

مهارات إدارية [٥]

رابعاً: تقسيم الخطط وفق معدل الاستخدام:

أ/ خطط لمره واحدة:

وهي تستهدف إنجاز هدف محدد وبمجرد انجازه لا تتكرر مستقبلاً مثال (الحصول على شهادة الأيزو) وهناك نوعان منها:

١- **خطط البرامج:** وهي خطة تتضمن مجموعة متكاملة من الأنشطة اللازمة لإنجاز هدف داخلي لا يتكرر ويتكون من عدة مشروعات.

٢- **خطة المشروع:** وتكون مشتقة من البرنامج وتتضمن مشروعاً واحداً يحقق هدفاً واحداً.

ب/ **خطة مستمرة:**

وتهدف الى الإرشاد والتوجيه المستمر لأداء أنشطة المنظمة ومنها ما يلي:

١- **السياسات:**

وهي عبارته عن مرشد عام يحدد القواعد والأطر التي تعمل من خلالها المنظمة بغرض تحقيق اهدافها ولا تكون تفصيلية أي أكثر عمومية مثل (سياسة الجودة).

٢- **الإجراءات:**

وهي سلسلة محددة مسبقاً من الخطوات المرتبطة والمطلوب اتخاذها لمواجهة ظروف مستمرة معينة مثل (إجراءات صرف الشيكات)

٣- **القواعد:**

وهي تحدد التصرفات الواجب القيام او عدم القيام بها في ظل موقف معين ولكنها في نفس الوقت لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل معين بل تحدد بالضبط ما يجب القيام او عدم القيام به مثل (منع التدخين في بعض الأماكن).

خطوات ومراحل التخطيط:

١- **تحديد الأهداف:**

وذلك من خلال تحديد ما هو مطلوب الوصول اليه.

٢- **تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف:**

وذلك من خلال معرفة الموقف الحالي ومقارنته بما هو مطلوب مستقبلاً وذلك يتطلب تحديد مواطن القوه والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل (swot).

٣- **وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية:**

وهذه الافتراضات تتعلق بالظروف الخارجية والداخلية للمنظمة ودورها في نجاح او فشل الأهداف الموضوعه.

٤- **تحديد البدائل والاختيار بينها:**

حيث يجب عند وضع الخطة ان يتم وضع اكثر من بديل واختيار افضل البدائل لتحقيق الأهداف.

مثال: (زيادة الأرباح عن طريق زيادة المبيعات - فتح اسواق جديدة - زيادة الدعاية).

٥- **التنفيذ و تقييم النتائج:**

وهي مرحلة وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ ثم يتم تقييم النتائج للوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف واجراء التعديلات اللازمة في حالة الانحراف عن الهدف المطلوب.

SOON.A

مهارات ادارية [٦]

التخطيط الاستراتيجي:

- فرق د/أحمد ماهر بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي قائلاً:
التخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب ان يكون في المستقبل وهو عادة ما يتم استناداً على التنبؤ.
والتخطيط الاستراتيجي: ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة وان كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكلها تمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي.

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هو التنبؤ بالمتغيرات التي ستحدث في المستقبل ومن ثم التخطيط الشامل لحال المنظمة اليوم مع دراسة مستفيضة لرسالتها والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها وماذا سيكون الحال المتوقع بعد عدة سنوات ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة للوصول للأهداف.

مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

يطبق التخطيط الاستراتيجي عادة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم وفي المؤسسات التي تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات التقنية المتطورة. ويمر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: إعداد التخطيط الاستراتيجي:

حيث يتقرر فيها ما يلي:

١- من سيتولى مباشرة مهام ومسؤوليات التخطيط الاستراتيجي. ٢- ما المدة التي سيغطيها هذا التخطيط.

٣- من سيساعد في البحث عن المعلومات وتحضيرها والذي سوف يتابع التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة مراجعة القيم والمفاهيم:

وفي هذه المرحلة يقوم الفريق المكلف بمراجعة القيم والمفاهيم والثقافة السائدة في المنظمة وفي المجتمع المحيط بها وتشمل عملية المراجعة ما يلي:

١/ مراجعة قيم كبار التنفيذيين والمديرين بما فيها قيم القائمين بعملية التخطيط (كالرغبة في العمل الجماعي).

٢/ مراجعة قيم المنظمة (السلوك العام في المنظمة والرغبة في التغيير).

٣/ مراجعة فلسفة الإدارة فيما يتعلق بالجودة والكفاءة والفعالية وأساليب اتخاذ القرار.

٤/ مراجعة ثقافة المنظمة وهي تتعلق بدرجة كبيرة بقاء المجتمع.

المرحلة الثالثة: صياغة (أو إعادة صياغة) رسالة المنظمة:

- فرسالة المنظمة هي تعبير عن الوظائف والتي ستقوم بها في المنظومتين الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة الى الملاك وهذا يتطلب مراجعة اربعة دعائم اساسية تقوم عليها هذه الوظائف:

١/ ماذا تعمل المنظمة بمعنى ماهي المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة والتي حددتها مسبقاً عند تأسيسها.

٢/ من هم العملاء المستفيدين من المنظمة حالياً والعمل ايضاً على تحقيق رغباتهم المستقبلية.

٣/ تحديد الإدارات التي ستقوم بهذه الوظائف والمسؤولين عن عمليات التطوير والتحسين.

٤/ ماهي الدوافع والقوى المحركة للمنظمة والتي تساعد على اداء ادوارها وتقديم خدماتها وسلعها بشكل افضل.