



زانکۆی سه‌لاحه‌دین - هه‌ولێر

کۆلیژی به‌ریوه‌بردن و ئابووری

کارگێری ریکه‌راوه‌ گه‌شتیاریه‌کان

قۆناغی : یه‌که‌م

بایه‌ت: کارگێری گه‌شتیاری  
پلان دانان

P L A N N I N G

جبرائیل احمد اسماعیل

مدرس

[gibraeel.ismael@su.edu.krd](mailto:gibraeel.ismael@su.edu.krd)

2020

❖ عندما تقرر أن تقوم برحلة مع زملائك إلى مكة المكرمة لأداء العمرة فإنك حتما ستتبع بعض الخطوات الهامة قبل البدء بالرحلة منها : أن تحدد مع زملائك موعد الذهاب، ومتى سيكون الإياب؟ وما هي وسيلة النقل التي ستصلكم إلى هناك؟ وأين ستكون الإقامة؟ وما هي الميزانية الكافية لهذه الرحلة؟ وغيرها من الاستعدادات التي يجب مراعاتها وتجهيزها قبل الشروع بهذه الرحلة.

❖ هذه الاستعدادات والخطوات المستقبلية هي ما نسميه " التخطيط " وكلما كان التخطيط المسبق سليما وفيالا ساعد على نجاح الرحلة وتحقيق أهدافها والغرض من القيام بها، والتخطيط يلعب دورا حيويا في حياتنا، فنحن نحتاج أن نخطط باستمرار وتلقائية ماذا سنعمل اليوم، وكيف سنؤدي عمل ما؟ ومتى سنبدأ هذا العمل؟ ومتى نتوقع أن تنتهي منه؟ وما هي مستلزمات هذا العمل؟ ومن المسئول عنه؟ وغيرها من الأسئلة التي يجب أن نحددها مسبقا قبل الشروع بالعمل.

❖ وربما امتد تخطيطنا ليشمل ما نرغب القيام به هذا الأسبوع أو هذا الشهر أو هذه السنة .

# پیشہ کی Introduction

کاتی برپارئەدەى سەفەرئىك بکەى لەگەل چەند ھاوری یەکت بۆمەکەى پیرۆز بۆ(عمرە)بیگومان تۆچەند ھەنگاویک ئەنى ی پيش سەفەرەکە لەوانەلەگەل ھاوریکانت کاتی رۆیشتن دەست نیشان ئەکەن وکاتی گەرانەووش چۆن دەگەرینەووە بە چ ھۆیەکی گواستنەووە دەرۆن؟ و لە کوئ نیشته جی ئەبن؟ و چەندپارەى تیدەجی دیاری دەکەن وزۆرشتی ترکەوانامادەى دەکەن پيش رۆیشتن ئەم خۆئامادەکردن وئەمھەنگاوانە بۆداھاتوو پی دەوتری (پلان دانان) ھەرچەندی پلانەکە پيشتردروست وکارگەربیت یارمەتى سەرکەوتنى کارەکە ئەدات ئامانجەکانى بەدەست دەینى. پلان دانان رۆلیکی گرنگی ھەبەلەژیانماندا بۆیە پيوستە بەردەوام پلانمان ھەبى بۆکارەکانى رۆژانەمان وچۆن ئەنجامى بدەين؟ وەچین ئەوکەرستەوپيوستیانەى کارەکە.زۆرپرسیارى ترکەپيوستە ھەبى پيش دەست پیکردن لەوانەپلانەکان دريژببنەووە لەرۆژئیکەوہبۆھەفتەيەک يامانگيک ياخودساليک کەکارەکەگەرەبى.

## تعريف التخطيط Definition of Planning

هناك عدة مساهمات من قبل علماء الإدارة لتعريف التخطيط، من أوضح التعاريف وأبسطها

التعريف الآتي:

التخطيط هو " التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل " كما أن علماء الإدارة

ساهموا في وضع عدة تعريفات منها:

❖ التخطيط هو تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها

❖ التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته.

❖ التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف

التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

# Definition of Planning

# پېناسه‌ی پلان دانان

لېره‌دا چهنده‌ها پېناسه‌مان هه‌یه له‌لایه‌ن زاناکانه‌وه کراوه بۆ پلان دانان له‌هه‌موویان روون‌ترو ئاسانتر ئەمانه‌ی خواره‌وه‌ن.

❖ پلان دانان دیاریکردنیکه‌له‌کاتی ئیستادا بۆکارکردن له‌سه‌ری له‌داهاتوودا .هه‌روه‌ها زانایانی کارگیرى به‌شداریان کردوه‌له‌دانانی پېناسه‌ی پلان دانان.

❖ پلان دیاریکردنی ئامانجی ریک‌خراویک‌ه و‌برپار‌دانه‌له‌سه‌ر‌باشترین ریک‌ه‌بۆ‌به‌جیه‌پینانی.

❖ پلان پیش‌بینیه‌که بۆ‌داهاتوو له‌گه‌ل‌خۆ ئاماده‌کردن بۆ‌پرووبه‌پرووبونه‌وه‌ی.

❖ پلان کاریکى‌ه‌زریه‌متمانه‌ی له‌سه‌ر راستی هه‌یه، وه‌چاوه‌پروان‌کردن بۆ‌هه‌و‌ل‌دانى روون

و‌ئاشکرا‌بۆ‌روون‌کردنه‌وه‌ی ئامانجه‌کان که‌وا‌کارگیرى ده‌یه‌وئ وه‌گه‌پان به‌دوای‌باشترین ریک‌ه‌بۆ‌به‌ده‌ست

هینانی.

**يهدف التخطيط إلى تحقيق عدة فوائد للمنشأة نذكر منها ما يلي:**

1. يساهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل. وبوجود الأهداف تتحدد الاتجاهات المختلفة للعمل وتتضح المسارات، ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنشأة لتحقيق أهداف النجاح.
2. يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
3. يساهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.
4. يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.
5. يساهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء، التي تعتمد على الأهداف الموضوعية.
6. يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.
7. يساعد التخطيط على تنظيم العمل.

- (1) پلان ئامانجى بەدەست ھېنانى زۆرسوودە بۆرۈكخراۋەكە لەوانە. ئارەستەكان دياردەكرين بۆكارەكە رېرەوەكان روودەبنەوہ.
- (2) پلان گونجاندىن بەدەست دېنى لەنيوان ئامانجەجۆراوجۆرەكان.
- (3) پلان بەشدارى دەكات بۇئاشكراكردىن وناسىنى گرفتەكانى داھاتوو كەوا لەوانەيە ببنە رېگر لە كارەدا.
- (4) پلان يارمەتى كەم كىردنەوہى تېچو دەدات وپابەندى رېككارىيە دادەرېژى بۇباشتر بەكارھېنانى سەرچاۋەكان كە لەبەردەستى رېكخراۋەكەدان.
- (5) پلان بەشدارى دەكات لە كىردارى چاودېرى لەكاتى پېوەرەكانى جۆراوجۆر لەچاۋ جى بەجى كىردن دا، كەوامتەمانەى لەسەر ئامانجە دارېژراۋەكاندايە.
- (6) پلان يارمەتى دانانى بەرنامەكى كاتى ديارى كراۋئەدات كەوا تيايدا روونى دەكاتەوہ كەى دەست بەكارە كەدەكرى وە كەى تەواودەبېت.
- (7) پلان يارمەتى دانانى رېكخستنى كارە دەكات

يمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع مختلفة وسنقتصر الحديث على نوعين شائعين منها، هما: **التقسيم حسب الفترة الزمنية، والتقسيم حسب المستوى الإداري**، ونستعرض فيما يلي شرحاً لهذه التقسيمات.

❖ **التقسيم حسب الفترة الزمنية** : يمكن أن يتم التخطيط حسب معيار الزمن ليشمل التخطيط طويل الأجل، والتخطيط متوسط الأجل، والتخطيط قصير الأجل، وسنتحدث عنها تباعاً

## 1. التخطيط طويل الأجل :

**تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ثلاثة سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر.** ويهدف هذا

النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة في اتجاهه. وتحرص الدول والمنشآت الاقتصادية الكبرى على التخطيط طويل الأجل. تبذل الجهود الكبيرة لإعداده وتصميمه، وغالباً ما يتم التخطيط على مستوى الدول لمدة قدرها خمس سنوات يسمى حينئذ بالخطة الخمسية كما هو الحال في المملكة العربية السعودية وفي كثير من البلدان النامية. وللتخطيط طويل الأجل فوائد عديدة منها أنه يقلل من أثر المشاكل قصيرة المدى في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل وكذلك يعطي التخطيط طويل الأجل صورة واسعة عما يتطلبه العمل من قوى بشرية وموارد مالية والآت تقنية لتحقيق أهداف المنشأة، ويساهم في ربط الجهود الإدارية المختلفة بالأهداف العليا ويساعد على اكتشاف انحرافات العمل عن المسار الموضوع .

ومن أجل تحقيق هذه الفوائد للتخطيط طويل الأجل تقوم بعض المنشآت بتكوين لجان أو أقسام خاصة تعنى بهذا النوع من التخطيط وتسعى إلى إعداد الخطط طويلة الأجل بالاشتراك مع الإدارات والأقسام المعنية



## 2. التخطيط متوسط الأجل :

يعتبر التخطيط متوسط الأجل تفصيلا للخطط طويل الأجل، وتتراوح مدة التخطيط متوسط الأجل بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات. وعند وضع الخطط متوسطة الأجل يقوم المخططون في المنشأة بتفصيل وتقسيم الخطط طويلة الأجل إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام، مثل وضع خطة للإدارة المالية، وخطة لإدارة التسويق وخطة لإدارة الإنتاج وهكذا. وتعتبر الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياسا بالخطط طويلة الأجل.

## 2. التخطيط قصير الأجل :

ويقصد بالتخطيط قصير الأجل ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب، وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة ، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه، ومن يؤديه.

- ❖ والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل، وتعتبر الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تنبؤ من الخطط متوسطة الأجل. فكلما كانت الخطة قصيرة كلما ساعد ذلك الإدارة على دقة التنبؤ والتحكم فيما سيحدث من ظروف مستقبلية. فمثلا فإن التخطيط لرحلة العمرة إلى مكة المكرمة خلال هذا الأسبوع سيكون الإعداد لها وتوقع ظروفها المستقبلية ونتائجها أدق وأصوب من أن نخطط اليوم لنفس هذه الرحلة لتنفيذها والقيام بها بعد ثلاثة أعوام.
- ❖ وحتى تكون الخطط قصيرة الأجل فاعلة وناجحة فإنها لا بد أن توضع على هيئة معايير محددة، إما بالوحدات التي يجب إنتاجها أو المبالغ المطلوب إنفاقها، أو الإيرادات التي يجب تحقيقها أو بأي معايير أخرى يمكن التأكد من خلالها بأن أهداف الخطط قد تحققت بالفعل.
- ❖ وتعد الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنشآت إذ لا يمكن للتخطيط متوسط الأجل أو التخطيط قصير الأجل أن يتحققا ما لم يتحقق التخطيط قصير الأجل. فالخطط قصيرة الأجل هي الفروع والتفصيلات الدقيقة المكونة للصورة العامة والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط متوسطة وطويلة الأجل.

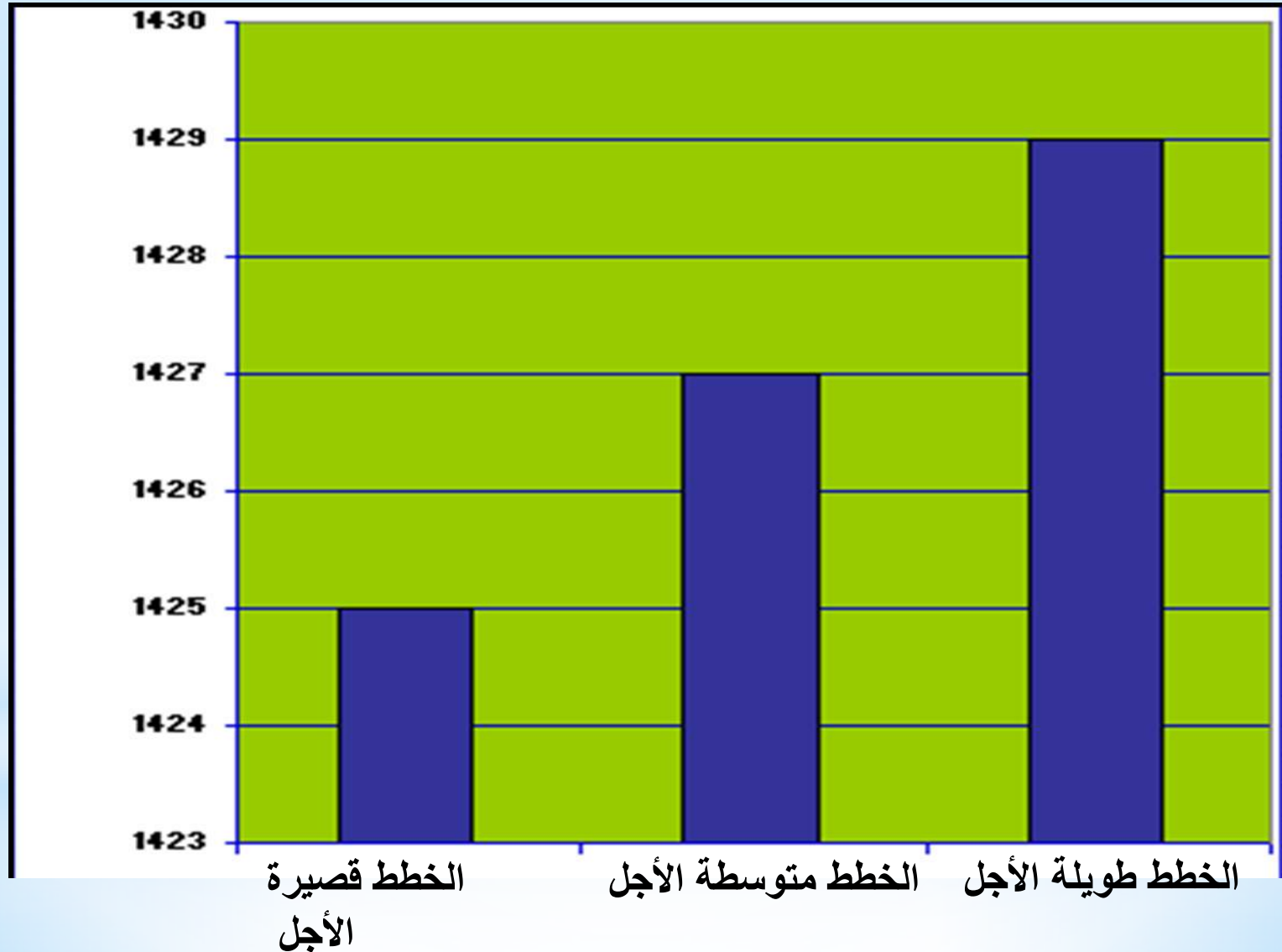
## تحقيق التكامل بين الخطط :

نظرا لطبيعة التخطيط المتداخلة فإن الخطط الزمنية الثلاث سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة تحتاج إلى تكامل وتنسيق حتى يتم تطبيقها وتحقيق أهدافها بنجاح فهي لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض بل تعتبر فترات متكاملة و مترابطة وأهداف معتمدة على بعضها البعض تمر وفق مراحل زمنية معينة، كلما انتهت بنجاح تلتها المرحلة الأخرى.

- ويعرض الشكل رقم ( ١ - ٢ ) هذا الترابط والتكامل إذ تبدأ وتتحقق الخطط طويلة الأجل عندما تنتهي وتتحقق الخطط متوسطة الأجل، وتبدأ الخطط متوسطة الأجل عندما تتحقق وتكتمل الخطط قصيرة الأجل وهكذا.
- وفي الواقع العملي والتطبيقي لهذه الخطط تنسى وتغفل المنشآت أحيانا عن خططها طويلة الأجل، وتركز وتتهمك في الخطط قصيرة الأجل في خضم الأعمال والمشكلات التي تواجهها يوميا، فيحدث حينها تعارض وربما تناقض بين الخطط قصيرة الأجل والخطط طويلة الأجل فعلى سبيل المثال، يرى مدير المخازن أن المصنع بحاجة إلى بناء مخزن جديد في أرض المصنع الفسيحة نظرا لتكدس البضائع وتلف السلع في المخزن الحالي الصغير. فيقوم ببناء مخزن جديد في أحد زوايا أرض المصنع لمواجهة هذه المشكلة وإيجاد حل عاجل لها. لكن هذا الموقع وهذه المساحة هي مخصصة في الخطط طويلة الأجل للتوسع في الإنتاج.
- وهنا نلاحظ أن الإدارة قد حلت بالفعل المشكلة المتعلقة بالمخازن ولكنها وضعت عائقا أمام تنفيذ ما هو مقرر أساسا لهذا المكان في التخطيط طويل الأجل.
- وهذا لا يعني أن الخطط طويلة الأجل خطط حتمية لا ينبغي المساس بها أو تغييرها بل قد تقتضي الظروف المتغيرة والحالة الراهنة مراجعة الخطط المستقبلية طويلة الأجل. فليس من الطبيعي الإصرار على تنفيذ الخطط طويلة الأجل على حساب الخطط متوسطة أو قصيرة الأجل إذا كانت الظروف الحالية تسير بشكل متناقض مع الظروف السابقة التي وضعت على أساسها الخطط طويلة الأجل.
- ومن هذا المنطلق فإن المرونة والتكامل والترابط بين الخطة الزمنية الثلاث يعد أمرا هاما لتحقيق أهداف المنشأة.

# Types of Planning

# أنواع التخطيط



## ❖ التقسيم حسب المستوى الإداري :

استعرضنا في القسم السابق أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية وسنوضح في هذا القسم أنواع التخطيط بحسب المستوى الإداري. فالتخطيط يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات إدارية: التخطيط على مستوى الإدارة العليا، والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى، والتخطيط على مستوى الإدارة الدنيا ، ويوضح الشكل رقم (٢ - ٢) تدرج هذه الخطط وطبيعتها ويبين علاقة أنواع التخطيط ببعضها البعض.

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الدنيا

## 1. التخطيط على مستوى الإدارة العليا Top level Plans :-

وتضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة العليا في المنشآت والتي تتمثل عادة بأعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مدراء العموم .

ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده الاستراتيجي، فتضع الإدارة العليا القضايا الرئيسية والاستراتيجية التي تغطي فترة زمنية طويلة. ومن أمثلة تلك الاستراتيجيات على مستوى المنشآت الإدارة، تأهيل الكفاءات البشرية المستقبلية، وتحديد موارد جديدة للمنشأة، وتحديد رسالة المنشأة، وهيكلها الإداري والمالي، والتصرفات الواجب اتخاذها لإيجاد موقف موحد على مستوى المنشأة ككل.

ويتم وضع هذه الخطط الاستراتيجية بعد استشارة واعتماد مجلس الإدارة أو أعلى المناصب في المنشأة، مع الاستئارة بآراء الإدارة الوسطى والدنيا.

## 2. التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى Middle level Plans

وتضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة الوسطى بالمنشآت التي تتمثل عادة بمساعدي المدراء، ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات الفرعية.

ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده التفصيلي والتنفيذي أو ما يسمى في علم الإدارة بالبعد التكتيكي .

ويتصف هذا التخطيط بأنه أكثر تحديدا من التخطيط الاستراتيجي ويغطي فترة زمنية متوسطة. وفيه يتم تحديد الخطوات الرئيسية الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام للوصول للأهداف التفصيلية التكتيكية. ويتم وضع هذه الخطط بعد استشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا لإقرارها واعتمادها.

## 3. التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا Lower level Plans

وتضطلع بمهمة هذا النوع من التخطيط الإدارة الدنيا والتي تتمثل عادة بالمشرفين ورؤساء الشعب وهذا النوع من التخطيط طبيعته تشغيلية، ويتم خلال فترة زمنية قصيرة تكون أقل من سنة.

ويشترك في وضع الخطط على مستوى الإدارة الدنيا الأقسام المعنية والأفراد بحيث تحقق الخطط التشغيلية الأهداف القريبة التي تساهم فيما بعد في تحقيق الخطط التكتيكية والاستراتيجية.

جدول رقم (6) جدول المستويات الإدارية وأنواع الخطط

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
<b>الإدارة العليا</b> * رئيس مجلس الإدارة * المدير العام. * مديرو الإدارات العامة.	الخطة الإستراتيجية	الخطة طويلة الأجل
<b>الإدارة الوسطى</b> * مديرو الأقسام . * مساعدي المدراء .	الخطط التكتيكية	الخطة متوسطة الأجل
<b>الإدارة الدنيا</b> * المشرفون . * رؤساء الشعب . * رؤساء فرق العمل .	الخطط التشغيلية	الخطة قصيرة الأجل

# Types of Planning

# جۆرهكانى پلان دانان

دهتوانين پلان دابهش بكهين بؤ زورجؤرى جياوازه لآم بهكورتى باسىدوو جؤردهكهين كهوازور بلاون  
ئەویش:

أ- دابهشکردن بهپى ي ماوهى كات.

ب- دابهشکردن بهپى ي ئاستى كارگىرى.

أ- دابهشکردن بهپى ي ماوهى كات:

دهتوانين پلان دابنيين بهپى پيوهرى كات كهوا پلانى دريژخايهين دهگريتهوه وهيا پلانى ناوهندى يا  
پلانى ماوهكورت. لهسهر يان باس دهكهين.

1- پلانى ماوه دريژ(دريژخايهين):

ماوهى ئەم پلانه لهنيوان سى سال تاوهكو دهساله ياخود زياتر. ئەم جؤره ئامانجى ئەوهيه كهوا  
شيوهيهكى روون لهسهر داها تووى ريكخراوهكه له ئاراستهكيدا بداته دهست كهوا لهسهرى دهروات ئەم  
ريكخراوهيه له ئاراستهكيدا. دهولت و ريكخراوه ئابووويه گهورهكان سوورن لهسهر دانانى پلانى دريژماوه.



## 2- پلانى ماوه ناوهند (ناوهند خايهند)

پلانى ماوه ناوهند وا دائه نرى كهوا پلانى دريژ ماوه يه بويه ماوه پلانى ماوه ناوهند له نيوان ساليك تاكو كه متر له سى سال دهى. له كاتى دانانى پلانى ماوه ناوهند پلان داريژرهكان هه لئه ستن به شيكر دنه وه و دابه شكر دنى پلانى ماوه دريژ بۆ پلانى لق، لق كهوا په يوه ندى به كارگيى وبه شهكان هه يه وهك دانانى پلان بۆ كارگيى دارايى و پلانى كارگيى به بازار كردن.

## 3- پلانى ماوه كورت (كورت خايه ن)

مه به ست له پلانى ماوه كورت ئه و پلانه يه بۆ داها توپكى كورت ونزيك. ماوه كه ي له ساليك تيبه رناكات. له پلانى ماوه كورت، خشته ي رۆژانه وه هفتانه و مانگانه بۆ كار كه وه چۆنيه تى جى به جى كردن وه كى پيى هه لئه سى. پلانى ماوه كورت شى كردنه وه ي پلانى ماوه ناوهنده ، بۆ ئه وه ي زياتر به وردى و ئاسانتر كارهكان ئه نجام بدرين. هه رچه ندى پلان كورت تربيت زياتر ده سه لات به سه رى داده گيرى له و بارودوخانه ي له داها توو ديئنه رى. بۆنموونه پلان دانان بۆ چوونه مه ككه بۆ عمره هيئانه وه له م هه فته يه دا خوئاماده كردن بۆ بارودوخو ئه نجامه كانى وردتر ده بيت له وه ي ئه م كاره پاش سى سال ئه نجام بدرى.

بۆ ئه وه ي ئه م پلانه ماوه كورتيه كاريگه رى و سه ركه وتوبى پيويسته له سه ر شيوه ي پيوه ردابى.

# Types of Planning

# جۆرهكانى پلان دانان

تەواو كارى لەنيوان جۆرهكانى پلاندا:

لەبەرئەوهى پلانەكان لەگەڵ يەكترا تىك هەلكيشن ئەوپلاناڤه هەرسىكيان چ ماوهكورت بى چ ماوهدرىژ بىت پىويستى تەواو بەكارى هەماهەنگى هەيه تاكوچىبەجىبكرىت. ئەمپلاناڤه بەجياوازكارناكەن بەلكو وادائەنرى كەماوهى تەواو كارى يەكترو بەيهكەوهبەستراون وەبۆئامانجەكان متمانەيان لەسەريەكتەر هەيه كە بەريۆه دەچىت بە پى قۇناغەكانى ديارى كراو، هەركاتەى كۆتايى سەركەوتنىك هات قۇناغى كى تر بەدواى دادايت. شىۆه (2) ئەوبەستنه وهيه و تەواو كارى هەروندەكاتەوه. كە دەستى پى دەكات وپلانى درىژخايەن بەدەست دىنى كاتى كەپلانى ناوهندى دەست پى دەكات كاتى پلانى كورتماوه تەواو دەبى جابەمشىۆهيه.

لەراستى زانستى و جى بەجى كردندا بۆئەم پلاناڤه ئەمدامەزراوانە هەندى جار پلاناڤه درىژماوهكان دەخەنە پشت گوى، بايەخزىاتر بەپلانى كورتخايەن دەدەن لەناو كارو گىروگرفتەكان كەروبەرويان دىتەوه رۆژانە واروودەدات كەپلانى كورت خايەن دژى يان پىچەوانەى بىت، بۆنمونه. كارگىرى كۆگاكناوادەبىنى كەرىكخراوهكە پىويستى بەدروست كردنى كۆگايەك هەيه لەو خاكە فراوانەى كارگەدا لەبەرئەوهى كالاكان كەئەكەى سەريەكتربوون لەكۆگاي ئىستاكەهەيه. هەل ئەسى بەدروستكردنى كۆگايەكى نوئى لەگۆشەيهكى كارگەكەدا بۆچارەسەرى ئەوگىروگرفتەى هاتوتە رىو دۆزىنەوهو چارەسەريەكى بەپەلە، بەلام ئەم جىگايە و پارچەزەويه لەپلانى درىژخايەن دەستنيشان نەكراوه بۆفراوان كردنى بەرھەم هينان.

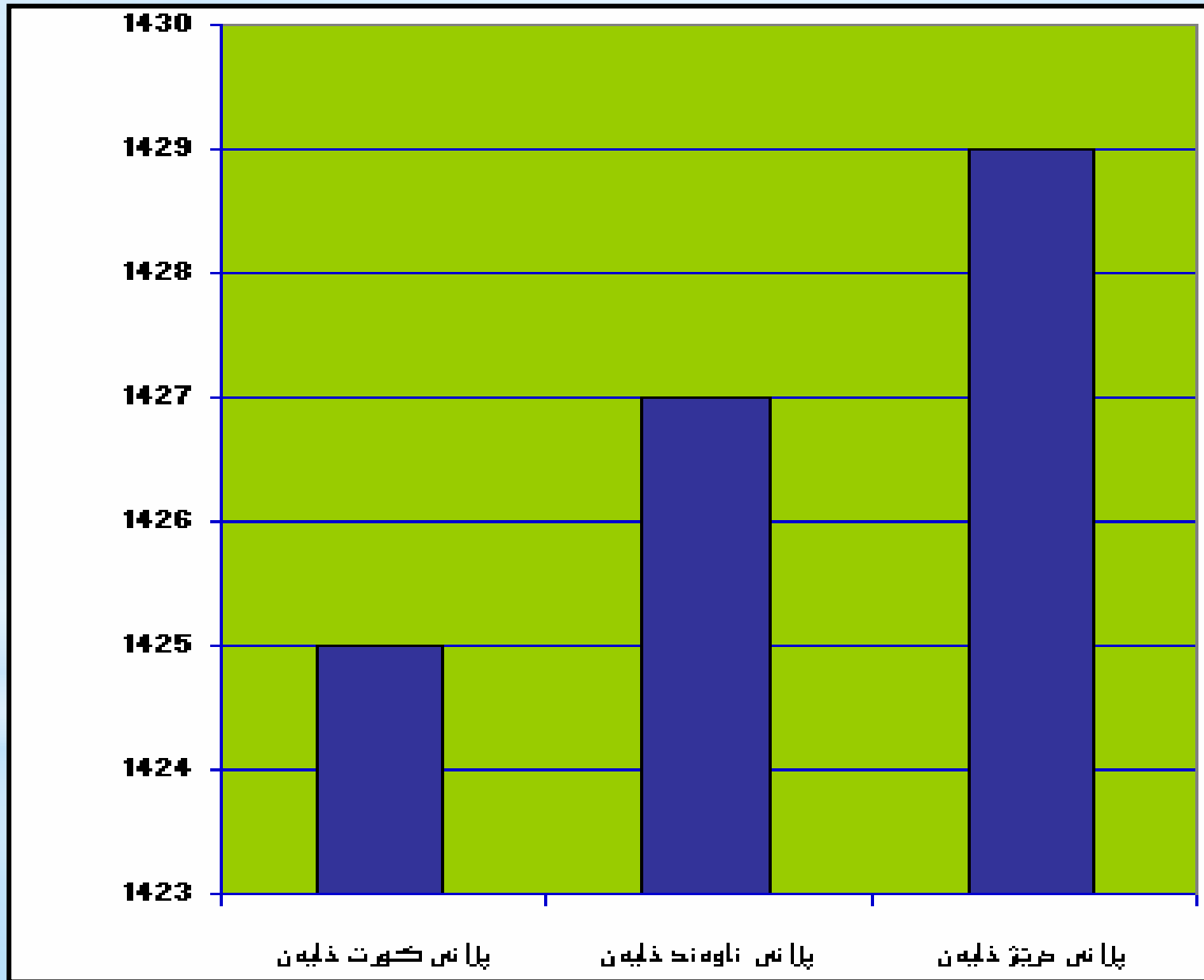
# Types of Planning

# جوړهكاني پلان دانان

ليړه داتيبيني دهكري كه به ريو به رچاره سهرى گيرو گرفته كهى كردو كه واپه يوه ندى به كوگاوه ههيه به لام گرفته كهى له پيش نهو برياره بنه رتهيه دانا له جيبه جي كردندا بوپلانى دريژخايه ن. نه مهش ماناى نه وه نيه كه پلانى دريژخايه ن نابى ده ستكارى بكرىت يان نه گورييت به لكو بارودوخى گوراو گيرو گرفتى رپروى كار كردن جارى واهه يه پيوست دهكات به سهر پلانه كه دا بچينه وه. كاريكى سروشتى نيه سوربييت له سهر جيبه جي كردنى پلانى دريژخايه ن له سهر حيسابى پلانى ناوه ندى و كورتخايه ن گه ربارودوخه كان پيچه وانهى باردوخى پيشو بيت كه وا پلانه كهى بو دانه نراوه. له م روانگه يه وه نهرمى نواندن وته واوكارى و به يه ك به ستنه وه له نيوان پلانه كانى هه رسي كاتى فهرميكى گرنگه بو به ده سته ينانى نامانجه كان.

# Types of Planning

# جۆرهكانى پلان دانان



## ب- دابهشكردن بهپى ناستى كارگىرى:

پلان دهتوانين دابهش بكهين بۆسى ناستى كارگىرى:

1. پلان لهسهرناستى كارگىرى (بالا) بهرز.
  2. پلان لهسهرناستى كارگىرى ناوهند.
  3. پلان لهسهرناستى كارگىرى خوارو يا ژيرهوه.
- لهخوارهوهئهم شيوه (4) پلهدارى ئهم پلانه  
و سروشتى پهيوهندى نيوان پلانهكان دهردهخات.

كارگىرى بهرز

كارگىرى ناوهند

كارگىرى خوارو

# Types of Planning

# جۆرهكانى پلان دانان

## 1. پلان لهسهرئاستى كارگىرى بهرز:

ئەم پلانە لەسەر ئاستى كارگىرى بهرز كەسانىك پى ى ھەل ئەسن لە لەرىكخراوھكەدا ئەوائەندامانى دەستى كارگىرى وياسەرۆكىدەستەى كارگىرى يان كارگىرى گشتىھكان.

ئەم جۆرەپلانە بەو دەناسرى كەواستراتىژى درىژخايەنى ھىھە كارگىرى بهرز كارەسەرھىھەكان و ستراتىجىھكان دەگرتەو ھە بۆماو ھەكى دووروودرىژ.

## 2. پلان دانان لەسەر ئاستى كارگىرى ناوھند:

ئەم پلانە لەسەرئاستى كارگىرى ناوھندى رىكخراوھ كە كەسانىك دەگرتەو ھەوايارىدەدەرى بەرىوھبەرھكانو سەرۆكى بەشەكان و بەرىوھبەرھكانى كارگىرى لھەكانە. ئەم جۆرەپلانە بەو دەناسرى كەواتىروانىنىكى شىكردنەو ھە جى بەجىكردنى ھەھە يان پى دەگوترىزانستى كارگىرى تەكنىكى.

## 3. پلان لەسەر ئاستى خواروو:

ئەم پلانە لەسەرئاستى كارگىرى خواروو دىت كەواسەرپەرشتىارھكان و سەرۆكى ھۆبەكان دەگرىتەخوى , ئەم جۆرە پلانەبەسروشتى كاركردنەكەى لەماوھىھەكى كورت ئەنجام دەدرىت كەواكەمترە لەسالىك.

# Types of Planning

# جوړهگانی پلان دانان

له دانانی نه م پلانه له سه رناستی خواریو به شه گانی په یوه ندی دارو که سانیک که وائهم پلانه کاری پی ده که نو به شداری ده که ن. بوبه ده ست هیانی ئامانجه گانی نزیك که وابه شداری ده کات له پاشان له به ده ست هیانی پلانی ته کنیکی و ستراتیژی.

خشته ژماره (6) خشته ی ئاسته گانی کارگیری پلان

ماوهی پلان	جوړی پلان	ئاستی کارگیری
پلانه که دریژخایه نه	پلانی ستراتیژی	<b>کارگیری بهرز</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* سه رۆکی ده ستی کارگیری.</li><li>* کارگیری گشتی.</li><li>* به ریوه به رانی کارگیری گشتی یه کان.</li></ul>
پلانی ماوه ناوهند خایه ند	پلانی تکتیکی	<b>کارگیری ناوهندی</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* کارگیری ناوهندی.</li><li>* کارگیری به شه کان.</li><li>* یارمه تی ده رانی به ریوه به ره کان.</li></ul>
پلانی کورت خایه ن	پلانی ئیش پیکن	<b>کارگیری خواریو</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* سه رپه رشتیاران.</li><li>* سه رۆکی به شه کان.</li><li>* سه رۆکی تیمه گانی کارکردن.</li></ul>

## الواجب البيتي

❖ ماهي فوائد التخطيط ؟ سوودهكاني پلان دانان جيه؟



# توخمه‌کانی پلان Elements of Planning

## ❖ توخمه‌کانی پلان

پاش ئه‌وه‌ی زانیمان مانای پلان وسوده‌کانی وجۆره‌کانی له‌بهم شه‌دا توخمه‌کانی پلان ده‌خینه روو که‌وا وه‌ک کۆله‌گه‌ن که‌وا پلان له‌سه‌ری وه‌ستاوه ئه‌م توخمه‌کانه‌ش ده‌توانن پلان که‌ین به‌چوار توخمه‌وه‌ک:



1. ئامانجه‌کان (الأهداف).

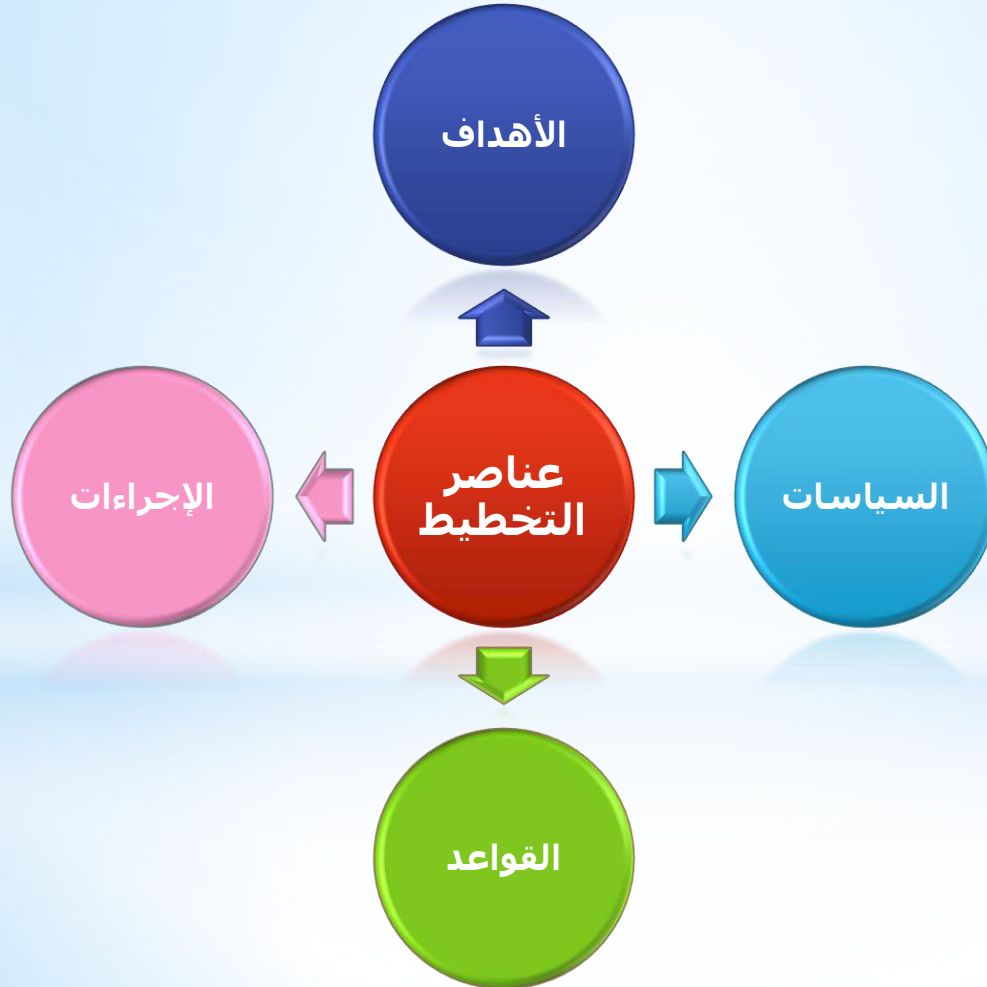
2. رامیاریه‌کان (السیاسات).

3. بنه‌ماکان (القواعد).

4. هه‌ئسوکه‌وته‌کان (الإجراءات).

## ❖ عناصر التخطيط :

بعد أن عرفنا مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه سنتعرض في هذا القسم على عناصر التخطيط التي هي بمثابة الأركان التي يرتكز عليها التخطيط، وهذه العناصر يمكن تصنيفها إلى أربعة عناصر هي:



1. الأهداف.

2. السياسات.

3. القواعد

4. الإجراءات

# أولا : الأهداف Objectives

❖ تعرف الأهداف بأنها : " الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل " وقد تكون الأهداف عامة أو محددة، طويلة المدى أو قصيرة المدى، أو أساسية على مستوى المنشأة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب. والأهداف هي اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط ويتحدد على ضوءها باقي العناصر الأخرى كالسياسات والإجراءات والقواعد.

❖ ونظرا لأهمية الأهداف في المنظمات السياحية فهناك عدة شروط يجب مراعاتها عند وضع الأهداف منها:-

1. وضوح الهدف

2. مشروعية الهدف

3. واقعية الهدف

4. قابلية قياس الهدف

# یہ کہم : ئامانجہکان Objectives

ئامانجہکان پیناسہ دهکەین کهوا: **ئارەزومەندی و مەبەستەکانن دەمانەوی لەداهاتوودا بەدەستی بێنین.** ئامانجەکان گشتییە یا دیاری کراوە، درێژخایەنە یا کورت خایەنە، یان بنەرەتە لەسەر ئاستی ریکخراوەکە بەتەواوی یا لاوەکی لەسەر ئاستی لقەکان و پۆلەکان ئامانجەکان خستی بنەمان کهوا لەسەری پلان دادەرێژری بەگوێرە ئه و توخمەکانی تر دیاری دەکری، وه سیاسەتەکان و کردارەکان و بنەماکان.

لێرەدا چەندھا مەرج دەبی رەچاوبکری لەدانانی ئامانجەکاندا:

1. دانانی ئامانج.

2. مەشروعیەتی ئامانج.

3. واقعیهتی ئامانج.

4. توانای پیۆەرکردنی ئامانج.

# السياسات Policies - القواعد Rules - الإجراءات Procedures

❖ تعرف السياسات بأنها : "مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في

المنشأة لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة". فهي عبارة عن الإطار

الموجه لعملية تنفيذ وتحقيق الأهداف. وهي المرشد للعاملين حول الطرق والأساليب التي

يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف المنشودة .

❖ القاعدة هي : "ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات" ويطلق

على القاعدة أحيانا بالقانون أو النظام نظرا لشيوع هذا المصطلح على مستوى الأجهزة

الحكومية ومشروعات الأعمال .

وتختلف القاعدة من الإجراء بأنها لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما بل تحدد بدقة ما

يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين.

❖ تعرف الإجراءات بأنها : " سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ

عمل معا". فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنشأة لإتمام عمل من الأعمال.

# السياسات Policies- القواعد Rules - الإجراءات Procedures

## دووهم / سياسه ته كان (السياسات): Policies

پيناسه ي سياسه ته كان ده كريت كهوا: **كۆمه لىك** بنه مان و ياسان كهوا كارگيرى بالا له ريكخراوه كه دايدم ريژى بؤنه وهى رى بنه استه كانى تر له كارگيرى نيشان بدات له ريكخراوه كه دا. برى تيه له چوارچيوه يه ك كهوا ئاراسته ده كريت بؤكردارى جى به جى كردن و به ده ست هيئانى ئامانج. رى نيشانده ره بؤ كارمەندان بؤئه و شىوازو ريگانه ي پيوسته بگرنه بهر بؤگه يشتن به ئامانجى مه به ست.

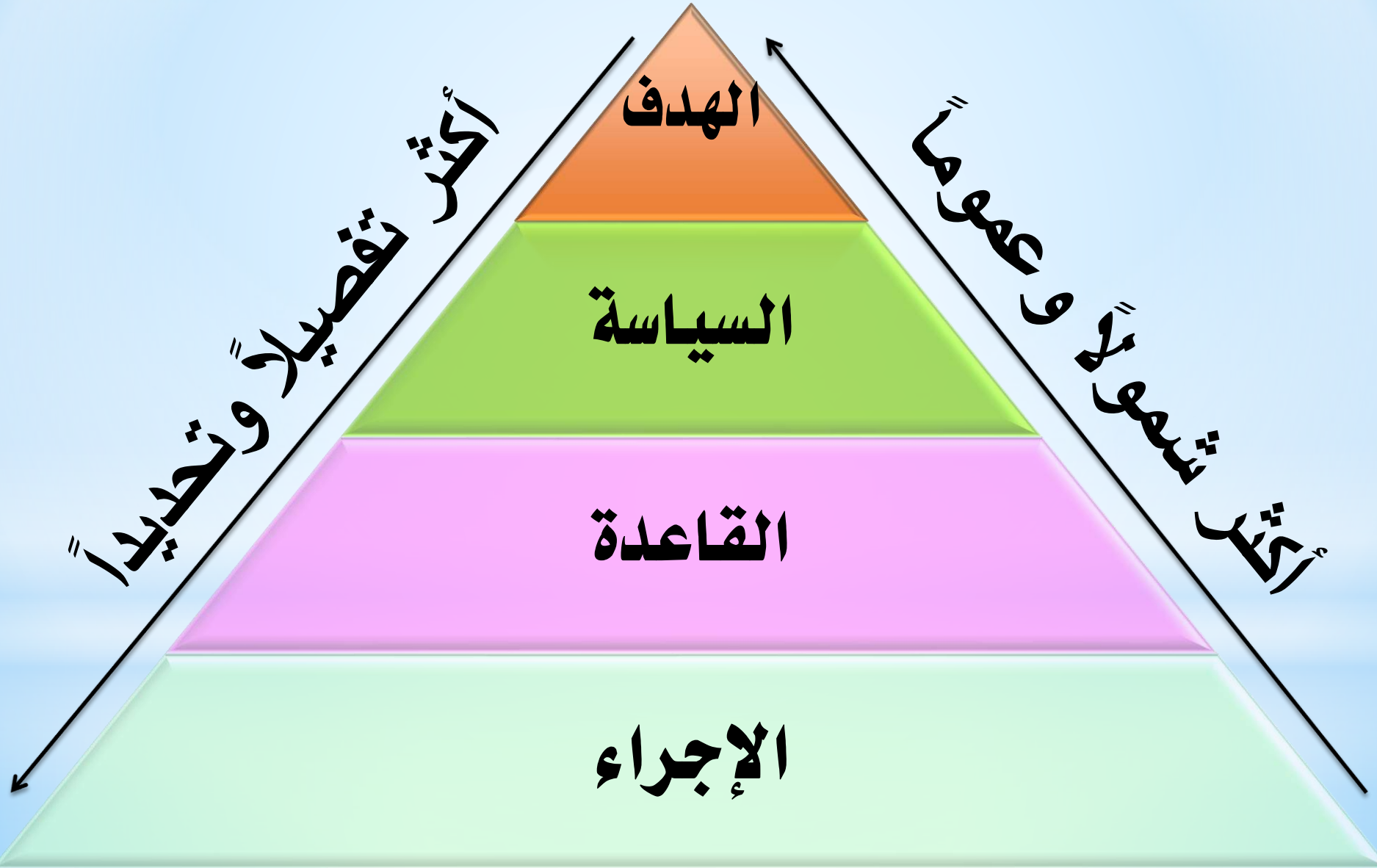
## سى يه م / بنه مان (القواعد) Rules

بنه ما ئه وه يه: **ئه وانه ي پيوسته بيكه ين و وه ئه وانه ي ده بى نه يكه ين له و ره وشت و هه ئسو كه وتانه** هه ندى جار به بنه ما ده لىن ياسا يا سيستم له بهر بالا بونه وهى ئه م زاراوه يه له دام و ده زگانى حكومه ت يان پرؤژه كانى كار كردن. بنه ما (القاعده) جياوازه له گه ل هه لسو كه وتى كردارى چونكه هه نگاوه كان ديارناكات و كهوا پى هه ئسى به ووردى. كه چى بنه ما به ووردى ديارده كات كهوا پيوسته چى بكه ين و چى نه كه ين له ژير هه لويسى تىكى دياركراودا.

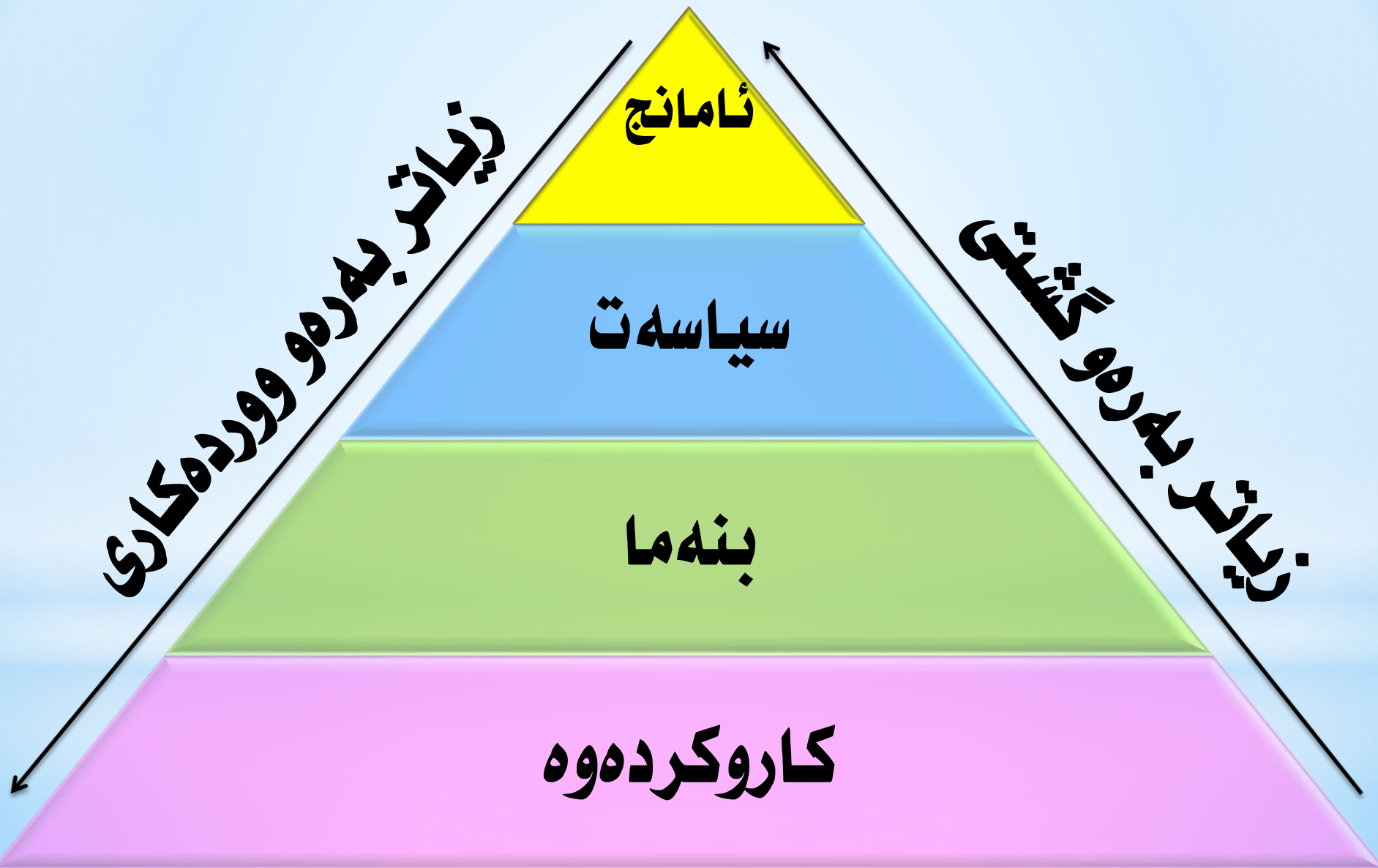
## چوارهم / هه ئسو كه وت و كاروكرده وه كان Procedures

پيناسه ي كاروكرده وه كان كهوا: **زنجيره يه ك** كرده وه هه نگاوه كان و قؤناغه كان كهوا پيوسته به دواچوونى بؤ بكرى بؤجيبه جى كردنى كارىك. برى تيه له و ريره وهى كهوا پيوسته به دواى دا بچيت له ناو ريكخراوه كه دا بؤ ته واو كردنى كارىك له كاره كان .

# تدرج عناصر التخطيط من حيث العموم والتفصيل

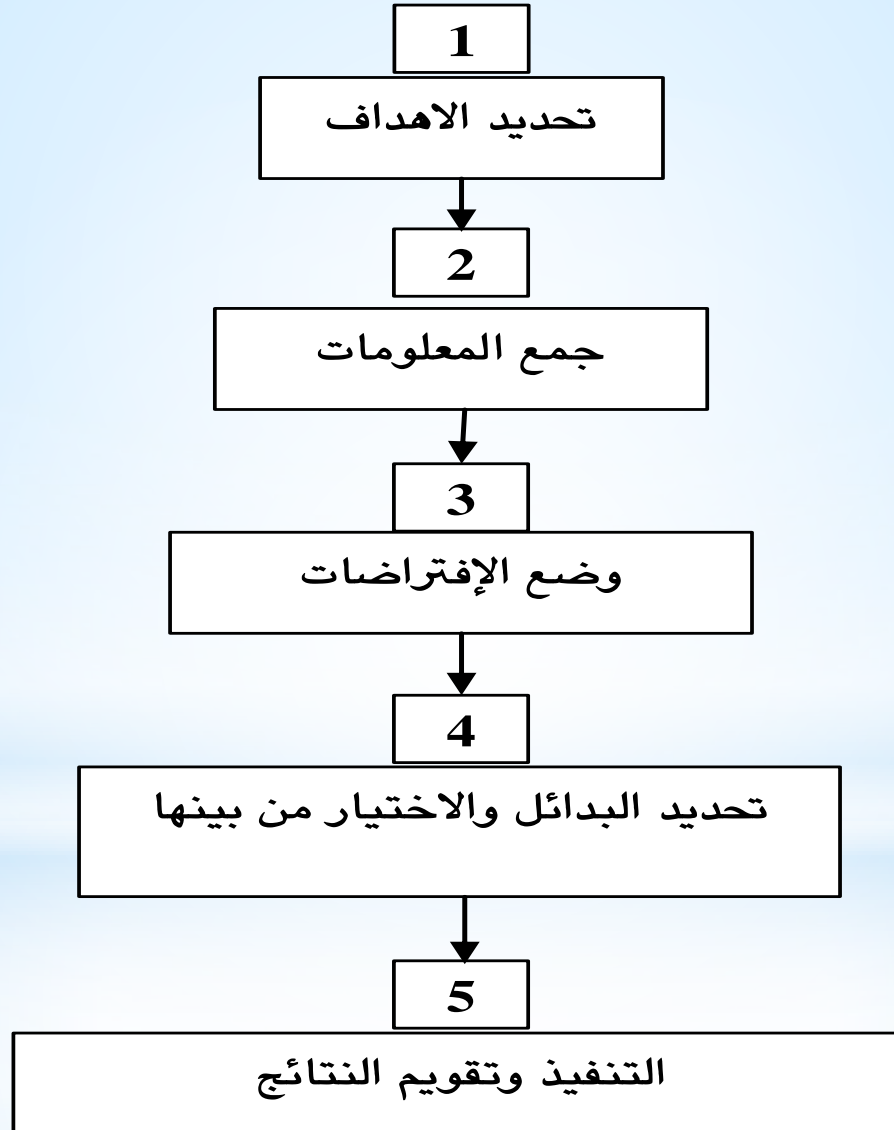


شیوهی پله‌داری توخمه‌کانی پلان دانان به گویره‌ی گشتی و پروونکرده‌وه

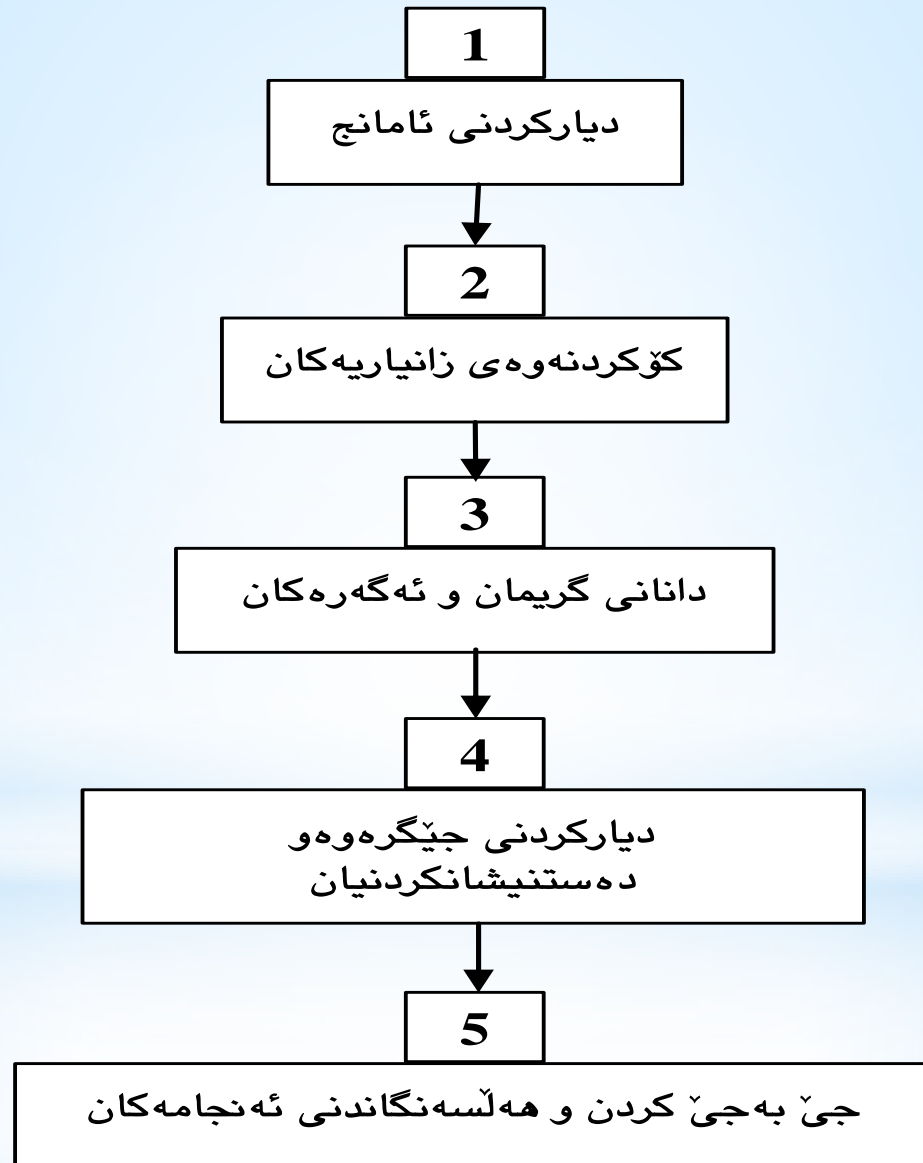




# خطوات التخطيط planning Steps



# ههنگاوهکانی پلان planning Steps



# خطوات التخطيط planning Steps

## الخطوة الأولى : تحديد الأهداف :

وتختص هذه الخطوة بتحديد ما نريد الوصول إليه، وكما ذكرنا سابقا ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وشرعية وواقعية وقابلة للقياس.

## الخطوة الثانية : جمع المعلومات :

وتتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن الماضي وعن الوضع الحاضر للمنشأة، ومعرفة الموقف الحالي داخليا وخارجيا، وتتطلب أيضا تقدير الأحداث والظروف المستقبلية. ومن ذلك أيضا تحليل جوانب القوة والضعف في المنشأة ومقارنتها بالفرص والتحديات الخارجية وذلك لمعرفة مدى إمكانية إنجاز الأهداف المنشودة.

ومن المفيد أن تجيب إدارة المنشأة على أسئلة متعلقة بجمع المعلومات قبل الشروع في وضع الخطة منها:

1. هل تم توفير جميع المعلومات المطلوبة؟

2. هل تشمل هذه المعلومات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟

3. هل هناك معلومات لم يتم جمعها؟

4. هل تم إشراك واستشارة الأشخاص الذين سينفذون الخطة؟

وبعد الإجابة على هذه التساؤلات يتم تصنيف وتحليل المعلومات بحيث تصنف المعلومات ذات الصبغة

# ههنگاوهکانی پلان planning Steps

**ههنگاوی یهکهه: دیارکردنی ئامانج:**

ئهم ههنگاوه تایبهتمهنده به دیارکردنی ئهو شتهی کهدهمانهوی پئی بگهین. وهک پیشترا باسمان کرد. پیویسته ئامانجهکان روون و دیار و شهرعی و واقعی و بتوانری بیپوری به پیوهریک وهله توانامانییت.

**ههنگاوی دووهه: کۆکردنهوی زانیاریهکان:**

پیویسته لهه ههنگاوهدا زانیاریهکان لهسهه رابردوو لهگهل باری ئیستای ریخراوهکه کۆبکریتهوه، ههلویستی ئیستا و ناوخوو دهرهکی بزانی، پیویسته ههروهها راپۆرتهکان که له مهزهندهی رووداوهکان و بارودۆخهکانی دوارۆژ دیاری بکهین، لهوانهش لایهنی بههیزی و بیوانایی ریخراوهکه بهرامبهه به ئهو ههلویسته دهرهکیانهو ههل و ئاستهنگ دهردهخهن، دهبی بزانی تا چهند توانای جی بهجی کردنی ههیه لهئامانجهکه.

لهو سوودمهندیانهی کهپیویسته کارگیریریخراوهکه وهلامی ئهم پرسیارانه پهپوهندی بهکۆکردنهوی زانیاریهکان ههیه پیش دانانی پلان:

**1. ئایا ههموو زانیاریهکانی پیویست کۆکراوتهوه؟**

**2. ئایا ئهو زانیاریانه ههموو هۆکارهکانی کاریگهر دهگرتهوه بۆدانانی پلان؟**

**3. ئایا زانیاری تر ههیه که کۆنهکراونهتهوه؟**

**4. ئایا بهشداری و راویژکاری کهسانی جی بهجی کهری پلانهکه کراوه؟**

پاش وهلامدانهوهی ئهم پرسیارانه زانیاریهکان ریزبهند و شیدهکرینهوه کهپیویسته ریزبهندی زانیاریهکان کهوا شیوازیکی گشتی یان ههیه لهکۆمهلی سهربهخۆداین پاشان دهبی شیبکرینهوه بۆگهیشتن بهئهنجامی دیاری کراو کهپهپوهندی به پلانهکه ههیه.

# خطوات التخطيط planning Steps

## الخطوة الثالثة : وضع الافتراضات

بعد أن تم جمع المعلومات الخاصة بالظروف والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تؤثر على الخطة، تضع الإدارة افتراضات معينة متعلقة بهذه الظروف ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، وتندرج الافتراضات في مجال له طرفان: **الطرف الأول**: أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة، ومشجعة، **والطرف الآخر** أن تكون الظروف المستقبلية سيئة ومشعبة، ومن الحكمة أن لا يتم التفاؤل المفرط فتفترض الإدارة أنها على الطرف الأول دائماً، كما لا يجب أن تكون المنظمة متشائمة من المستقبل فتفترض دوماً بأنها على الطرف الآخر، بل من الواجب أن تكون مرنة في وضع الافتراضات حتى تستطيع أن تتكيف مع الظروف المتغيرة.

**ومن المفيد عند هذه الخطوة أن تستعين الإدارة بالإجابة على الأسئلة الآتية الوضع الافتراضات**

1. ما هي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة؟
2. هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟
3. هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات حول التأثير الداخلي والخارجي المحتمل في المستقبل؟
4. ما هي العوامل التي يجب مراقبتها من أجل التغيير عند تغلب الظروف؟

# خطوات التخطيط planning Steps

❖ لصنع احتمالات تقريبية لما سيكون عليه الوضع في وقت التنفيذ، وهذه الاحتمالات حول المستقبل ليست ضربا من الرجم بالغيب أو تجاوزا لحدود طاقة البشر. فالمخطط يستعين بالنظر إلى الماضي ودراسة الحاضر ليستفيد من هذه المعلومات فيقلل من غموض المستقبل ويحد من حالة عدم التأكد عند تنفيذ الخطط.

❖ فالافتراضات إذن هي مؤشرات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل، والتنبؤ ما هو إلا تلمس للمستقبل بناء على ما يتوفر لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر. وهي تساعد المخطط في وضع صورة تقريبية للحالة التي سيكون عليها الوضع في المستقبل ولا يجب أن يتوقع المخطط أن تكون هذه التصورات صحيحة مائة بالمائة وإنما هي مؤشرات وأدلة تساعد على تحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة.

❖ وكمثال على الافتراضات أن يفترض وليد الذي يتاجر في بيع التمور في مدينة عنيزة بمنطقة القصيم أن أسعار التمور هذا العام ستنخفض في منطقة القصيم نظرا لمعرفته بأن عدد النخيل المنتج قد تضاعف هذا العام، وبالتالي فإن الإنتاج سيكون وفيرا وكثيرا في السوق مما سيقبل من سعره. وبناء عليه فسيستعين وليد بسيارات نقل للبيع في أسواق أخرى داخلية أو خارجية.

# ههنگاوهکانی پلان planning Steps

## ههنگاوی سییهه: دانانی گریمانهکان:

پاش ئهوهی بهتهواوی زانیاریهکان کوکرانهوه کهتایبهته بهبارودوخ و ژینگهی ناوهخوو دهرهکی ریخراوهکه (دهزگایهکه) کهوا کاریگهری لهسه پلانهکه ههیه، کارگیریهکه ئهگهرو گریمان دانئهنی کهوا پهیوهندی بهو بارودوخهوه ههیه و لهگهل رۆلی بو سههرکهوتن یاخود گرفت لهجی بهجی کردنی ئامانجهکان.

ئهگهرو گریمانهکان له بواری دوولایهن دهبیته:

1. لایهنی یهکهه: بارودوخی داهاوو باش و نایاب و هاندەر بیته.

2. ایهنی دووهه: بارودوخی داهاوو خراب و نالهبار بیته.

وه به داناییهوه نابی ئهوپهری دلخۆشکهری لهلای کارگیری دروست بیته بو لایهنی یهکهه هههه کاتیك. ههروهها نابی (ریخراوهکه) بی هیوا بیته لهداهاوویدا کهههردهم لهداهاوو بترسی ئهگهری بو دابنی نهتوانی به ریکی کاربکات. بهئگو دهبی نهرم بیته لهدانانی گریمانهکان تاكو بتوانی خوئی لهگهل بارودوخهکان بگونجینی.

بهچاکی ئهزانین کهوا کارگیری پشت به وهلامی ئهه پرسیاران ه بهستیت بو دانانی گریمانهکان:

1. ئهه گریمانانه چین لهداهاوویدا که پهیوهندی ههیه لهدانانی پلان؟

2. ئایا ئهه گریمانانه هههه هۆکاره کاریگهرهکان دهگریته خوئی لهدانانی پلان؟

3. ئایا بهتهواوی هههه زانیاریهکان که پهیوهندی بهه گریمانانهوه ههیه کوکراوهتهوه دهرباهی ناوهخوو دهرهکی بو ئهگهری دواروژ؟

4. ئهه هۆکارانه چین دهبی چاودییری بکرین بوگۆرانکاری لهکاتی زالبوونی بارودوخیک؟

# ههنگاوهکانی پلان planning Steps

بۆئەوێ ئەگەرەکان نزیك كهینهوه لهبارودۆخهكهی كهلهجی بهجی كردن رووئهدات ئەم ئەگەرانه دەربارهی دوارۆژ نابێ بێ هیوات بکات لهتوانای مروّف دەرچیت. بهلکو دانهری پلان پشت به رابردوو وه لیکۆلینهوهی ئیستا دهبهستی بۆئەوێ له شاراوهدیهکانی دوارۆژ كهه بکاتهوه لهکاتی جی بهجی کردنی پلانهکان. کهواته گریمانەکان ئەو ئیشارهتانه کهوا لهداهاتوودا بارودۆخ چۆن دهبیّت، بۆچوونی دوارۆژ زانیاریمان لهسهر رابردوو و ئیستا زۆردهکات، یارمهتی دانانی پلان دهکات کهوا شیوهی نزیك بۆ بارهکه دانهنی کهوا لهداهاتوو چۆن دهبی. وهبی دانهری پلان وابزانێ کهوا ئەم بۆچوونانه له سهدا سهدا راستن بهلکو نیشانەن یارمهتی بهدهست هینانی ئامانجهکانی دوارۆژ ئەدەن. بۆنموونه گریمانەکان: گریمان ئیبراهیم کهوا بازرگانی به گهنامهشامی دهکات لهشاری(ههولپیر) لهناوچهی گوندی شهناغا نرخێ گهنامهشامی ئەمسالّ دانهبەزێ لهناوچهی شهناغا چونکه زانیاری ههیه لهسهر ئەوهی جووتیارهکان گهنامهشامی ئەمسالّ کهوا چاندووویانه دوو بهقهدهر سالی پاره کهواته بهرهم زۆر دهبیّت لهبازار نرخ دادهبەزیت جا لهبهر ئەوه ئیبراهیم پهنا دهباته بهر چهند ئوتومبیلی بارههنگر بۆگواستنەوهی بهرهممهکه بۆ بازارهکانی ناوخۆ یاخود دهرهوهی ههرییم.



# خطوات التخطيط planning Steps

## الخطوة الرابعة : تحديد البدائل والاختيار من بينها:

وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل.

ويتم بعد ذلك تقويم هذه البدائل للاختيار من بينها على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة، والجوانب الإنسانية، والجهد المطلوب، والإمكانات المتاحة، وغيرها.

فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة **10%** فإن البدائل لتحقيق ذلك يمكن أن تشمل:

١. البديل الأول: البيع بسعر أقل. ٢. البديل الثاني : دخول أسواق جديدة.

٣. البديل الثالث : إدخال تغييرات على المنتج.

فهذه بدائل ثلاثة يتم اختيار واحدا منها بعد المقارنة حسب المعايير المناسبة مثل التكلفة والإمكانية والجهد وغيرها.

ونظرا لأهمية هذه المرحلة فقد تستعين الإدارة بالحاسب الآلي وبرامج بحوث العمليات للقيام بالمفاضلة بين البدائل ومساعدة الإدارة بتحديد أفضل الخطط وفق المعايير الموضوعية. ويبقى أخيرا للعقل البشري اختيار الخطة التي سيتم العمل بموجبها في المستقبل.

# هەنگاوهکانی پلان planning Steps

## هەنگاوی چوارەم:

دیاریکردنی بەدیلهکان و لەنیوانیاندا هەلبژێرین لەم هەنگاوهدا کارگیری هەلدهستی بە دارشتنی چەند هەنگاویک بە جیگرهوه بۆ بەدهست هێنانی ئامانج بەیارمەتی گریمانەکانی پێشوو لەهۆکارەکانی ناوخۆ و دەرەوه لەداھاتوودا. پاشان ئەم بەدیلانە هەلدهبژێردرین یەکیک لەنیوانیاندا دیاردەکریت لەبەر رۆشنایی چەند شتیکی وەك تیچوون و لایەنی مرقایەتی و چەند توانای دەوی و چەند توانا لەبەردەست دایە بۆنموونە: گەر ئامانج زیادکردنی فرۆشتن بۆ بە ریژە **10%** جیگرهوهکان بۆ بەدهست هێنانی ئەمە دەتوانین ئەمانەبن:

1. بەدیلی یەكەم: فرۆشتن بە نرخیکی كەمتر.

2. بەدیلی دووهم: چوونە ناو بازاری نوێ ی تر.

3. بەدیلی سێیەم: گۆرانکاری بەسەر بەرھەمەكەدا بێنین.

لەنیوان ئەم سی بەدیلهدا یەکیان هەلدهبژێرین پاش بەراوردکردن وەك تیچوون و تواناو هەولدان.....هتد. لەبەر ئەوەی ئەم قوناغە تیایداینە زۆر گرنگە کارگیری پشت بە کۆمپیوتەر دەبەستیت ئەو پرۆگرامانە بۆ لیکۆلینەوهو کردارەکان دانراوه هەلئەسی بەدیاریکردنی باشتترین بەدیل بەگوێرە ئەو پێوهرانە دانراوه لەدوارجادا میسکی مرقۆ ئەو پلانە دیارنەکات کە لەدواریژدا کاری پێ دەکات.

# خطوات التخطيط planning Steps

## الخطوة الخامسة : التنفيذ وتقييم النتائج

وهذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ، وهي تختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي، وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقييم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ. فإن وجد فجوة بينهما يجب إجراء تعديلات على الخطة أو طريقة تنفيذها.

# ههنگاوهکانی پلان planning Steps

**ههنگاوی پینجهم: جیبه جی کردن و ههلسهنگاندنی ئەنجامهکان:**

ئەم ههنگاوه دوا ههنگاوه له ههنگاوهکانی جیبه جی کردندا. تایبەت مهنده به دانانی به دیله که متمانهی له سهه ده کری له جیبه جی کردنی کرداریدا پاش دهست پیکردنی جیبه جی کردن قوئناغی ههلسانگانندی ئەنجامهکان دیت بو ئەوهی بزانی پلانه که وجیبه جی کردنه که که هاتوته گهر دیتمان بو شایه که ههیه له نیوانیاندا پیویسته گۆرانکاری به سهه پلانه که دابیت یا خود ریگی جیبه جی کردنه که بگوری.

# صفات التخطيط الفعال Effective planning Specifications

تسعى جميع المنشآت أن يكون تخطيطها مجدا ونافعا ومحققا للأهداف. وعندما يكون كذلك فإننا نطلق عليه التخطيط الفعال. ولكي تتحقق هذه الفعالية فلا بد أن يتميز التخطيط بصفات عديدة من أهمها ما يلي:

**1. وضوح الهدف :** يجب أن يكون للخطة هدف واضح محدد تسيير على ضوءه أعمال المشروع وعندما يغيب الهدف المحدد أو يكون غير واضح تصاب المنشأة بالتخبط والعشوائية المؤيدة للتعارض والفشل.

**2. المرونة :** يجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المتغيرة في المستقبل دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تحدث تأثيرا سلبيا بلينا على فعالية الخطة. فالمنشآت تعيش في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر. وتتأثر بحسب التغيرات التي تطرأ على المجتمع المحلي والدولي الذي تعتبر المنشأة جزء لا يتجزأ منه. وبالتالي فيجب أن تكون الخطة مرنة متضمنة عدة مسارات بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة عند حدوثها وبحيث تبقى الخطة في اتجاهها نحو الهدف المنشود.

**3. البساطة :** فالخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المنشأة. ولذلك فإنه ينبغي أن تكون الخطة من السهولة بمكان بحيث يمكن للجميع استيعابها وفهمها التطبيقها على أرض الواقع.

# صفات التخطيط الفعال Specifications Effective planning

4. **المشاركة في الإعداد :** يجب أن توضع الخطط بمشاركة أكثر من شخص في المنشأة ولا يستطيع شخص بمفرده وضع الخطة ويطلب من الآخرين تنفيذها. فالخطة تعتمد على المعلومات والمعارف والتخصصات المختلفة. مما يصعب معه على شخص واحد أن يأخذ في الاعتبار مصالح الجهات المتعددة المؤثرة والمتأثرة بالخطة. وربما تطلب الأمر الاستعانة بالخبراء والاستشاريين من خارج المنشأة لوضع التصورات الشاملة عن الحالة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية وارتباط ذلك وأثره على الخطة.
  5. **الواقعية :** يجب أن تكون الخطة واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة دون أن يكون هناك مبالغة لما يمكن إنجازه، وتضخيم لأثر الظروف المحيطة وبالتالي تقليل وتحجيم ما يمكن تحقيقه.
  6. **تحقيق التوازن :** يجب أن تكون الخطة الفعالة متوازنة في جميع أجزائها وتطبيقاتها على أعمال المنشأة وإداراتها وأقسامها. بحيث تشمل الخطة جميع أقسام المنشأة بشكل متوازن لا يطفى جانب على جانب، ولا تهمل إدارة وتركز على إدارة أخرى. ولا يتم التخطيط لمجال من مجالات المنشآت وتجاهل باقي المجالات وأوجه النشاط.
  7. **المتابعة والتقييم :** إن التخطيط الفعال يقتضي المتابعة الدائمة لسير الخطة وتقويمها دوريا للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح. ويرى بعض علماء الإدارة أن الخطة التي تمتد لأكثر من سنة دون مراجعة وتقويم هي على درجة كبيرة من الخطورة في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة في عالمنا الحديث.
- وبالتالي فعلى الإدارة أن تراجع بعناية التقدم الحادث بالنسبة لإنجاز الخطة، والتعرف بوضوح على القصور الحادث فيها ويشبل معالجته.

# سیفہ تہکانی پلانی کاریگەر Specifications Effective planning

ہہ موو ریڭخراویک ہہول ئہدات کہوا پلانہ کہی بہ سوود و بہ خیر بیٹ بو ئامانجہکان بہدہست بیئی ئہگەر وابوو پیئی دہوتری پلانیکی کاریگہربوو بہتوانابوو بو ئہوہی ئہم تواناو کاریگہریہ بہدہست بیٹ دہبی پلان چہند سیفہ تیکی ہہبی گرنجہکانی ئہمانہن:

**1. ئامانج روونی:** پیویستہ پلان ئامانجہ کہی روون و دیار بیٹ لہسەر روئشای ئہو کارہکانی پرؤژہ بہریوہدہچیت کاتیکہ ئامانج بزر دہبیٹ یاخود روون نیہ ریڭخراوہ کہ توشی پلانی ہہرہمی دیٹ کہوا توشی نارہزای و بہرہلستی و فہشل ہینان دیٹ.

**2. نہرمی:** پیویستہ پلان نہرم بیٹتابتونی گؤرانکاری لہسەر بکریٹ بہ پیئی ئہوگؤرانانہی لہدہاتوو دین بیئہوہی زہرہریکی گہورہی ہہبیٹ یان کاریگہریکی خراپی ہہبیٹلہسەر جیبہ جیکردنی پلانہ کہ.

**3. سادہی:** پلان ئہو دہلیلہیہ کہوا ریئیشاندہری ہہمووکارمہندہکانہ لہ ریڭخراودا جابویہ پیویستہ کہوا پلان سادہبی و لہوشویئہ ہہموو کہسیک بتوانی وہری بگری تی بگات تاکو بتوانی جیبہ جی بکات لہسەر زہوی واقعدا.

**4. بہشداری کردن لہئامادہ کردن دا:** پیویستہ پلانہکان دابنری بہبہشداری پیکردن زیاتر لہ کہسیک لہریڭخراوہ کہدا کہسیک بہتہنہا ناتوانی پلان دابنی و داوالہوانی تربکات جیبہ جی بکہن پلان متمانی لہسەر زانست و زانیاری و پسپوری جؤراوجؤر ہہیہ زہحمہتہ کہسیک بتوانی بہرژہوہندی ہہموولایہکانی کاریگہرو کارتیکہری رہچاو بکات بہتہناخوی بہبی بہشداری کہسانی تر.

# سيفهتهكانى پلانى كاريگهر Specifications Effective planning

5. **واقعيهت:** پيويسته پلان واقعي بيت و متمانه لهسهر بوچونى پهسهند و وهرگيراو ههبي بو بارودوخي گوراو نهك نهتوانري جيبهجي بكريت.
6. **بهدهست هيئاني هاوسهنگي:** پيويسته پلانى تهواو هاوسهنگي ههبي لهههموو بهشهكاني و لهجيبهجي كردنى لهسهر كارهكاني ريخراو كاريگهرهكه و بهشهكاني.
7. **بهدواداچوون ههلسهنگاندن:** پلانى كاريگهرو تهواو پيويسته بهردهوام بهدواداچوونى بو بكريت بو بهريوهچوونى پلانهكه و ناوبهناو ههلسهنگاندنى بو بكريت تاكو دنيا بين لهرويشتنى لهسهر ريروهويكي راست.



# Obstacles of planning معوقات التخطيط

تواجه عملية التخطيط عدة عقبات تحد من فعاليتها وتسبب الفشل في تنفيذها. ويستدعي الأمر من الإدارة المسارعة في معالجتها وإيجاد الحلول المواجهتها ومن أهم هذه المعوقات.

**1. البيئة المعقدة:** فعندما تكون البيئة المحيطة بالمنشأة متغيرة جدا فإن ذلك سيزيد من صعوبة التخطيط. فسيصعب جمع المعلومات الدقيقة، والتنبؤ الدقيق، واتخاذ القرار المناسب للتكيف مع هذه البيئة.

**2. نقص المعلومات:** عندما يكون جمع المعلومات الضرورية للتخطيط متعذرا أو ناقصا أو قديمة فإن التخطيط سيكون صعبا للغاية. إذ أن التخطيط يرتكز على المعلومة الشاملة لجميع العوامل المحيطة بالمنشأة، وكلما قلت هذه المعلومات والإحصاءات والدراسات المتعلقة بالخطة زاد ذلك من صعوبة التخطيط الفعال.

**3. مقاومة التغيير:** يرغب كثير من الناس الثبات وعدم التغيير. وتزداد هذه الرغبة عندما يشعرون بالخوف من مجاهيل المستقبل، فيفضلون البقاء على الأهداف والخطط المعروفة والمعهودة في ظل الظروف المستقرة. وهذا التوجه لا يتناسب مع التخطيط الذي يتطلب بطبيعته التغيير والتطوير. وبالتالي يؤدي تمسك الجاهلين بالأوضاع الحالية ومقاومتهم لأحداث التغيير إلى الحد من نجاح التخطيط وتطبيقه بفعالية وكفاية.

**4. عدم الواقعية:** ويتم ذلك بسبب سوء التقدير والمبالغة فيحدث إما نقص في التخطيط أو التخطيط أكثر مما هو مطلوب، وتكون النتائج إما تشاؤمية سلبية أو خيالية غير ممكنة. فيؤثر ذلك سلبا على العاملين في المنشأة ويكن عائقا للتوصل إلى تخطيط فقال

## Obstacles of planning معوقات التخطيط

**5. عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة :** فالتخطيط السليم يستلزم أن يكون هناك ربط وتنسيق بين جميع إدارات المنشأة وأجهزتها، وحشد جميع الجهود في مسارات متوازية لبلوغ الأهداف المنشودة وتحاشي الازدواجية والتداخل فيما بين البرامج والأنشطة. أما عندما يغيب التنسيق فإن الخطط ستتداخل والأهداف ستتعارض والبرامج ستتناقض مما يؤدي إلى عشوائية المنشأة وتخطيطها وبالتالي فشل خططها.

**6. وجود القيود :** هناك كثير من القيود التي يمكن أن تعوق التخطيط وتحد منه ومن ذلك شح الموارد المالية، وندرة الكفاءات الإدارية، وعدم توفر القدرات الابتكارية ، والقيود القانونية.

**7. الوقت والتكلفة :** فالتخطيط السليم يستنزف الجهود ويستغرق الوقت ويستلزم موارد مالية كافية، ويتطلب خبرات فنية واستشارية قادرة على وضع التصورات المستقبلية بدقة وكفاءة. كما يتطلب التخطيط جمع المعلومات والبيانات التي لا تتوفر في المنشأة وتكف المنشأة كثيرا للحصول عليها وتجميعها. وهذه العقبات ربما أدت إلى صرف النظر عن التخطيط وإعاقة تطبيقه والاعتماد عليه.

# گرفت و تهگه رهکانی پلان Obstacles of planning

کرداری پلان تووشی زور گرفت و تهگه ره دیت کهوا ههوللهکانی سست دهکات دهبیته هوی فهشهل بوونی لهجی بهجی کردندا. پیویسته لهسه کارگیری پهله بکات لهچارهسهری بهردهوام بو بدوزیتهوه بوئی.

## گرنگترین گرفت و تهگه رهکان:

**1. ژینگه‌ی نالۆز:** کاتی ئه و ژینگه‌یه‌ی دهوری ریخراوی داوه لهگۆرانی زۆردایه ئه‌مه وادهکات به زهحمهت پلان دابنری.

**2. کهمی زانیاریهکان:** کاتی کهوا کوکردنهوهی زانیاریه گرنگهکان بو پلانهکه زهحمهت و کهم بیته یاخود کۆن بیته پلان دانان زهحمهت دهبیته.

**3. بهره‌ههستی گۆرانکاری:** زور کهس ههز به جیگیری دهکات نه به گۆرانکاری، ئه‌م ئاره‌زووحهزه زیاتر دهبیته کاتی که ههست به‌داهاتوویه‌کی نادیاربکه‌ن.

# گرفت و تهگه رهکانی پلان Obstacles of planning

4. **نهبوونی واقعیهت:** ئەمه بههۆی بۆچوونی ناتەواو روودەدات یان بەکەموکۆری لەپلانی ههکه یاخود پلانی ههکه زیاتره لهوهی کهپۆیسته، ئەنجامهکانی یان خراپ و بێ هیواییه یاخود خهیاڵییه ناتوانری بێتهجی، به خراپی کاریگهری لهسهر کارمه‌ندانی ریکخراوهکه ده‌بیته ته‌گه‌ره‌یه‌ک بۆ گه‌یشتن به پلانی ریک و پیک.
5. **نهبوونی هه‌ماهه‌نگی له‌نیوان پرۆژه‌کانی کارگێری جۆراوجۆر:** پلانی دروست ده‌بی پهبه‌هه‌ندی و هه‌ماهه‌نگی له‌نیوان هه‌موو کارگێریه‌کانی ریکخراوه‌کان و به‌شه‌کانی هه‌بیته.
6. **هه‌بوونی قیود(دارێژراوی یاسایی):** زۆر قیود هه‌یه که‌وا ته‌گه‌ره ده‌خاته پێش پلان و سستی ده‌کات له‌وانه که‌می داها‌تی دارایی، که‌می لی‌هاتوویی کارگێری نهبوونی تواناکان و دا‌هینان و دارێژراوی یاسایی.
7. **کات و تی‌چوون:** پلانی دروست هه‌ولیکێ زۆری ده‌وی، و کاتی زۆریش پۆیسته، و پۆیستی به‌داها‌تیکی دارایی باش هه‌یه که به‌شی بکات.



Thank You



PLANNING