

المادة: الوظائف الادارية

المرحلة: الاولى

المحاضرة الاولى

# الادارة الاعمال

مدرس المادة // هشام ازور محمد

ماجستير في ادارة الاعمال - جامعة صلاح الدين

# الهدف

هو ما يسعى إليه الفرد من أجل تحقيقه.  
او الهدف هو النتيجة النهائية الحاسمة التي يسعى إليها الفرد.

## شروط او متطلبات الاهداف

- ❖ **الوضوح:** ان وضوح الاهداف لجميع الافراد داخل المنظمة واستيعابها يساعد على تحديد الانشطة والفعاليات وتوضيح الامكانيات والمستلزمات المطلوبة .
- ❖ **الواقعية:** أي امكانية تحقيق الاهداف عندما تكون ضمن الامكانيات والطاقات المتاحة في الحاضر والمستقبل
- ❖ **ان تكون الاهداف طموحة أي تحقق رغبات المجتمع والدولة** وتطور المنظمة لكي تستطيع مواكبة التطور العالمي .
- ❖ **ان تكون قابلة للقياس الكمي وغير الكمي لتقييم الاداء.**
- ❖ **الايمان بالاهداف:** ان الايمان بالاهداف يحقق زيادة اندفاع والتزام الفرد بتحقيق الاهداف ، وكذلك زيادة قناعة الفرد لاهمية الاهداف والثقة بالقرارات المتخذة لتحقيق الاهداف .
- ❖ **هرمية الاهداف:** تنبع او تتفرع الاهداف الفرعية من الاهداف الاساسية وترتبط باهداف الفرد باهداف التقسيمات وصولا الى الاهداف الاساسية للمنظمة ، لذا لا بد من تحقيق التوازن بين اهداف التقسيمات واهداف الافراد العاملين .

# وظائف الإدارة ( المدير ) أولا: التخطيط

## المقدمة :-

عندما تقرر أن تقوم برحلة مع زملائك إلى بريطانيا 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 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 .

# وظائف الإدارة ( المدير )

## أولاً: التخطيط

مفهوم التخطيط: هو الأسلوب العلمي والواعي لإدارة الموارد المجتمع وتوجيهها من الموارد البشرية المادية المالية المعلوماتية المتاحة على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في اقصر وقت ممكن وبأقل جهد وكلفة ممكنة وبأدنى قدر من الضياع او الهدر.

او انه التفكير او القرار المنظم بشأن المقترح للعمل في المستقبل .  
التهيؤ او الاستعداد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل.

الإجابة على الأسئلة التالية :  
ماذا ؟ لماذا؟ كيف ؟ متى ؟

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 لمواجهته.

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

الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

# خصائص التخطيط

1. انه **مستقبلي** :- اذ تقرر الادارة من خلاله ما سوف تقوم به وكيفية القيام به مثل الشروع بالعمل .
2. انه **توقعي** :- اذ يعتمد على تنبؤ الاحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة في العمل
3. انه يعتمد على **القرارات والاجراءات** :- اذ يتبع التخطيط عدد من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة .
4. انه يركز على **الاهداف** :- اذ يسعى التخطيط الى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية انجاز الاهداف المستقبلية
5. انه عملية **مستمرة** :- فهو لا يتوقف عند انجاز هدف معين طالما هناك اهدافا فلا بد من وجود خطط .

# أهمية ( فوائدها ) التخطيط

- يجنب المنظمة من المفاجآت.
- يحدد ويوضح أهداف المنظمة.
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.
- يقلل من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية.
- يوفر الأمن النفسي للعاملين.
- أساس لبقية الوظائف.

# أنواع الخطط

## وفقاً للإطار الزمني للتخطيط

- ❖ خطط طويلة الأجل أكثر من 3 سنوات الى 10 سنوات او أكثر . يكون على مستوى الإدارة العليا
- ❖ خطط متوسطة الأجل من 1 سنة الى أقل من 3 سنوات . يكون على مستوى الإدارة الوسطى
- ❖ خطط قصيرة الأجل أقل من سنة . يكون على مستوى

# أنواع الخطط

## طبقا للغرض منها

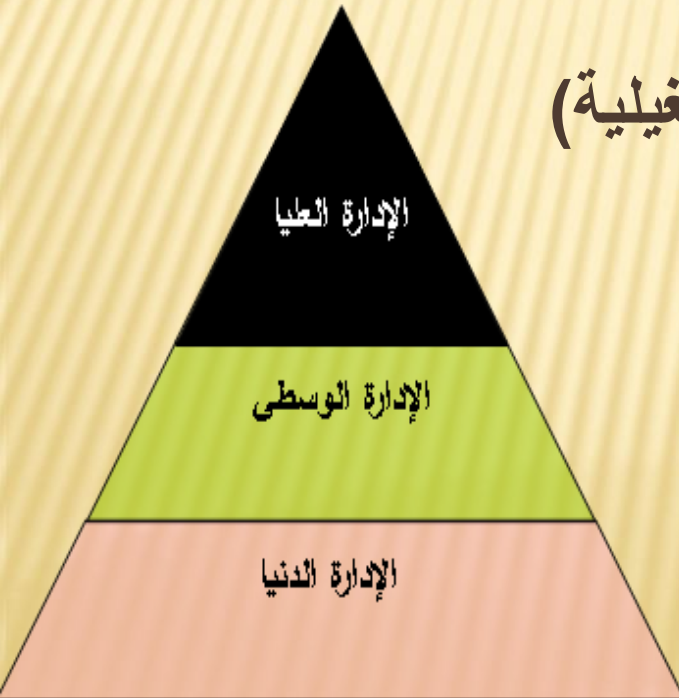
- ❖ التخطيط من أجل أداء جديد.
- ❖ التخطيط للتطوير أو التحسين.
- ❖ التخطيط من أجل حل مشكلة.
- ❖ التخطيط لعمليات روتينية متكررة.



# أنواع الخطط

## طبقا للمستوى الإداري

- ❖ التخطيط على مستوى الإدارة العليا (الخطط الاستراتيجية)
- ❖ التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى (الخطط التكتيكية)
- ❖ التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا (الخطط التشغيلية)



# خصائص التخطيط الجيد

- ❖ أن يكون للخطة هدف نهائي واضح .
- ❖ البساطة والوضوح .
- ❖ الملائمة للزمان و المكان و الظروف .
- ❖ احتساب الفعل ورد الفعل .
- ❖ المرونة .
- ❖ الإعلان عن الخطة وشرحها بوضوح .
- ❖ متابعة الخطة في مراحل التنفيذ .

# مبادئ التخطيط

يستند التخطيط على عدد من المبادئ الاساسية وهذه المبادئ ما يأتي :

**مبدأ الواقعية:** تؤخذ الخطة بنظر الاعتبار الامكانيات المتاحة وكذلك المحددات والمعوقات المحتملة ، أي عدم وضع اهداف تتجاوز حدود الموارد والامكانيات المتاحة ، ولا تكون اهدافا سهلة جدا يؤدي تنفيذها الى تعطيل قدر كبير من الموارد والامكانيات المتاحة .

**مبدأ الشمول:** أي يشمل جميع الانشطة والمتغيرات والمستويات الادارية، والقطاعات المهنية عندما تكون على مستوى الدولة .

**مبدأ المركزية الديمقراطية:** أي التوافق بين امرين  
اخضاع نشاط المنظمة لاهداف خطة الدولة

اعطاء المنظمة حرية التصرف واتخاذ القرارات المتعلقة بأعداد وتنفيذ رقابة خططها في ضوء خطة الدولة بالشكل الذي يساعد في التكييف مع العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة .

**مبدأ الزام:** يعني الزام جميع المنظمات بتنفيذ خطط الدولة لانها تم اقرارها من قبل الهيئة التشريعية (البرلمان) وصادق عليها.

**مبدأ الاستمرار:** أي ان الخطة هي عملية مستمرة ولا تنتهي بوضع الخطة وتحديد الاهداف ، بل تنفيذها ورقابتها وتحليل النتائج لتحسين عملية وضع الخطة الجديدة

**مبدأ المرونة:** أي ان تكون الخطة قابلة للتكييف مع المتغيرات الجديدة وقابلة للتعديل او التغيير حسب الظروف. لان عدم المرونة تؤدي الى تقليل فاعلية الخطة وامكاناتها .

# معوقات التخطيط

تواجه عملية التخطيط عدة عقبات تحد من فاعليتها وتسبب الفشل في تنفيذها لذا على الادارة المسارعة في معالجتها وايجاد الحلول لمواجهتها ومن هذه المعوقات :

**البنية المعقدة :** عندما تكون البيئة محيطة بالمنظمة متغيرة جدا سيزيد من صعوبة التخطيط فسيصعب جمع المعلومات الدقيقة ، والتنبؤ الدقيق واتخاذ القرار المناسب للتكيف مع هذه البيئة .

**نقص المعلومات :** عندما يكون جمع المعلومات ضرورية للتخطيط متعذرا او ناقصا او قديما فأن التخطيط سيكون صعبا للغاية

**مقاومة التغيير:** يرغب الكثير من الناس على الثبات وعدم التغيير وتزداد هذه الرغبة عندما يشعرون بالخوف من مجاهيل المستقبل فيفضلون البقاء على الاهداف والخطط المعروفة والمعهودة في ظل الظروف المستقرة وهذا التوجه لايتناسب مع التخطيط الذي يتطلب التغيير والتطوير

**عدم الواقعية :** وذلك بسبب سوء التقدير والمبالغة فحدث اما نقص في التخطيط اكثر مما هو مطلوب وتكون النتائج سلبية تشائية او خيالية غير ممكنة

**عدم التنسيق بين الادارات المختلفة :** التخطيط السليم يستلزم ان يكون هناك ربط وتنسيق بين جميع ادارات المنظمة وحشد جميع الجهود في مسارات متوازية لبلوغ الاهداف المرجوة

**وجود القيود :** هناك الكثير من القيود التي يمكن ان تعوق التخطيط ومن ذلك شحة الموارد المالية، ندرة الكفاءات الادارية ،

**الوقت والتكلفة :** فالتخطيط السليم يستنزف الجهود ويستغرق الوقت ويستلزم موارد مالية كافية ويتطلب خبرات فنية واستشارية