسات :

**تعريفها :** هي مجموعة المبادئ والقوانين والقواعد التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ، لكي تسترشد بها باقي المستويات الادارية .

- هي بمثابة الاطار الموجه لعملية تنفيذ الاهداف وتحقيقها .
- وهي ثابتة نسبياً ، ملزمة وضرورية الاتباع ، واضحة ومتجانسة ، تطبق على الجميع فهي تشمل جميع الافراد .
- **ومن أمتلتها :** التركيز على الجودة ، أو التركيز على السعر ، أو التركيز على زيادة الحصه السوقية .

### ثالثا / القواعد:

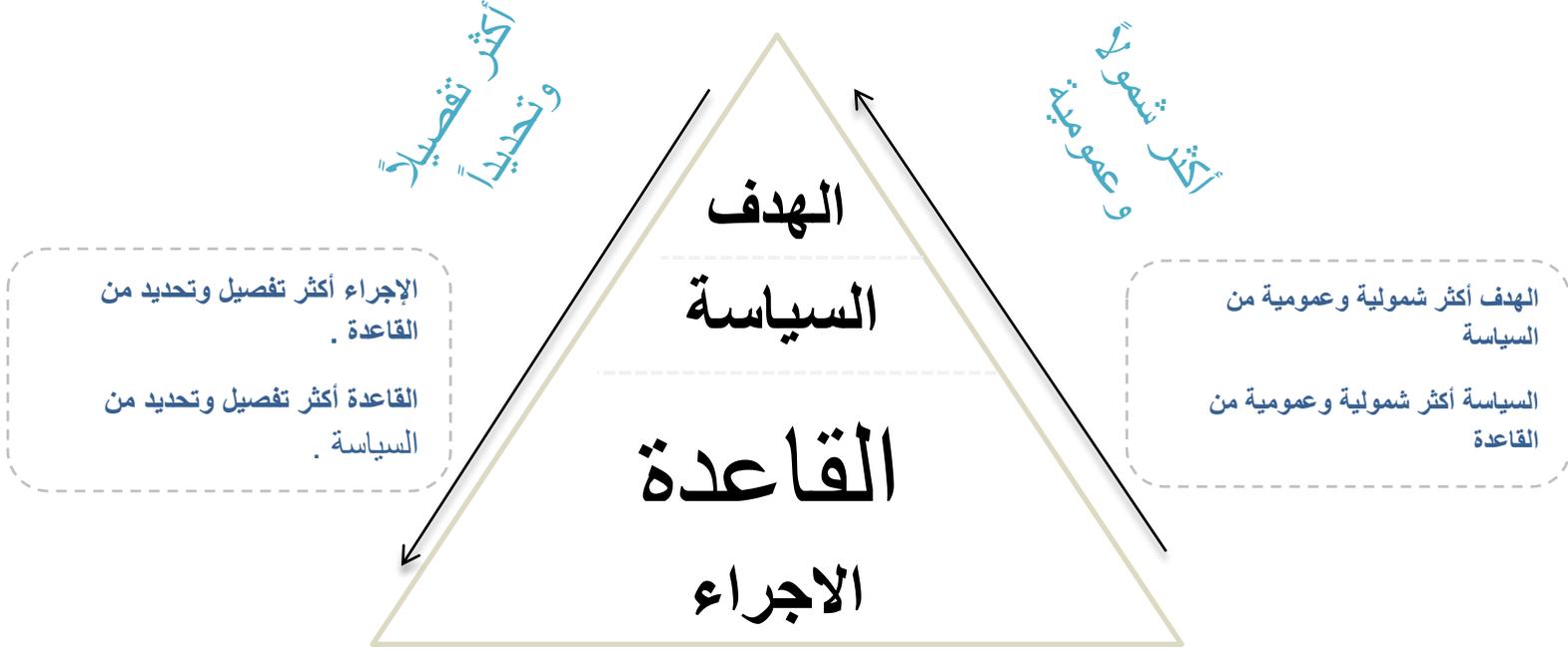
**تعريفها :** هي ما ينبغي القيام به ، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرف .

**ومن امثلة القواعد :** الامتناع عن التدخين في مقر العمل ، ووقوف السيارة حين تكون الاشارة حمراء .

### رابعا / الإجراءات

**تعريفها :** سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما .  
وهي تختلف عن القواعد في انها أكثر تحديداً لما يجب القيام به ، وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين  
**ومن امثلة الإجراءات :** اجراءات التسجيل في جامعة الدمام ، استخراج جواز السفر ، التقديم على وظيفة .

## تدرج عناصر التخطيط :



## خطوات التخطيط :



(1)- **تحديد الأهداف :** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وشرعية وواقعية وقابلة للقياس .

(2)- **جمع المعلومات :** جمع معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل ، و يتطلب ذلك تقدير الاحداث و الظروف المحيطة و الظروف المستقبلية و تحليل جوانب الضعف و القوة .

**سؤال مهم : ما نوع المعلومات التي يجب ان تجمع حتى يكون التخطيط ناجحاً و محققاً للأهداف ؟**

(3)- **وضع الافتراضات :** وذلك بوضع افتراضات معينة حول الظروف التي يمكن ان يتعرض لها المشروع و وضع افتراضات حول الظروف السابقة ، و تدرج هذه الافتراضات تحت طرفين :

- ❖ الطرف الأول : تكون الظروف المستقبلية موجبة ومشجعة .
- ❖ الطرف الثاني : تكون الظروف المستقبلية سالبة ومحبطة .

**سؤال / ما هي الاسئلة التي يجب ان تجيب عليها الادارة عند وضع الافتراضات ؟**

- i. ما هي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة؟
- ii. هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟
- iii. هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات نحو التأثير الداخلي و الخارجي المحتمل في المستقبل ؟
- iv. ما هي العوامل التي يجب مراقبتها ؟

**(4)- تحديد البدائل و الاختيار من بينها :** تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية .

- ويتم تقويم البدائل على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة والجوانب الانسانية والجهد المطلوب والامكانيات المتاحة .

- مثال : إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بمقدار 10 % فإن البدائل يمكن ان تكون :

- a. البيع بسعر اقل.
- b. ادخال تغييرات على المنتج.
- c. البحث عن اسواق جديدة.

**(5)- التنفيذ وتقييم النتائج :** الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ وتختص بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ . وبعد البدء به تبدأ خطوة تقويم النتائج بين المخطط والمنفذ.

**سمات التخطيط الفعال :**

- \* وضوح الهدف . \* المرونة .
- \* البساطة . \* المشاركة في الإعداد .
- \* الواقعية . \*تحقيق التوازن .
- \* المتابعة والتقويم .

**معوقات التخطيط :**

- البيئة العقدة .
- نقص المعلومات .
- مقاومة التغيير .
- عدم الواقعية .
- عدم التنسيق .
- وجود القيود .
- الوقت والكلفة .

