

السنة: أولى جامعي جذع مشترك علوم اقتصادية

المقياس: مدخل إلى إدارة الأعمال

الفوج: 110

عنوان البحث:

التخطيط

أستاذ المقياس:

*

إعداد الطالبات:

(1

(2

خطة البحث:

مقدمة

المبحث الأول: ماهية التخطيط

المطلب الأول: تعريف التخطيط

المطلب الثاني: أنواع التخطيط

المطلب الثالث: خصائص التخطيط

المطلب الرابع: أهمية واهداف التخطيط

المبحث الثاني: عملية التخطيط

المطلب الأول: مراحل التخطيط

المطلب الثاني: أدوات التخطيط

المطلب الثالث: أساليب التخطيط

المطلب الرابع: معوقات التخطيط

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

مقدمة:

يستخدم الإنسان عملية التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواء بقصد أو بغير قصد (أي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) فالطالب يقوم بعملية التخطيط، والأم في المنزل لابد أن تقوم بعملية التخطيط ليومها منذ الصباح، فمثلاً طالب الجامعة يبدأ يومه الدراسي بالتفكير متى سيذهب إلى الجامعة أي من المواصلات سيركب وماذا يريد أن يلبس ... الخ. ويكون الطالب بمثابة مدير المشروع أي أن هناك بدائل لا بد وأن يقوم بالاختيار من بينها حتى يصل إلى تحقيق الهدف المنشود. غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيتمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. ومما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية: فيما يتمثل مفهوم التخطيط؟ وماهي أساليبه؟

المبحث الأول: ماهية التخطيط

المطلب الأول: تعريف التخطيط

لقد نتناول عدد كبير من الكتاب معنى التخطيط باعتباره المعبر الحقيقي عن خصائص العصر الحديث وانه الأسلوب المناسب لمعامل مع المشكلات وهناك عنصران أساسيان للتخطيط، اولهما التنبؤ بالمستقبل وثانيهما هو الاستعداد له ومواجهته.

فالتخطيط لا يخرج عن كونه تحديد لأهداف الجماعة في فترة مقبلة ثم تعيينه لوسائل تحقيق هذه الأهداف المطلوب التوصل إليها.

فالتخطيط قديم قدم المجتمع الإنساني فقد مارسه الإنسان منذ البداية، فقد عرف منذ آلاف السنين أيام الفراعنة ونستطيع أن ندلل على صحة هذا القول بالرجوع إلى القصص القرآني الكريم فالتحليل السلمي لكثير من القصص وسلوك الأنبياء وأوامر السماء تحدد ان أسلوب التخطيط قد تم ممارسته في المجتمعات في مختلف العصور فأم سيدنا موسى عليه السلام من خلال تصرفه مع القانون الذي سنه فرعون لمقتل الأطفال الذكور خطة فردية للتخلص من مأزق، وبناء سفينة نوح عليه السلام وركوبها وقت الطوفان خطة لمواجهة مشكلة طبيعية مدمرة والهجرة النبوية الشريفة من مكة المكرمة، حيث يتم اضطهاد الجماعة المسلمة والذي كان سائد فيها الصراع القائم على التضاد بين تعاليم وقيم الإسلام وبين القيم والمعتقدات لدى المشركين والكفار تعتبر حركة الهجرة في معناها العام خطة لمواجهة الصراع¹.

¹ سامية محمد فهمي وآخرون، طريقة الخدمة الاجتماعية في التخطيط الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 114.

ويعرف التخطيط على انه عملية تحديد واقع جهة العمل ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف. فالتخطيط عملية تأخذ بالاعتبار نقاط قوّة وضعف جهة العمل ، والفرص والمخاطر التي تحيط بها.

كما هو عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل، فيتضمن تحديد الأهداف ورسم الطرق والخطوات اللازمة لبلوغها ، وهو يتطلب قدرا كبيرا من وضوح الرؤية، والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث أو بما ستكون عليه الأمور في المستقبل.

بالإضافة إلى انه احدى الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث يتولى الأهداف والإستراتيجيات و السياسات، و البرامج والإجراءات و اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مستقبل المؤسسة¹.

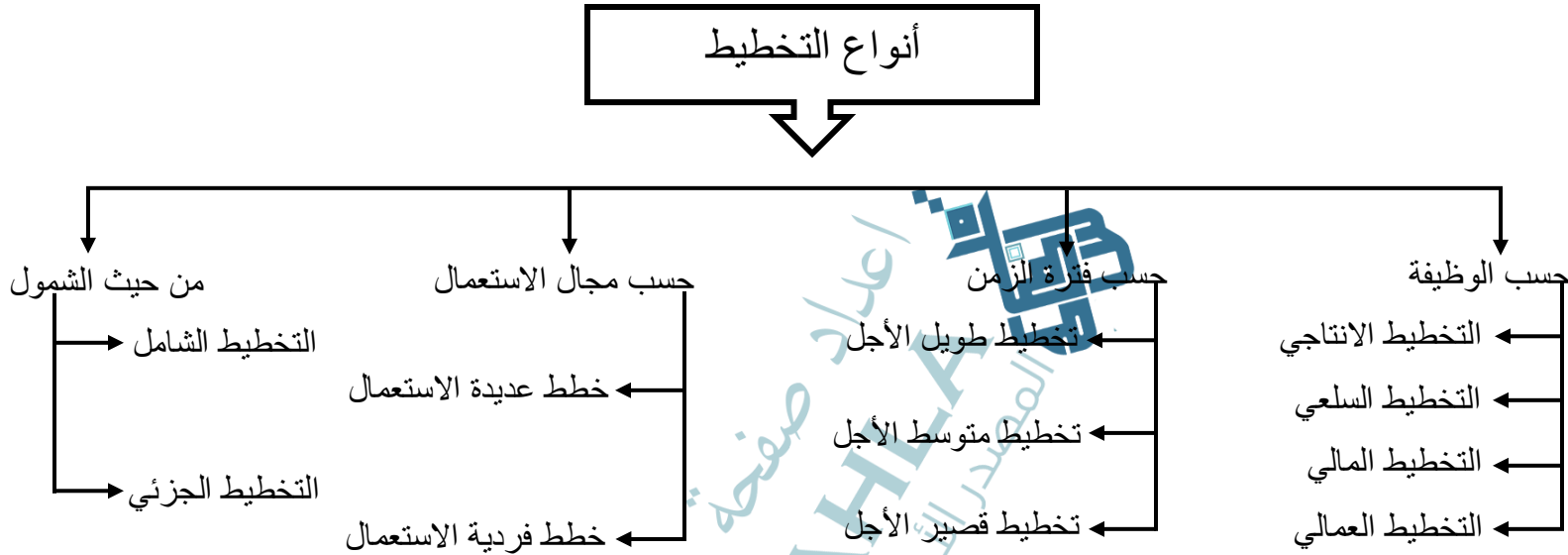
ويمكن تعريفه أيضا على انه عملية ذكية وتصرف ذهني، لعمل الأشياء بطريقة منظمة والتفكير قبل العمل، و العمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين.

ويعرف التخطيط بأنه الأسلوب العلمي الواعي بإدارة المجتمع وتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة فيه على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في اقصر وقت ممكن، وبأقل جهد، ويعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى على مختلف المستويات كونه يوازن بين الخطوات الملائمة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

¹ محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 13.

المطلب الثاني: أنواع التخطيط

الشكل رقم (01): أنواع التخطيط



ومن خلال الشكل يمكننا تقسيم أنواع التخطيط كما يلي¹:

1- التخطيط حسب الوظيفة: يتعلق بالوظائف الموجودة داخل المؤسسة

(أ) **التخطيط الإنتاجي**: يضمن من تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية، وذلك من

خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية (نوضح دور العمال وساعات العمل)

(ب) **التخطيط المالي**: التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع (ضمن تدفق رأس المال، رأس المال

الاحتياطي) لمواجهة ظروف المستقبل.

¹ خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 411.

ج) تخطيط العمالي (القوى العاملة): يهتم هذ التخطيط بتوفير الأيدي العاملة وهذا لضمان سير أعمال

المشروع وأيضاً تصنع خطط تدريبية مستمرة للعمال لكي يواكب التطور التكنولوجي.

إدارة الأفراد تقوم بوضع خطط تعمل من خلالها على استقطاب واختيار وتدريب أفضل الأشخاص حتي

تضمن أداء الاعمال بكفاءة.

د) التخطيط السلعي: يقوم هذا النوع على أساس فهم الكامل للأذواق والرغبات واختيارات المستهلكين،

تقوم إدارة التسويق بمد الجهة المختصة بالتخطيط بالمعلومات والبيانات على أنواق ورغبات المستهلك¹.

2- التخطيط حسب الفترة الزمنية:

يقوم المشروع بالتخطيط بنفسه حسب فترات زمنية متعددة، تحدد الأهداف والتي يسعى إلى تحقيقها وبناء

على ذلك يتم تقسيم الخطط إلى:

ا) خطط طويلة الأجل: الخطة طويلة الاجل لتطبق خلال فترة زمنية طويلة وفي العادة يتراوح ما بين 4-

5 سنوات.

ب) خطط متوسطة الاجل: تتراوح بين 3 إلى 4 سنوات

ج) خطط قصيرة الاجل: تتراوح ما بين سنة ولا يمكنها ان تتعلق بالأعمال التي يجب إنجازها في الأجل

القريب

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 412.

3- التخطيط الشامل: هو تخطيط يتعلق بكافة الأنشطة، فهو يهتم بالأدوار والواجبات الرئيسية في

الخطة يحسب كافة أفراد المشروع لضمان نجاح المشروع و تنسيق الأنشطة لتفادي اسراف الموارد والامكانيات

المتاحة

ب) التخطيط الجزئي: يتناول نشاط معين محدد داخل المشروع¹.

4- التخطيط حسب الاستعمال

ا) خطط عديدة الاستعمال: تستعمل أكثر من مرة

1- الاستراتيجيات

2- السياسات

3- الإجراءات

4- الطرق

5- القواعد والقوانين

ب- خطط فريدة الاستعمال: توضح من أجل مواجهة حالة معينة وتنتهي بانتهاء الحالة

1- البرامج

2- المشاريع

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 412.

المطلب الثالث: خصائص التخطيط

ان تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة الى أخرى يرجع الي مجموعة كبيرة من الظروف والعوامل التي

يمكن ترجمتها من الخصائص التي لابد من توفرها من اجل العلمية التخطيطية واهمها:

أولوية التخطيط: يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الاولى في النظام الإداري للمؤسسة لأن التخطيط هو الذي يحدد الأهداف للمؤسسة وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة ونوعية الموارد البشرية المطلوبة وتوجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي.

- الواقعية: لكي تحقق الخطة غايتها لابد ان تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة وهذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وامكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.

- الشمولية: التخطيط هو مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالتخطيط يكون اشمل على مستوى الإدارة حيث ان خطط الإدارة الوسطي والدنيا تنتج وتنبثق من خطط المستوى الأول¹.

- التنسيق: التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لابد ان يكون التناسق بين الأهداف والوسائل

المتبعة لتحقيقها، وهذا لكيلا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بفرض الوصول للهدف الرئيسي

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص 339، 340.

- المرونة: لابد للخطة عن وضعها ان تكون مرنة وهذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف ان

وضع الخطط غير سليم وان هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف

- الالتزام: ان هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لأن انعدام هذا الاخير يحول للأطراف المعنية بتنفيذ

الخطة التهاون في تنفيذها وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سيرورة النمو في المؤسسة، لذلك لابد من المسائلة

والمحاسبة حتي يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول للهدف الأساسي¹.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف التخطيط

الفرع الأول: أهمية التخطيط:

التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه، والتي تعمل على

مساعدة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى عن مبدأ التخطيط ويمكن صياغتها كالاتي: "لتحقيق الهدف بأكبر

فعالية ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي"، وعليه فإن بإمكاننا الآن أن

نقول لماذا يعد التخطيط مهما، والأسباب هي باختصار²:

- يحدد اتجاه المنشأة

- يحدد إطار موحد للعمل

- يساعد على معرف الفرص والمخاطر المستقبلية

¹ على محمد منصوري، مبادئ الغدارة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 140.

² بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 97.

- يسهل عملية الرقابة
- يساعد على تحديد الاتجاه والاهداف وطرق تحقيقها.
- تحقيق التوازن بين الموارد والاحتياجات
- يعمل على زيادة الكفاءة والفعالية وتحديد الوقت وتكلفة لكل عمل
- يكشف الحقائق ويوضح الأمور
- يتوقع المستقبل
- يجعلك مستعدا للخطوات القادمة وبذلك تتخذ القراء الأفضل

الفرع الثاني: أهداف التخطيط

تتمثل اهداف التخطيط فيما يلي¹:

- التخطيط من أجل الاستمرار ولكي يتحقق هذا الهدف فإننا نتبع سياسة تطوير المنتجات
- التخطيط من أجل النمو وذلك باتباع سياسة زيادة نصيبها في السوق
- تحديد معايير الأداء ويتم بموجبه الرقابة على أعمال الآخرين
- استغلال الطاقات والموارد المتاحة

¹ محمد حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 21

- العمل على توفير حلول للأهداف التي لم يتم تنفيذها لعلاج مواضع الخلل.

- زيادة مقياس للأهداف التي تم تنفيذها والتي لم يتم تنفيذها خلال العمل.

- زيادة كفاءة المؤسسة والعمل على تطوير العملية الإنتاجية

- إعداد البرامج.

- ضبط الأهداف.

- تحديد الميزانيات.

المبحث الثاني: عملية التخطيط

المطلب الأول: مراحل التخطيط

إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة مرتبطة من المراحل تتمثل فيما يلي:

1- التعرف على الفرص المتاحة واكتشافها: ان الخطوة الاولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف

على الفرص (المشاكل) المتوقعة الحدوث في المستقبل ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة والضعف فيها وتتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالي¹:

* العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 350.

* طبيعة السوق الذي تنشأ فيه المنظمة

* درجة المنافسة السائدة

* معرفة رغبات العملاء والمستهلكين.

2- **تحديد الأهداف:** تعتبر الأهداف مزيج بين الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة لتحقيقها والاهداف

تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط ويعتبر تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية لأنه يمكن من¹:

- وضع خطة متكاملة ومتناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة

- تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع

- المساعدة على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية

3- **وضع الفروض التخطيطية:** إن المرحلة الثالثة في التخطيط هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل

الذي على أساسه ستوضع الفروض التخطيطية، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي تشمل فيها المخطط ولهذا فإن التنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية، حيث توجد أربع أنواع للتنبؤ تتمثل فيما يلي:

- **التنبؤ الاقتصادي:** التنبؤ بحالة الاقتصاد من حيث احتمال حدوث رواج أو كساد أو انتعاش فيه.

¹ عبد السلام قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 16.

- التنبؤ التكنولوجي: محاولة التعرف على الطرق والمعارف الفنية والتقنية المتوقع إدخالها في عملية

الإنتاج.

- التنبؤ بدرجة المنافسة: محاولة التعرف على ردود أفعال المؤسسات المنافسة عن تغيير أنواع وأسعار

المنتجات .

-التنبؤ بسلوك المستهلك: من حيث الرغبات، الأذواق، الطلب الخ¹.

- تحديد البدائل: ويتم في هذه المرحلة تجميع كل البدائل وطرق العمل حتي تتمكن المؤسسة التعرف

علي البديل المناسب لتحقيق الأهداف

وحسب كونتر انه من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد اكثر من بديل

و في الغالب ما يكون البديل الغير ماهر هو عادة افضل بديل .

تقييم البدائل: بعد تحديد افضل البدائل واختيار نقاط القوة والضعف فيها تاتي الخطوة التالية وهي تقييم

هذه البدائل، قد يبدو أكثرها ربحية لكنه يلتزم مدفوعات نقدية ضخمة، بينما بديل يكون اقل ربح ولكنه ينطوي

علي خطر اقل في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات .

والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور وأعقدها وبسبب هذه التعقيدات نجد الاتجاه

المنزايد نحو استخدام الطرق والأساليب الجديد من بحوث العمليات والتحليل الرياضي وأيضا الإعلام الآلي

للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل

¹ عبد السلام قحف، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المطلب الثاني: أدوات التخطيط:

هي عبارة عن مخططات مصفوفات وبرامج تنظم البيانات والبنود فهي تحدد العلاقات والأولويات¹:

1- مخطط التصنيف: ينظم البيانات في المجموعات على أساس العلاقات الطبيعية

2- مخطط العلاقات المتبادلة: تعرض جميع العلاقات المترابطة فهو يساعد على تحليل الروابط بين

الأوجه المختلفة للموقف المعتمد

3- المخطط الشجري: تقسم فئات واسعة إلى مستويات أكثر دقة من التفاصيل، يساعد على نقل التفكير

من العمومية إلى التخصص.

4- مصفوفة تحديد الأولويات: تحدد البنود الأولية وتوصفها من حيث المعايير المرجحة تصنف عملية

الاختيار الأكثر طلبا وفعالية

5- مخطط المصفوفة: توضح العلاقة بين البنود فهي تعطي المعلومات عن العلاقة على سبيل المثال

مدى قوة الأدوار الذي يلعبه الأفراد

6- مخطط برنامج اتخاذ القرار المتعلق بالمهام: تقسم المهام إلى تسلسل هرمي يعمل على تحليل أنماط

وتأثير العطل والعواقب المرتبة عليه ونقد مستويات الخطر لكل نقطة

¹ على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 88.

7- **المخطط الشبكي للأنشطة:** تستخدم في تخطيط التسلسل، أي في وقت حدود المهام الفرعية يمكن

لهذا المخطط من تحديد طريق المسار الحرج (أي أطول تسلسل في المهام)

المطلب الثالث: أساليب التخطيط

- **أسلوب التجربة والخطأ:** يعتمد على محاولة تجربة أي قرار تخطيطي يتم التوصل إليه مع الاستمرار

في تجربة قرارات أخرى إلى أن يتم التوصل إلى حلول لمشكلة موضع القرار التخطيطي؛

- **أسلوب التقليد:** يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق السياسات والبرامج والإجراءات لمشاكل المشابهة،

أن استخدام هذا الأسلوب ال يأخذ في اعتباره اختلاف بيئة الموقف، وبالتالي فإن الحل الذي يمكن تطبيقه

بالمنطق، أما يمكن للمديرين الاسترشاد بالإطار العام لكيفية التي تم التوصل من خلالها للقرار؛

- **الأسلوب العملي:** يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب تطبيقا وشيوعا في المنظمات، ويعتمد على

التعمق في دراسة وتحليل المعلومات للتوصل إلى حقائق يمكن السيطرة عليها، ومن ثم ينتقل إلى تحديد البدائل

من ثم اختيار أكثر البدائل قبولاً¹.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2011، ص 25.

المطلب الرابع: معوقات التخطيط:

- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة.
- عملية تنشيد التغيير والتطوير والابتكار، وهذه الأمور في بعض الأحيان مقاومة من جانب بعض القيادات الإدارية والأفراد داخل المنظمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط¹.
- عدم مرونة الخطط .
- ارتفاع تكلفة التخطيط .
- قلة الإلتزام بالتخطيط².

¹ على عباس، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² محمد عبد الفتاح، إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 206.

الخاتمة:

تناولنا في البحث مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط داخل المنظمة واتضح من خلاله أن عملية التخطيط تؤدي إلى تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وكذلك لتخطيط مراحل وخطوات ويجب على أي مسير في المؤسسة إتباعها، ويجب تحديد الأهداف، ثم وضع الفروض التخطيطية، ثم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط، تحديد البدائل وتقييمها، ثم اختيار الخطة المقترحة، ثم إقرار الخطة ومتابعتها، ثم تنفيذ الخطة ومتابعتها

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجرائد
SAHLA MAHLA
عبد صفة وموقع ساهلة ماهلة

قائمة المصادر والمراجع

- (1) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2011.
- (2) بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (3) خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- (4) سامية محمد فهمي وآخرون، طريقة الخدمة الاجتماعية في التخطيط الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- (5) عبد السلام قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
- (6) عبد الغفار حنفي، عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1992.
- (7) على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (8) على محمد منصوري، مبدئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، 1999.
- (9) محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (10) محمد عبد الفتاح، إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.