

# الفصل الثالث : التخطيط

# 1. مفهوم التخطيط

”التخطيط هو التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل”

ويتميز التخطيط بأنه:

- ▶ مستقبلي
- ▶ توقعي
- ▶ يعتمد على القرارات والاجراءات
- ▶ يركز على الأهداف
- ▶ عملية مستمرة

## 2. انواع الخطط

### أ. من حيث المدى الزمني

- ▶ خطة بعيدة المدى (استراتيجية) : خطة تغطي مدى زمني يتراوح بين ثلاث سنوات فأكثر.
- ▶ خطة متوسطة المدى (تكتيكية) : خطة تغطي مدى زمني أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات.
- ▶ خطة قصيرة المدى العملية (تشغيلية) : خطة تغطي مدى زمني سنة أو أقل من سنة.

## ب. من حيث المستوى الإداري

- ▶ **الخطة الاستراتيجية (الإدارة العليا):** الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.
- ▶ **الخطة التكتيكية (الإدارة الوسطى):** خطة مصممة لمساعدة الخطة الاستراتيجية وانجاز جزء رئيس من استراتيجية المنظمة وعادة ما تكون هذه الخطة اقل من الخطة الاستراتيجية في مداها الزمني.
- ▶ **الخطة التشغيلية (الإدارة الدنيا):** خطط تعد من قبل الادارة الاشرافية تحدد بدقة الخطوات باتجاه انجاز الاهداف التشغيلية وتدعم الخطط التكتيكية، (جدول وبرنامج اداء الاعمال التفصيلية).

## 3. عناصر التخطيط

- ▶ الأهداف
- ▶ السياسات
- ▶ القواعد
- ▶ الإجراءات

**أ. الأهداف:** الغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل  
ينقسم إلى قسمين : أهداف بعيدة المدى و أهداف قريبة  
المدى. و يجب توافر الشروط التالية في الأهداف :  
(SMART)

أن تكون واضحة / محددة (Specific)

إمكانية قياسها (Measurable)

اتفاق أفراد المنظمة عليها (Agreed)

الواقعية (Realistic)

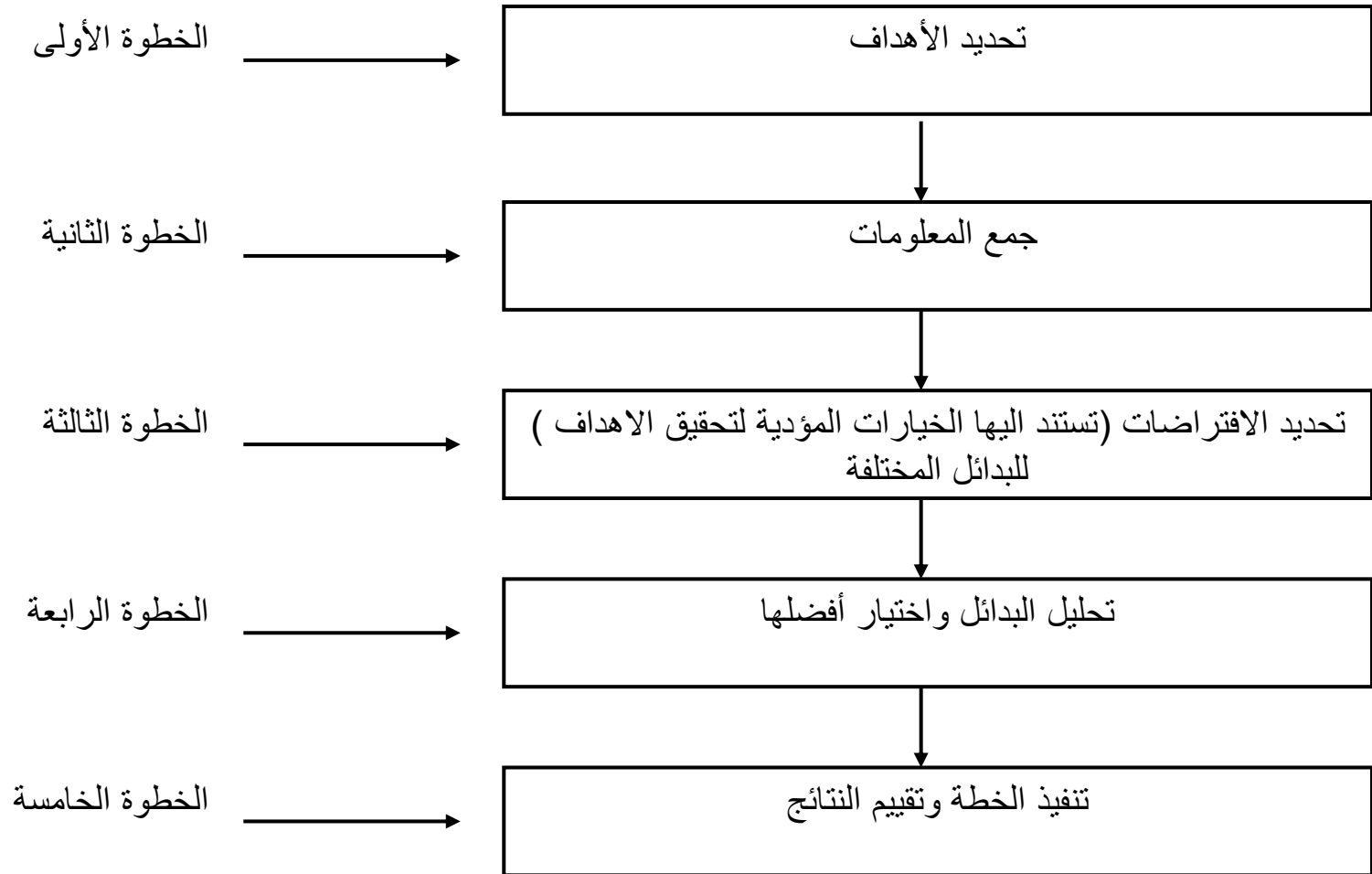
أن تكون موقوتة (Time specific)

**ب. السياسات :** هي مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي سبق تحديدها بحيث ترشد وتوجه سلوك وتصرف الأفراد وتضبط تفكيرهم وتسهم في صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة أو أحد أجزائها .  
مثال: التركيز على الجودة.

**ج. القواعد :** تستلزم القاعدة القيام بعمل معين أو عدم القيام به. وقد تكون القواعد قانونا أو نظاما...

**د. الإجراءات :** وهي الأعمال و الخطوات و المراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما. مثال: إجراءات التوظيف، إجراءات طلب إجازة...

# 4. مراحل عملية التخطيط





1. تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها : على إن تكون واضحة، واقعية....
2. جمع المعلومات عن الوضع الماضي و الحالي للمنظمة و معرفة الموقف الحالي داخليا و خارجيا.
3. تحديد افتراضات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية لكل الخيارات التي تم تشخيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ. ومجال الفرضيات له طرفان : ظروف مستقبلية ممتازة أو ظروف مستقبلية مثبطة .
4. تحليل واختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الهدف.
5. تنفيذ الخطة وتقييم النتائج.