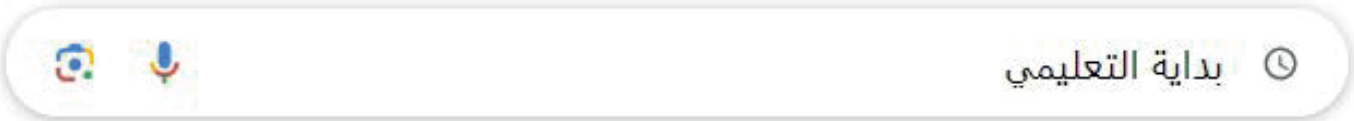
تم تحميل الملف
من موقع بداية

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

للمزيد اكتب
في جوجل Google



موقع بداية التعليمي كل ما يحتاجه **الطالب والمعلم**
من ملفات تعليمية، حلول الكتب، توزيع المنهج،
بوربوينت، اختبارات، ملخصات، اختبارات إلكترونية،
أوراق عمل، والكثير...

حمل التطبيق

GET IN ON Google Play

Download on the App Store

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2.2
استخدام أدوات التخطيط
Using Planning Tools

المصطلحات الرئيسة

الهدف	Goal
الميزانية	Budget
الجدول الزمني	Schedule
المعيار	Standard
السياسات	Policies
الإجراءات	Procedures

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.2.2 تحديد خصائص الأهداف الفعّالة.

2.2.2 وصف أدوات متعدّدة لتخطيط الأعمال وشرح كيفية استخدامها.

دروس من الواقع

ما الغاية من الأهداف؟

في مؤتمر سنوي للإدارة عقدته إحدى الجامعات المحلية في الرياض، تعرّف ناصر على خالد، وهما من رواد الأعمال الشباب. وكان أحد الموضوعات الرئيسة للجلسة الصباحية؛ مناقشة موضوع تحديد أهداف العمل.

وخلال النقاش، قال ناصر: "أشغل منصب مدير مبتدئ في منظمة لتطوير التطبيقات، والإدارة العليا مهتمة بالفعل بتحديد الأهداف. أمّا أنا، فهدفي واحد وبسيط، وهو أن أحقّق النجاح وأكسب الكثير من المال".

فضحك خالد، ثم قال: "ومن منّا لا يرغب في تحقيق النجاح، فهذا ليس هدفًا فعليًّا بحد ذاته. بالنسبة إليك، ما الغايات المحدّدة التي تخطط لتحقيقها لبلوغ هدفك؟"

رد ناصر: "شخصيًّا، أرى أنّ المبالغة في التخطيط وتحديد الأهداف تشكّل عائقًا بحدّ ذاتها، لا سيّما في مجال تطوير التطبيقات المتسارع. ففي مجالنا، تتغيّر البيئة باستمرار، وعليك بالتالي أن تبقى مستعدًّا للعمل وفقًا للاتجاه الأحدث أو لاغتنام أي فرصة جديدة متاحة".

قال خالد: "لست متأكدًا من أنّني أوافقك الرأي بصراحة. فبالنسبة إليّ، تُعدّ الأهداف المحدّدة والقابلة للقياس مهمة في جميع الحالات، وذلك بغض النظر عن القطاع أو البيئة؛ فكيف يمكنك إدارة فريق فعّال دون أن تحدّد أهدافًا مسبقة ؟"

ما رد فعلك؟ مع من تتّفق، خالد أم ناصر؟ وهل تعتقد أنّ الأهداف ضرورية فعلًا ودائمًا في كل بيئة عمل؟

أنا أيضاً أتفق مع خالد وأرى أن الأهداف ضرورية بالفعل في معظم بيائات العمل، ولكن ما قد يختلف من منظمة لأخرى أو بيئة عمل لأخرى هو طبيعة هذه الأهداف وخصائصها.

هدف التعلم 1.2.2

تحديد التوجّه Establishing Direction

قيل إنّه إذا لم تتضح وجهتك، فإنّك لن تستطيع معرفة ما إذا كنت قد وصلت إليها أم لا. وبالفعل، توجّه الأهداف الأعمال. ويُعرّف **الهدف Goal** بأنه: وصف محدد للنتيجة التي تتوقّع المنظمة تحقيقها؛ ولذلك ينبغي لأي منظمة أن تحدّد لها أهدافًا بغضّ النظر عن حجمها ونوعها والمجال الذي تعمل فيه.

ويتضح مما سبق، أن الأهداف تساعد المنظمة في التركيز على المجال الذي تعتزم العمل فيه في المستقبل وعلى النتائج التي تتوقّع تحقيقها، ولكن في حال لم يتم تعميم الأهداف أو توضيحها بشكل جيّد، قد يبالغ المديرون والموظفون في ردود أفعالهم على المشكلات قصيرة الأجل أو على سلوكيات المنافسين. فعلى سبيل المثال، قد يتّخذ المديرون في المنظمات الكبيرة إجراءات تتعارض مع تلك الصادرة عن مديرين آخرين في حال لم يكونوا على دراية بالأهداف. وفيما يلي، نذكر عددًا من خصائص الأهداف الفعّالة:

1. يجب أن تكون الأهداف محدّدة وذات مغزى؛ فإذا كان الهدف هو "تحقيق الربح"، صعُبَ على المعنيين فهمه. أمّا إذا تحدّد الهدف بـ "زيادة المبيعات للعملاء الجدد بمقدار 50,000 ريال سعودي خلال الأشهر الستة المقبلة"، فإنه سيكون أكثر دقّة؛ ولذلك، يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بنشاطات المنظمة وعملياتها، فيتّضح للموظفين العلاقة بين عملهم والأهداف الموضوعة.

   كما أنه من الضروري أن يحدّد المديرون الأهداف بكل عناية، مع مراعاة عدد من العوامل مثل: (1) الظروف الاقتصادية العامة التي تواجه المنظمة، و(2) المبيعات والأرباح السابقة، و(3) معدلات الطلب على المنتجات والخدمات، و(4) ردود فعل العملاء الحاليين والمحتملين، و(5) الموارد المتوفرة لدى المنظمة، و(6) سلوك المنافسين و(7) أي عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في تحقيق الأهداف.
2. يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق. صحيح أنّه من المهم أن تدفع الأهداف المنظمة نحو التقدّم، إلا أنّها لابد أن تكون واقعية. فعلى سبيل المثال، لا يصحّ أن تحدّد المنظمة هدفًا يقضي بـ "زيادة مبيعات الوحدات بنسبة 5%" إذا لم تكن قادرة على تصنيع هذا العدد الكبير؛ كذلك، في حال كان مندوبو مبيعات التسويق عبر الهاتف يجرون يوميًّا عددًا كبيرًا

beadaya.com

من المكالمات يتجاوز المتوسّط السائد في القطاع، فلا يُعدّ هدف بلوغ قدر أكبر من المكالمات دون زيادة عدد العاملين هدفًا واقعيًّا.

3. يجب أن تكون الأهداف معلنة بوضوح. بمعنى آخر، يجب إبلاغ جميع الموظفين بأهداف المنظمة، وذلك لأنّهم مسؤولون عن تحقيقها. ويساعد إبلاغ الموظفين بأهداف المنظمة في تعزيز فهمهم بأنّهم جزء من فريق يعمل بشكل جماعي لبلوغ غرض مشترك. وعادةً ما يكون فهمهم الصحيح للأهداف دافعًا يحفّزهم على العمل بجدّ أكبر لتحقيقها.
4. يجب أن تكون الأهداف متّسقة مع بعضها ومع أهداف المنظمة بشكل عام. فعادة ما تقوم كل إدارة من إدارات المنظمة بوضع أهدافها الخاصة، على أن تتّسق مع أهداف الإدارات الأخرى. لنفترض مثلًا أنّ مدير المبيعات حدّد هدفًا يقضي بزيادة المبيعات في منطقة معيّنة، لكنّ مدير الإعلانات في المقابل حدّد هدفًا يتمثّل في تقليل النفقات في المنطقة ذاتها، وذلك للاستفادة من الأموال والترويج لمنتج جديد في منطقة أخرى. إذا كان الإعلان ضروريًّا لدعم المبيعات، فإن هذين الهدفين يتعارضان في هذه الحالة. لذلك وجب أن يعمل مديرو الأقسام معًا حتى تتكامل أهدافهم وتدعم معًا أهداف المنظمة ككلّ.

ويمكن ملاحظة أن هذه الخصائص تتشابه إلى حد كبير مع "الأهداف الذكية SMART Goals" التي سبق دراستها في مقرر مقدمة في الأعمال 1-2، حيث يعبّر كل حرف من المصطلح الإنجليزي عن خاصية لابد من توفرها في الهدف الفعّال، والتي تظهر كالتالي: S (محدّدة Specific) و M (قابلة للقياس/ ذات مغزى Meaningful / Measurable)، و A (قابلة للتحقيق Achievable) و R (ذات صلة Relevant) و T (مقيّدة بفترة محدّدة Time-Bound).

اختبر معلوماتك

ما خصائص الأهداف الفعّالة الأربع؟

1- يجب أن تكون الأهداف محددة وذات مغزى.
2- يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق.
3- يجب أن تكون الأهداف معلنة بوضوح.
4- يجب أن تكون الأهداف متسقة مع بعضها ومع أهداف المنظمة بشكل عام.

هدف التعلم 2.2.2

أدوات التخطيط Planning Tools

بطبيعة الحال، يجب أن يتحلّى المديرون بمهارات عالية وفعّالة في التخطيط؛ خاصة وأنه يتوفّر في متناول أيديهم عدد من أدوات التخطيط التي تساعدهم على تأدية عملهم، كالميزانيات والجداول الزمنية والمعايير والسياسات والإجراءات والبحوث، ومن شأن كلّ ذلك أن يحسّن نتائج التخطيط.

الميزانيات Budgets

تُعدّ **الميزانية Budget** من أكثر أدوات التخطيط استخدامًا، وهي عبارة عن خطّة مالية مكتوبة تفصّل العمليات التجارية المراد تنفيذها خلال فترة محدّدة. وتساعد الميزانيات المالية المديرين في تحديد كيفية استخدام الأموال المتاحة بالطريقة المثلى بغية تحقيق الأهداف الموضوعة. وبالعودة إلى إبراهيم، ستطلب منه موظفة المصرف أن يُعِدّ ميزانية لتوسيع نطاق مبيعاته عبر الإنترنت، وذلك كجزء من خطّة عمله. فهذه الميزانية ستساعد كلًّا من موظفة المصرف وإبراهيم في تحديد مبلغ المال اللازم له، ومعرفة ما إذا كان المشروع الجديد مربحًا أم لا، وما الوقت الذي سيبدأ فيه بجني الأرباح. ويعمد المديرون إلى إعداد ميزانيات لإداراتهم المختلفة في المنظمة في إطار التخطيط التشغيلي، وغالبًا ما تكون هذه الميزانيات مخصّصة لنفقات الموظفين والمعدات وتكاليف المواد واللوازم والمبيعات وغيرها.

لإعداد الميزانيات أهمية كبيرة للمنظمات فهي تساعد على توجيه القرارات المالية من خلال تحديد أولويات الإنفاق بشكل أكثر فعالية والقدرة على مراقبة الإيرادات والنفقات واتخاذ الاجراءات اللازمة، والقدرة على تقدير تكاليف التوسع والتطوير والنمو المستقبلي وغير ذلك. وأنا عن نفسي أقوم بالفعل بإعداد ميزانية شهرية تتناسب مع إيراداتي ونفقاتي وما أدخره.



برأيك، ما أهمية إعداد المنظمات للميزانيات؟ بالنسبة إليك، هل تلجأ إلى وضع ميزانيات في حياتك الشخصية؟

الجداول الزمنية Schedules

تمامًا كما تساعد الميزانيات في التخطيط المالي، تكتسب الجداول الزمنية قيمة عالية في التخطيط لاستخدام الوقت بأقصى فعالية. وغالبًا يستعان بها لمعظم أغراض العمل فـ**الجدول الزمني Schedule**، هو خطّة زمنية تحدّد الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف. وتحدّد الجداول الزمنية المهام المطلوب تنفيذها، وتسلسل المهام ذات الصلة، كما تحدّد الوقت المخصّص لتنفيذ كل مهمة. ويمكن للمشرف وضع جدول زمني لتنظيم العمل الذي يقوم به كل موظف لمدة يوم أو أسبوع مثلًا (أنظر الشكل 2-3). في المقابل، يستخدم مديرو الإنتاج الجداول الزمنية لجدولة إكمال الطلبات وشحنها، فيما يلجأ إليها مندوبو المبيعات للتخطيط لإجراء مكالمات المبيعات بكفاءة، كذلك، يستخدمها موظفو الإعلانات لضمان إطلاق الإعلانات في الوقت المناسب وعبر الوسائط الملائمة، وأخيرًا، يحتاج المديرون التنظيميون إلى جدولة إعداد المراسلات والتقارير وطباعتها، وذلك للتأكّد من اكتمالها في الوقت المحدد.

القسم	قسم الطلبات الخاصة					
التاريخ	27 يوليو					
الموظف		الطلبات				
الاسم	الرقم	الطلب 532	الطلب 533	الطلب 534	الطلب 535	الطلب 536
عبدالله	50531	✓				
فيصل	50540		✓			
سعاد	20896			✓		
عمر	10765			✓		
منى	50592		✓			
نورة	10573				✓	
أمل	50243					✓

الشكل 2-3 الجدول الزمني لعمل القسم

يُعدّ الجدول الزمني للعمل أداة تخطيط مهمة للمشرفين والموظفين على حد سواء.

المعايير Standards

المعايير Standards، هي مقاييس محدّدة معتمدة لتقييم ما ينبغي أن يكون عليه الشيء، فهي أيضًا من أدوات التخطيط التي يستخدمها المديرون. وتضع المنظمات معايير جودة للمنتجات والخدمات التي تقدّمها، لتنتقل بعدها إلى

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com

تقييم جودة المنتجات المكتملة مقارنةً بها، وذلك للتأكّد من مطابقتها للمعايير أم لا. كذلك، تضع المنظمات معايير زمنية لتحديد مقدار الوقت المطلوب لإنجاز مهمة ما. فعلى سبيل المثال، قد يضع أحد مطاعم الوجبات السريعة معيارًا يقضي بتقديم الطعام للعملاء في غضون ثلاث دقائق من الطلب. ففي حال تبيّن للمديرين أنّ العملاء لا يحصلون على طعامهم سوى بعد خمس دقائق من الطلب، يكون وقت الخدمة غير مطابق لمعايير المنظمة وبالتالي غير مقبول. بالإضافة إلى ذلك، قد تضع المنظمات معايير ذات صلة بعدد المنتجات المعيبة المسموح بها في خط التجميع أو عدد المكالمات الواجب على مندوب المبيعات إجراؤها يوميًّا.

وعادة يتحمّل المديرون مسؤولية وضع معايير واقعية واستخدامها للحكم على الأداء. ومن الضروري أيضًا أن يكونوا قادرين على تحديد الوقت اللازم لمراجعة المعايير القديمة.

السياسات Policies

في إطار عملية التخطيط، يضع المديرون السياسات بانتظام. وتعرّف **السياسات Policies** على أنّها الإرشادات المعتمدة في اتّخاذ القرارات ذات الصلة بمواقف محدّدة ومتكرّرة. وغالبًا ما تكون السياسة عبارة عن قاعدة عامة تعتمدها المنظمة ككلّ، أو بعض من إداراتها أحيانًا، ونذكر منها على سبيل المثال قواعد العمل.

وقد تنصّ السياسة العامة على وجوب تقييم أداء كل موظف مرّتين في السنة على الأقل، وذلك وفقًا لإجراءات تقييم الأداء التي وضعتها المنظمة. وعليه، تفرض هذه السياسة تقييم أداء الموظّف حتّى ولو مضت 10 أعوام على عمله في المنظمة. وتسمح السياسات بالحدّ من سوء الفهم وتشجّع على اتّخاذ المديرين والموظفين قرارات متّسقة في كثير من المواقف المتكرّرة التي يعايشونها.

مسائل في الإدارة

رصد الاتجاهات

يمكن تعريف الاتجاه بأنّه نمط تفضيل حالي قد يؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمنظمات. ويُعدّ رصد الاتجاهات نشاطًا جديدًا لتخطيط الأعمال؛ إذ يحلّل عددًا من مصادر الأعمال لتحديد الاتجاهات الناشئة. وتستخدم المنظمات المعلومات المستخلصة من رصد الاتجاهات لتخطيط منتجات جديدة وإلغاء أخرى قديمة وإيجاد طرائق لربط المنتجات الحالية بالاتجاهات الناشئة من أجل جذب اهتمام العملاء وإثارة فضولهم. وغالبًا ما يراقب الباحثون المختصّون برصد الاتجاهات وسائل التواصل الاجتماعي عن كثب من أجل تحديد الاتجاهات الخارجية التي قد تتيح للمنظمات أي فرص، وذلك بحكم اهتمامهم بما ينقله قادة الرأي عبر هذه الوسائل بشأن كل ما هو جديد أو ما ينصب عليه الاهتمام أو كلّ ما لم يعد رائجًا.

ما رأيك؟

اذكر بعضًا من المزايا التي تستفيد منها المنظمات في حال اعتمدت على رصد الاتجاهات أثناء عملية التخطيط، والمشكلات المحتملة التي قد تواجهها. وما بعض الاتجاهات الحالية التي يجب على المنظمات أن "ترصدها" برأيك؟

من المزايا المساعدة في التنبؤ بالتغيرات السوقية المحتملة والاستعداد المسبق لها، وتحديد الفرص الجديدة في السوق واستغلالها لتطوير منتجات جديدة أو تحسين القديمة منها، والقدرة على المنافسة والبقاء حياً في سوق العمل.

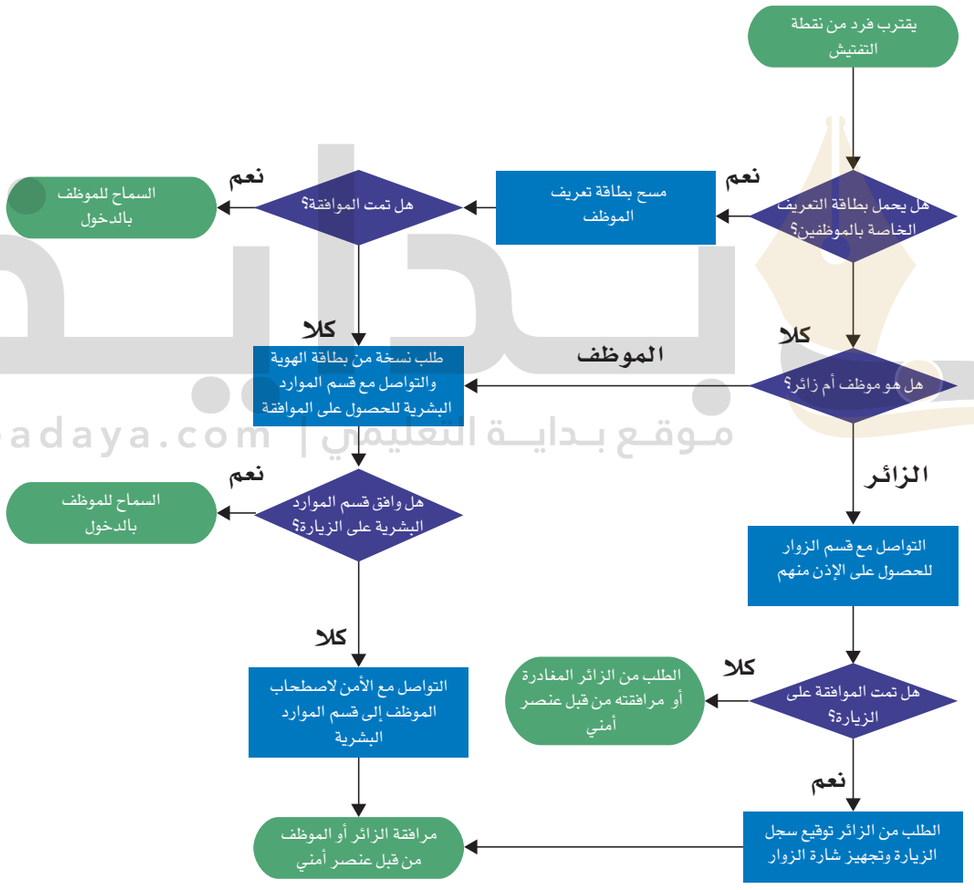
من السلبيات الحاجة إلى تخصيص موارد مالية لهذا الأمر، والتغير الدائم لمواكبة التطورات السريعة التي تحدث في السوق.

أما عن أحدث الاتجاهات فهي التكنولوجيا وخاصة الذكاء الاصطناعي.

beadaya.com | بداية التعليم

الإجراءات Procedures

تُعرّف الإجراءات Procedures ببساطة على أنّها سلسلة من الخطوات الواجب اتّباعها لأداء مهمة محدّدة. فمن أجل تنفيذ السياسات التي سبق وتطرّقنا إليها في الفقرة السابقة، ينبغي أن تعدّ المنظمة إجراءً محدّدًا لتقييم الأداء. وسواء أعدّت الإجراءات للمهام الروتينية أم المعقّدة التي ينفّذها موظفون كثيرون، فهي تسهم في تحسين كفاءة العمل وتساعد الموظفين الذين يقومون بعمل جديد بشكل خاص، ويوضح الشكل 2-4 الإجراءات التي تساعد موظف الأمن في المنظمة في استقبال الموظفين أو الزوار والسماح لهم بدخول مقر المنظمة. كما يمكن للموظفين المتمرّسين مساندة المديرين في تصميم إجراءات جديدة وتحسين الإجراءات الحالية.



الشكل 2-4 إجراءات استقبال الموظفين والزوار

يمكن استخدام مخطّط انسيابي لإظهار ترتيب الخطوات في إجراء العمل. ففي هذا المثال، يمثّل المربع الأخضر الأحداث ويمثل المعيّن الأرجواني الفحوصات الأمنية التي يجب التحقّق منها بحسب كل حدث. أمّا المستطيل الأزرق، فيمثّل إجراءً يجب إكماله بحسب الفحوصات الأمنية.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

البحوث Research

إن نجاح عملية التخطيط يرتبط بحصول المديرين على قدرٍ كبيرٍ من المعلومات؛ فمن أجل إعداد الميزانيات، يجب أن يكون المديرون على اطّلاعٍ على مصروفات المنظمة خلال السنوات الماضية وعلى تكاليف بعض المهام، وكيفيّة إنفاق المنافسين لأموالهم. وعلى نحو آخر، يمكن للمديرين تحسين الجداول الزمنية في حال تبيّنت لهم المدة المطلوبة لإنجاز بعض المهام، ويمكنهم أيضًا وضع معايير وإجراءات أفضل من خلال تحليل المعلومات التي تم جمعها بعناية حول طريقة أداء الوظائف؛ وانطلاقًا من هذا، يبرز دور البحوث في جمع البيانات للمديرين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتحسين قرارات التخطيط التي يتّخذونها.

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين المعيار والسياسة؟

المعايير هي مقاييس محددة معتمدة لتقييم ما ينبغي أن يكون عليه الشيء.
السياسات هي الإرشادات المعتمدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمواقف محددة ومتكررة، وغالباً ما تكون السياسة عبارة عن قاعدة عامة تعتمدها المنظمة ككل، أو بعض من إداراتها أحياناً.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

2.2 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. إلى أي خاصية من خصائص الأهداف الفعّالة يشير هدف "زيادة متوسّط إنتاجية جميع فرق العمل بنسبة 3% في غضون ستة أشهر"؟
   - أ. هدف محدّد وذو مغزى.
   - ب. هدف قابل للتحقيق.
   - ج. هدف واضح.
   - د. هدف متّسق مع أهداف الإدارات الأخرى.
2. تُعرف الإرشادات المعتمدة في اتّخاذ القرارات ذات الصلة بمواقف محدّدة ومتكرّرة بـ _____
   - أ. المعايير
   - ب. السياسات
   - ج. الإجراءات
   - د. الأهداف

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. كيف يزيد تحديد أهداف فعّالة من احتمالية نجاح خطط الأعمال؟ ناقش أهمية كل خاصية من خصائص الأهداف الفعّالة.

_____

_____

4. كيف يمكن للمنظمات الاستفادة من المعلومات المستخلصة من المنافسين والعملاء عند وضع معايير الجودة لمنتجاتها وخدماتها؟

تحديد أهداف فعالة هو عنصر أساسي في نجاح خطط الأعمال لأي منظمة، فمثلاً: كون الهدف محدد وذات مغزى يضع توجهاً واضحاً للفريق حول ما يجب تحقيقه والسعي إليه مما يدفعهم للعمل من أجل تحقيق الهدف.

وكون الهدف قابل للتحقيق يأخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي وقدرات المنظمة وموظفيها مما يساهم في اختيار أهداف ملائمة لكل ذلك.

وكون الهدف معلن بوضح يضمن توجيه موحد لكل أفراد الفريق ويعزز الشفافية والثقة بينهم.

وكونها متسقة مع بعضها يساهم في تجنب الاشتباكات وتحقيق التكامل في بيئة العمل.

المعلومات المستخلصة من المنافسين والعملاء تساعد المنظمات في وضع معايير الجودة لمنتجاتها وخدماتها عن طريق فهم توقعات العملاء، وتحليل ممارسات المنافسين، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الاتجاهات الصناعية، مما يساهم في تحسين الجودة ورفع مستوى التنافسية في السوق.

beadaya