

اولا:تعريف التخطيط الادارى

هو) الوظيفة الادارية الخاصة بتحديد مقدا مايجب ان ينجز واضعا في اعتباره تحقيق الاهداف التى تسعى اليها متوخيا في ذلك التنسيق والتكامل بين السياسات والانشطه ومستخدما الوسائل المتاحة لتحقيق الاهداف بأقل تكلفه وفى اقصر وقت مع حسن الاداء)

* هو احد وظائف الادارة يهتم بتحديد الاهداف المطلوبه

*يتم من خلال خطوات مرتبطه(حصر الموارد -تحديدالوسائل-
تحديداولويات-تنفيذ-متابعه-تقويم)

*يتضمن التنسيق والتكامل بين السياسات والانشطه

*الاهداف تتضمن افضل نتائج بأقل تكلفه واقصر وقت

ثانيا:اهميه التخطيط الادارى

١-يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ممايساعد العاملين بالمنظمة من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه وبالتالي يؤدي عمله بالصورة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف

٢-يساعد التخطيط في التنبؤ بالمشكلات المتوقع حدوثها في المستقبل والذي يتصف بالتغيير وبالتالي العمل على الاستعداد لمواجهةها وتلافيها قبل حدوثها أو التعامل معها

٣-يساعد التخطيط في التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المطلوب استخدامها من حيث الكم والنوع سواء كانت الموارد مادية أو بشرية حتى يمكن إعدادها والاستعداد لكافة الظروف المتوقعة إلى جانب الاستثمار الفعال للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف-

٤-يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة حيث أنه يحدد الوقت اللازم

لكل مرحلة من مراحل العمل

٥-يُمكِنُ التخطيط المدير من رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة والبيئة التي يتعامل معها وبالتالي تحديد الأهمية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها، وعن طريق هذه الرؤية يمكنه الاستخدام الأمثل لهذه الأنشطة

ثالثاً: أنواع التخطيط الإداري

يتنوع التخطيط الإداري بتنوع مجالاته التي يطبق فيها وتبعاً للجهة التي تمارسه ووفقاً للظروف المكانية والزمانية

١- من حيث المجال

١- التخطيط التنظيمي: ويتناول وضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طرق الاتصال وتبسيط إجراءات العمل داخل المنظمة وبين أقسامها المختلفة.

٢- التخطيط البشري: ويتناول دراسة القوى العاملة في المنظمة وتحديد إعدادها ومواصفاتها ووضع النسب والجدول الإحصائية عن الاحتياجات الكمية والنوعية فيها

٣- التخطيط المالي: ويتضمن الخطط المالية وتحديد النسب والميزانيات الموضحة للسيولة والربحية وكل ما يتعلق بإيرادات المنظمة ومصروفاتها وممتلكاتها المنقولة والثابتة.

٤- التخطيط التطويري: ويشمل وضع الخطط المتعلقة بالتغيير وإدخال التحسينات وإعادة تنظيم طرق العمل ورفع الكفاءة ومعالجة المشاكل وتقليل الفاقد في الطاقات

٥- تخطيط الإنتاج: ويهتم بوضع خطط الإنتاج المحددة (السلع والخدمات) وفق جدول زمني في ضوء الإمكانيات المتوقعة وتوقعات الطلب عليها-

٢- من حيث البعد الزمني: يمكن أن نفرق بين التخطيط طويل المدى والتخطيط متوسط المدى والتخطيط قصير المدى، ويتوقف البعد الزمني للتخطيط في أي منظمة على طبيعة نشاط المنظمة وظروفها وأهدافها

٣- من حيث نطاق النشاط في المنظمة: فهناك التخطيط الاستراتيجي (الذي لا يكون معنياً بكل جزئيات نشاط المنظمة بل يهتم بتحديد الأهداف البعيدة (ويقابلها الخطط التكتيكية

(النوع الذي يتعلق بالجزئيات التنفيذية لمجالات الممارسة)

٤- من حيث المستوى التنظيمي: فبعض الخطط يتم وضعها بواسطة المستويات الإدارية العليا في المنظمة في حين أن هناك أنواع أخرى تقع مسئولية وضعها وتنفيذها على عاتق المستويات الإدارية الأدنى وهكذا

من حيث التكرار: هناك بعض أنواع الخطط التي يتم وضعها بشكل متكرر لمواجهة الأمور الروتينية والعادية في حياة المنظمة، في حين أن هناك أنواع أخرى من الخطط يتم وضعها لمواجهة مشكلة عارضة غير متكررة

٧- من حيث مسئولية الممارسة: هناك التخطيط التنفيذي والتخطيط الاستشاري كما أن هناك التخطيط المركزي واللامركزي-
خامسا: العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري

تتأثر طبيعه التخطيط الإداري بعده عوامل من بينها مايلي

١- مهارة الإدارة واتجاهاتها (المهارات الفكرية والانسانية والفنية والاتجاه العلمى في عملها)

٢- الموارد (ماديه-بشريه-فنية) والوقت المتاح

٣- نوع المشاكل التى تقابلها المنظمة(بسيطه-معقده

٤- الظروف البيئية والاجتماعية والانسانية

٥- استخدام التخطيط(الرقابه يؤدى نتيجة سلبيه-وسيله واده يؤدى نتيجة ايجابيه)

سادسا: العناصر الأساسية للتخطيط الإداري (خطواته)

١- بوضع برامج العمل التي من شأنها تحقيق الأهداف

٢- التخطيط يهتم باتخاذ الإجراءات الوقائية الكفيلة بمنع حدوث مشاكل وهذا يعنى أن العملية التخطيطية تهتم بالأهداف ووسائل تنفيذ هذه الأهداف

٣- ونظراً إلى أن أي عملية تخطيطية لا يمكن أن تعتبر كاملة في حد ذاتها فإن الأمر يتطلب بالضرورة تقييم مستمر لنتائج الأعمال وتغذية عكسية لمتخذ القرار حتى يعدل من أهدافه المرحلية أو يغير من أساليب وطرق العمل وهذا يبين ويؤكد أن العملية التخطيطية عملية مستمرة تتكون من

عدة عناصر

- ١- تحديد الأهداف هل خاصه ب(الاستمرار وترسيخ وضعها بالمجتمع- التطوير-الحصول على موارد-كفاءة انتاجيه-ربحيه-)
- لذلك يجب ان تكون الاهداف(واقعيه-تتفق مع البيئه-تؤدي لهدف اعلى ولا تتناقض معه).
- ٢- حصر الإمكانيات وتحديد الوسائل التي سيعتمد عليها في تنفيذ الخطة(ماديه-بشريه-تنظيمية).
- ٣- تحديد الأولويات.
- ٤- تحديد الفترة الزمنية للخطة(طويل –متوسط-قصير)المدى.
- ٥-الالتزام بتنفيذ الخطة يجب (تقسيمها لاجزاء-تحديد المسئول عن تنفيذ كل جزء-تحديد الوقت المتاح لبدء التنفيذ لكل جزء).
- ٦-المتابعة والتقويم.

سابعا : معوقات التخطيط الإداري

السبب الأول : عدم الوضوح في تحديد الأهداف أو وجود تعارض بين أهداف الأقسام المختلفة في المنظمة أو وجود تعارض بين الأهداف ووسائل التنفيذ بما يوجد مشاكل أمام المنفذين أو المسئولين عن تقويم الخطط بالمنظمة.

السبب الثاني : عدم أخذ ردود فعل الأفراد من العاملين والمستهلكين في الاعتبار عند وضع خطط المنظمة مما يقلل من جدوى الخطط المتخذة.

السبب الثالث : عدم انسجام الخطط الفرعية مع بعضها أو مع الخطة الأصلية

السبب الرابع : عدم التوقيت المناسب لإعداد الخطة أو القيام بالمراحل المختلفة لها مما يمثل عائقاً أمام تحقيق التخطيط لأهدافه.

السبب الخامس : عدم تحديد معايير محددة لمعدلات الأداء حتى يمكن على أساسها قياس ما تحقق وفقاً لما كان مخططاً له.

السبب السادس : النقص في المعلومات والبيانات والإحصاءات والدراسات المتاحة للقائمين على إعداد الخطة أو عدم دقة البيانات والإحصاءات إذ يترتب على ذلك أن تأتي الخطة غير سليمة أو يكون التقويم غير موضوعي

ثامنا: أهم الاعتبارات التي تحكم التخطيط الإداري الفعال

١- أن يكون للخطة هدف واضح ومحدد بحيث تعمل جميع الأنشطة وتتكاتف جميع الجهود

٢- أن تتميز الخطة بالبساطة ويعني ذلك أن تكون كافة جزئياتها والبرامج التي تتضمنها ومراحلها مسلسلة تسلسلاً منطقياً يتفادى الارتباك

٣- أن تضع الخطة مستويات معينة للعمل ويتضمن ذلك تحديد الذين يشاركون في تنفيذ كل جزئية من جزئيات الخطة حتى يتم تجنب الازدواج

٤- أن تكون الخطة مرنة وذلك حتى نتمكن من مواجهة المواقف المفاجئة ويعنى ذلك القدرة على تعديل وتغيير الخطة بما يحقق الأهداف

٥- توفر الإمكانيات والطاقة البشرية والمادية اللازمة لكل مراحل التخطيط (تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً) حتى تضمن نجاح تلك العمليات في تحقيق الأهداف.

٦- توفر نظام للاتصال سريع وفعال ونظام لحفظ المعلومات وترتيبها حتى يمكن الاستفادة منها في كل مراحل التخطيط.

مفهوم التنظيم الإداري

هو (تجميع وتنسيق جهود العاملين بالمنظمة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب الأداء بتحديد قنوات الاتصال بين الاختصاصات والسلطات التي توكل لكل مستوى تنظيمي بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها بأقل التكاليف مع حسن الأداء).

*وظيفة من وظائف الإدارة

*يتطلب التنسيق

*وسيله لتحقيق الاهداف

*يهتم بتحديد المسؤوليات وتوزيعها مما يضمن كفاءة الاداء

أنواع التنظيم الإداري

• النوع الأول : التنظيم الرسمي:

• **تعريفه:** هو التنظيم الذي يعتمد على القوانين والقرارات واللوائح التي تنظم العلاقات بين العاملين في المنظمة وتحدد المسئوليات.

١- تقسيم العمل وفقا للتخصص

٢- وجود مستويات للسلطة

٣- وجود قنوات للاتصال بما يضمن تدفق المعلومات

٤- وضوح العلاقات بين العاملين والرئيس

٥- التنسيق في الاعمال وعدد العاملين محدد

- **النوع الثاني: التنظيم غير الرسمي**
- **تعريفه:** أنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة
- ١- ينشأ تلقائيا
- ٢- العلاقات شخصية
- ٣- العدد محدود
- ٤- ليس لها هيكل محدد مسبقا
-

أهداف التنظيم الإداري

الهدف الأول: تقسيم العمل

الهدف الثاني: وضع أسس يمكن إتباعها لأداء كل عمل يضمن نجاح العاملين في القيام بالأنشطة التي يزاولونها.

الهدف الثالث: يحدد وينظم أسلوب ونمط الاتصال بين المستويات المختلفة بالمنظمة.

الهدف الرابع: يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المنظمة مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب على أساس رسمي

الهدف الخامس: يوفر أساليب التدريب

الهدف السادس: تحقيق الاستقرار الوظيفي بين الوحدات الفرعية أو الأقسام التنظيمية التي يتكون منها التنظيم الإداري للمنظمة حيث تتحدد مهام كل قسم من الأقسام التنظيمية داخل المنظمة وكيفية تكاملها لتحقيق الأهداف

أهميه وفوائد التنظيم الإداري

- ١-تحديد المسؤوليات
- ٢-تحديد العلاقات بين العاملين
- ٣-تحقيق التنسيق بين الجهود
- ٤-الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية
- *****مبادئ التنظيم الإداري**

تقسيم العمل-وحده القياده-التدرج في السلطات-التوازن بين السلطه والمسئوليه-تفويض السلطه-تحديد المسؤوليات-مرونة التنظيم

صعوبات التنظيم الإداري

- ١-عدم كفايه الحوافز للعاملين
- ٢-تغير اللوائح في العمل
- ٣-زيادة عبء العمل -قله الموارد والتمويل
- ٤-ضعف وسائل الاتصال -المصلحه الشخصيه -الروتين

قياس فاعليه التنظيم الإداري من خلال

راى المتخصصين-حجم الانتاج -مقارنه الانتاج بانتاج المنظمات المشابهه-المشكلات التى عطلت العمل-تاخر وتغيب العاملين-عدد المتطوعين-رضا العاملين ودافعيتهم للعمل.....الخ