



المحاضرة ٦:

(التخطيط)

" الجزء الثاني "

### عناصر التخطيط:

اهداف	سياسات	قواعد	اجراءات
-------	--------	-------	---------

### اولا / 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 :

- \* الوضوح .
- \* القابلية للقياس .
- \* المشروعية.
- \* 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 أمثلتها :

التركيز على الجودة ، أو التركيز على السعر ،  
أو التركيز على زيادة الحصة السوقية .

### ثالثا / القواعد:

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

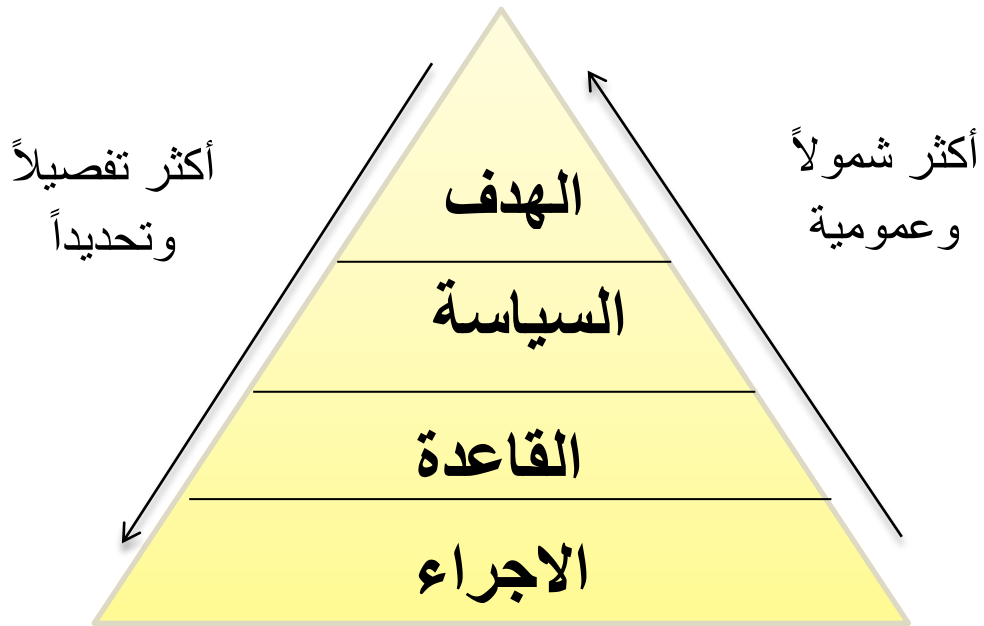
**ومن امثلة القواعد :**

الامتناع عن التدخين في مقر العمل ،  
ووقوف السيارة حين تكون الاشارة حمراء .

### رابعا / الاجراءات

**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 الاجراءات :** اجراءات التسجيل في جامعة الدمام ، استخراج جواز السفر ، التقديم على وظيفة .

تدرج عناصر التخطيط :



## خطوات التخطيط :



١- **تحديد الأهداف :** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وشرعية وواقعية وقابلة للقياس .

٢- **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 ناجحا و محققا للأهداف ؟

٣- **وضع الافتراضات :** وذلك بوضع افتراضات معينة حول الظروف التي يمكن ان يتعرض لها المشروع و وضع افتراضات حول الظروف السابقة ، و تندرج 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 ؟

- أ- ما هي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة؟
- ب- هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟
- ت- هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات نحو التأثير الداخلي و الخارجي المحتمل
- ث- ما هي العوامل التي يجب مراقبتها ؟

## ٤- **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 : اذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بمقدار ١٠ % فان البدائل يمكن ان تكون :

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

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

### # صفات التخطيط الفعال :

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

### # معوقات التخطيط :

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

