

الفصل الرابع

س/ ما هي اهداف المنظمه ؟

الرسالة المنظمة أو غرضها : تعد كل منظمة فريده من حيث المالكون والمعتقدات والفلسفات التي يؤمن بها بيان غرضها أو رسالتها وهي وثيقه ذات صياغه عريضه تتمتع بالديمومه ويمكن ذلك تحديد نطاق عملها وأسواقها ويقدم بيان الرسالة اجابات عن الاسئله العموميه المتعلقه بطبيعه المنشاه وبوجه خاص

1 - لماذا وجدت المنشأة ؟

2 - ما هو نوع النشاط الذي تمارسه المنشأة ؟

3 - ما الذي ستكون عليه المنشأة ؟

4 - كيف ينبغي أن تكون المنشأة ؟

5 - من هم الزبائن الذين تخدمهم المنشاه ؟

6 - ما هي قيم المنشا هو اسبقياتها

٢- **الأهداف والغايات:** بعد تحديد رسالة المنظمة أو غرضها فإن الخطوه التي تليها تحديد ما تسعى إلى تحقيقه في إطار تلك الرسالة فأهداف والغايات المنظمه التي تسعى الى بؤرتها هي النهاية أو النتائج التي تنبغي المنظمه في تحقيقها. وقد تتميز بين الأهداف والغايات على اساس أن الأهداف للاجل الطويلة والغايات للاجل القصيره غير أن الغالبية ترى أن اهداف المنظمه تنبثق عن رسالتها أو غرضها.

٣- **انواع اهداف المنظمه:** تشير الدراسات الميدانية للمنشات أن الغالبياتها مجموعه من الأهداف ولسي هدف واحد وتقسم الأهداف إلى طويلة وقصيره الأجل ويعتمد الأفق الزمني للتخطيط ومن ثم الأهداف المطلوبة تحديدها على طبيعه البيئه التي تعمل المنظمة فيها وكلما ازداد استقرار البيئية واسكن التنبؤ بها كلما أمكن صياغة اهداف طويلة الأجل.

★ من أهم أهداف المنشآت الأعمال ؟

الربحية: هي تحقيق نسبة من المردود من الموجودات أو حق الملكية لتوزيع جزء منه المالكين وامتزاج الباقي في المنشأة لتمويل التوسع والإبقاء بالمتطلبات المالية الأخرى .

ب- خدمة الزبون : تقديم السلع والخدمات لمستوى عالي من الجودة وبما يفي احتياجات الزبائن ومن ثم المحافظه على حصة المنشأة في السوق.

ج - الأهداف التكنولوجية : لاسهام بتقديم التكنولوجيا ذات العلاقة بأعمال المنشأة والتي تؤدي إلى تنويع المنتجات ورفع مستواها وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الإبداع .

د - النمو : جعل النمو محددًا بالأرباح المتحققة والقدرة على تطويرها وابتداع منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل.

هـ خدمة العاملين : تمكين الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها وتهيئة فرص العمل والضمان ورفع المستوى الأداء وتحسين ظروف العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وخدمه المجتمع الذي نعمل فيه والوفاء بالتزاماتها وأداء مستوياتها .

4- أهمية. أهداف المنظمة : تعد الأهداف أساساً مهماً في تحقيق نجاح المنظمة لأنها تساهم في

أ- تشخيص الفرص البيئية : تتيح البيئية المنظمة للفرص والتهديدات معاً فإذا أحسنت المنظمه انتقاء أهدافها والتي تستطيع

استغلال الفرص وتفادي التهديدات وتوفير الأهداف التوجه المناسب للمنظمة نحو البيئية .

ب - توجيه القرارات : تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار فقرارات المنشأة وسياساتها المتعلقة بالأنشطة الأساسية منها العمليات , التسويق , الموارد البشرية , والمالية

ج - تسهيل العمل كفريق : تمكين الأهداف المصاغة بوضوح كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد فاقسام العمليات الإنتاج والتسويق يمكن تنسيق أنشطتها في إطار الأهداف المشتركة للمنشأة .

د - تشجيع التناسق : تشجع الأهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار فالاهداف طويلة الأجل تدفع المنظمة الي تفادي الفعاليات قصيره الاجل .

5- متطلبات تحديد الأهداف : هناك مجموعه من المتطلبات ينبغي على ادارة المنظمة لايفاء عملية. تحديد الأهداف .

أ - وضوح الأهداف : يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والفعاليات وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة إلى جانب كون الأهداف الواضحة وتعد معياراً لتقويم الأداء الفعلي وتحديد ما تم إنجازه .

ب - **إمكانية تحقيق الأهداف** : تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار فقرارات المنشأة وسياساتها المتعلقة بالانشطة الأساسية منها. (العمليات , التسويق , الموارد البشرية , والمالية)

ج - **الايان بالاهداف وسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها** : يستلزم الايمان بالاهداف الفهم الواسع لما هو المطلوب إنجازه من قبل. إدارة المنظمة والافراد العاملين فيها ذ وهذا يتطلب تفادي الإغراق في المبالغة والارتباط بالحاجات المطلوب تحقيقها .

د - **هرمية الأهداف (الترابط والتناسق والتوازن)** : تتبع الأهداف الفرعية من الأهداف السياسية وهكذا ضمن منظومه متسلسلة من تعاقب الأهداف ووسائل تحقيقها وصولاً إلى الفرد في المنظمة .

6 المنظمة كالتلاف : ترك

7- الاداره بالاهداف : ابتداء هذا الأسلوب بيتر دركر سنة 1954 الذي تسمية الأدبيات ابن الإدارة وتستخدم الكثير من المنظمات المعاصرة هذا الأسلوب بغض النظر عن حجمها وغرضها وقد يتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الإدارية وهيكل المنظمة في عملية وضع الأهداف وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع المديرون في المستويات الإدارية العليا بموجب الأهداف .

أ - عملية الإدارة بالاهداف : تتضمن مجموعه من الخطوات .

(أولاً) لقاءات المدير والمرؤوسين لمناقشة أهداف المرؤوسين المتوافقة مع الأهداف الكلية للمنظمة: تحقق هذه اللقاءات التوافق المذكور في الأهداف، وتتم عملية اللقاء هذه في جميع مستويات المنظمة بين المديرين والمرؤوسين. فالأهداف التي يجري ناقشتها ينبغي أن لا تكون لصالح المنظمة فقط، بل وأيضاً تسهم في تحقيق هدف المهنية للمرؤوسين.

(ثانياً): اشتراك المدير مع المرؤوسين في وضع اهداف لهم قابلة للتطبيق من الضروري جداً أن تُصاغ الأهداف بالمشاركة بين المدير والمرؤوسين، لأن الأهداف التي يفرضها المدير لا تلقى القبول من قبل المرؤوسين .

(ثالثاً) تحديد مجالات النتائج الأساسية: النتائج هي الأداء المتحقق في مختلف مستويات أداء المنظمة، ويتطلب تحقيق النتائج مجموعة من الفعاليات .

س/ما هي الإيجابيات الإدارة بالاهداف ؟

(أولاً) الإيجابيات

1) تحسين مشاركة وظيفة التخطيط.

2) المشاركة في وضع الأهداف.

3) تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

4) إمكانية استيعاب أهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المنظمة.

5) تحديد معالم الهيكل التنظيمي.

س/ ما هي العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية ؟

أ. الظروف البيئية : بحصول التغيرات في البيئة تصبح الظروف البيئية إما أكثر إيجابية أو أقل ملائمة للاستراتيجيات المعينة وقد تبدو الاستراتيجية مرحلة معينة جيدة .

ب - مواد المنشأة : هي البشرية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الطرائق وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة لا بد أن يحدد المدير مجموعه الفرص البيئية المتاحة التي تتوجه نحوها .

ج - فلسفه الإدارة وقيمها ورغباتها : فبعض الإدارات تؤكد على الإبداع أو النمو أو الخدمة الزبائن أو المعايير الأخلاقية في التعامل وغيرها .

3- اللاتاكد والاجتهاد : يبرز عنصر اللاتاكد لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية فالتعقيد الذي تتم به هذه القرارات ينبع من إمكانية تغير علاقة المنظمة بالبيئة هذا قياساً بالقرارات الروتينية المتخذة ضمن إطار. محدد

4- مكونات أو مجالات استراتيجية المنشأة : تتخذ القرارات الاستراتيجية في مجموعة متنوعة ومترا بطة من أنشطة المنشأة وتمتد هذه القرارات الـ ما يسمى الاقتدار المميز للمنشأة المتمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات أساسية وان أهم هذه المجالات بروز الاقتدار المتميز للمنشأة .

هنا نعدد ونشر ٣

أ - **استراتيجية التسويق مهم** : فقد نختار المنشأة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والأسواق أو قد نختار التنوع بدرجات متفاوتة وكما يتضمن استراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية والمزيج الترويجي والمزيج السعري

ب - **استراتيجية العمليات** : وترتبط باستراتيجية التسويق بوجه خاص فإذا كانت استراتيجية التسويق تركز على المنتجات ذات الجودة العالية والسعر الأعلى فإن الإنتاج يتوجه نحو الجودة العالية أيضا وكذلك ستعمل في تحسين الإنتاجية ويشمل التخطيط الإنتاج وجودته وتوقيتاته وأساليبه إلى جانب الاختيار مواقع المصانع الجديدة .

ج - **استراتيجية الموارد البشرية** : وتغطي قضايا أساسية مثل الحصول على الموارد البشرية واختيارها وتقويم ادائها إلى جوانب الحوافز والمكافآت. والعلاقات مع نقابات العمال

د - الاستراتيجية المالية

هـ. استراتيجية البحث والتطوير

و- استراتيجية النمو

ز- استراتيجية التوسع الجغرافي

هـ. **خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية** : هناك مدخلات

أساسيان لدراسة الاستراتيجية من حيث المراحل .

أ- تناولها في إطار عملية اتخاذ القرار من خلال التعاقب خطواتها .

ب- انها ثلاث مراحل أساسية فقط هي الصياغة ، التنفيذ ، التقويم . هنا اكو مخطط رسم صفحه ٥٢

6- مستويات الاستراتيجية. مهمة جدا : تتميز بثلاث مستويات من

الاستراتيجية مستوى للمنشأة ككل ومستوى الأعمال ومستوى الوظائف الأنشطة .

أ - **الاستراتيجية على مستوى المنشأة ككل** : وقد تسمى أيضا والاستراتيجية الكلية أو الاستراتيجية الشاملة وقد تسعى لتحديد مجموعة من الأعمال التي تريد المنشأة التخصص فيها .

ب - الاستراتيجية على مستوى الأعمال : وقد تركز على أفضل الأساليب لتنافس الغير في السوق أو فروع من القطاع معين وتتعلق باستراتيجية كل تخصص من تخصصات المنشأة .

ج - الاستراتيجية على مستوى الوظائف : وتغطي الانشطه المختلفة للمنشأة منها العمليات ، التسويق ، الماليه ، الموارد البشرية ، وان هذه الاستراتيجيات في المنشأة ككل تسعى إلى تحويل رساله المنظمة إلى واقع فعلي .

7- وحده الأعمال الاستراتيجية مهم : وهي منظومة فرعية من المنشأة لها أسواقها ومجموعه منافسيها بل ورسالتها المتميزة التي تختلف عن رسالة بقية المنظومات الفرعية وكأنها منشأة شبه مستقلة باهدافها واستراتيجياتها ومعايير. ادائها

انتهى الفصل الرابع

الفصل الخامس ادار ه الاعمال

١- طبيعة التخطيط .

س/ ما هي عملية التخطيط وما هي انواعها ؟

التخطيط : هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل. في المستقبل ويتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكن ومختلفه وان اتخاذ القرار ليس مرادفاً للتخطيط هما

1- أنه من يرتبط كذلك بأداء الوظائف الإدارية الأخرى .

٢- أن. عملية اتخاذ القرار تتعدى التخطيط إلى تنفيذ القرار وتقويم. نتائجه *****

٢ اتجاهات الإدارة نحو التخطيط : ان اتجاهات التخطيط التي

أدت إلى سرعة التغير البيئي إلى توجيهة الاهتمام والمتزايد نحو ضرورة إعداد اليوم أسواقاً وموافقاً تنافسية وتكون متعاضمة في القلب والحركة مما يتطلب سرعة الاستجابة وذك وفق سعيهم لتحقيق النجاح والمحافظة على البقاء في السوق وهكذا تتزايد أهمية التخطيط بتزايد الحالات اللاتاكيد وتعقيدات البيئة .

٣ أنواع الخطط التشغيلية النشاطية : تزداد الخطط تفصيلاً

عندما تجزأ المنشأة منها العمليات ، التسويق ، الموارد البشرية ، المالية ، البحث والتطوير ، العلاقات العامة . *****

س/ وضح عملية التخطيط في المنظمة وفق العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ؟

ج// أن الهادف الفرعية لكل منشأة من الأهداف الكلية المشاة من حيث تتكامل وتتجمع الخطط النشاطية هرمياً في خطه متناسقة وهي الخطة الشاملة وتصاغ الانشطة الثانوية المتفرعة وهكذا وصولاً إلى مستويات الأدنى وتزداد الخطط تفصيلاً وكثافة

البيانات كلما كان النشاط الذي تغطيه ضيقاً وفي مستوى اداري أدنى ولأجل زمني اقصر .

س/ما هي العلاقة بين الخطط النشاطية والشاملة في المنشأة ؟

ج// الخطط الشاملة تقسم الى

١- خطط العمليات

٢- خطط التسويق

٣- خطط الموارد البشرية

٤- خطط المالية

٥- خطط البحث والتطوير

٦- خطط العلاقات العامة *****

س/تكلم عن انواع الخطط التشغيلية الزمانية ؟

ج// تمتد الافق الزمني للخطط من اقل سنه الى أكثر من (٢٠) سنة وان هناك أحكاماً على الخطط المستندة من سنة فأقل وتكون قصيرة الأجل وان الخطط المتوسطة الأجل تزداد على سنة واحدة وقد تصل إلى ٣ وحتى ٥ سنوات وان هناك يرى مدة ٥ سنوات هي أجل طويلة وان خطط متوسطة الأجل تقل عن ذلك وان خطط طويلة الأجل يزداد من أجل الخطط وكلما ارتفع المستوى الإداري وتركز المستويات الإدارية الأدنى على الخطط قصيرة الأجل أما الوسطى تقع بين مستويين وتقسم الى ثلاث انواع هي

١ الخطط طويلة الأجل أو بعيدة المدى : وهي خطط استراتيجية منظور إليها البعد الزمني وتواجه المنشآت وتكون ذات البيئات المتقلبة وتكون ضرورة الاهتمام بالتخطيط طويلة الأجل بالرغم على الصعوبات اعداد الخطط وهناك خطط نشاطية طويلة الأجل للعمليات والتسويق والمالية وتنافس في الخطط طويلة الأجل .

٢. الخطط متوسطة الأجل : وهي خطط تنبثق عن الخطط طويلة الأجل كمنظومة فرعية. وهي تكون أكثر دقة وأقل عرضة للتغير قياساً بطويلة الأجل وبسبب توافر البيانات بصورة أفضل

٣. الخطط قصيرة الأجل : تقسم كل خطة متوسطة الأجل إلى عدد من الخطط قصيرة الأجل ابتداء من الخطط السنوية فاجزائها وصولاً إلى الجدوال العمل اليومي وهناك اثر خطط قصيرة الأجل تكون كبيرة في الفعاليات اليومية. للمنشأة وهي توضح للمنشأة ككل مثل السنوية ، نصف سنوية، سنوياً ، فصلياً ، شهرياً

٥ الخطط حسب فعلها .

س/ ما هي انواع الخطط بحسب فعلها ؟

ج/ ا الخطط التكتيكية : هي سلسلة منظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتتضمن الخطط التكتيكية عدد من الأهداف الفرعية التي تقود إلى الأهداف الاستراتيجية وقد تركز على الموارد والبيئة ورسالة المنظمه وان التكتيك يعالج القيود التي تفرضها لكل الموارد والوقت مع التركيز على استخدام الموارد البشرية. وحركة المنظمة .

٢-الخطط أحادية الاستعمال : تصاغ بتنفيذ مسار معين ولا يتوقع تكرارة في المستقبل ويعتمد على نوعين أساسيين هما

أولاً : البرامج / يعد البرامج خطه أحادية الاستعمال

وتغطي مجموعة كبيرة من الفعاليات فقط. وتشمل أساليب مناسبة لإدخال خط جديد للمنتوجات وإقامة تسهيلات إنتاجية جديدة أو تغيير رسالة المنظمة ويتم صياغة للبرامج كالاتي .

١- تقسيم إنجاز الفعاليات إلى خطوات معينه

٢-دراسة العلاقات بين الخطوات مع ملاحظه التعاقب المطلوب فيه .

٣- تحديد وتخصيص المواد المطلوبة في كل خطوة

٤- تقدير التواريخ بدء وإكمال كل خطوة

٥- تعيين التواريخ مستهدفة لإكمال كل خطوة .

ثانياً : المشروعات / يتشابه المشروع. مع البرامج ولكنه

أضيق من نطاقاً وأقل تعقيداً وقد يكون المشروع جزء من البرامج وأوسع وتكون مستقلا بذاته وفقا بناء مصنع حديد أو تطوير منتج جديد ضمن خط انتاجي قائم *****

تنظيم وظيفة التخطيط : لابد من تنظيم وظيفة التخطيط وخاصة

تحديد مكانتها إلى الهيكل التنظيمي والتخطيط وظيفة يؤديها المديرون وهناك مكونات تنظيمية لابد من الإشارة إليها وان التخطيط عملية تقويم بين مستويات الإدارة ويتم بدرجة معينة من المركزية و اللامركزية .

٢- مكونات التنظيمية وممارسة الخطط / أن من أهم هذه المكونات التنظيمية ولا بد. الاشاره اليها وهي .

أ- **مجلس الإدارة** : هو الذي يقع في قمة الهيكل التنظيمي للمنشأة ويتولى التخطيط الاستراتيجي وقد يكون منت منتخباً من قبل المساهمين. في الشركة المساهمة أو المعينة من قبل الدولة في الشركات العامة أو الاثنين معاً في الشركات المختلطة .

ب- **المدير العام أو رئيس الشركة أو المدير التنفيذي** : هو اهم فرد في المنشأة وقائد مسيرتها. التخطيطية أو الكلية وقد يؤدي دوراً مهماً في إدارة عملية. لتحديد. الأهداف الخطط المستندة إليها .

ج **اللجنة التخطيطية أو اللجنة التنفيذية** : قد يساعد المدير العام في ممارسة وظيفة التخطيط وتضم عدداً من مديري الأنشطة الأساسية في العمليات والتسويق والمالية وبرئاسة المدير العام ويعقد اجتماعاً بصياغة الخطط المنشأة

٣- **عقبات التخطيط مهم جدا. تأتي عدد وشرح /** هي عملية التخطيط مجموعة من العقبات التي تحدد فعاليتها والتي تتطلب معالجه متواصلة من قبل الإدارة وان اهم هذه العقبات هي .

أ- **البيئة المعقدة والديناميكية المتحركة** : أن التعقيد الديناميكية يزيدان بصعوبه عملية التخطيطية وذلك بسبب ضرورة المتابعة المتواصلة للمتغيرات البيئة ويمكن تحليل البيانات واتخاذ القرارات اللازمة لتكيف المنظمة .

ب- **غموض الأهداف** : بالاهداف غير واضحه تعيق عملية التخطيط وذلك. يمكن تحديد الأهداف والخطوة الاولى في

التخطيط وقد لا يتضمن بعض المديرين للأهداف غير واضحة وذلك بسبب ضعف الثقة بالنفس واحتمال الفشل في تحقيق المستهدف .

يتطلب التغيير عدد من المجالات عمل المنظمة أو محاولة صياغة ظروف عملها في المستقبل وتفضيل الأهداف والخطط المعتادة والظروف القائمة .

ت - القيود / مثلاً

أولاً : الاستثمار الكبير في الموجودات الثابتة ومن ثم عدم مرونة المنشأة في التكيف للمنتجات التكنولوجية .

ثانياً: القيود الحكومية

ثالثاً : شحة الموارد المالية

رابعاً : ندرة الكفاءات الإدارية .

هـ الوقت والكلفة : يتطلب التخطيط السليم وقتاً طويلاً وهو يكون مكلف للمنظمة وقد يتطلب مثل هذا التخطيط التمويل المناسب والخبرات الفنية والبيانات وقد لا يتوفر حالياً في المنظمة ويكلفها الكثير للحصول على هذه المستلزمات .

٤- معالجات عقبات التخطيط .

س/ما هي معالجات عقبات التخطيط تأتي عدد مع الشرح

أ- البدء في قمة المنظمة / التخطيط الفاعل هو الذي يبدأ من قمة المنظمة اي إدارتها العليا تقود عملية صياغة رسالة منظمة

ووضع الأهداف الرئيسية والاستراتيجية وذلك بسبب التخطيط الأهمية التي يستحقها .

ب - الاعتراف بوجود حدود للتخطيط : لا يضمن التخطيط الرغم من أهميته للنجاح بل يتيح الفرصة ويزيد من إمكانيات تحقيقه وذلك بسبب ظروف البيئة والمنظمة فإنه عرضة للتغير والتعدد

ج - الاتصال : أن الإدارة العليا لابد أن العمل على تحقيق الاتصال المستمر في مختلف مستويات الإدارة. فالكل ينبغي أن يعرف الأهداف والاستراتيجيات ومسارات التخطيط وكيفية تكامله وتناسقه .

د- المشاركة : هي المبادئ المهمة في التخطيط الفاعل والمشاركة جميع المستويات الإدارية. بين كل المديرين والمرؤوسين وهذا ما أشير إليه من أهمية المشاركة في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

هـ المراجعة والتخزين : توضع الخطط التطبيق وتتابع يجري تحديثها باستمرار التواكب والتطورات البيئية والبيانات المتاحة وتعاقب وتنفيذ الخطة قصيرة الأجل .

و- التخطيط الموقفي : اي تمكين الإدارة من تكيف أوضاع المنظمة في إطار الظروف المستقبل ومتغيراته

انتهى الفصل الخامس (٥ - ٣ - ٥)

