

الوحدة الأولى

أساسيات الإدارة

بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على :



- ◆ تعريف علم الإدارة.
- ◆ شرح مفهوم علم الإدارة.
- ◆ توضيح أهمية الإدارة.
- ◆ تحديد أهم العوامل التي ساهمت في زيادة أهمية الإدارة.
- ◆ تحديد خصائص الإدارة.
- ◆ المقارنة بين مجالات الإدارة.
- ◆ تحديد عناصر العملية الإدارية.



عرف الإنسان «الإدارة» كممارسة منذ وجوده على الأرض، فما كان له أن يدبر شؤون عبادته ومعيشته وعلاقاته بالآخرين في سلمه وحره وتكيفه مع الظروف البيئية من حوله من غير الإدارة. بل لقد كان قيام الحضارات الإنسانية عبر التاريخ خير شاهد على وجود الإدارة وأهميتها. لقد كانت آثار الحضارة السومرية والمصرية القديمة والبابلية والآشورية واليمنية القديمة والصينية واليونانية والرومانية والإسلامية دليل على أهمية الإدارة في مسيرة هذه الحضارات.



هذا التأكيد على أهمية الإدارة في جميع أنشطة الإنسان وعبر الحضارات المختلفة ينبهنا إلى حقيقة هامة في هذا المجال من مجالات المعرفة الإنسانية وهي أن الإدارة لم تكن تمارس بصورة عشوائية وإنما توجد لها أسسها التي تركز عليها في تحقيقها لأهدافها. من هذا المنطلق فإننا في هذه الوحدة نحاول معالجة أساسيات الإدارة باعتبار أن ذلك يمثل المدخل الرئيس لفهم موضوعات الإدارة في الوحدات القادمة في هذا المنهج كما يشكل الإطار الذي يمكن من خلاله معالجة موضوعات هذه الوحدات.

وتبعاً لذلك فإننا سنقدم في هذه الوحدة الموضوعات التالية :

- مفهوم الإدارة.
- أهمية الإدارة.
- خصائص الإدارة.
- أهداف الإدارة.
- مجالات الإدارة.
- عناصر العملية الإدارية.





هل لك أن تتخيل وضع المدرسة لو لم يكن لها إدارة ؟

اكتب ما يمكن أن تكون عليه المدرسة.

ما يمكن أن تكون عليه المدرسة:

- إهمال بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا، علمياً ونفسياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً.
- سوء العلاقات بين العاملين في المدرسة، والبطئ في إنجاز الأعمال وتنسيقها.
- عدم تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم وتخص بالذات الإدارة المدرسية.
- عدم وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- عدم الإشراف على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
- عدم إيجاد علاقات حسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء.
- عدم توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً، وتربوياً، وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
- عدم تهينة الجو المناسب في المدرسة من أجل خلق هذه الأهداف وتحديدها بل ومن أجل تحقيقها، وتجنيده كافة الإمكانيات داخل المدرسة، وخارجها لذلك.
- عدم التخطيط، التنفيذ، الإشراف، التقييم، التوجيه، الإرشاد، المراقبة، المتابعة، التطوير، تحديد المسؤولية.





هل لك أن تتخيل وضع المدرسة لو لم يكن لها إدارة ؟

ما الأعمال التي تقوم بها إدارة المدرسة ؟

الأعمال التي تقوم بها إدارة المدرسة:

- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا، علمياً ونفسياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.
- تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم وتخص بالذات الإدارة المدرسية.
- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها، ووسائل تعليمها، ومكتبتها، وبرامجها الدراسية، وتمويلها.
- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء.
- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً، وتربوياً، وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
- تهيئة الجو المناسب في المدرسة من أجل خلق هذه الأهداف وتحديدها بل ومن أجل تحقيقها، وتجنيد كافة الإمكانيات داخل المدرسة، وخارجها لذلك.
- التخطيط، التنفيذ، الإشراف، التقييم، التوجيه، الإرشاد، المراقبة، المتابعة، التطوير، تحديد المسؤولية.
- معاونة البيئة على حل ما يستجد فيها من مشكلات أو حوادث أو كوارث، تعاوناً فعالاً إيجابياً ملموساً، الاهتمام والتركيز على أهداف الإدارة المدرسية التي سبق ذكرها لا يعني التقليل من الأهداف الأخرى للإدارة المدرسية مثل الأهداف الإدارية والتنظيمية وأهداف التحصيل العلمي وغيرها، غير أن الأمر يتعلق بالأولوية في العملية التربوية والتعليمية، حيث أن الدراسات التربوية والتعليمية الحديثة تنادي بأن يكون التلميذ محور العملية التربوية الحديثة.



تعريف الإدارة :

تعددت التعريفات التي وضعها المتخصصون في مفهوم الإدارة نورد منها ما يلي :

❑ خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.

❑ هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه .

❑ الإدارة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين .

❑ أن تعرف بالضبط، ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.

❑ عملية استخدام الموارد من العنصر البشري و المواد الخام لتحقيق أهداف معينة وتتضمن تخطيط و تنظيم وتوجيه وتنسيق وتقييم جهود الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف.

❑ استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية.

❑ النشاط الخاص بقيادة وتوجيه الجهود البشرية وتخطيط وتنظيم عناصر الإنتاج الأخرى وتحقيق الرقابة عليها بقصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

ابحث في أحد قواميس اللغة العربية عن معنى كلمة «إدارة» واكتبه هنا :



إدارة: مفرد.

١. مصدر أدا.ز.

٢. مركز الرئاسة والتصرف "إدارة الكلية- مجلس الإدارة": فريق من المساهمين المسؤولين عن إدارة عمل ما "إدارة محلية": خاصة بإقليم أو منطقة من المناطق خلاف الإدارة المركزية التي تتركز في العاصمة.

٣. عمل المدير ومركزه أوراق الإدارة: وثيقة قانونية تخول شخصاً ما بإدارة الأملاك الخاصة بشخص متوفى.

٤. الإدارة المطلقة: منهج في الإدارة يتخذ فيه المديرون أو الرؤساء قراراتهم بأقل اشتراك من الموظفين التابعين لهم.

٥. برنامج إدارة الذاكرة: (حسن) برنامج يستخدم لتخزين المعطيات والبرامج في ذاكرة النظام ويراقب استخدامها ويعيد توزيع الفراغ المحرر بعد تنفيذها.

٦. علم الإدارة: علم وفن تدبير الأعمال وتوجيهها والسيطرة عليها وضبطها واستعمال الحكمة في اتخاذ قرارات مناسبة بشأنها.

واجباتي

بعد قراءتك للتعريفات السابقة استخلص مع زملائك أبرز العناصر التي اتفقت عليها هذه التعريفات :

- الموارد البشرية.
- أهداف.
- تخطيط.
- تنظيم.
- عناصر إنتاج.

صغ. بأسلوبك. تعريفاً للإدارة يحوي العناصر التي استخلصتها:

وضع أهداف معينة والتخطيط للموارد البشرية لتنظيم عناصر الإنتاج لتحقيق هذه الأهداف.



تمثل الإدارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الفرد كما تستثمرها المنظمة والدولة من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم . فعن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم والأمن والعدل والرعاية الصحية والاجتماعية والزراعة والصناعة والإسكان والاتصالات والموصلات وكافة أوجه النشاطات والخدمات التي يحتاجها الفرد والمجتمع .

لقد زادت أهمية الإدارة في وقتنا الراهن بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تركت أثرها على جميع المجتمعات؛ ذلك أنه بدون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نعمل على تحديد أهدافنا ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف . مما سبق يمكن أن نخلص إلى القول بأن الإدارة تمثل عنصراً هاماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع .

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن هناك عدد من العوامل التي ساهمت في زيادة أهمية الإدارة ويمكن تلخيصها بالنقاط التالية :

- 1 . الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه وتلبية احتياجات أفراده وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة .
- 2 . الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق احتياجاته من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد .
- 3 . ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها وتنوع أعمالها فرض أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنظمات إلى التخصصات الإدارية المختلفة .

يبلغ عدد المنشآت التجارية في المملكة أكثر من ٧٠٠,٠٠٠ ألف منشأة ، كما يبلغ عدد المصانع المنتجة أكثر من ٤,٠٠٠ آلاف مصنعا .

www.edsi.gov.sa
www.commerce.gov.sa

- 4 . الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنظمات إلى إناطة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها .

ترد معنا كلمة المنظمة في هذه الوحدة والوحدات القادمة، ويقصد بها : جماعة من الناس يعملون معاً، لتحقيق هدف محدد. مثل المنشآت التعليمية، والصحية، والاجتماعية، والاقتصادية، والأمنية، وغيرها.

من الأمثلة على التغيرات الاجتماعية:

□ زيادة عدد السكان.

□ تقلص حجم الأسرة.

من الأمثلة على التغيرات الاقتصادية:

□ كبر حجم المنشآت وتعدد نشاطاتها.

□ التحول في نمط الاستهلاك.

من الأمثلة على التغيرات التقنية:

□ ثورة المعلومات والاتصالات.

٥. الندرة في الموارد المادية والموارد البشرية المتخصصة: الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال اتباع سياسة الترشيح في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.
٦. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق.
- (ازدادت المنافسة بين الشركات على غزو الأسواق العالمية خصوصاً بعد انفتاح كثير من الأسواق العالمية وثورة الاتصالات ونشأة منظمة التجارة العالمية).
٧. رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة. هذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفراد دفعت الكثير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية بما يمكنهم من التعامل مع مشاكل تقديم الخدمات والإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد في المنظمات التي يعملون بها.

خصائص الإدارة :

تتسم الإدارة بعدد من الخصائص التي تميزها عن كثير من مجالات المعرفة الإنسانية. هذه الخصائص يمكن إجمالها في ثلاث نقاط رئيسة وذلك على النحو التالي :

الخاصية الأولى : الطابع الإنساني للإدارة

لما كانت الإدارة تعتمد على العنصر البشري وما يسوده من علاقات وتعاون جماعي، فهي إذن ليست آلية تركز على الأشياء المادية فقط بل تأخذ في اعتبارها احتياجات هذا العنصر البشري ومتطلباته. ونتيجة لخاصية الطابع الإنساني للإدارة فقد أصبح من الضروري أن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم ومدى تأثير هذا السلوك على أنشطة الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة .

الخاصية الثانية : حتمية الإدارة

من بين التعريفات السابقة التي أوردناها للإدارة ذلك التعريف الذي يشير إلى أن الإدارة تمثل «استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفعالية». هذا التعريف يؤكد على أن الإدارة تعمل من خلال توجيه جهود الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، وهذا يتطلب ضرورة وجود جهة (شخص أو هيئة) محددة تقوم بمهام الإدارة ويتوفر لها صلاحيات وقدرات على تحقيق الأهداف. هذه الجهة تعرف بالمدير أو الرئيس أو مجلس الإدارة، إلى غير ذلك من مسميات القيادة الإدارية؛ إذ بدون وجود مثل هذه الجهة فلا يمكن أن تكون هناك إدارة.

قال الرسول ﷺ :

« إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم »

رواه أبو داود بإسناد حسن

الخاصية الثالثة : هدف الإدارة

الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف محددة، فبواسطة يتم تحقيق الهدف الخاص بكل منظمة وترجمته إلى واقع ملموس. هذه الخاصية بالذات هي التي توضح لنا الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة. ذلك أن الإدارة العامة يجب أن يكون هدفها في الأساس هو تحقيق المصلحة العامة في حين تسعى الإدارة الخاصة إلى تحقيق الربح مع إدراكنا لوجود الكثير من أوجه التشابه والتكامل بين المجالين. وإذا كان لكل إدارة هدف تسعى إليه فإن من الضروري أن يكون هذا الهدف واضحاً وممكن التحقق ومعلوماً ليس فقط للقائمين بأعمال الإدارة العليا وإنما أيضاً بالنسبة للقائمين بها في جميع مستويات الإدارة .

هل الإدارة علم أم فن ؟

العلم معرفة منظمة تقوم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج من أجل الوصول إلى قوانين عملية تحكم العلاقة بين الظواهر في مجال معين.

الفن يقوم على المهارة في الأداء أو القدرة الذاتية لممارسة عمل معين. وهو بذلك يرتكز إلى حد كبير على مواهب الأشخاص وامكانياتهم الإبداعية في أداء الأنشطة التي يقومون بها.

لقد اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم على الإدارة من كونها علماً أو فناً وفقاً للتعريفين السابقين للعلم والفن ولكل فريق مبرراته التي تدعم وجهة نظره. فالذين ينظرون إلى الإدارة على أنها علم يعللون ذلك بما تحويه الإدارة من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة. بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائفها. فالإدارة تقوم بملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها من أجل التحكم فيها أو على الأقل التكيف معها. من هذا المنطلق فقد ذهب أنصار هذا الرأي القائل بأن الإدارة علم إلى القول بأن هناك نظريات ومفاهيم إدارية ثبتت صحتها بالتطبيق العملي. كما ظهرت نتائج تثبت العلاقة الإيجابية بين الالتزام بهذه النظريات وبين زيادة الإنتاج الذي هو هدف كافة النظريات على اختلافها. بالمقابل يرى فريق آخر أن الإدارة فن وليست علم وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم أن النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكانياتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين؛ مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثيرون من الأشخاص دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بالكليات أو المعاهد المتخصصة أو دراسة النظريات العلمية الإدارية المتعمقة.



ناقش هذه القضية (كون الإدارة علم أو فن) مع زملائك، ثم اكتب هنا ما توصلت إليه:

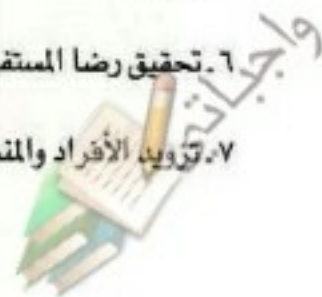
الإدارة علم بما تحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة وهي.....
 أيضاً فن؛ لأنها تعتمد على الأشخاص ومدى نجاحهم في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة؛ وذلك.....
 لأنهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم.....

أهداف الإدارة :

تعرفنا في الفقرة السابقة على تعريف الإدارة والعناصر المنضمة في هذا التعريف ورأينا أن الأهداف تمثل عنصراً هاماً في هذا التعريف حيث أنها بمثابة الدليل أو الموجه لنشاط الإدارة. لذا فإن السؤال المطروح هنا هو: ما هي أهداف الإدارة؟

هناك مجموعة من الأهداف المشتركة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها. ومن أبرزها :

١. تحقيق نمو وتطور المجتمع بما يؤدي إلى تحقيق أمنه ورفاهيته.
٢. تحسين قدرات ومهارات الأفراد العاملين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروعات العامة والخاصة.
٣. التنسيق بين الموارد البشرية والمادية من أجل توفير الوقت والجهد اللازم في إنجاز الأعمال.
٤. ضبط التكاليف والتقليل من الهدر والاقتصاد في استخدام الموارد.
٥. رفع كفاءة المنشآت الحكومية والخاصة من خلال العمل على تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية وإجراءات ونماذج العمل وتوظيف أحدث النظريات الإدارية في مجال الأعمال، واستخدام التقنيات الحديثة.
٦. تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
٧. تزويد الأفراد والمنشآت بالمهارات التي تساعد على مواجهة التغيير والتكيف مع معطياته.



تتنوع مجالات الإدارة بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها. فهناك قطاع يسعى إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع وهذا كله يتطلب إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة وتحقق أهدافها.

من جانب آخر هناك قطاع آخر يسعى من وراء أنشطته التجارية والصناعية والزراعية والتعليمية والطبية وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول وإن كان ذلك لا يلغي مساهمته في خدمة المجتمع.

وهناك بعض القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمع، وتهدف من وراء أنشطتها إلى التعامل مع قضايا خاصة غالباً لا تقوم الحكومة أو القطاع الخاص بالتعامل معها مباشرة كما هو الحال في الجمعيات العلمية أو الخيرية أو التطوعية.

إلى جانب تلك القطاعات السابقة فهناك قطاع رابع يتعامل في نشاطه مع قضايا تمس النطاق الإقليمي والدولي وليس مجتمعاً بعينه، كما هو الحال بالنسبة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية وجامعة الدول العربية ومنظمة التعاون الإسلامي ورابطة العالم الإسلامي وهيئة الأمم المتحدة.

هذا التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته فرض وجوده على الإدارة حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة وإن كان ذلك لا يعني عدم التكامل بين هذه المجالات والاستفادة من بعضها بعضاً. وبالتالي فإن مجالات الإدارة الأساسية هي:

أولاً : الإدارة العامة

الإدارة العامة هي : «ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة»، وهي : «تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام».

ووفقاً لذلك فإن الإدارة العامة تشمل جميع المهام الحكومية المتعلقة بالسيادة كالدفاع والأمن والقضاء، والمهام المتعلقة بالاقتصاد كوضع السياسات المالية ووضع الخطط التنموية الاقتصادية وتنفيذها ومتابعتها، والمهام المتعلقة بالجوانب التعليمية والثقافية كما هو الشأن في الجهات المختصة بالتعليم والجامعات وغيرها، والمهام المتعلقة بالجوانب الاجتماعية المتمثلة في دور الرعاية الاجتماعية وخدمة المسنين والمحتاجين. وبالطبع فإن الجهات الحكومية المناطة بها هذه المهام تختلف من مجتمع لآخر، وذلك بحسب طابعها السياسي ونمط التنظيم الإداري فيها.

ولقد ترتب على طبيعة مهام الإدارة العامة، كما هو واضح من التعريف الذي عرضناه سلفاً قضيتين أساسيتين هما :

١. خاصية السياسة العامة :

أي أنه يتوجب على العاملين في الأجهزة الحكومية مراعاة الجوانب السياسية لأعمالهم وأنشطتهم والحرص دوماً على ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العامة المقررة في الدولة .

٢. خدمة الصالح العام :

يقصد بالصالح العام «مصلحة المجتمع أو مجموعة المواطنين أو أكبر فئة أو جماعة يتصل بها موضوع قرار الإدارة العامة أو الدولة، وهذا يعني أن الموظف الحكومي أو العام لا يعمل لحسابه الخاص وإنما لصالح المواطنين والمقيمين في البلد وفقاً لما تقرره الأنظمة والتعليمات السائدة في الدولة، وليست وفقاً لأهواء أو رغبات

الموظف . من ناحية أخرى فإن تعريف الإدارة العامة يقتضي أن ما يقوم به الموظف العام هو خدمة للمواطنين والمقيمين وهذا يتضمن ضرورة أن يمثل الموظف الحكومة تمثيلاً حسناً في سلوكه سواء أثناء دوامه الرسمي أو بعد انتهاء الدوم بل وحتى بعد ترك الخدمة في بعض الوظائف التي تضمن أسرار المواطنين، كما سنرى لاحقاً عند الحديث عن حقوق وواجبات الموظف.

إن الموظفين الحكوميين، بشكل عام، تقع عليهم مسؤولية تنفيذ السياسات والخطط والمشاريع الحكومية، وكذلك توصيل آراء ومقترحات واحتياجات المواطنين إلى الحكومة.

اذكر بعض السلوكيات الإيجابية التي ينبغي أن يتحلّى بها الموظف.

• لا يعمل لحسابه الخاص.

• العمل ليس وفق لهواه أو

رغباته.

• خدمة المواطنين.

• أن يمثل المؤسسة تمثيلاً حسناً

سواء أثناء دوامه الرسمي أو

بعد انتهاء الدوام.

ثانياً : إدارة الأعمال

تعرف إدارة الأعمال بأنها «إدارة نشاطات ومشروعات القطاع الخاص ذات الطابع الاقتصادي

الهادف إلى تحقيق الربح».

لقد ارتبط ظهور إدارة الأعمال كمجال من مجالات الإدارة بظهور المؤسسات أو الشركات الخاصة التي قامت بدور كبير في حياة الإنسان بل والمجتمعات سواء على المستوى المحلي أو الدولي. هذه المؤسسات تقوم بتوفير العديد من السلع والخدمات المختلفة للأفراد والمنظمات والمجتمعات. هذه المؤسسات الخاصة تتفاوت في حجمها وقدراتها المالية فمنها الصغير الذي يقتصر تأثيره على الأسواق المحلية للمجتمع ويتمتع بقدرة مالية محدودة في حين أن هناك المؤسسات أو الشركات الكبرى عابرات القارات التي لم يعد تأثيرها مقتصرًا على المجتمعات التي نشأت ونمت فيها بل تجاوزتها إلى مجتمعات أخرى.

بعض هذه المؤسسات أو الشركات بلغت من الضخامة بحيث أن ميزانياتها تتجاوز في كثير من الأحيان

ميزانية مجموعة من الدول النامية.

وإدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة تعني إدارة أوجه النشاط في المنظمات التي تقدم خدماتها إلى فئات خاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

هذا المجال من مجالات الإدارة يختلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، إنما يهتم بفئة خاصة من المجتمع. من ناحية أخرى فإنه يختلف عن منظمات الأعمال من حيث أنها لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها، من أمثلة هذه الهيئات والمنظمات الجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية والهيئات التطوعية.

اذكر بعض الهيئات والمنشآت المتخصصة في المملكة العربية السعودية :

- الهلال الأحمر السعودي.
- الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع.
- الهيئة العامة للاستثمار.
- الهيئة العامة للسياحة والآثار السعودية.
- هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- هيئة كبار العلماء السعودية.

وعلى الرغم من أن إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة تختلف عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أنها في الغالب تخضع للأنظمة التي تضعها الدولة بفرض حماية المواطنين والعاملين من سوء الاستغلال أو صيانة الأمن العام والسياسة العامة في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسة.

رابعاً : الإدارة الإقليمية والدولية

يختص هذا المجال من الإدارة بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية، أو الدولية التي لا تتبع أيًا من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالمي، مستعينة في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة.

هذا المجال من الإدارة غالباً ما يهتم بالمشكلات التي تثيرها عملية اختيار الموظفين الدوليين، وترقيتهم، ونقلهم والاستغناء عنهم ومكافأتهم والنواحي المتعلقة بولائهم للمنظمات التي يعملون بها والتزاماتهم وروحهم المعنوية وما إلى ذلك من مسائل ذات طابع إقليمي أو دولي، وذلك بالطبع إضافة إلى دراسة القضايا المتعلقة بالمهام الأصلية لهذا النوع من المنظمات.

اذكر أمثلة لمنظمات إقليمية ودولية :

- مجلس التعاون الخليجي.
- جامعة الدول العربية.
- منظمة المؤتمر الإسلامي.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو).
- منظمة الصليب الاحمر الدولي.
- منظمة التجارة العالمية.
- منظمة الأغذية والزراعة (الفاو).
- صندوق النقد الدولي.
- منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف).



المؤسسات العامة مرفق عام يخدم الصالح العام للدولة ويخضع لسلطتها وتسير وفقاً لتوجيهاتها ولا يُعد تحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيس لها. وتعود فكرة الاهتمام بإنشاء المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري، إلى التطور العام الذي شهده الجهاز الإداري للدولة بصفة عامة، وظهور وظائف جديدة تتطلب من الدولة القيام بدور



اذكر بعض المؤسسات العامة في المملكة :

- مؤسسة النقد العربي السعودي.
- المؤسسة العامة للموانئ.
- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
- جامعة الملك فيصل.

جديد تجاهها. حيث تجاوزت الدور التقليدي المتمثل في القيام بالمهام المتعلقة بالدفاع والأمن والقضاء، إلى دور أكثر إيجابية وتنوعاً، شمل مختلف جوانب الحياة المتمثلة في الشؤون الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. هذا الدور الجديد فرض على الدولة اتباع منهج جديد في الإدارة، حيث تبين أنه من الصعب إدارة هذه النشاطات الجديدة بنفس الطريقة التي تدار بها المهام التقليدية، كما أصبح من الواضح أيضاً أنه من الصعب اتخاذ



جميع القرارات المتعلقة بهذه الأنشطة مركزياً من قبل الجهات الحكومية التقليدية المتمثلة في الوزارات. لذا فقد كانت الدولة في حاجة إلى إنشاء أجهزة معنية يكون لها القدرة على ممارسة هذه الأنشطة، وتتسم بالمرونة في اتخاذ قراراتها. هذه الحاجة دفعت بالدولة إلى اللجوء إلى فكرة إنشاء المؤسسات العامة ومنحها الشخصية المعنوية، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

عناصر العملية الإدارية:

٩ ما المقصود بالعملية الإدارية ؟

العملية الإدارية تعني وظائف الإدارة وتمثل النشاط الرئيس للإداريين، وهذا يعني أن المديرين بالدرجة الأولى هم المعنيون بمباشرة هذه العملية لتحقيق أهداف محددة في المنظمة. هذا المفهوم للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط. وإن كانوا يقومون بالدور الرئيس في العملية الإدارية، إذ إن هذه العملية تمثل النشاط الأساسي للرؤساء والمشرفين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.

عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة)

العناصر الرئيسة للعملية الإدارية والتي سوف نركز عليها في هذا المقرر هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وفيما يلي نبذة موجزة عن كل عنصر من هذه العناصر حيث سيتم التعرض لها بالتفصيل في الفصول اللاحقة.

عندما يذكر مصطلح الإدارة فلا بد أن نتذكر على الدوام أربعة أركان أساسية هي:

(١) المنظمة : تمثل الجهاز الإداري المناط به تحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع سواء أكانت هذه الأهداف خدمات (مثل التعليم والصحة والأمن ... إلخ) أو منتجات مثل المواد الغذائية والمواد البترولية والحاسبات الآلية والبرامج المرتبطة بها ... إلخ.

(٢) الوظائف : تتضمن أي منظمة عدد من الوظائف تعكس إلى حد كبير الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. هذه الوظائف تشمل الوظائف الإدارية والتنفيذية والمساعدة، حيث تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وتعد الوظائف الإدارية مهمة جداً بالنسبة لأداء أي منظمة ويسمى الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف بالمديرين.

(٣) المهام : تمثل المهام حركة النشاط في أي منظمة حيث يتم من خلال هذه المهام المناطة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة . ولما كان المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية يمثلون حجر الأساس في أداء أي منظمة فإن المهام التي يؤديها هؤلاء المديرين يطلق عليها العملية الإدارية أو وظائف الإدارة.

(٤) الموارد : لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلا بد أن تتاح لها الموارد.

هذه الموارد يمكن تصنيفها في فئتين رئيسيتين هي: الموارد البشرية وتشمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف المنظمة.

الموارد المادية وتشمل الميزانيات والأدوات ونظم المعلومات.





التخطيط :

بالطبع لا يوجد تعريف واحد للتخطيط وإنما عدة تعريفات . غير أن هذه التعريفات في مجملها تنظر إلى التخطيط باعتباره نشاط يتعلق بالاستعداد للمستقبل. وتبعاً لذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه «عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة الأهداف

المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة». انطلاقاً من أهمية التخطيط كعنصر من عناصر العملية الإدارية فسنتناول في الوحدة الثانية تعريف التخطيط وأهميته وأنواع التخطيط ودور التخطيط في الحياة وعناصره والخطوات المتبعة في التخطيط وعرض لأهم أجهزة التخطيط في المملكة العربية السعودية.

التنظيم :

يمثل التنظيم العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية ويمكن تعريفه هنا على أنه «عملية إدارية يتم من خلالها ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة وتصنيف المهام والوظائف بها وذلك من أجل تحقيق أفضل تنفيذ للأهداف وبأقل تكلفة». وسنتناول في الوحدة الثالثة تعريف التنظيم وأنواعه ومبادئ التنظيم الإداري وخصائص التنظيم الجيد والهياكل التنظيمية وخطوات وطرق تصميم الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي.

التوجيه : (الإشراف الإداري والقيادة)

يمكن تعريف التوجيه بأنه «العملية التي يتم بموجبها تسيير وقيادة نشاط العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية». في الوحدة الرابعة سنتناول تعريف الإشراف الإداري وأهميته وأدوات الإشراف الإداري. كما سيتم الحديث تحت هذا العنصر عن التوجيه والحفز والتدريب و مفهوم القيادة ومصادر التأثير في القيادة ونظريات القيادة وأنماط القيادة.

الرقابة :

تعرف الرقابة بأنها «قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي»، وتعد الرقابة نشاطاً هاماً تمارسه الإدارة للتحقق من أداء العمل على أساس الأهداف المرسومة وبأقل تكلفة ممكنة. فهي حلقة هامة من الحلقات التي يتم بها

استكمال العملية الإدارية ذاتها تحت هذا العنصر وفي الوحدة الخامسة سنتناول مفهوم الرقابة وأهميتها ومبادئ الرقابة وأنواع الرقابة وخطوات الرقابة وطرق الرقابة ليتم الحديث بعد ذلك عن أهم الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية.

ما سبق نخلص إلى القول بأن العملية الإدارية تمثل جوهر العمل الإداري حيث أن نجاح أي منظمة إنما يتوقف على مدى قدرة المديرين والعاملين في هذه المنظمة على ممارسة هذه الوظائف بنجاح. ذلك أن التخطيط ينقل المنظمة من الحاضر إلى المستقبل، كما أن التنظيم يساعدها في مهامها وأهدافها والإجراءات التي يمكن بها الوصول إلى هذه الأهداف . من ناحية أخرى تحاول الإدارة من خلال عنصر التوجيه قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية . وأخيراً فإن الرقابة كعنصر من عناصر العملية الإدارية تحاول أن تتعرف على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة وكشف أي انحرافات في التنفيذ تؤثر على جودة الأداء، وفي حالة وجود انحرافات تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية حيالها.

نشاط :



ناقش مع زملائك تطبيق عناصر العملية الإدارية في مدرستك، ثم دون ما توصلت إليه في المربع التالي :

.....

.....

.....

.....

.....



تعزيز الابتكار في بيئة التقويم

أجب عن الأسئلة التالية:

١. تمثل الإدارة عنصراً هاماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع ، أذكر أهم النقاط التي يمكن التدليل بها على هذه الأهمية .

أهم النقاط التي يمكن التدليل بها على هذه الأهمية:

- أ. الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه وتلبية احتياجات أفراده وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.
- ب. الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق احتياجاته من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.
- ج. ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها وتنوع أعمالها فرض أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنظمات إلى التخصصات الإدارية المختلفة.
- د. الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنظمات إلى إناطة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.
- هـ. الندرة في الموارد المادية والموارد البشرية المتخصصة؛ الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال اتباع سياسة الترشيح في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- و. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق.
- ز. رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة. هذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفراد دفعت الكثير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية بما يمكنهم من التعامل مع مشاكل تقديم الخدمات والإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد في المنظمات التي يعملون بها.

٢. ما التعريف الذي تراه مناسباً لمفهوم «الإدارة» ؟ وما هي أبرز العناصر التي يتضمنها هذا

التعريف ؟

التعريف المناسب لمفهوم ((الإدارة)) وأبرز عناصر التعريف:

وضع أهداف معينة والتخطيط للموارد البشرية لتنظيم عناصر الإنتاج لتحقيق هذه الأهداف.

أبرز عناصر التعريف:

- الموارد بشرية.
- أهداف.
- تخطيط.
- تنظيم.
- عناصر إنتاج.

٣. ما هي أبرز أهداف الإدارة مع ضرب أمثلة على ذلك ؟

أهداف الإدارة وأمثلة عليها:

- أ. تحقيق نمو وتطور المجتمع بما يؤدي إلى تحقيق أمنه ورفاهيته.
- ب. تحسين قدرات ومهارات الأفراد العاملين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروعات العامة والخاصة.
- ج. التنسيق بين الموارد البشرية والمادية من أجل توفير الوقت والجهد اللازم في إنجاز الأعمال.
- د. ضبط التكاليف والتقليل من الهدر والاقتصاد في استخدام الموارد.
- هـ. رفع كفاءة المنشآت الحكومية والخاصة من خلال العمل على تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية وإجراءات ونماذج العمل وتوظيف أحدث النظريات الإدارية في مجال الأعمال، واستخدام التقنيات الحديثة.
- و. تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- ز. تزويد الأفراد والمنشآت التي تساعدهم على مواجهة التغيير والتكيف مع معطياته.

٤. يذهب البعض إلى القول بأن الإدارة علم في حين يذهب البعض الآخر إلى القول بأنها فن ، وضح رأيك حول هذه القضية .

الإدارة علم أم فن: الإدارة علم بما تحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة وهي أيضاً فن؛ لأنها تعتمد على الأشخاص ومدى نجاحهم في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة؛ وذلك لأنهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم.



تعزيز الابتكار والتطوير

التقويم

٥. ما هي أبرز مجالات الإدارة ؟

أبرز مجالات الإدارة: الأمن، العدالة، التنمية، التجارة، الصناعة، الزراعة، التعليم، الصحة، المجالات الخيرية، المجالات التطوعية، المجالات الإقليمية.

٦. عرّف الإدارة العامة، وما هي القضايا الأساسية التي يتضمنها تعريف هذا المجال ؟

الإدارة العامة: ((ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة))، وهي تنفيذ: ((السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام)).

القضايا الأساسية التي يتضمنها تعريف هذا المجال: جميع المهام الحكومية المتعلقة بالسيادة كالدفاع والأمن والقضاء، والمهام المتعلقة بالاقتصاد كوضع السياسات المالية ووضع الخطط التنموية الاقتصادية وتنفيذها ومتابعتها، والمهام المتعلقة بالجوانب التعليمية والثقافية كما هو الشأن في الجهات المختصة بالتعليم والجامعات وغيرها، والمهام المتعلقة بالجوانب الاجتماعية المتمثلة في دور الرعاية الاجتماعية وخدمة المسنين والمحتاجين.

وبالطبع فإن الجهات الحكومية المناطة بها هذه المهام تختلف من مجتمع لآخر، وذلك بحسب طبيعتها السياسي ونمط التنظيم الإداري فيها.



تعزيز الأداء من خلال التقويم

٧. ما المقصود بإدارة الأعمال ؟ وما هي أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الإدارة العامة ؟

المقصود بإدارة الأعمال: إدارة نشاطات ومشروعات القطاع الخاص ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح.

أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الإدارة العامة:

أوجه الاتفاق:

١. تحقيق نمو وتطور المنشأة.

٢. تحسين قدرات ومهارات الأفراد العاملين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المرسومة.

٣. التنسيق بين الموارد البشرية والمادية من أجل توفير الوقت والجهد.

٤. ضبط التكاليف والتقليل من الهدر الاقتصادي في استخدام الموارد.

٥. رفع كفاءة المنشأة والعمل على تحديث الهياكل التنظيمية.

٦. تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة.

٧. تزويد الأفراد والمنشآت التي تساعدهم على مواجهة التغيير والتكيف مع معطياته.

أوجه الاختلاف:

١. المنشأة الحكومية أو العامة لا تعمل لحسابه الخاص إنما لصالح المواطنين والمقيمين في البلد وفقاً ما تقرره الأنظمة والتعليمات الساندة في الدولة وليست وفق لأهواء ورغبات مدير المنشأة.

٢. منشأة قطاع الأعمال تعمل لحسابها الخاص وليس لصالح المواطنين وفقاً لأنظمتها وتعليماتها الخاصة وفق لأهواء ورغبات مدير المنشأة.

٨. ما المقصود بالعملية الإدارية ؟ وما هي أبرز عناصرها ؟

المقصود بالعملية الإدارية: تعني وظائف الإدارة وتمثل النشاط الرئيسي للإداريين، وهذا يعني أن المديرين بالدرجة الأولى هم المعنيون بمباشرة هذه العملية لتحقيق أهداف محددة في المنظمة، هذا المفهوم للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط. وإن كانوا يقومون بالدور الرئيسي في العملية الإدارية.

إذ أن هذه العملية تمثل النشاط الأساسي للرؤساء والمشرفين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.

وأبرز عناصرها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.



متغيرات تقييم الجهد

التقويم

٩. ضع علامة (✓) أو (X) أمام العبارات التالية :

- أ. الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف محددة. (✓)
- ب. من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها «تنسيق الموارد البشرية من أجل توفير الوقت والجهد اللازم في إنجاز الأعمال». (✓)
- د. المقصود بالهيئات والمنظمات المتخصصة تلك التي تقدم خدماتها إلى الجميع ولا تهدف إلى تحقيق الربح. (X)
- هـ. العملية الإدارية تعني وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. (✓)



الوحدة الثانية

التخطيط

بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على :



- ◆ تعريف التخطيط وشرح مفهومه .
- ◆ التمييز بين أنواع التخطيط .
- ◆ بيان عناصر التخطيط .
- ◆ تطبيق خطوات التخطيط .
- ◆ توضيح شروط التخطيط الفعال .
- ◆ ذكر معوقات التخطيط .



بعد أن تعرفنا في الوحدة الأولى على أساسيات الإدارة نتطرق في هذه الوحدة إلى الحديث عن أولى العمليات الإدارية وهي التخطيط. و يعد التخطيط أحد أهم أسباب النجاح للأفراد والمنظمات والدول، فمن خلاله يتم وضع الأهداف وصنع القرارات والتفكير في المستقبل. وعندما يغيب التخطيط تتم الأعمال بصورة عشوائية وتصبح القرارات مجرد تصرفات ارتجالية ينتج عنها تبديد للجهود، وتخطيط في مسارات العمل، وانعدام في التنسيق.



في هذه الوحدة سنستعرض الآتي :

- ① مفهوم وتعريف التخطيط.
- ② أنواع التخطيط.
- ③ عناصر التخطيط.
- ④ خطوات التخطيط.
- ⑤ معوقات التخطيط.
- ⑥ دور التخطيط في الحياة.

عندما تقرر أن تقوم برحلة مع زملائك إلى مكة المكرمة لأداء العمرة فإنك حتماً تتبع بعض الخطوات الهامة قبل البدء بالرحلة، فستحرص على الاستئذان من ولي أمرك، ثم تعد حاجياتك الخاصة، وستحدد مع زملائك موعد الذهاب، ومتى سيكون الإياب؟ وما هي وسيلة النقل التي ستوصلكم 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 سليماً وفعالاً ساعد على نجاح الرحلة وتحقيق أهدافها والغرض من القيام بها، والتخطيط يلعب دوراً حيوياً في حياتنا، فتحسن 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 المسؤول عنه؟ وغيرها من الأسئلة التي يجب أن نحددها مسبقاً قبل الشروع بالعمل.

وربما امتد تخطيطنا ليشمل ما نرغب القيام به هذا الأسبوع أو هذا الشهر أو هذه السنة، وربما في المستقبل البعيد. فالطالب مثلاً يجب أن يخطط لمساره الوظيفي منذ المرحلة الثانوية فيحدد القسم المناسب، ثم يحدد بعد التخرج الكلية المناسبة، ثم يحدد بعد تخرجه من الجامعة الوظيفة المناسبة لتخصصه، وكل هذه التصورات المستقبلية يمكن للطالب أن يفكر فيها ويعمل لتحقيقها منذ مرحلة مبكرة في تعليمه.

والتخطيط كما أنه يتم باستمرار على مستوى الأفراد فإنه يتم كذلك على مستوى منشآت الأعمال والدولة، فمنشآت الأعمال لا يمكن أن تحقق أهدافها دون أن تضع خطتها لذلك، وكلما كبر حجم المنظمة أو زادت عملياتها وعظمت مسؤولياتها، وتعددت أنشطتها، صعب عليها أن تستمر بنجاح دون الاعتماد على عملية التخطيط. والدول هي الأخرى تعتمد على التخطيط في وضع الخطط المستقبلية الطموحة التي تسعى إلى نمو البلاد وتوفير سبل العيش الرغيد لمواطنيها وتحقيق المكانة الدولية الفاعلة بين الأمم. وتتبع خطط الدولة وتتسق معها الخطط التي تضعها جميع أجهزة الدولة وقطاعاتها المختلفة للوصول إلى الأهداف العليا للبلاد.

تعريف التخطيط :

من التعريفات التي وضعها علماء الإدارة للتخطيط ما يلي :

- ❑ التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل.
- ❑ التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة.
- ❑ تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.
- ❑ عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب، حيث يبذل فيها الجهد لتحديد الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

❑ عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

❖ استخلص مع زملائك أبرز العناصر التي اتفقت عليها هذه التعريفات، ثم صغ بأسلوبك تعريفاً للتخطيط يحوي العناصر التي استخلصتموها .

أبرز عناصر التخطيط: المستقبل، أهداف، افتراضات، سبل تحقيقها.

التخطيط: هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بأهداف مستقبلية وسبل تحقيق هذه الأهداف.

أهمية التخطيط :

كما ذكرنا في بداية هذه الوحدة فإن التخطيط يعد ركناً من أركان العملية الإدارية وترجع أهميته لأشتماله على عدة فوائد لعل من أهمها :

- أن التخطيط يساهم في وضع أهداف واضحة للعمل. ويوجد هذه الأهداف تتحدد الاتجاهات المختلفة للعمل وتتضح المسارات، ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنظمة لتحقيق النجاح.
- يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
- يساعد التخطيط على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد وكل وحدة إدارية في المنظمة المطلوب عمله فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة.

ابحث في أحد قواميس اللغة العربية عن معنى كلمة «تخطيط» واكتبه هنا :

تَخْطِيط (اسم): تَسْطِير.
تَخْطِيط: تَغْيِينُ الخُدُود.
تَخْطِيط: خِطَة.
تَخْطِيط: رَسْم.

- يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدئها وانتهائها.
- يساهم التخطيط في التعرف على المشكلات التي قد تعترض سير العمل مستقبلاً.
- يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة .
- يسهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء، التي تعتمد على الأهداف الموضوعية.

نشاط :



أورد - بالتعاون - مع زملائك - فوائد أخرى للتخطيط .

1. يقضي على الغموض، ويقلل من الأزمات المحتملة، من خلال تقييم هذه المراحل، واكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها.
2. يقوي الثقة بالنفس، ويعمل على فتح آفاق جديدة، وأفكار حديثة.
3. يشعر الإنسان بالإنجاز، وخصوصاً في حال نجاح الخطة، فالإنجاز حافز أساسي لاستمرار النجاح على أسس علمية وحكيمة.
4. اكتشاف الأخطاء؛ مما يشعر الإنسان بضرورة التفكير العميق في أهمية الحياة وأدواتها الكثيرة للوصول إلى نتائج أفضل، وبأقل التكاليف الممكنة.
5. توسيع مدارك الفكر، من خلال تنظيم الأفكار، واستخدام الأساليب والوسائل الممكنة، والاختيار بين البدائل وغيرها.
6. تحديد أولوياتك، والعمل على تحقيقها دون الاهتمام بهوامش الأمور والانشغال بها.
7. المنافسة وتحقيق التميز؛ الأمر الذي يؤدي إلى نجاح كبير.
8. القضاء على الروتين والبيروقراطية، والعمل على إدارة الوقت بأسلوب حضاري وعلمي مميز.





ناقش مع زملائك، كيف يمكن للتخطيط أن يساعدك على الاستعداد للاختبارات؟

- تنظيم أوقات المذاكرة.
- وضع برامج زمنية لاستذكار المواد الدراسية.
- الشعور بالإنجاز عند الانتهاء من استذكار كل مادة.
- تحديد أولوياتك والعمل على تحقيقها.

خصائص التخطيط :

من الخصائص التي تميز التخطيط أنه :

- ١ . يركز على الأهداف، إذ يسمى التخطيط إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.
- ٢ . مستقبلي، إذ تقرر الإدارة من خلاله ما ستقوم به في المستقبل وكيفية القيام به .
- ٣ . توقعي إذ يعتمد على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة.
- ٤ . يعتمد على القرارات والإجراءات، إذ يتبع التخطيط عدد من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.
- ٥ . عملية مستمرة، فطالما أن هناك أهداف يُسعى لتحقيقها فلا بد من وجود خطط.



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

أولاً : التقسيم حسب الفترة الزمنية

يمكن أن يتم التخطيط حسب معيار الزمن ليشمل التخطيط طويل الأجل، والتخطيط متوسط الأجل ، والتخطيط قصير الأجل ، لكنه لا يوجد تصنيف متفق عليه بين علماء الإدارة فيما يتعلق بتحديد الفترات الزمنية لكل نوع من هذه الأنواع، حيث يختلف التصنيف الزمني باختلاف الأنشطة.

١- التخطيط طويل الأجل :

تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ثلاثة سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر وذلك بحسب نشاط المنظمة. ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنظمة في اتجاهه. 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 وآلات تقنية لتحقيق أهداف المنظمة. 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 المنظمات بتكوين لجان أو أقسام خاصة تعنى بهذا النوع من التخطيط وتسعى إلى إعداد الخطط طويلة الأجل بالاشتراك مع الإدارات والأقسام المعنية. ومن أمثلة الخطط طويلة الأجل في المنظمات التجارية أن تضع إحدى المنظمات خططها المتوقعة للمبيعات لخمس سنوات قادمة.

٢- التخطيط متوسط الأجل :

يعد التخطيط متوسط الأجل تفصيلاً للخطط طويل الأجل ، وتتراوح مدة التخطيط متوسط الأجل بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات بحسب نوع النشاط.

وعند وضع الخطط متوسطة الأجل يقوم المخططون في المنظمة بتفصيل وتقسيم الخطط طويلة الأجل إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام ، مثل وضع خطة للإدارة المالية ، وخطة لإدارة التسويق وخطة لإدارة الإنتاج وهكذا. وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة ، وأقل عرضة للتغير قياساً بالخطط طويلة الأجل.

٣- 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، وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تبنى من الخطط متوسطة الأجل. فكلما كانت الخطة قصيرة كلما ساعد ذلك الإدارة على دقة التنبؤ والتحكم فيما سيحدث من ظروف مستقبلية. فمثلاً نجد أن 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.

وتعد الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنظمات إذ لا يمكن للتخطيط طويل الأجل أو التخطيط متوسط 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. ومن أمثلة الخطط قصيرة الأجل أن تقوم المنظمة بوضع خطة عاجلة لتغطية الزيادة في طلبات الإنتاج خلال أسبوع. أو إعداد برنامج تأهيلي للمحاسبين في المنظمة للتدريب على برنامج محاسبي جديد سيتم العمل به خلال ثلاثة أشهر.

أحياناً قد تصل الخطة طويلة الأجل إلى عشرين سنة على مستوى الدول (مثل : خطة القضاء على الفقر أو الأمية في البلاد).

١ تخطيط طويل الأجل

٢ تخطيط متوسط الأجل

٣ تخطيط قصير الأجل

الشكل رقم ١/٢ أنواع الخطط حسب الفترة الزمنية

ثانياً : التقسيم حسب المستوى الإداري

استعرضنا في القسم السابق أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية وستوضح في هذا القسم أنواع التخطيط بحسب المستوى الإداري. فالتخطيط يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات إدارية هي التخطيط على مستوى الإدارة العليا، والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى، والتخطيط على مستوى الإدارة التنفيذية، ويوضح الشكل رقم (٢/٢) تدرج هذه الخطط من الأعلى إلى الأدنى.

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة التنفيذية

الشكل رقم ٢/٢ المستويات الإدارية وأنواع الخطط

١- التخطيط على مستوى الإدارة العليا :

ويضطلع بمهمة هذا التخطيط عادة أعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مديرو العموم. ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده الاستراتيجي، فتضع الإدارة العليا القضايا الرئيسة والإستراتيجية التي تغطي فترة زمنية طويلة. ومن أمثلة تلك الاستراتيجيات على مستوى المنظمات الإدارية: تأهيل الكفاءات البشرية المستقبلية، وتحديد موارد جديدة للمنشأة.

ويتم وضع هذه الخطط الإستراتيجية بعد استشارة واعتماد مجلس الإدارة أو أعلى المناصب في المنظمة، مع الاستشارة بأراء الإدارة الوسطى والتنفيذية.

ماذا يقصد بـ الاستراتيجي؟

ابحث عن معنا هذه الكلمة في كتب الإدارة وقواميس اللغة.

المقصود بـ الاستراتيجي:

منسوب إلى الاستراتيجية.

استولى الجيش على موقع استراتيجي: على موقع هام يشرف على مناطق متعددة، له أهمية من الناحية الحربية.
مركز استراتيجي من الناحية التجارية: له أهمية كبرى.



واجباتي

٢- التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى :

ويضطلع بمهمة هذا التخطيط عادة مساعدا المدراء، ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات الفرعية. ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده التفصيلي أو ما يسمى في علم الإدارة بالبعد التكتيكي. ويتصف هذا التخطيط بأنه أكثر تحديداً من التخطيط الإستراتيجي ويفطي فترة زمنية متوسطة، وفيه يتم تحديد الخطوات الرئيسة الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام للوصول للأهداف التفصيلية التكتيكية. ويتم وضع هذه الخطط بعد استشارة المستويات التنفيذية قبل تقديمها للإدارة العليا لإقرارها واعتمادها.

ماذا يقصد بـ التكتيكي؟

ايحت عن معنا هذه الكلمة في كتب

الإدارة وقواميس اللغة.

المقصود بـ تكتيكي:

تكتيكي: (اسم).

اسم منسوب إلى تكتيك.

انسحب الجيش من الجبهة لأسباب تكتيكية.

تكتيك: (اسم).

التكتيك: فن وضع الخطط الحربية للجيش في الميدان.

استخدم الجيش تكتيكاً ناجحاً لدحر العدو: أسلوباً ووسائل في التنظيم حسب خطة

مرسومة تؤدي إلى النجاح والفوز.



٣- التخطيط على مستوى الإدارة التنفيذية :

ويضطلع بمهمة هذا النوع من التخطيط عادة المشرفون ورؤساء الشعب وهذا النوع من التخطيط طبيعته تشغيلية، ويتم خلال فترة زمنية قصيرة تكون أقل من سنة.

ويشارك في وضع الخطط على مستوى الإدارة التنفيذية الأقسام المعنية والأفراد بحيث تحقق الخطط التشغيلية الأهداف القريبة التي تساهم فيما بعد في تحقيق الخطط التكتيكية والإستراتيجية.

نوع الخطة	يمكن أن تسمى	المستوى الإداري	يتمثل في
الخطة طويلة الأجل	الخطة الإستراتيجية	الإدارة العليا	✧ رئيس مجلس الإدارة. ✧ المدير العام. ✧ مديرو الإدارات العامة.
الخطة متوسطة الأجل	الخطة التكتيكية	الإدارة الوسطى	✧ مديرو الأقسام. ✧ مساعدا المديرين.
الخطة قصيرة الأجل	الخطة التشغيلية	الإدارة التنفيذية	✧ المشرفون. ✧ رؤساء الشعب. ✧ رؤساء العمل.

جدول رقم ١/٢ المستويات الإدارية وأنواع الخطط.



عناصر التخطيط :

بعد أن عرفنا مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه سنستعرض في هذا الجزء عناصر التخطيط التي هي بمثابة الأركان التي يركز عليها التخطيط، وهذه العناصر يمكن تصنيفها إلى أربعة عناصر هي :

الإجراءات

السياسات

الأهداف

أولاً : الأهداف

تعرف الأهداف بأنها : « ما ينبغي تحقيقه في المستقبل » وقد تكون الأهداف عامة أو محددة، طويلة المدى أو قصيرة المدى، أساسية على مستوى المنظمة بأكملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب، والأهداف هي اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط وتتحدد على ضوءها باقي العناصر الأخرى. وتوضع الأهداف على شكل هرمي بحسب درجة أهميتها. فالأهداف الرئيسة توضع في قمة الهرم ثم تتدرج باقي الأهداف حسب درجة أهميتها خلال الهرم حتى تصل إلى القاعدة، وتوضع الأهداف عادة بشكل عام ثم يتم التدرج بتفصيلها إلى أهداف فرعية.

مثال لتدرج الأهداف من أهداف عامة إلى أهداف فرعية :

أن تسعى المنظمة إلى أن تحقق هدفاً عاماً هو الريادة في السوق فيكون لها أكبر حصة سوقية . ثم يلي هذا الهدف هدف آخر أكثر تفصيلاً فيكون هدف المنظمة أن تحقق (زيادة مقدارها ١٠٪ في حصتها من السوق في فترة زمنية معينة) ثم يلي هذا الهدف هدف آخر أكثر تفصيلاً فيكون هدف المنظمة الفرعي زيادة حصتها السوقية في منطقة جغرافية معينة بنسبة ١٥٪ في فترة زمنية محددة أو زيادة الحصة السوقية لمنتج معين بنسبة قدرها ٢٠٪ في فترة زمنية محددة.





ما الأهداف التفصيلية التي ستضعها للوصول لهدف عام وهو أن تكون مبرمجاً للحاسب الآلي مستقبلاً؟

الأهداف التفصيلية التي ستضعها للوصول لهدف عام وهو أن تكون مبرمجاً للحاسب الآلي مستقبلاً:

١. التعرف على المناهج الأساسية التي يدرسها الطلاب الأكاديميين.

٢. دراسة منهج أو كتاب في المناهج الأساسية:

• مقدمة في علوم الحاسب.

• تنظيم الحاسب.

• خوارزميات وهياكل بيانات.

• رسم بالحاسب.

• قواعد البيانات.

• شبكات الحاسب.

• نظم التشغيل.

• هندسة البرمجيات.

٣. اختيار المجال الذي تحب أن تعمل فيه.

٤. اختيار لغة برمجة مناسبة للمجال.

٥. الاتصال الدائم بالمبرمجين الذين يعملون في نفس المجال.

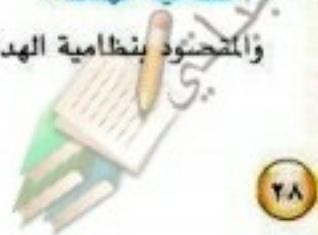
نظراً لأهمية الأهداف في المنشآت فهناك عدة شروط يجب مراعاتها عند وضع الأهداف منها :

١. وضوح الهدف :

فيجب أن يكون الهدف المراد تنفيذه واضحاً ومحددًا لجميع العاملين والمسؤولين عن تنفيذه في المنظمة فالغموض في الهدف يؤدي إلى فهمه من قبل العاملين في المنظمة بطريقة تختلف عما هو مقصود منه، كما يجعله قابلاً للتأويل والتفسير المتعدد مما يغير من أصل الهدف ويؤدي إلى تحقيق نتائج غير مرغوبة .

٢. نظامية الهدف :

والمقصود بنظامية الهدف أن يكون الهدف المراد تنفيذه من قبل الفرد أو الدولة أو المنظمة هدفًا غير



مخالف لتعاليم الدين والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وأن يكون متمشياً مع ما تسنه الدولة من أنظمة وقواعد لتنظيم مختلف الأعمال على مستوى الدولة .

٣. واقعية الهدف :

يجب أن لا يكون الهدف المراد تنفيذه خيالياً بل يجب أن يكون هدفاً واقعياً ممكن التحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أهداف يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها أو أنها ضرب من الأمانى والأحلام.

ف عندما يكون هدف أحد طلاب المرحلة الثانوية أن يدخل كلية تتطلب معدلاً عالياً بينما معدله متدني فإن هذا الهدف غير واقعي وليس في وسعه تحقيقه.

٤. قابلية قياس الهدف :

يجب أن يترجم الهدف إلى فروع قابلة للقياس والمتابعة حتى يتم تقويمها ومعرفة ما إذا كان هناك تقصير أو عدم تقدم أو انحراف عن المسار المطلوب.

فعلی سبیل المثال عندما يكون هدف المنظمة تحقيق أرباح عالية هذا العام، فإن هذا الهدف يعد هدفاً عاماً غير قابل للقياس. لكن عندما يكون هدف المنظمة هو تحقيق نسبة ربح مقدارها ١٠٪ فذلك هدف يمكن قياسه ومعرفة مقدار ما تحقق منه.

ثانياً : السياسات

تعرف السياسات بأنها : « مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنظمة».

فهي عبارة عن الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف . وهي المرشد للعاملين حول الطرق والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف المنشودة ومن صفات السياسات أنها ثابتة نسبياً، ويعد اتباعها أمراً ضرورياً وملزماً من قبل جميع العاملين في المنظمة ويجب أن تكون هذه السياسات واضحة لجميع المعنيين ، ومتجانسة مع بعضها البعض ، وشاملة لجميع أفراد المنظمة بحيث تطبق على الجميع فلا تقتصر على مجموعة وتستثني أخرى، ولا تقتصر على حالة دون أخرى.

ومن أمثلة تطبيق السياسات :

أن تكون سياسة المنظمة التركيز على الجودة، أو التركيز على السعر المنخفض فتري في الواقع شركات تعد الجودة سياستها في حين ترى شركات أخرى تركيز على السعر كسياسة لها. ومن الأمثلة التي يمكن أن نلاحظها السياسات التي تتبعها شركات إنتاج السيارات، والساعات والأثاث، والخدمات الفندقية، وغيرها. والسياستان السابقتان (الجودة، السعر) بالرغم من تباينهما إلا أنهما يسعىان لتحقيق نفس الهدف وهو تحقيق زيادة في الحصة السوقية.

اذكر بعض السياسات التي تتبعها مدرستك والتي يجب على الطلاب الالتزام بها.



ثالثاً: الإجراءات



تعرف الإجراءات بأنها: « سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل معين» فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنظمة لإتمام عمل من الأعمال، وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة تختلف باختلاف الأعمال . فالإجراءات التي يمر بها طالب الوظيفة تختلف عن الإجراءات التي يمر بها من يطلب إجازة. كما تختلف الإجراءات باختلاف المنظمات، ففي منشآت القطاع العام هناك إجراءات مختلفة للتوظيف عن تلك الإجراءات المتبعة في منشآت القطاع الخاص.

اذكر سلسلة الإجراءات والخطوات التي تتبعها عند قيامك بالتسجيل بداية الفصل الدراسي.



تختلف الإجراءات عن السياسات بأن الإجراءات أكثر تحديداً لما يجب القيام به، في حين أن السياسات تعد أعم وأشمل.



قبل ختام هذا القسم المتعلق بعناصر التخطيط تجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تتدرج من حيث الشمولية والعمومية من الهدف الأكثر شمولية وعمومية إلى الإجراء الأكثر تفصيلاً وتحديداً . ويبين الشكل رقم (٣/٢) تدرج الخطط المرتبطة بهذه العناصر من الشمول إلى التفصيل.



الشكل رقم ٣/٢

خطوات التخطيط



الشكل رقم ٤/٢ خطوات التخطيط

خطوات التخطيط :

تتكون عملية التخطيط من عدة خطوات تتضح في الشكل رقم (٤/٢) وسنستعرضها فيما يلي :

- تحديد الهدف.
- جمع المعلومات.
- وضع الافتراضات
- تحديد البدائل والاختيار من بينها.
- التنفيذ.
- التقويم.

الخطوة الأولى : تحديد الهدف

وتختص هذه الخطوة بتحديد ما نريد الوصول إليه، وكما ذكرنا سابقاً يجب أن تكون الأهداف :

- واضحة ومحددة.
- مشروعة (نظامية).
- واقعية.
- قابلة للقياس .



- اكتب مثال لكل مما يلي : هدف غير واضح، هدف غير مشروع، هدف غير واقعي، هدف غير قابل للقياس.
- هدف غير واضح: أن أصبح دكتوراً جامعياً في علم من العلوم.....
- هدف غير مشروع: أن تقود السيدات سيارات في المملكة العربية السعودية.....
- هدف غير واقعي: أريد أن أكون عالماً في الجيولوجيا وأنا أعمل في مجال المحاسبة.....
- هدف غير قابل للقياس: تحقيق السلام في العالم.....

الخطوة الثانية : جمع المعلومات



وتتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن ماضي وحاضر المنظمة، ومعرفة الموقف الحالي داخلياً وخارجياً، كما تتطلب أيضاً تقدير الأحداث والظروف المستقبلية، ومما تتطلبه أيضاً تحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة ومقارنتها بالفرص والتحديات الخارجية، وذلك لمعرفة مدى إمكانية إنجاز الأهداف المنشودة.

على إدارة المنظمة أن تجيب على هذه الأسئلة قبل الشروع في وضع الخطة:

١. هل تم توفير جميع المعلومات المطلوبة ؟
٢. هل تشمل هذه المعلومات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة ؟
٣. هل هناك معلومات لم يتم جمعها ؟
٤. هل تم إشراك واستشارة الأشخاص الذين سينفذون الخطة ؟

وبعد الإجابة على هذه التساؤلات يتم تصنيف وتحليل المعلومات، بحيث تصنف المعلومات ذات الصبغة العامة في مجموعات مستقلة، ثم يتم تحليلها للوصول إلى استنتاجات معينة تتعلق بالخطة.

الخطوة الثالثة : وضع الافتراضات



بعد أن يتم جمع المعلومات الخاصة بالظروف والبيئة الداخلية والخارجية للمنشأة التي تؤثر على الخطة، تضع الإدارة افتراضات معينة متعلقة بهذه الظروف ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، وتتدرج الافتراضات في خط له طرفان:

١. الطرف الأول أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة ومشجعة.
٢. والطرف الآخر أن تكون الظروف المستقبلية سيئة ومثبطة.

من المفيد عند هذه الخطوة أن نستعين الإدارة بالإجابة على الأسئلة الآتية لوضع الافتراضات

١. ما هي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة ؟
٢. هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة ؟
٣. هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات حول التأثير الداخلي والخارجي المحتمل في المستقبل ؟
٤. ما هي العوامل التي يجب مراقبتها من أجل التغيير عند تغير الظروف ؟

التنبؤ ما هو إلا تلمس للمستقبل بناء على ما يتوفر لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر.

وهذه الاحتمالات المفترضة حول المستقبل ليست ضرباً من الرجم بالغيب أو تجاوزاً 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، 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.

مثال على الافتراضات



وليد يتاجر في بيع التمور، ويفترض أن أسعار التمور هذا العام ستتناقص في منطقة القصيم؛ نظراً لمعرفته بأن عدد النخيل المنتج قد تضاعف هذا العام، وبالتالي فإن الإنتاج سيكون وفيراً وكثيراً في السوق مما سيقلل من سعره . وبناءً عليه فسيستأجر وليد شاحنات لبيع تموره في أسواق أخرى داخلية أو خارجية .

الخطوة الرابعة : تحديد البدائل والاختيار من بينها

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

ويتبع بعد ذلك تقوم 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 ١٠٪ فإن البدائل لتحقيق ذلك يمكن أن تشمل :

البديل الأول:	البيع بسعر أقل
البديل الثاني:	دخول أسواق جديدة
البديل الثالث:	إدخال تغييرات على المنتج

هذه البدائل الثلاثة يتم اختيار واحدًا منها بعد المقارنة حسب المعايير المناسبة مثل التكلفة والإمكانية والجهد وغيرها .

ونظرًا لأهمية هذه المرحلة فقد تستعين الإدارة بالحاسب الآلي وبرامج بحوث العمليات للقيام بالمفاضلة بين البدائل والمساعدة في تحديد أفضل الخطة وفق المعايير الموضوعية، ويبقى أخيرًا للإدارة اختيار الخطة التي سيتم العمل بموجبها في المستقبل.

الخطوة الخامسة : التنفيذ

وهذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط وتأتي بعد أن أصبح هناك خطة، وهي تختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي، وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ.

التقويم

بعد التقويم خطوة أساسية من خطوات التخطيط الفعال وتتم عملية التقويم مع كل خطوة من خطوات التخطيط، ويتم تقويم الأهداف وتقويم المعلومات التي تم جمعها، وتقويم الافتراضات التي وضعت، وتقويم التنفيذ، وذلك لتصحيح الانحرافات في حينها، ثم تقويم النتائج التي تحققت.

والتخطيط الفعال يقتضي المتابعة الدائمة لسير الخطة وتقويمها دوريًا 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 وسبل معالجته.

صفات التخطيط الفعال :

تسعى جميع المنظمات أن يكون تخطيطها مجديًا ونافعًا ومحققًا للأهداف. وعندما يكون كذلك فإننا نطلق عليه التخطيط الفعال. ولكي تتحقق هذه الفاعلية فلا بد أن يتميز التخطيط بصفات عديدة من أهمها ما يلي:

١- وضوح الهدف :

يجب أن يكون للخطة هدف واضح محدد تسير على ضوئه أعمال المشروع. وعندما يغيب الهدف المحدد أو يكون غير واضح تصاب المنظمة بالتخبط والعشوائية المؤدية للفشل.

٢- المرونة :

يجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المستجدة دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تحدث

تأثيراً سلبياً على فاعلية الخطة، فالمنظمات تعيش في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر، وتتأثر بالتغيرات التي تطرأ على المجتمع المحلي والدولي الذي تعد جزءاً منه، وبالتالي فيجب أن تكون الخطة مرنة متضمنة عدة مسارات بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة عند حدوثها بحيث تبقى الخطة في اتجاهها نحو الهدف المنشود.

٣- السهولة :

فالخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المنظمة ، ولذلك فإنه ينبغي أن تكون الخطة من السهولة بمكان بحيث يمكن للجميع استيعابها وفهمها من أجل تطبيقها على أرض الواقع .

٤ - المشاركة في الإعداد :

يجب أن توضع الخطط بمشاركة أكثر من شخص في المنظمة، ولا يستطيع شخص بمفرده وضع خطة يُطلب من الآخرين تنفيذها، فالخطة تعتمد على المعلومات والمعارف والتخصصات المختلفة مما يجعل من الصعب على شخص واحد أن يأخذ في الاعتبار مصالح الجهات المتعددة المؤثرة والمتأثرة بالخطة . وربما تطلب الأمر الاستعانة بالخبراء والاستشاريين من خارج المنظمة لوضع التصورات الشاملة عن الحالة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية وارتباط ذلك وأثره على الخطة.

٥ - الواقعية :

يجب أن تكون الخطة واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة دون أن يكون هناك مبالغة في تقدير ما يمكن إنجازه، أو تضخيم لأثر الظروف المحيطة وبالتالي تقليل وتحجيم ما يمكن تحقيقه.

٦ - تحقيق التوازن :

يجب أن تكون الخطة الفعالة متوازنة في جميع أجزائها وتطبيقاتها على أعمال المنظمة وإداراتها وأقسامها ، بحيث تشمل الخطة جميع أقسام المنظمة بشكل متوازن لا يطفى جانب على جانب، ولا تهمل إدارة وتركز على إدارة أخرى، ولا يتم التخطيط لمجال من مجالات المنظمات وتجاهل باقي المجالات وأوجه النشاط.



تواجه عملية التخطيط عدة عقبات تحد من فاعليتها وتعوق تنفيذها، وهذا يستدعي من الإدارة المسارعة في معالجتها وإيجاد الحلول لمواجهةها ومن أهم هذه المعوقات:

١- البيئة المعقدة :

فعندما تكون البيئة المحيطة بالمنظمة متغيرة جداً فإن ذلك سيزيد من صعوبة التخطيط، فسيصعب جمع المعلومات الدقيقة، والتنبؤ الدقيق، واتخاذ القرار المناسب للتكيف مع هذه البيئة.

ومن أمثلة تلك البيئات التي يصعب التخطيط فيها: الدول التي يحدث فيها فلاحل وصراعات سياسية ولا تنعم بالاستقرار السياسي.

ابحث في أحد قواميس اللغة العربية عن معنى كلمة «بيئة»، واكتبه هنا :

معنى كلمة ((بيئة)):

بيئة: (اسم).

هي مجموع العناصر الطبيعية والاصطناعية التي تحيط بالإنسان والحيوان والنبات، وتشكل محيطه الطبيعي من أوجب الواجبات في عصرنا ضرورة المحافظة على البيئة عاش في بيئة صحراوية.

عوامل البيئة: أي العوامل التي تسيطر على أحوال الكائنات الحية وتوزيعها في محيطات الطبيعة المختلفة.

البيئة: المنزل.

البيئة: الحال.

حماية البيئة: وقايتها من التلوث.

علم البيئة: (البيئة والجيولوجيا) علم يدرس علاقة البيئة بالأحياء، فيبحث في علائق الكائنات الحية ببيئتها الطبيعية، وخصوصاً تأثير العوامل الطبيعية والإقليمية فيها.



٢- نقص المعلومات :

عندما يكون جمع المعلومات الضرورية للتخطيط متعذرًا أو ناقصًا فإن التخطيط سيكون صعبًا للغاية، إذ أن التخطيط يركز على المعلومة الشاملة لجميع العوامل المحيطة بالمنظمة، وكلما قلت هذه المعلومات والإحصاءات والدراسات المتعلقة بالخطة زاد ذلك من صعوبة التخطيط الفعال.

٣- مقاومة التغيير :

يرغب كثير من الناس عدم التغيير، وتزداد هذه الرغبة عندما يشعرون بالخوف من مجاهيل المستقبل، ويفضلون الإبقاء على الأهداف والخطط المعروفة والمعهودة في ظل الظروف المستقرة. وهذا التوجه لا يتناسب مع التخطيط الذي يتطلب بطبيعته التغيير والتطوير، إذ يؤدي تمسكهم بالأوضاع الحالية ومقاومتهم لإحداث التغيير إلى الحد من نجاح التخطيط وتطبيقه بفاعلية وكفاية.

٤- عدم الواقعية :

ويتم ذلك بسبب سوء التقدير والمبالغة فيحدث خلل في التخطيط، وتكون الافتراضات إما تشاؤمية سلبية أو مثالية غير ممكنة. فيؤثر ذلك سلبًا على العاملين في المنظمة ويكون عائقًا للتوصل إلى تخطيط فعال.

٥- عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة :

فالتخطيط السليم يستلزم ربط وتنسيق بين جميع إدارات المنظمة وأجهزتها، وحشد جميع الجهود في مسارات متوازنة لبلوغ الأهداف المنشودة وتحاشي الازدواجية والتداخل فيما بين البرامج والأنشطة. أما عندما يغيب التنسيق فإن الخطط تتداخل والأهداف تتعارض والبرامج تتناقض مما يؤدي إلى عشوائية المنظمة وتخبطها وبالتالي فشل خططها.

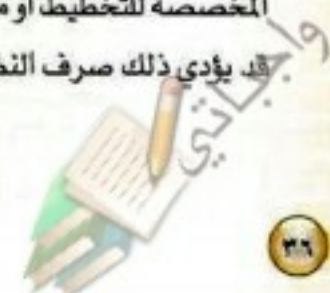
ما الجهات المسؤولة التي يجب أن يتم التنسيق بينها لنجاح الخطة الموضوعة لإنشاء نفق في أحد الشوارع؟

الهيئة العامة للاستثمار وهيئة التطوير.



٦- الوقت والتكلفة :

لإعداد خطط سليمة فإن المنظمة تبذل الجهود والأوقات وتستقطب الخبرات الفنية والاستشارية القادرة على وضع التصورات المستقبلية بدقة وكفاءة، وتوفر الموارد المالية اللازمة، كما يتطلب التخطيط جمع المعلومات والبيانات التي لا تتوفر في المنظمة وتتكلف المنظمة الكثير للحصول عليها، وقد يؤدي نقص الموارد المالية المخصصة للتخطيط أو محاولة الاستئجال في تحقيق الأهداف إلى إعاقة تطبيق الخطط أو الاعتماد عليها، بل قد يؤدي ذلك صرف النظر عن التخطيط بالكلية.





ناقش مع زملائك أمثلة لخطط خاصة بك أعاققتها إحدى هذه العوائق .

.....

.....

.....

.....

دور التخطيط في الحياة :

بعد أن استعرضنا التخطيط الإداري على مستوى الدولة ومنشآت الأعمال، يحسن أن نتطرق إلى التخطيط كوسيلة تطبيقية نافعة تعين الفرد على التفوق والنجاح في الحياة.

وكما ذكرنا في بداية هذا الفصل فإن قيامك برحلة مع أصدقائك إلى مكة المكرمة لأداء العمرة يتطلب منك التخطيط المسبق قبل الذهاب لهذه الرحلة وتحقيق أهدافها كما تريد . وهذا التخطيط المؤقت لعمل ما هو إلا أمر طبيعي وتجربة تلقائية اعتدنا على القيام بها ولكن دون تنظيم أو تصميم برنامج عملي لها، وتقتصر دوماً على الإعداد الذهني والنوايا، ثم نقوم بالعمل وقد نوفق أحياناً في تحقيق ما نصبو إليه وقد نشغل عنه وننصرف عن مستلزماته ومتطلباته فنشغل في تحقيق ما نرغب ونتمنى.

ولكي تحقق أهدافك الخاصة في الحياة فلا بد أن تمارس التخطيط المنظم حتى يعينك على بلوغ أهدافك الدنيوية والأخرية - بإذن الله -.

وقد أوضحت الدراسات العلمية أن من أهم صفات الناجحين حبهم وتعلقهم بوضع الأهداف والسير المنظم نحو تحقيقها. وهذا السير المنظم نحو تحقيق الأهداف هو ما نقصد به التخطيط السليم .

والواقع أن التخطيط مهارة ثمينة عندما يتمكن منها الإنسان ويمارسها في حياته العامة سيقطف ثمارها وفوائده الجمة على حياته العملية.

وقد كان قدوتنا ﷺ يمارس التخطيط كما هو واضح من القصص الواردة في سيرته ﷺ . ومن ذلك التخطيط للدعوة السرية في مكة، والتخطيط لهجرة أصحابه إلى الحبشة والتخطيط لهجرته إلى المدينة المنورة، والتخطيط في غزواته ﷺ وغيرها من المواقف العديدة التي تبرز فيها مهارات التخطيط الفذة لديه ﷺ .

ولكي تنمي مهارة التخطيط لديك ويكون التخطيط عادة من عاداتك احرص في البداية على أن تضع لك أهدافاً بسيطة، ثم التزم بتحقيقها.

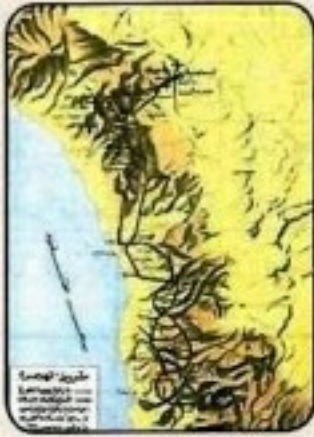
فعلى سبيل المثال يمكن أن تضع لك هدفاً وهو أن تحفظ سورة الملك في أسبوع واحد، ولكي يتحقق ذلك ينبغي أن تضع أهدافاً فرعية مثل:

أن تقرّر حفظ (٥) آيات من هذه سورة كل يوم، ولأن مجموع آيات هذه السورة هو (٣٠) آية، فيمكنك عند الالتزام بتنفيذ هذه الخطة أن تحفظ السورة في (٦) أيام وتجعل اليوم السابع للمراجعة، فتكون قد بدأت فعلياً في وضع الخطط وتنفيذها.

وكلما استطعت النجاح في تحقيق هذه الأهداف ضع لنفسك أهدافاً أكبر واعمل على تحقيقها واصبر على التقيد بخطواتها ومراحلها حتى تحققها.



نشاط :



اكتب عن هجرة الرسول ﷺ إلى المدينة، وكيف تم التخطيط لذلك ؟
 لقد بعث الله نبينا محمداً ﷺ بدعوة تملأ القلوب نوراً، وتشرف بها العقول رشداً؛ فسابق إلى قبولها رجال عقلاء، ونساء فاضلات، وصبيان ما زالوا على فطرة الله. وبقيت تلك الدعوة على شيء من الخفاء، وكفار قريش لا يلقون لها بالاً؛ فلما صدع بها رسول الله ﷺ أغاظ المشركين، وحفزهم على مناوأة الدعوة والصد عن سبيلها؛ فوجدوا في أيديهم وسيلة هي أن يفتنوا المؤمنين، ويسوموهم سوء العذاب؛ حتى يعودوا إلى ظلمات الشرك، وحتى يرهبوا غيرهم ممن تحدثهم نفوسهم بالدخول في دين القيمة.

أما المسلمون فمنهم من كانت له قوة من نحو عشيرة، أو حلفاء يكفون عنه كل يد تمتد إليه بأذى، ومنهم المستضعفون، وهؤلاء هم الذين وصلت إليهم أيدي المشركين، وبلغوا في تعذيبهم كل مبلغ.

ولما رأى الرسول ﷺ ما يقاسيه أصحابه من البلاء، وليس في استطاعته حينئذ حمايتهم، أذن لهم في الهجرة إلى الحبشة، ثم إلى المدينة، ثم لحق بهم في المدينة.





والناظر في الهجرة النبوية يلحظ فيها حكماً باهرة، ويستفيد دروساً عظيمة، ويستخلص فوائد جمة يفيد منها الأفراد، وتفيد منها الأمة بعامّة. فمن ذلك على سبيل الإجمال ما يلي:

١. ضرورة الجمع بين الأخذ بالأسباب والتوكل على الله:

ويتجلى ذلك من خلال استيقاظ النبي ﷺ لعلي وأبي بكر رضي الله عنهما. معه؛ حيث لم يهاجرا إلى المدينة مع المسلمين، فعليّ ﷺ بات في فراش النبي ﷺ، وأبو بكر ﷺ صحبه في الرحلة. ويتجلى أيضاً في استعانته بعبد الله بن أريقط الليثي، وكان خبيراً ماهراً بالطريق.

ويتجلى كذلك في كتم أسرار مسيره إلا من لهم صلة ماسّة، ومع ذلك فلم يتوسع في إطلاعهم إلا بقدر العمل المنوط بهم، ومع أخذه بتلك الأسباب وغيرها لم يكن ملتفتاً إليها، بل كان قلبه مطوّياً على التوكل على الله عز وجل.

٢. ضرورة الإخلاص والسلامة من الأغراض الشخصية:

فما كان عليه الصلاة والسلام خاملاً، فيطلب بهذه الدعوة نباهة شأن، وما كان مقلّاً حريصاً على بسطة العيش؛ فيبغى بهذه الدعوة ثراء؛ فإن عيشه يوم كان الذهب يصبّ في مسجده ركاماً كعيشه يوم يلاقي في سبيل الدعوة أذى كثيراً.

٣. الاعتدال حال السراء والضراء:

فيوم خرج عليه الصلاة والسلام من مكة مكرهاً لم يخنع، ولم يذل، ولم يفقد ثقته بربه، ولما فتح الله عليه ما فتح وأقرّ عينه بعز الإسلام وظهور المسلمين لم يطش زهواً، ولم يتعاضم تيهماً؛ فعيشته يوم أخرج من مكة كارهاً كعيشته يوم دخلها فاتحاً ظافراً، وعيشته يوم كان في مكة يلاقي الأذى من سفهاء الأحلام كعيشته يوم أطلت رايته البلاد العربية، وأطلت على ممالك قيصر ناحية تبوك.

٤. اليقين بأن العاقبة للتقوى وللمتقين:

فالذي ينظر في الهجرة بادئ الرأي يظن أن الدعوة إلى زوال واضمحلال. ولكن الهجرة في حقيقتها تعطي درساً واضحاً في أن العاقبة للتقوى وللمتقين؛ فالنبي ﷺ يعلم بسيرته المجاهد في سبيل الله الحق أن يثبت في وجه أشياع الباطل، ولا يهن في دفاعهم وتقويم عوجهم، ولا يهوله أن تقبل الأيام عليهم، فيشتد بأسهم، ويجلبوا بخيلهم ورجالهم؛ فقد يكون للباطل جولة، ولأشياعه صولة، أما العاقبة فإنما هي للذين صبروا والذين هم مصلحون.





٥. ثبات أهل الإيمان في المواقف الحرجة:

ذلك في جواب النبي ﷺ لأبي بكر ؓ لما كانا في الغار. وذلك لما قال أبو بكر ؓ: "والله يا رسول الله، لو أن أحدهم نظر إلى موقع قدمه لأبصرنا". فأجابه النبي ﷺ مطمئنًا له: "ما ظنك باتنين الله ثالثهما".

فهذا مثل من أمثلة الصدق والثبات، والثقة بالله، والاتكال عليه عند الشدائد، واليقين بأن الله لن يتخلى عنه في تلك الساعات الحرجة.

هذه حال أهل الإيمان، بخلاف أهل الكذب والنفاق؛ فهم سرعان ما يتهاونون عند المخاوف وينهارون عند الشدائد، ثم لا نجد لهم من دون الله وليًا ولا نصيرًا.

٦. أن من حفظ الله حفظه الله:

ويؤخذ هذا المعنى من حال النبي ﷺ لما انتمر به زعماء قريش ليعتقلوه، أو يقتلوه، أو يخرجوه، فأنجاه الله منهم بعد أن حثا في وجوههم التراب، وخرج من بينهم سليمًا معافى.

وهذه سنة ماضية، فمن حفظ الله حفظه الله، وأعظم ما يحفظ به أن يحفظ في دينه، وهذا الحفظ شامل لحفظ البدن، وليس بالضرورة أن يعصم الإنسان؛ فلا يخلص إليه البتة؛ فقد يصاب لترفع درجاته، وتقال عثراته، ولكن الشأن كل الشأن في حفظ الدين والدعوة.

٧. أن النصر مع الصبر:

فقد كان هينًا على الله عز وجل أن يصرف الأذى عن النبي ﷺ جملة، ولكنها سنة الابتلاء يؤخذ بها النبي ﷺ الأكرم؛ ليستبين صبره، ويعظم عند الله أجره، وليعلم دعاة الإصلاح كيف يقتحمون الشدائد، ويصبرون على ما يلاقون من الأذى، صغيرًا كان أم كبيرًا.

٨. الحاجة إلى الحلم وملاقة الإساءة بالإحسان:

فلقد كان النبي ﷺ يلقي في مكة قبل الهجرة من الطغاة والطغام أذى كثيرًا، فيضرب عنها صفحًا أو عفواً، ولما عاد إلى مكة فاتحًا ظافرًا عفا وصفح عن أذاه.

٩. استبانة أثر الإيمان:

حيث رفع المسلمون رءوسهم به، وصبروا على ما واجهوه من الشدائد، فصارت مظاهر أولئك للطغاة حقيرة في نفوسهم.



١٠. انتشار الإسلام وقوته:

وهذه من فوائد الهجرة، فلقد كان الإسلام بمكة مغمورًا بشخب الباطل، وكان أهل الحق في بلاء شديد؛ فجاءت الهجرة ورفعت صوت الحق على صخب الباطل، وخلصت أهل الحق من ذلك الجائر، وأورثتهم حياة عزيزة ومقامًا كريمًا.

١١. أن من ترك شيئاً لله عوضه الله خيراً منه:

فلما ترك المهاجرون ديارهم، وأهليهم، وأموالهم التي هي أحب شيء إليهم، لما تركوا ذلك كله لله، أعاضهم الله بأن فتح عليهم الدنيا، ومكّهم شرقها وغربها.

١٢. قيام الحكومة الإسلامية والمجتمع المسلم.

١٣. اجتماع كلمة العرب وارتفاع شأنهم.

١٤. التنبيه على فضل المهاجرين والأتصار.

١٥. ظهور مزية المدينة:

فالمدينة لم تكن معروفة قبل الإسلام بشيء من الفضل على غيرها من البلاد، وإنما أحرزت فضلها بهجرة المصطفى عليه الصلاة والسلام أصحابه إليها، وبهجرة الوحي إلى ربوعها حتى أكمل الله الدين، وأتم النعمة. وبهذا ظهرت مزايا المدينة، وأفردت المصنفات لذكر فضائلها ومزاياها.

١٦. سلامة التربية النبوية:

فقد دلت الهجرة على ذلك؛ فقد صار الصحابة مؤهلين للاستخلاف، وتحكيم شرع الله، والقيام بأمره، والجهاد في سبيله.

١٧. التنبيه على عظم دور المسجد في الأمة:

ويتجلى ذلك في أول عمل قام به النبي ﷺ فور وصوله المدينة، حيث بنى المسجد؛ لتظهر فيه شعائر الإسلام التي طالما حوربت، ولتقام فيه الصلوات التي تربط المسلم برب العالمين، وليكون منطلقاً لجيوش العلم، والدعوة والجهاد.



١٨ . التنبيه على عظم دور المرأة:

ويتجلى ذلك من خلال الدور الذي قامت به عائشة وأختها أسماء -رضي الله عنهما- حيث كانتا نعم الناصر والمعين في أمر الهجرة؛ فلم يخذلا أباهما أبا بكر ﷺ مع علمهما بخطر المغامرة، ولم يفشيا سر الرحلة لأحد، ولم يتوانيا في تجهيز الراحلة تجهيزًا كاملاً... إلى غير ذلك مما قامت به.

١٩ . عظم دور الشباب في نصره الحق:

ويتجلى ذلك في الدور الذي قام به علي بن أبي طالب ﷺ حين نام في فراش النبي ﷺ ليلة الهجرة.

ويتجلى من خلال ما قام به عبد الله بن أبي بكر؛ حيث كان يستمع أخبار قريش، ويزود بها النبي ﷺ وأبا بكر ﷺ.

٢٠ . حصول الأخوة وذوبان العصبية.



تحدث لزملائك عن إحدى الخطط التي قمت بتنفيذها بنجاح .

أبرز أجهزة التخطيط في المملكة:

إدراكاً من الدولة لأهمية التخطيط ودوره الهام في تحقيق الأهداف التنموية للبلاد، فقد تم بموجب قرار مجلس الوزراء إنشاء وحدات للتخطيط في كل وزارة ودائرة مستقلة تتولى إعداد خطة الجهاز وإجراء الدراسات العلمية اللازمة للتخطيط ومتابعة الخطط والبرامج، وذلك بالتعاون والتنسيق مع وزارة الاقتصاد والتخطيط، إضافة إلى ذلك فقد أسندت الدولة مهمة التخطيط للبلاد لأكثر من جهة منها ما يلي:

وزارة الاقتصاد والتخطيط ،

وهي الجهة المسؤولة عن إعداد الخطط التنموية على مستوى الدولة. وتقوم بوضع الخطط العامة للدولة، وذلك بالتنسيق مع إدارات التخطيط لجميع أجهزة الدولة، كما تقوم وزارة الاقتصاد والتخطيط بإعداد الخطط الخمسية ومتابعة تنفيذها، وقد بدأت الخطط الخمسية للدولة منذ عام ١٣٩٠هـ وتلاحق إصدارها كل خمس سنوات.

وزارة المالية ،

حيث تقوم وزارة المالية برسم السياسات الاقتصادية والمالية للدولة، وتقوم بتنظيم مصروفات وإيرادات الدولة، وتختص بوضع الموازنة السنوية لأجهزة الدولة ومتابعة تنفيذها.



مبعض فوائد التخطيط

التقويم

أجب عن الأسئلة التالية:

١- اذكر أهم فوائد التخطيط للمنشأة.

- إن التخطيط يسهم في وضع أهداف واضحة للعمل. وبوجود هذه الأهداف تتحدد الاتجاهات المتلفة للعمل وتتضح المسارات، ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود في المنظمة لتحقيق النجاح.
- يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
- يساعد التخطيط على تنظيم العمل؛ حيث يعرف كل فرد وكل وحدة إدارية في المنظمة المطلوب عمله فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة.
- يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدنها وانتهائها.
- يساعد التخطيط في التعرف على المشكلات التي قد تعترض سير العمل مستقبلاً.
- يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.
- يسهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء، والتي تعتمد على الأهداف الموضوعية.

٢- ما أنواع الخطط حسب تقسيم الفترة الزمنية؟

أنواع التخطيط حسب تقسيم الفترة الزمنية:

التخطيط طويل الأجل، التخطيط متوسط الأجل، التخطيط قصير الأجل.



تعبير زينة بلال بن عبد الله

التقويم

٢- اذكر عناصر التخطيط مع الشرح.

عناصر التخطيط:

➤ الأهداف:

تعرف الأهداف بأنها: ((ما ينبغي تحقيقه في المستقبل)) وقد تكون الأهداف عامة أو محددة، طويلة المدى أو قصيرة المدى، أساسية على مستوى المنظمة بأكملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب. والأهداف هي اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط وتحدد على ضونها العناصر الأخرى.

وتوضع الأهداف على شكل هرمي بحسب درجة أهميتها. فالأهداف الرئيسية توضع في قمة الهرم ثم تتدرج باقي الأهداف حسب درجة أهميتها خلال الهرم حتى تصل إلى القاعدة، وتوضع الأهداف عادة بشكل عام ثم يتم التدرج بتفصيلها إلى أهداف فرعية.

➤ السياسات:

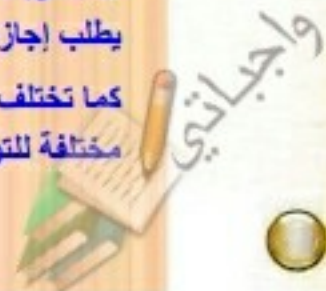
تعرف السياسات بأنها: "مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنظمة".

فهي عبارة عن الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف. وهي المرشد للعاملين حول الطرق والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف المنشودة ومن صفات السياسات أنها ثابتة نسبياً، ويعد اتباعها أمراً ضرورياً وملزماً من قبل جميع العاملين في المنظمة ويجب أن تكون هذه السياسات واضحة لجميع المعنيين، ومتجانسة مع بعضها البعض، وشاملة لجميع أفراد المنظمة بحيث تطبق على الجميع فلا تقتصر على مجموعة وتستثني أخرى، ولا تقتصر على حالة دون أخرى.

➤ الإجراءات:

تعرف الإجراءات بأنها: "سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل معين" فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنظمة لإتمام عمل من الأعمال. فالإجراءات التي يمر بها طالب الوظيفة تختلف عن الإجراءات التي يمر بها من يطلب إجازة.

كما تختلف الإجراءات باختلاف المنظمات، ففي منشآت القطاع العام هناك إجراءات مختلفة للتوظيف عن تلك الإجراءات المتبعة في منشآت القطاع الخاص.



متعة التخطيط مع ضرب الأمثلة

التقويم

٤- اشرح خطوات التخطيط مع ضرب الأمثلة.

خطوات التخطيط:

➤ تحديد الهدف:

وتختص هذه الخطوة بتحديد ما نريد الوصول إليه، وكما ذكرنا سابقاً يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، مشروعة (نظامية)، واقعية، قابلة للقياس.

➤ جمع المعلومات:

وتتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن ماضي وحاضر المنظمة، ومعرفة الموقف الحالي داخلياً وخارجياً، كما تتطلب أيضاً تقدير الأحداث والظروف المستقبلية، ومما تتطلبه أيضاً تحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة ومقارنتها بالفرص والتحديات الخارجية، وذلك لمعرفة مدى إمكانية إنجاز الأهداف المنشودة.

➤ وضع الافتراضات:

بعد أن يتم جمع المعلومات الخاصة بالظروف والبيئة الخارجية للمنشأة التي تؤثر على الخطة، تضع الإدارة افتراضات معينة متعلقة بهذه الظروف ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، وتدرج الافتراضات في خط له طرفان:

أ. الطرف الأول أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة ومشجعة.

ب. الطرف الآخر أن تكون الظروف المستقبلية سيئة ومثبطة.

وهذه الاحتمالات المفترضة حول المستقبل ليست ضرباً من الرجم بالغيب أو تجاوزاً 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، 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.

مثال:

وليد يتاجر في بيع التمور، ويفترض أن أسعار التمور هذا العام ستخفض في منطقة القصيم، نظراً لمعرفته بأن عدد النخل المنتج قد تضاعف هذا العام، وبالتالي فإن الإنتاج سيكون وفيراً وكثيراً في السوق مما سيقلل من سعره. وبناءً عليه فسيستاجر وليد شاحنات لبيع تموره في أسواق أخرى داخلية وخارجية.



متابعة خطة العمل بعد التقويم

➤ تحديد البدائل والاختيار من بينها:

وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخيارات 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.

مثال: إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة ١٠٪ فإن البدل لتحقيق ذلك يمكن أن تشمل:

البديل الأول: البيع بسعر أقل.

البديل الثاني: دخول أسواق جديدة.

البديل الثالث: إدخال تغييرات على المنتج.

فهذه البدائل الثلاثة يتم اختيار واحداً منها بعد المقارنة حسب المعايير المناسبة مثل التكلفة والإمكانات والجهد وغيرها.

ونظراً لأهمية هذه المرحلة فقد تستعين الإدارة بالحاسب الآلي وبرامج بحوث العمليات للقيام بالمفاضلة بين البدائل والمساعدة في تحديد أفضل الخطط وفق المعايير الموضوعية، ويبقى أخيراً للإدارة اختيار الخطة التي سيتم العمل بموجبها في المستقبل.

• التنفيذ:

وهذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط، وتأتي بعد أن أصبح هناك خطة، وهي تختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي، وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ.

• التقويم:

يعد التقويم خطوة أساسية من خطوات التخطيط الفعال وتتكون عملية التقويم مع كل خطوة من خطوات التخطيط، فيتم تقويم الأهداف وتقويم المعلومات التي تم جمعها، وتقويم الافتراضات التي وضعت، وتقويم التنفيذ، وذلك لتصحيح الانحرافات في حينها، ثم تقويم النتائج التي تحققت.

والتخطيط الفعال يقتضي المتابعة الدائمة لسير الخطة وتقويمها دورياً 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 لإتجاز الخطة، والتعرف بوضوح على القصور الحادث فيها وسبل معالجته.

تعزيز وتنفيذ التقويم

٥- للتخطيط الفعال عدة صفات، اذكرها مع الشرح.

صفات التخطيط الفعال:

➤ وضوح الهدف:

يجب أن يكون للخطة هدف واضح محدد تسيير على ضوءه أعمال المشروع. وعندما يغيب الهدف المحدد أو يكون غير واضح تصاب المنظمة بالتخبط والعشوائية المؤدية للفشل.

➤ المرونة:

يجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المستجدة دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تحدث تأثيراً على فاعلية الخطة، فالمنظمات تعيش في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر، وتتأثر بالتغيرات التي تطرأ على المجتمع المحلي والدولي الذي تعد جزءاً منه، وبالتالي فيجب أن تكون الخطة مرنة متضمنة عدة مسارات بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة عند حدوثها بحيث تبقى الخطة في اتجاهها نحو الهدف المنشود.

➤ السهولة:

فالخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المنظمة، ولذلك فإنه ينبغي أن تكون الخطة من السهولة بمكان بحيث يمكن للجميع استيعابها وفهمها من أجل تطبيقها على أرض الواقع.

➤ المشاركة في الإعداد:

يجب أن توضع الخطة بمشاركة أكثر من شخص في المنظمة، ولا يستطيع شخص بمفرده وضع خطة يطلب من الآخرين تنفيذها، فالخطة تعتمد على المعلومات والمعارف والتخصصات المختلفة مما يجعل من الصعب على شخص واحد أن يأخذ في الاعتبار مصالح الجهات المتعددة المؤثرة والمتأثرة بالخطة.

وربما تطلب الأمر الاستعانة بالخبراء والاستشاريين من خارج المنظمة لوضع التصورات الشاملة عن الحالة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية وارتباط ذلك وأثره على الخطة.

➤ الواقعية:

يجب أن تكون الخطة واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة دون أن يكون هناك مبالغة في تقدير ما يمكن إنجازه، أو تضخيم لأثر الظروف المحيطة وبالتالي تقليل وتحجيم ما يمكن تحقيقه.

➤ تحقيق التوازن:

يجب أن تكون الخطة الفعالة متوازنة في جميع أجزائها وتطبيقاتها على أعمال المنظمة وإدارتها وأقسامها بحيث تشمل الخطة جميع أقسام المنظمة بشكل متوازن لا يطغى جانب على جانب، ولا تهمل إدارة وتركز على إدارة أخرى، ولا يتم التخطيط لمجال من مجالات المنظمات وتجاهل باقي المجالات وأوجه النشاط.

تعزيز الأداء التنظيمي

التقويم

٦- ما معوقات التخطيط؟

١. البيئة المعقدة.
٢. نقص المعلومات.
٣. مقاومة التغيير.
٤. عدم الواقعية.
٥. عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة.
٦. الوقت والتكلفة.

٧- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة:

- (X) أ) كلما كبر حجم المنظمة تقل أهمية التخطيط.
- (✓) ب) كلما زادت درجة تغير أحداث المستقبل زادت أهمية التخطيط.
- (X) ج) من متطلبات التخطيط الناجح توفر المعلومات.
- د) تضع الإدارة العليا الخطط الإستراتيجية قبل التعرف على الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل. (✓)
- هـ) تختص الإدارة التنفيذية بتنفيذ الخطط فقط وليس وضعها. (X)
- و) السياسات هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي يجب أن يلتزم بها جميع العاملين في المنظمة. (✓)
- ز) إن إتاحة المشاركة في التخطيط يسهل عملية التنفيذ. (✓)

٨- قم بإعداد خطة لأحد الموضوعات الآتية :

- ← قضاء الإجازة الصيفية القادمة.
- ← الاستعداد للاختبارات نهاية العام.
- ← ما بعد تخرجك من الثانوية العامة.