

اسم المقرر
مبادئ الإدارة
استاذ المقرر
أ. عبدالله الجعفري



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الرابعة

الفصل الرابع: التخطيط وصياغة الأهداف

إعداد:

أعضاء هيئة تدريس مقرر مبادئ إدارة الأعمال



الفصل الرابع

التخطيط وصياغة الأهداف

مكونات الفصل:

- أولاً: ما هو التخطيط؟ ولماذا يخطط المدراء؟
(مفهوم التخطيط، أهميته، مراحله، فوائده، ونظام التخطيط ونظمه الفرعية).
- ثانياً: الأهداف المنظرية (مفهومها، مستوياتها، خصائصها، مجالاتها، والإدارة بالأهداف).
- ثالثاً: أنواع الخطط

مقدمة:

* يعتبر التخطيط واحدة من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم، والذي يهدف لتحسين الأداء وتطوير العمل. ذلك التخطيط الذي يتمثل جوهره بتحديد **أين** تتجه المنظمة؟ **وماذا** تريد أن تحقق؟ **وكيف** تصل إلى ما تريد (تحديد أفضل الطرق للوصول)؟

أولاً: ما هو التخطيط؟ ولماذا يخطط المدراء؟

* يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية الأولى للإدارة، والتي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف (فالتخطيط أساس الإدارة).

مفهوم التخطيط وأهميته:

التخطيط: عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال.

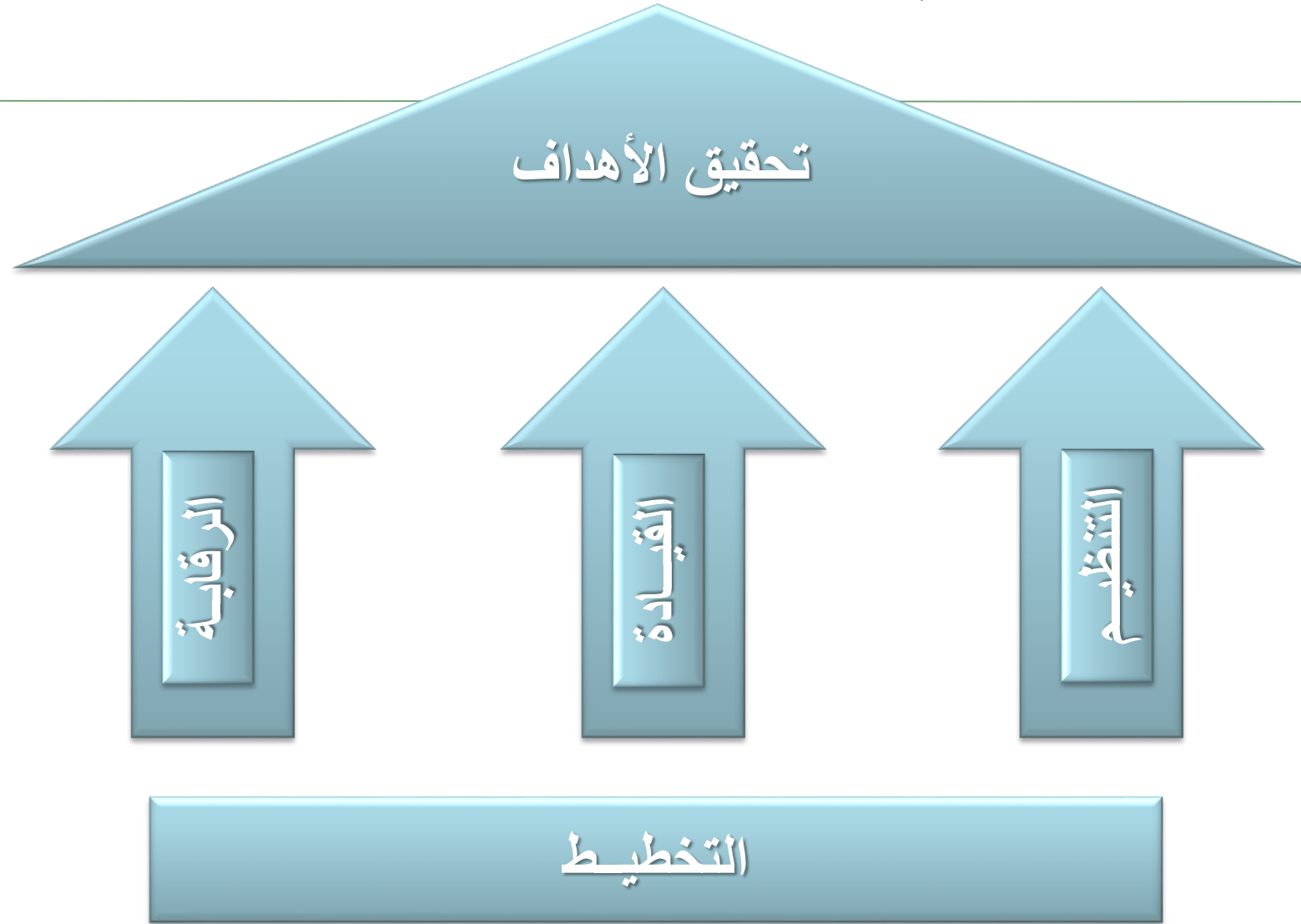
الخطوة: ناتج عملية التخطيط، وهي كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة والجداول الزمنية لتحقيق ذلك.

الهدف: حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول إليه.



التخطيط أساس الإدارة

*



مراحل العملية التخطيطية:

- ١- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها: حيث ينبغي الوضوح في الهدف لتحديد مسار تحقيقه.
- ٢- تحديد الموقف الحالي للمنظمة تجاه هذه الأهداف: أي تحديد نواحي القوة والضعف للمنظمة تجاه أهدافها.
- ٣- تحديد الافتراضات (مقدمات منطقية لما ستكون عليه الظروف المستقبلية) للبدائل (الخيارات) المختلفة: وذلك من أجل الوصول للهدف.
- ٤- تحليل ومن ثم اختيار أفضل البدائل الموصلة للهدف: (تقييم واختيار الأفضل).
- ٥- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج: (مقارنة).

فوائد التخطيط:

* التخطيط عملية مستمرة تؤدي مهمتين أساسيتين هما توضيح حدود الأداء المطلوب، وتعزيز أفضل الطرق لإنجازه. وهذه تعتبر مسؤولية الجميع.

* يمكن القول بأن التخطيط يهدف لمواجهة تحديات البيئة الديناميكية ذات المنافسة الحادة، ويتضح ذلك من خلال الفوائد التالية:

١- **الشرعية:** بدءاً برسالة المنظمة لإعطاء مشروعية للمنظمة أمام مختلف الأطراف الخارجية.

٢- **تحسين درجة تركيز المنظمة ومرونتها:** فالمنظمة ذات التركيز

الجيد تعرف زبائنها جيداً، والفرد ذو التركيز الجيد يعرف إلى أين يذهب في مساره الوظيفي. كما وأن مرونة المنظمة تشير لتوجهها المستقبلي وكونها ليست أسيرة الماضي (متأقلمة)، بينما تتجلى مرونة الفرد في قدرته على الإستجابة لمساره الوظيفي.



(تابع):

- ٣- دليل لعمل المنظمة: فالخطط توجه جهود المنظمة والعاملين فيها نحو أهداف/نتائج/أولويات/ تغيير/ فرص محددة وذات مردود مهم بغرض (إضافة قيمة للمنظمة).
- ٤- تحسين التنسيق: وذلك بين أجزاء المنظمة للوصول إلى الهدف الكلي من خلال تحقيق الأهداف الجزئية أي (هرمية للأهداف).
- ٥- تحسين إدارة الوقت: أي موازنة الوقت المتاح مع الأعمال الواجب إنجازها. فهناك أعمال (ذات أولوية عالية، أو ضرورية، أو يجب القيام بها، أو لا حاجة لإنجازها وليس لها أولوية).
- ٦- تحسين الرقابة بكونه معيار للأداء: أي إجراء مقارنة لتحديد الانحرافات و تصحيحها.

نظام التخطيط ونظمه الفرعية:

* لا بد من تفعيل نظام التخطيط ووضع موضع التنفيذ، وترجمته إلى أفعال تعطي نتائج محددة. وبهذا فإن **التنفيذ يعتبر مفتاح النجاح لعمليات التخطيط**. وإن إحدى المداخل للنجاح بذلك هو رؤية أنشطة وعمليات التخطيط كأنظمة فرعية عديدة في المنظمة.

النظام الفرعي للتخطيط ← جزء من النظام الكلي يساعد زيادة فاعليته من خلال قيادة العملية التخطيطية وفق متطلبات النظام الكلي.



ثانياً: الأهداف المنظمية

* تشكّل الأهداف وصياغتها أساس عملية التخطيط، والوضوح التام بها يساعد في زيادة فعالية الرقابة.

مفهوم الأهداف ومستوياتها:

Goals ← مصطلح يدل على أهداف عامة غير مقاسة.

Objective ← مصطلح يدل على أهداف مقاسة ومحددة بفترة زمنية معينة.

مستويات الأهداف:

١- رسالة المنظمة: **Mission** سبب وجود المنظمة في بيئتها، وعادةً ما تصف قيم المنظمة وتطلعاتها. وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف.

٢- الأهداف الإستراتيجية: أهداف عامة ترغب المنظمة بالوصول إليها مستقبلاً، وتخص المنظمة بأكملها. وترتبط **بالخطط الإستراتيجية** ← الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية. وهي خطط تعد من قبل الإدارة العليا.

٣- الأهداف التكتيكية: أهداف تحدد النتائج الواجب إنجازها من قبل الأقسام والوظائف الأساسية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية. وترتبط **بالخطط التكتيكية** ← خطط تعدها الإدارة الوسطى، وهي موجهة للمساعدة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتعتبر أقل في مداها الزمني من الخطط الإستراتيجية.

٤- الأهداف العملية (التشغيلية): نتائج محددة ومقاسة وموجهة نحو الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد. ويقابلها الخطط التشغيلية ← خطط تعد من قبل الإدارة الإشرافية، وتحدد بدقة خطوات إنجاز الأهداف التشغيلية، وتدعم الخطط التكتيكية.

هرمية الأهداف (سلسلة الوسائل والغايات):

جميع أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية المحددة بشكل تسلسل هرمي وبمستويات مختلفة، بحيث يقود تحقيق أهداف المستوى الأدنى إلى تحقيق أهداف المستوى الأعلى.

خصائص الأهداف:

- ١- محددة بشكل دقيق و قابلة للقياس.
- ٢- قابلة للتحقيق: بمعنى أنها تثير التحدي ولكنها واقعية. وليست خيالية (ينبغي الموازنة بين هذين الجانبين، لأن عدم الموازنة بينهما سيؤدي إلى الإحباط وإنخفاض المعنويات، أو تحقيق نتائج متواضعة جداً).
- ٣- مرتبطة بالمكافآت: أي مكافآت مجزية تتناسب مع مستوى الإنجاز، والجهود المبذولة، والإضافة النوعية المتحققة.
- ٤- محددة بفترة زمنية لتنفيذها.
- ٥- تغطي المجالات الرئيسية للعمل: تلك المجالات التي تساهم بشكل كبير في أداء المنظمة.

أهم المجالات التي توضع لها أهداف:

- الموقف في السوق.
- الإبداع.
- الإنتاجية.
- الموارد المالية والمادية.
- الأداء الإداري وتنميته.
- أداء العاملين وسلوكهم.
- الربحية.
- المسؤولية الاجتماعية.
- التكنولوجيا.



الإدارة بالأهداف:

أسلوب إداري يشير لاعتماد أهداف الأقسام والأفراد كدليل عمل لمنظمة الأعمال، بحيث يتم وضع الأهداف بشكل مشترك بين العاملين والمشرفين والإدارة.

خطواتها:

- ١- وضع الأهداف.
- ٢- تطوير خطط العمل.
- ٣- مراجعة التقدم الحاصل بشكل دوري.
- ٤- تقييم الأداء الكلي.

(تابع): الإدارة بالأهداف

* من أهم مزايا الإدارة بالأهداف (تكاتف الجهود، وتحسين الأداء، وتحفيز العاملين، فضلاً عن الترابطية العالية بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة). إلا أن أبرز عيوبها ومشاكلها تتمثل بـ (الحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات، وفاعلية أقل عندما تكون العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل غير جيدة، ويمكن أن تفقد الأهداف الإستراتيجية فاعليتها لصالح الأهداف التشغيلية، كما وينتج عنها أعمال ورقية تقلل من الحماس للعمل).

ثالثاً: أنواع الخطط

(١) حسب مستوى الشمولية والتفصيل: تقسم إلى خطط استراتيجية، وخطط تكتيكية، وخطط تشغيلية (عملياتية).

(٢) حسب المدى الزمني: تقسم إلى:-

أ- خطط بعيدة المدى: (تغطي فترة ثلاث سنوات أو أكثر). وتتعلق بوضع المنظمة الشامل، وصورتها المستقبلية وطبيعة المنافسة، وعادةً ما تكون الإدارة العليا مسؤولة عنها.

ب- خطط متوسطة المدى: (تغطي فترة أكثر من سنة إلى ثلاث سنوات). وتركز على مجالات مهمة لتحسين الإنتاجية والربحية. وعادةً ما تكون الإدارة الوسطى مسؤولة عنها.

(تابع): أنواع الخطط

ج- خطط قصيرة المدى: (تغطي فترة سنة أو أقل). وتؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية للمدير. وفي هذا النوع من الخطط قد نجد **خطة عمل** لتفعيل أي خطة ثانية، و**خطة ردة الفعل** لمواجهة ردود الفعل والظروف غير المتوقعة.

٣) **حسب الاستخدام**: تقسم إلى:-

أ- **الخطط القائمة**: خطط تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تحديثها وتغييرها. وتشمل:

السياسات: خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات.

القواعد: خطة محددة للرقابة على السلوك الإنساني (أمر/نهى).

الإجراءات: مجموعة من الخطوات المرتبة منطقياً والمحددة زمنياً للوصول إلى هدف معين، أو إنجاز عمل معين. مثل إجراءات التوظيف

(تابع): أنواع الخطط

ب- الخطط أحادية الاستخدام: خطط يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة، ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً. وتشمل:

البرامج: خطط أحادية الاستخدام تضم مجموعة من الأنشطة المختلفة في طبيعتها وخصامتها.

المشاريع: خطط أحادية الاستخدام تضم مجموعة من الأنشطة المتكاملة، وهي أقل مدى زمني وأقل تعقيد من البرنامج.

الموازنة: خطة مالية تحشد فيها الموارد النادرة للمشاريع والأنشطة المتعددة. وقد تكون موازنة **ثابتة** تحدد فيها موارد ثابتة لإنجاز أهداف محددة، أو موازنة **مرنة** تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة.

أنواع أخرى من الخطط:

- ١- **ال خطة الموقفية:** ناتج عملية تخطيط موقفي، تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعية عديمة الجدوى، أو عندما تحصل ظروف لم تؤخذ في الحسبان.
- ٢- **خطة أحداث طارئة:** خطة تعد للاستفادة من حدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج عن الخطة الرئيسية. مثل دورة الألعاب الأولمبية.
- ٣- **خطة طوارئ:** خطة لمواجهة أحداث خطيرة ومحملة الحدوث بهدف تقليل الخسارة إلى أدنى حد ممكن.
- ٤- **خطة إدارة الأزمات:** للتعامل مع أزمات تحصل بسرعة، وذات تأثير كبير، وتتطلب استجابة سريعة من المنظمة.



بِسْمِ اللَّهِ
رَحْمَةً وَرَحْمَةً
بِحَمْدِ اللَّهِ

