



الوحدة الأولى

الدرس الثالث: التخطيط - أنواعه، عناصره، معوقاته

موضوعات الدرس:

- الإطار الزمني للتخطيط .
- عناصر التخطيط .
- معوقات التخطيط .

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدّد الشروط الواجب توافرها عند وضع الأهداف .
- تُعدّد عناصر التخطيط .
- تُبين الشروط الواجب توافرها عند وضع الأهداف .
- تُعدّد المعوقات التي تقف في طريق التخطيط .

تمهيد

← تخطط وزارة التعليم للقضاء على " الأمية في الحاسب الآلي " في بلادنا خلال السنوات القادمة .
 ← قررت إدارة الشركة وضع خطة لزيادة المبيعات خلال السنة القادمة .
 ← لقد وضع مدرب منتخبنا خطة محكمة لمباراة اليوم . لكن اللاعبين لم يطبقوها .
 ← قال مشرف العمال : لقد وضعت خطة أسبوعية لتسليم الطليبات ولكن العمال لم ينفذوها .
 نلاحظ من خلال العبارات السابقة أن الجميع يقوم بوضع الخطط، ويتم هذا العمل في العديد من الجوانب وعلى جميع المستويات والميادين المختلفة .

- 1 هل هذه الخطط جميعها توضع بنفس الطريقة؟
- 2 هل المدة الزمنية التي سيتم فيها تنفيذ كل خطة من هذه الخطط متساوية؟
- 3 هل جميع الخطط يتم تنفيذها كما حُطّ لها أم أن هناك معوقات تقف أمامها؟

1- لا .. كل خطة توضع بطريقة مختلفة.

2- المدة الزمنية تختلف من خطة لأخرى، فالخطة الأولى طويلة الأجل والثانية متوسطة الأجل أما الثالثة والرابعة فهي قصيرة الأجل.

3- ما من معوقات تعوق الخطة وهذا أمر طبيعي كالعادات والتقاليد على سبيل المثال لا الحصر.

المرض

الإطار الزمني للتخطيط

يتم عادة تقسيم الخطط من ناحية الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط إلى ثلاثة أنواع هي:

- ١- تخطيط طويل الأجل .
- ٢- تخطيط متوسط الأجل .
- ٣- تخطيط قصير الأجل .

١) تخطيط طويل الأجل:

وهي خطط مدتها تتراوح ما بين ثلاث أو عشر سنوات (أو أكثر) وفقاً لنشاط المنظمة، وتوضح الأهداف العامة للمنظمة، وتُعدُّ مظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات في المنظمة، وتتم في الإدارة العليا. مثل: أن تضع شركة خطة للتحويل التدريجي من العمل اليدوي إلى الاعتماد على الآلات والتقنية الحديثة في العمل.

٢) تخطيط متوسط الأجل:

ويكون مدتها عادة من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات، ويمكن أن تكون أقل وفقاً لنشاط المنظمة، ويكون استخدامها من قبل الإدارة الوسطى في المنظمة، (مثل خطة إدارة الإنتاج، خطة إدارة التسويق،...)، وتعتبر خطط تفصيلية أو جزئية من الخطة طويلة الأجل. مثل: أن تقوم إدارة التسويق بوضع خطة لزيادة مبيعات الشركة بنسبة ٣٠٪ خلال العام القادم.

٣) تخطيط قصير الأجل:

ومدة هذا النوع من الخطط يكون عادة أقل من سنة واحدة (خطط: يومية - أسبوعية - شهرية) ويتم عمل الخطط قصيرة الأجل عادة في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري، ويُعدُّ هذا النوع من الخطط أكثر دقة وأسهل تنبؤاً من الخطط المتوسطة والطويلة الأجل. لماذا؟؟؟
ومن أمثلتها: وضع خطة من قبل مندوب المبيعات للزيارات التي سيقوم بها لبعض العملاء خلال أسبوع، ومثل أن يضع الطالب خطة لمراجعة الدروس قبل الاختبارات.

عناصر التخطيط

قبل أن نتعرّف على خطوات التخطيط، لا بد لنا أن نعرف عناصر التخطيط، والتي هي بمثابة الأركان التي يقوم عليها التخطيط، وسنقوم باختصار هذه العناصر إلى أربعة عناصر هي:

١- الأهداف

الأهداف: هي ما نريد أن نحققه في المستقبل، وقد تكون الأهداف قريبة المدى أو بعيدة المدى، وقد تكون عامة أو تكون خاصة، وعادة يتم وضع الأهداف مرتبة حسب أهميتها، وكذلك تتدرج الأهداف العامة، ثم تبدأ بالتفرع إلى أهداف خاصة.

ومن الشروط الواجب توافرها في الهدف هو أن يكون:

← **واضحًا:** أي لا يُفسَّر بأكثر من طريقة من قبل العاملين.

← **نظاميًا:** أي غير مخالف لتعاليم الدين أو القيم والتقاليد السائدة في البلد.

← **واقعيًا:** أي أن لا يكون مبالغاً فيه، بحيث لا يمكن تحقيقه عند التنفيذ.

← **قابلاً للقياس:** عند وضع الهدف لا بد أن نستطيع معرفة مدى تحقيقه بسهولة.



٢- السياسات

هي المبادئ التي تضعها المنظمة، وتسترشد بها جميع الجهات التابعة لهذه المنظمة، وهي ثابتة لا تتغير إلا في النادر.

قد تكون سياسة شركة (أ) من شركات صنع الأجهزة الإلكترونية المحافظة على الجودة العالية في منتجاتها على الدوام، بينما الشركة (ب) سياستها المحافظة على سعر منخفض لمنتجاتها.

٣- القواعد

القاعدة هي: ما ينبغي القيام به، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات. وهي عبارة عن القوانين والتعاميم التي يتم إصدارها، ويتم تعريف الموظفين والعمال بها للتقيد بها.

مثل أن تضع المدرسة قاعدةً أو نظاماً بحرمان الطالب من المادة في حالة غيابه لأكثر من عدد معين من الحصص، أو مثل أن تضع إدارة المرور نظاماً بأن الذي يرغب في الحصول على رخصة قيادة لا بد أن يتجاوز عمره الثامنة عشرة.

٤- الإجراءات

تعرف الإجراءات بأنها : سلسلة الأعمال والخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل معين (مثل إجراءات تسجيل الطالب للمواد التي يريد أن يدرسها في الفصل الدراسي، ومثل الإجراءات التي يتبعها الموظف الذي يريد أن يقدم لطلب إجازته السنوية)

قم بشرح الإجراءات التي تقوم بها عند تسجيلك بداية الفصل الدراسي.

معوقات التخطيط

هناك عدد كبير من المعوقات التي تقف حائلاً في طريق التخطيط، وتؤدي هذه المعوقات إلى فشل عملية التخطيط، ومن أهم معوقات التخطيط ما يأتي :

- ١- عدم فهم التخطيط بالشكل الصحيح .
- ٢- عدم إشراك المرؤوسين في عملية التخطيط .
- ٣- عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الخطة .
- ٤- عدم وضوح الأهداف .
- ٥- بعض العادات والتقاليد الاجتماعية .



التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١. الإجراءات هي المبادئ التي تضعها المنظمة، ويتم الاسترشاد بها. (X)
٢. من أكثر أنواع الخطط دقة، الخطة قصيرة الأجل. (✓)
٣. السياسات تبين سلسلة الأعمال والخطوات التي يتم اتباعها لتنفيذ عمل معين. (X)
٤. تقف أحياناً العادات والتقاليد عائقاً أمام نجاح الخطة المراد تنفيذها. (✓)
٥. التخطيط طويل الأجل يتم استخدامه عادة من الإدارة الوسطى في المنظمة. (X)

٢ - اذكر الأنواع التي تقسم إليها الخطط حسب الفترة الزمنية:

- 1- خطة طويلة الأجل
- 2- خطة متوسطة الأجل
- 3- خطة قصيرة الأجل

٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

عدم إشراك المرؤوسين في عملية التخطيط	4
يتم في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري	5
ثابتة لا تتغير إلا نادراً	2
يجب أن تكون قابلة للقياس	3
يعد تفصيلاً للتخطيط طويل الأجل	1

التخطيط متوسط الأجل	١
السياسات	٢
الأهداف	٣
معوقات التخطيط	٤
التخطيط قصير الأجل	٥