

مادة : مبادئ الإدارة / قسم إدارة الأعمال
المرحلة الأولى / صباحي ومساءلي
٢٠٢٢-٢٠٢٣

الفصل الخامس
الخطط التشغيلية

اعداد

أ.م.د. ندى اسماعيل جبوري
أ.م.د. ولاء اسماعيل عبد اللطيف

طبيعة التخطيط

التخطيط : هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل . وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة.

التخطيط: عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها، وهو فعالية ادارية مستمرة.

اتخاذ القرار ليس مرادف للتخطيط لسببين اساسيين:

١. انه يرتبط كذلك بأداء الوظائف الادارية الاخرى.
٢. لأن عملية اتخاذ القرار تتعدى التخطيط الى تنفيذ التخطيط الى تنفيذ القرار وتقييم نتائجه.

التخطيط يحصل في كل مستوى تنظيمي

ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ؟

- ❖ **التخطيط الاستراتيجي:** يعنى بصياغة الاهداف وتحديد الاستراتيجية
- ❖ **التخطيط التشغيلي:** فينصب على تكوين الخطط التشغيلية (حسب الأنشطة) وبحسب التقسيمات ثم تحقيق تكاملها .

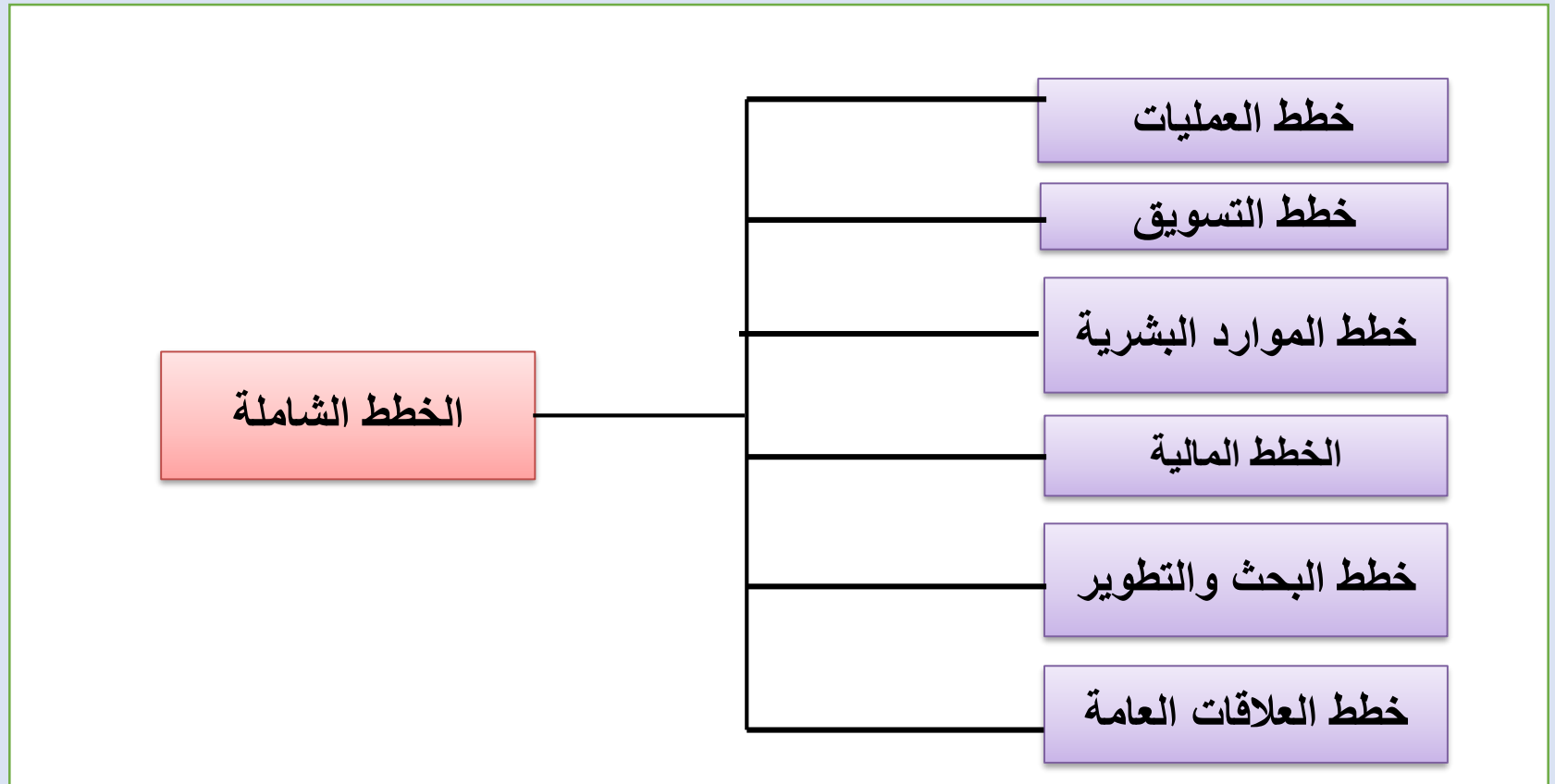
تتزايد اهمية التخطيط بتزايد حالات اللاتأكد وتعقيدات البيئة

ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي؟



انواع الخطط التشغيلية النشاطية

تزداد الخطط تفصيلاً عندما تجزأ بحسب أنشطة المنشأة



الشكل (٢) العلاقة بين الخطط التشغيلية والشاملة في المنشأة

ان للإدارة دور مزدوج في صياغة الخطط وذلك لأنها تفصل
الخطط هرمياً (التخصص) ثم تحقق التكامل (التنسيق) بين
الخطط بحيث تتوازن حركة المنظمة اثناء تنفيذ الخطط ومن
جانب اخر فإن سعي المنظمة لتحقيق الامثلية اي الحصول على
امثل المخرجات من المدخلات قد يعني تضحية بعض الاقسام
بجزء من امثليتها لغرض

تحقيق

امثلية

المنشأة

كل.

انواع الخطط التشغيلية الزمانية

تقسم الخطط التشغيلية الزمانية الى ثلاث خطط تشمل الاتي:

١. الخطط طويلة الاجل
٢. الخطط متوسطة الاجل
٣. الخطط قصيرة الاجل

انواع الخطط بحسب فعلها
تقسم الى ثلاث مجموعات (تكتيكية، احادية الاستعمال، قائمة)

١ : الخطط التكتيكية: وهي سلسلة منتظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. وتتضمن عدد من الاهداف الفرعية التي تقود للأهداف الاستراتيجية.

٢ . الخطط احادية الاستعمال

وهي خطط تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل ويوجد نوعان هما: (البرامج و المشروعات).

٣ . الخطط القائمة

وهي خطط تغطي الفعاليات المتكررة او المنتظمة عبر الوقت ومن اهم انواعها (١. السياسات، ٢. الموازنات، ٣. الاجراءات او السياقات، و٤. القواعد)

التخطيط وظيفه كل مدير

يجب ان يؤدي كل مدير في المنظمة التخطيط كونه من وظائفه الاساسية.

المكونات التنظيمية وممارسة التخطيط

من بين اهم المكونات التنظيمية في ممارسة وظيفه التخطيط والتي لا بد من الاشارة اليها الاتي:-

أ. مجلس الادارة

ب. المدير العام او رئيس الشركة او المدير التنفيذي

ج. اللجنة التخطيطية او اللجنة التنفيذية

د. مستشاروا التخطيط

مقدمات التخطيط: وهي البيانات المفترض تمثيلها لحالات المستقبل خاصة وان البيئة المستقبلية التي يعالجها التخطيط تتسم باللاتأكد والمخاطرة.

والمقدمات هي تنبؤات مدروسة بحالات المستقبل وليس مجرد حدس شخصي يقوم على قاعدة من البيانات ومن بين اهم المقدمات التخطيطية تلك الافتراضات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة الشركة او المنشأة.

اهم المقدمات التخطيطية الاساسية هي:

- السياسات العامة للدولة
- الظروف الاقتصادية العامة
- العوامل الخارجية الاخرى

أسلوب التخطيط الموقفي: وبموجبه تقوم الادارة بتطوير ما يسمى ب السيناريوهات يستند كل منها الى مجموعة من المقدمات (الافتراضات التخطيطية)

السيناريوهات أو التصورات هي محاكاة للتوقعات تستخدم في تخطيط السياسات، والتطوير التنظيمي، وبوجه عام، عندما ترغب المنظمات اختبار الاستراتيجيات لمكافحة التطورات المستقبلية الغامضة.

يوفر التخطيط الموقفي درجة عالية من المرونة في استجابة الشركة للتغيرات البيئية . غير انه من الناحية الاخرى يفرض جهود تخطيطية كبيرة مما يزيد من عبئها وقد تكون المنافع اقل من الكلف الناشئة عند اتباع التخطيط الموقفي.

عقبات التخطيط

تواجه عملية التخطيط مجموعة من العقبات التي تحد من فاعليتها والتي تتطلب معالجة متواصلة من قبل الادارة ومن اهم العقبات هي:

أ. البيئة المعقدة (الديناميكية المتحركة)

ب. غموض الاهداف

ج. مقاومة التغيير

د. القيود

هـ. الوقت والكلفة

معالجات عقبات التخطيط

هناك مجموعة من المعالجات لهذه العقبات منها :

- أ. البدء من قمة المنظمة
- ب. الاعتراف بوجود حدود للتخطيط
- ج. الاتصال
- د. المشاركة
- هـ. المراجعة والتحديث
- و. التخطيط الموقفي

