

وظائف إدارة الأعمال

ضريفي نوال

وظائف الإدارة (التخطيط الإداري)



قائمة المحتويات

3	وحدة
3	مقدمة
4	1 - وظيفة التخطيط
4	1. مفهوم التخطيط الإداري.....
4	1.1. تعريف التخطيط.....
4	1.2. أهمية التخطيط.....
4	1.3. أهداف التخطيط.....
5	2. أنواع التخطيط.....
5	2.1. أنواع التخطيط حسب نطاقه أو أثره على المنظمة.....
6	2.2. أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية.....
6	2.3. أنواع التخطيط حسب الوظيفة.....
7	3. عناصر التخطيط.....
7	3.1. الغايات والاهداف.....
8	3.2. الاستراتيجيات.....
8	3.3. السياسات.....
8	3.4. الإجراءات.....
8	3.5. القواعد.....
8	3.6. البرامج.....
9	3.7. الموازنات التقديرية.....
9	4. مراحل التخطيط.....
9	4.1. تحديد الأهداف.....
9	4.2. جمع المعلومات.....
9	4.3. وضع الافتراضات.....
10	4.4. تحديد البدائل والاختيار بينها.....
10	4.5. التنفيذ والتقييم.....
11	خاتمة
12	مراجع

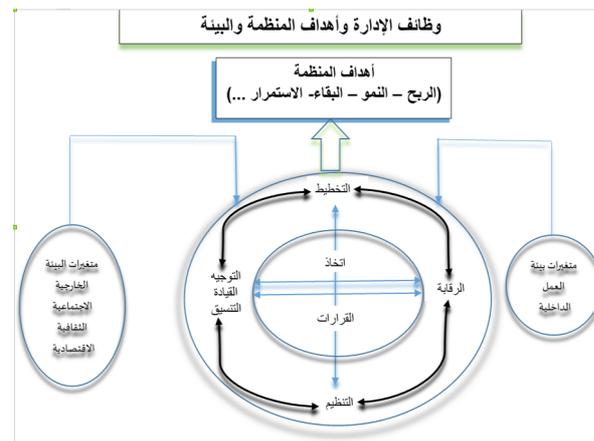
وحدة

في نهاية الدرس سيكون الطالب قادراً على:

- صياغة مفهوم التخطيط.
- تحديد فوائد وظيفة التخطيط في المنظمات وانعكاسات تطبيقها بفعالية.
- تصنيف أنواع التخطيط حسب عدة معايير وتحديد تقسيمات الخطط.
- تلخيص مراحل عملية التخطيط.
- شرح عناصر التخطيط والتميز بينها.
- المقارنة بين أنواع التخطيط.

مقدمة

تتمثل الوظائف الأساسية للإدارة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، بالإضافة للقيادة، اتخاذ القرار وغيرها من الوظائف الضرورية في العمليات الإدارية لتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، وضمان التفاعل مع البيئة والتكيف معها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



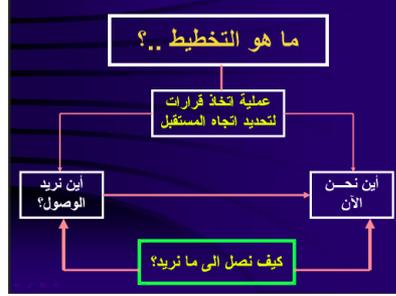
صورة 1

بناءً على ما سبق يمكن استنتاج أن العملية الإدارية تتضمن أربعة وظائف أساسية، تشكل فيما بينها مزيج متكامل يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، وتنطلق العملية الإدارية من وظيفة التخطيط.

وظيفة التخطيط

1. مفهوم التخطيط الإداري

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة حيث أنها تسبق باقي الوظائف الأخرى، حيث يمثل الإطار الذي يتم من خلاله تنفيذ هذه الأخيرة، أي أن التخطيط هو نقطة الانطلاق في العمل الإداري حيث يرتبط بالتنبؤ بالمستقبل واعداد العدة لمواجهة تحدياته والاستفادة من فرصه، من خلال الاعتماد على جملة من الطرائق العلمية المدروسة حيث أن عملية التخطيط لا يمكن أن تتم بطرائق عشوائية بل يعتمد على جمع المعلومات الكمية والنوعية ودراستها بشكل علمي ومنهجي.



صورة 2

1.1.1 تعريف التخطيط

هو عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة، من خلال وضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة، انطلاقاً من تحديد موقعنا حالياً، وإلى أين نريد الوصول، وكيفية توفير الموارد الضرورية لذلك.

لمزيد من التوضيح يرجى الاطلاع على الفيديو من خلال الرابط التالي: <https://www.youtube.com/watch?v=DIU29v-x9ZBA>

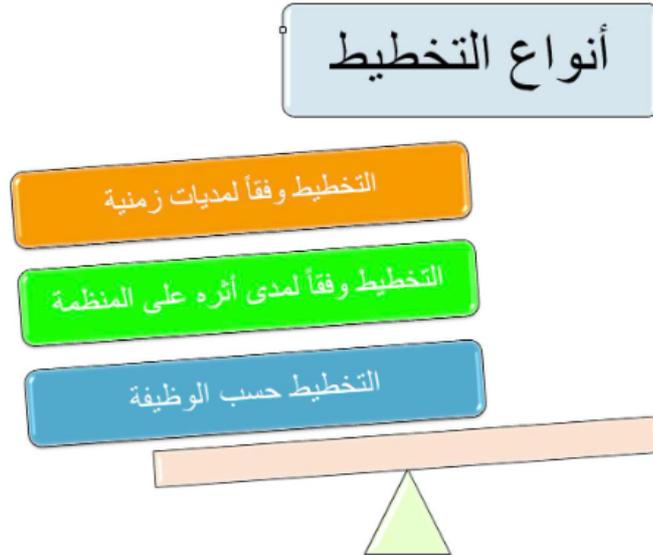
1.1.2 أهمية التخطيط

يعتبر التخطيط الوسيلة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات من أجل مواجهة تحديات المستقبل والاستشراف به في ظل ديناميكية بيئة الاعمال وحالة عدم التأكد التي تسود هذه الأخيرة في الوقت الراهن، حيث يقوم على اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتبرير اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.

1.1.3 أهداف التخطيط

- يساعد التخطيط على تحديد أهداف واتجاهات واضحة للعمل وتسهيل عملية التنسيق والتكامل بين المجهودات المختلفة؛
- يسمح بتوفير التكاليف والحد من هدر المواد؛
- يساعد على التفكير المسبق في التحديات ومشكلات المستقبلية التي يمكن أن تواجه العمل، والاعداد لها من خلال تقنيات التنبؤ؛
- يساهم في زيادة الخبرة والمهارة لدى المديرين والرفع من قدراتهم الوظيفية.

2. أنواع التخطيط



صورة 3

من أجل فعالية أكثر تستخدم المنظمة عدة أنواع من التخطيط، وذلك حسب حاجة كل منظمة وخصوصياتها، حيث يجب أن تتلاءم أنواع التخطيط مع أهداف المنظمة وغاياتها، ويمكن تصنيف أنواع التخطيط الادري وفق الجدول التالي:

الأنواع			المعيار
التخطيط التشغيلي	التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي	نطاق التخطيط
التخطيط قصير المدى	التخطيط متوسط المدى	التخطيط طويل المدى	المدة الزمنية
تخطيط الشبوق	تخطيط الإنتاج	تخطيط التموين	تخطيط المالي
تخطيط المواد البشرية			حسب الوظيفة

صورة 4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تشعب أنواع التخطيط حيث توجد عدة معايير لتحديد أنواع التخطيط وعليه يمكن توضيح كل نوع في ما يلي:

2.1. أنواع التخطيط حسب نطاقه أو أثره على المنظمة

يشمل هذا المعيار ثلاثة أنواع هي:

(a) التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بأثره الكبيرة على المنظمة، حيث يمتد هذا التأثير طويلاً، ويتضمن عادة تحديد الأهداف وسياسات الرئيسية للمنظمة، من خلال مراجعة فرص وتحديات البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية والتكنولوجية ودراسة ظروف السوق وحاجات المستهلك والعمل على تحقيقها وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية، وتحديد النشاطات والموارد الضرورية لتحقيق الأهداف طويلة الأمد.

وتتمثل خطوات التخطيط الاستراتيجي في:

- صياغة الخطط الاستراتيجية
- تنفيذ الخطط الاستراتيجية
- الرقابة على الخطط الاستراتيجية

وعليه فان التخطيط الاستراتيجي يتضمن الافاق المستقبلية ووسائل تحقيقها.

لمزيد من التفاصيل يرجى مشاهدة الفيديو التالي: <https://www.youtube.com/watch?v=bEKsTlIbs3c0>

(b) التخطيط التكتيكي

وهو عبارة عن ترجمة للخطط الاستراتيجية من قبل الإدارة الوسطى وتحويلها لخطط متوسطة المدى من أجل تحقيق الأهداف الواردة في الخطة الاستراتيجية، ويتضمن تخطيط كل نشاطات المنظمة من إنتاج، تسويق موارد مالية وبشرية وغيرها، مع التركيز على الكفاءات في تحقيق الأهداف.

(c) التخطيط التشغيلي

يتولى إعداد هذا النوع من التخطيط رؤساء أقسام الخط الأول في الإدارة التنفيذية، وتكون خطط تفصيلية يتم ترجمة العموميات في الخطة

الاستراتيجية الى ارقام واضحة وخطط محددة وأهداف قابلة للقياس على المدى القصير.

للمزيد من التفاصيل يرجى الاطلاع على الفيديو بالضغط على الرابط التالي: <https://www.youtube.com/watch?v=m4nri-wvKtQ>

2.2. أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية

ينقسم التخطيط حسب الامتداد الزمني للخطة الى الأنواع التالية:

(a) التخطيط طويل المدى

وهو التخطيط الذي يغطي مدى زمني يمتد من ثلاثة سنوات فما فوق، حيث يمكن أن يمتد الى خمسة سنوات أو عشرة سنوات مثل الخطط الخماسية أو العشرية أو الخمسينية ونحو ذلك.

(b) التخطيط متوسط المدى

ويشمل التخطيط الذي يغطي الفترات الزمنية التي تتراوح بين السنة وثلاثة سنوات.

(c) التخطيط قصير الاجل

هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة مثل الخطط النصف سنوية، الفصلية، الشهرية، الأسبوعية وحتى اليومية.

2.3. أنواع التخطيط حسب الوظيفة

يرتبط هذا النمط من التخطيط بطبيعة النشاطات النوعية التي تمارسها المنظمة، حيث يندرج تحت هذا المعيار العديد من أنواع التخطيط منها:

(a) التخطيط المالي

يتناول هذا النوع من التخطيط المصادر المختلفة للحصول على الأموال والاستثمارات من جهة، وسبل إنفاق هذه الأموال لممارسة النشاطات

التجارية من جهة أخرى، مع تحديد العوائد المالية لهذه الأنشطة.

(b) تخطيط التمويين

ويتعلق هذا النوع من التخطيط بعمليات الشراء والتخزين وتحديد الاحتياجات من المواد الأولية وقطع الغيار والاستبدال وغيرها، علاوة على تحديد

طرائق الاتصال بالموردين وتحديد أفضل الأسعار من خلال التفاوض وعمليات المساومة، وكذا تحديد الحجم الاقتصادي للشراء.

كما يعنى تخطيط التمويين بطرائق التخزين والإجراءات المرتبطة بتحديد المساحات التخزينية الضرورية وطبيعة التخزين المناسبة حسب نوعية

المخزون لضمان حمايته من المخاطر المحتملة.

c) تخطيط الإنتاج والعمليات

يختص هذا النوع بالخطط الإنتاجية المتعلقة بالمنتجات المراد تقديمها للسوق من حيث نوعيتها جودتها وتكلفتها، حيث يركز على متطلبات عمليات الإنتاج وتحديد الطاقات الإنتاجية المتاحة، وكذا المواد الأولية اللازمة والاجزاء النصف مصنعة بالإضافة للموارد البشرية الضرورية لإنجاز العمليات التشغيلية ومراقبة الجودة وغيرها من المتطلبات المرتبطة بشكل مباشر بالنشاطات الإنتاجية الجارية وجدولة تلك العمليات بالشكل

الذي يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة في المخططات الاستراتيجية والتكتيكية.

d) تخطيط التسويق

يتناول هذا النوع من التخطيط كل الأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي كالتخطيط لخصائص المبيعات وسبل ملاءمتها لطبيعة الفئات المستهدفة التي تتعامل معها المنظمة، وكذا التخطيط للأسعار التي يتم طرح المبيعات بها حيث يجب أن تتناسب مع حجم دخل المستهلكين من جهة، وأسعار المنافسين من جهة أخرى، كما تركز الخطط التسويقية على كل ما يتعلق بالأساليب الترويجية والإعلانية وسبل إيصال الرسالة الإعلانية للمستهلكين الحاليين والمحتملين في السوق.

e) تخطيط الموارد البشرية

يتناول هذا النمط التخطيطي جميع الأنشطة المرتبطة بالقوى العاملة في المنظمة، من حيث تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية وطرائق الحصول عليها، من خلال تحديد الإجراءات الخاصة بالاختبارات، المقابلات، التعيين واستقطاب الكفاءات البشرية ذات المؤهلات المناسبة، بالإضافة لتحديد البرامج التدريبية الخاصة بتطوير وتحسين الكفاءات في المنظمة، علاوة على تخطيط الجوانب المتعلقة بالخدمات المقدمة للعاملين من ضمان وتأمين صحي واجتماعي بالإضافة للتقاعد والمكافآت وغيرها من الأنشطة التي تقتدرن بتحفيزهم لتحقيق نجاح المنظمة في إدارة العاملين لديها بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف الكلية.

3. عناصر التخطيط

تتناول عناصر التخطيط المجالات المختلفة التي تسعى من خلالها المنظمة لتغطية جميع النشاطات ذات العلاقة بتحقيق الأهداف والغايات المراد إنجازها، ويمكن توضيح أهم عناصر التخطيط في الشكل التالي:



صورة 5

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه وجود عدة عناصر متكاملة لعملية التخطيط حيث:

3.1. الغايات والاهداف

تمثل الغايات النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أما الأهداف فهي تمثل الأنشطة التفصيلية التي تقوم المنظمة بأدائها لتحقيق تلك الغايات أو النتائج النهائية.

3.2. الاستراتيجيات

وتتناول الاستراتيجيات مختلف الخطط الزمنية أو الوظيفية التي تقوم المنظمة عادة بالاعتماد عليها في مختلف المستويات الكلية أو أنشطة الاعمال أو التشغيلية، والشكل التالي يوضح ذلك:



صورة 6

(a) الاستراتيجية الكلية

هي الاستراتيجية ترتبط بالمنظمة ككل، وغالباً ما تتعلق بالأطر العامة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، أي أنها تشمل على كافة الأنشطة المرتبطة بالمنظمة ككل.

(b) استراتيجية الأعمال

ترتبط هذه الاستراتيجية بالأنشطة الرئيسية للمنظمة، على مستوى الوظائف الأساسية المؤداة من قبلها كاستراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية العمليات وغيرها.

(c) الاستراتيجية التشغيلية

وترتبط هذه الاستراتيجية بأداء الأنشطة الإنتاجية والتشغيلية على مستوى الأقسام أو الوحدات أو في محطات العمل في مختلف المجالات المنظمة وناشطتها الإنتاجية والخدمية، وأن هذه الاستراتيجيات التشغيلية تنصب جميعها في تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة، من خلال التنسيق والتكامل بين مختلف هذه الأقسام أو الوحدات.

3.3. السياسات

تتمثل السياسات في المبادئ والإرشادات التي توجه المنظمة لتحقيق أهدافها والتي ينبغي أن يلتزم بها كل الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال تطبيق القواعد والإجراءات المنصوص عليها في السياسات العامة للمنظمة، والتي يتم وضعها من طرف الإدارة العليا لكي تحدد الاتجاهات الإرشادية الخاصة بجميع المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

3.4. الإجراءات

تمثل الإجراءات تسلسل العمليات الإنتاجية والخدمية التي ترتبط مع بعضها البعض بحيث لا يمكن إنجاز أحدهما إلا بعد استكمال الخطوات السابقة لها وعليه فإنها تتضمن الفعاليات والأنشطة التفصيلية لأداء الأعمال المراد إنجازها بدقة.

3.5. القواعد

تتمثل القواعد في الأوامر والتعليمات التي يجب الالتزام بها، حيث انها تحدد ما يجب القيام به من أداء من جهة، وما يجب الامتناع عن أدائه من جهة أخرى، وتمثل أبسط أنواع الخطط التي يتم الالتزام بها من قبل العاملين وغالباً ما تشكل القواعد السبل المرشدة للعاملين في إنجاز المهم، وفي بعض الأحيان لا ترتبط القواعد بإجراءات العمل فمثلاً ممنوع التدخين قاعدة لا ترتبط بالإجراءات التي ينبغي على العاملين الالتزام بها في أداء مهمة معينة.

3.6. البرامج

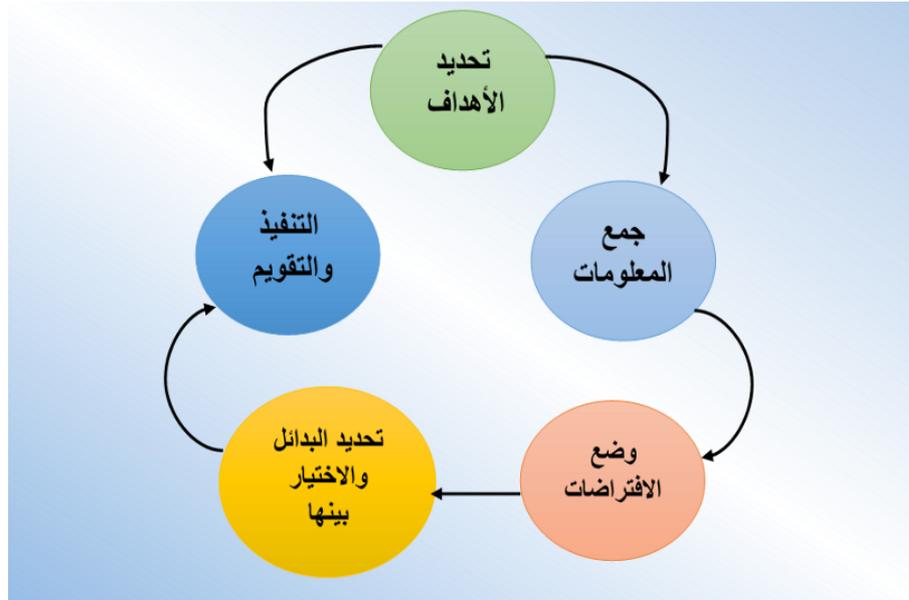
تشكل البرامج مزيج معقد من الأهداف، السياسات، الإجراءات، القواعد، المهام والخطوات التي ينبغي القيام بها وتحديد الموارد المطلوبة بشأنها وجميع التسهيلات اللازمة لأداء نشاط إنتاجي أو خدمي معين، وكذلك تحديد الموازنات التقديرية اللازمة لإنجازها، وتتضمن البرامج عادة برامج فرعية أصغر ترتبط بها ارتباطاً عضوياً، بحيث أن أي تأخير في إنجاز أحدهما سيؤثر لا محال في إنجاز البرنامج الأخر.

3.7. الموازنات التقديرية

أن الموازنات التقديرية تعد أساساً تخطيطاً يرتبط عادة بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها، إذ أن الأنشطة التي يتم القيام بها في المنظمة لا يمكن تحقيقها بدون موارد مالية تساهم في تسهيل إنجاز الأهداف، لذا فإن المنظمة تلجأ لوضع العديد من الموازنات التقديرية المتعلقة بإنجاز تلك المهام كالموازنة التقديرية للمشتريات، الموازنة التقديرية للمبيعات، الموازنة التقديرية للأنشطة الإنتاجية وغيرها، حيث أن الموازنة التقديرية عبارة عن تقديرات مالية لإنجاز النشاطات المعنية بحيث غالباً ما يتم الاعتماد عليها كوسيلة رقابية من قبل المنظمة لمدى التزام القائمين بالأنشطة المتضمنة في تلك الموازنات وترشيد الانفاق وتحقيق الكفاءة والفعالية بشأنها.

4. مراحل التخطيط

تمر العملية التخطيطية بعدة مراحل أساسية لا يمكن الاستغناء عن أي منها ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



صورة 7

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك خمسة مراحل أساسية لعملية التخطيط تتمثل في:

4.1. تحديد الأهداف

وتتمثل هذه المرحلة في تحديد ما نريد الوصول اليه، وحتى نتمكن من ذلك يجب أن تكون الأهداف المسطرة واضحة ودقيقة، واقعية وقابلة للتطبيق، وتتسم بالمرونة النسبية وتتسم مع ثقافة المجتمع من حيث العادات والتقاليد السائدة، كما يجب أن تكون قابلة للقياس الكمي.

4.2. جمع المعلومات

تتطلب هذه المرحلة جمع معلومات مختلفة عن ماضي وحاضر للمنظمة، وتحديد موقفها الحالي داخلياً وخارجياً، كما تتطلب وضع تقديرات عن الوضع المستقبلي، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة، ومقارنتها بالفرص والتحديات الخارجية، وذلك من أجل تحديد إمكانية تحقيق الأهداف المنشودة.

4.3. وضع الافتراضات

بعد جمع المعلومات عن ظروف البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، والتي من شأنها التأثير على الخطة، تقوم الإدارة بافتراضات معينة مرتبطة بهذه الظروف ودورها في عرقلة أو إنجاح أهداف المنظمة، ويمكن التمييز بين حالتين:

الحالة الأولى: الظروف المستقبلية ممتازة ومشجعة؛

الحالة الثانية: الظروف المستقبلية سيئة ومثبطة.

وبناء عليه لا يجب التفاؤل بشكل مبالغ فيه ولا التشاؤم بشكل مبالغ فيه بل يجب التحلي بالمرونة في وضع الافتراضات من أجل التكيف مع المتغيرات.

4.4. تحديد البدائل والاختيار بينها

تقوم الإدارة خلال هذه المرحلة بتصميم عدد من الخطط لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، في ظل الافتراضات السابقة الخاصة بالظروف الداخلية والخارجية المستقبلية.

ومن ثم تقويم هذه البدائل للاختيار فيما بينها بناءً على عدة اعتبارات مثل التكلفة، الجهد المطلوب والإمكانات المتاحة وغيرها من المعايير.

فعلی سبيل المثال إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بـ10% فان البدائل التي يمكن وضعها تتمثل في:

البديل الأول: البيع بأسعار أقل؛

البديل الثاني: دخول أسواق جديدة؛

البديل الثالث: تحسين جودة المنتج وطرائق التغليف.

حيث يتم اختيار بديل واحدة من هذه البدائل الثلاثة وذلك حسب المعايير المناسبة مثل التكلفة الجهد المطلوب والإمكانات المتاحة وغيرها.

4.5. التنفيذ والتقويم

يتم خلال هذه المرحلة وضع البديل الذي تم اختياره في المرحلة السابقة حيز التنفيذ الفعلي، ومن ثم تأتي مرحلة التقويم من خلال المطابقة بين النتائج المخطط لها والمنفذة فعلياً، وفي حلة وجود فجوات أو انحرافات يجب اجراء التعديلات اللازمة إما على الخطة في حد ذاتها أو على طرائق

التنفيذ.

خاتمة

بناءً على ما سبق نستخلص أن العملية الإدارية تنطلق من عمليات التخطيط الذي يرسم الطريق الذي يمكن للمنظمة السير به للوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية.

مراجع

- علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، الأردن، عمان، 2005.
- خيزر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- تام عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- مصطفى الحسين، تطور الفكر الإداري، مجلة الحكمة للدراسات التاريخية، المجلد 04، العدد 01، 2016.
- بن عاشور رتيبة، محاضرات مقياس مدخل لعلم الإدارة، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر3، 2022.
- جدار رياض، محاضرات في مقياس مدخل إدارة أعمال، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر3، 2017.
- خيري كتانه، مدخل الى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

إشارات قانونية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة