



الفصل السابع : المدرسة الإدارية الحديثة

1. مقدمة وتعريف

2. الحاجة إلى التخطيط

1.2. الضغوط المتزايدة لتقليص دورة الوقت

2.2. تزايد تعقد المنظمة

3.2. ازدياد المنافسة العالمية

4.2. التغيرات في التكنولوجيا المستعملة

5.2. تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى

3. خطوات التخطيط

1.3. التحليل الموقفي

2.3. تطوير البدائل من الأهداف والخطط

3.3. وضع خطة العمل

4.3. تنفيذ الخطة

5.3. المتابعة والرقابة

4. أشكال التخطيط

1.4. من حيث فترة الخطة

2.4. من حيث النشاط

3.4. من حيث نطاق/شمولية الأنشطة

4.4. من حيث الاستخدام

5. معوقات عملية التخطيط

6. فوائد عملية التخطيط

الكلمات المفتاحية:

الأهداف، الخطط، تحليل SWOT، تخطيط بعيد أو متوسط قصير المدى، خطط احادية أو متعددة الاستخدام، البرامج، المشروعات، القواعد، الإجراءات، الموازنة، خطط استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية.

ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على عملية التخطيط، خطواتها، أشكالها والأسباب التي تستدعي الاهتمام المتزايد بها. إضافة إلى توضيح لأهم فوائدها ومعوقات تنفيذها.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- الاطلاع على تعريفات مختلفة لعملية التخطيط
- استيعاب الأسباب التي تدفع المؤسسات للاهتمام المتزايد بعملية التخطيط
- فهم خطوات عملية التخطيط
- التعرف على الأشكال المختلفة للتخطيط
- التعرف على فوائد التخطيط
- التعرف على معوقات عملية التخطيط
-

المخطط:

- مقدمة وتعريف: Introduction and definition
- الحاجة إلى التخطيط: Need for planning
- خطوات التخطيط: Planning Process
- أشكال التخطيط: Types of plans
- معوقات عملية التخطيط: Obstacles of Planning Process
- فوائد عملية التخطيط: Benefits of Planning

1. مقدمة وتعريف: Introduction and Definition

تعنى الإدارة بمفهومها الحديث بالنظر إلى المستقبل، ومساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات وتحديد التصرفات اللازمة لتأمين متطلبات النشاط الحالي لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يتطلب القيام بعملية التخطيط الناجح. وظيفة التخطيط هي الوظيفة الأولى من الوظائف الإدارية للمنظمة، ويلبها التنظيم ثم التوجيه (الاتصال والقيادة والتحفيز) وأخيراً الرقابة. وتعد الأهم لأنها تؤثر تأثيراً كبيراً في نجاح أو فشل الوظائف الأخرى. وهناك تعاريف كثيرة للتخطيط_ حسب المفكرين الاقتصاديين

يؤكد أوروبك بأن التخطيط هو "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين".

كما يعرف جورج تيري التخطيط على أن "أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة .

ويشير فارمر في تعريفه للوظيفة التخطيطية بأنها "تحديد لأهداف المشروع المستقبلية والسياسات والبرامج الزمنية والإجراءات والطرق والأساليب التي تكفل تحقيق هذه الأهداف. والتخطيط هنا يعد بمثابة عملية اتخاذ القرارات في ضوء دراسة البدائل المتاحة اعتماداً على الإبداع والابتكار".

بينما يعرف هنري فايول التخطيط على أنه "يشتمل على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويشير فارمر في تعريفه للوظيفة التخطيطية بأنها "تحديد لأهداف المشروع المستقبلية والسياسات والبرامج الزمنية والإجراءات والطرق والأساليب التي تكفل تحقيق هذه الأهداف. والتخطيط هنا يعد بمثابة عملية اتخاذ القرارات في ضوء دراسة البدائل المتاحة اعتماداً على الإبداع والابتكار".

نلاحظ في هذه التعاريف بأن التخطيط يمثل عملية الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وزمان تنفيذه، والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل، والوسائل المستخدمة في هذا العمل. وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل.

إن التخطيط هو بمثابة بحث دقيق ومدروس بغرض وضع الخطة وتحديد التتابع أو التسلسل المنتظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود، والتخطيط يجب أن يسبق مرحلة التنفيذ. كما أن معظم الجهود الفردية والجماعية يمكن أن تكون أكثر فاعلية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب أدائه وأين سيؤدي هذا العمل وكيف يؤدي ومن سيؤديه.

2. الحاجة إلى التخطيط : Need for planning

من الواضح أن متطلبات اليوم تحتاج إلى التخطيط أكثر من أي وقت مضى وذلك نظراً لما تواجه المنظمات من تحولات كبيرة في شتى المجالات وتحديات وضغوط متزايدة. من بين أهم هذه التحديات والضغوط التي أبرزت الحاجة للتخطيط ما يلي:

1.2. الضغوط المتزايدة لتقليص دورة الوقت:

وهو الوقت اللازم لإتمام العمل، حيث أصبح مفتاح الأداء الناجح والمنافسة في المنظمات هو توفير الوقت أي سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات المستهلكين وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة.

2.2. تزايد تعقد المنظمة:

مع تزايد حجم المنظمات تزايدت كذلك أعباء المدير ومسؤولياته وتعقدت. فقلما نجد قراراً في مجال معين يصنع بمعزل عن المجالات الأخرى، ونتيجة لتزايد المنتجات/الخدمات ازدادت المنظمة تعقيداً وازداد المنافسون. فإذا ما أرادت المنظمة أن تبقى منافسة فعليها أن تعمل بنجاح وأن تخطط مسبقاً لأعمالها.

3.2. ازدياد المنافسة العالمية:

إن ظهور أسواق جديدة ومستهلكين جدد ومنتجات وخدمات متنوعة، واقتحام أجزاء جديدة من العالم يشكل فرصاً وتحديات للمنظمة، والتخطيط أمر حيوي في ظل السوق الواسع وعولمة الاقتصاد والمنافسة العالمية. وينعكس ذلك على وضع خطط لتحسين جودة السلع، وتخفيض التكاليف، وانتقاء أفضل العاملين وتحفيزهم بما لا يجعلهم ينتقلون للعمل في شركات أخرى. كما يؤدي ذلك إلى ضرورة وضع خطط عمل للاستثمار في مجالات عمل جديدة أو في مناطق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

4.2. التغيرات في التكنولوجيا المستعملة:

أصبح من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات هو مواكبة التطور التكنولوجي اللازم لاستمرار وجودها وضروري لتحافظ على وضعها التنافسي في بيئة عملها.

5.2. تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى:

تؤثر الخطط على جميع الوظائف الأخرى- التنظيم والتوجيه والرقابة- وهكذا يجب التخطيط قبل أن تشرع المنظمة في البدء بأي عمل آخر.

3. خطوات التخطيط Planning Process

1.3. التحليل الموقفي:

وفقاً للمدخل الشرطي أو الظرفي يجب أن يبدأ التخطيط بتحليل الموقف المتعلق بالنشاط المطلوب تخطيطه، وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي ضوء الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والموارد المتاحة لديها، حيث تعد هذه الظروف وتلك الموارد بمثابة قيود على العملية التخطيطية. وبالتالي فإن نجاح هذه المرحلة يعتمد على إجراء تحليل SWOT والذي يعبر عن تحليل نقاط القوة Strengths (مثل: مهارات ذات جودة عالية في التسويق والبحث والتطوير) والضعف Weaknesses (مثل: تكاليف إنتاج مرتفعة وتكنولوجيا متقدمة) ضمن المؤسسة وتحليل الفرص Opportunities (مثل: إمكانية التوسع في نشاط معين) والتهديدات Threats (مثل: وجود منافسين أقوياء) في البيئة الخارجية للمنظمة. ونتيجة لهذا التحليل تستطيع الشركة وضع مجموعة من الأهداف التنظيمية والاحتمالات المستقبلية.

2.3. تطوير البدائل من الأهداف والخطط

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل المطروحة للأهداف والخطط، وذلك من خلال تحليل مميزات وعيوب كل بديل حتى يتسنى للمنظمة انتقاء البديل الأنسب في المرحلة التالية. حتى تتمكن المنظمة من ذلك يتوجب على القائمين على عملية التخطيط تحديد أولويات المنظمة وبعدها يتم ترتيب مجموعة البدائل من حيث أولوية تنفيذها وفقاً لأهميتها بالنسبة للمنظمة. تتم المفاضلة بين البدائل على أساس معايير معينة يتم وضعها لهذا الغرض مثل: التكلفة، الربح، المدة الزمنية وغيرها. مثلاً إذا كان من بين أهداف المنظمة زيادة الأرباح بنسبة معينة، فمن بين البدائل لتحقيق ذلك: زيادة المبيعات، وخفض التكاليف، وإذا ما تم اختيار البديل "زيادة المبيعات" فهذا يقود إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالتسعير والترويج وكادر المبيعات وقنوات التوزيع.

3.3. وضع خطة العمل

يقوم المخطط في هذه المرحلة بانتقاء البديل الأفضل بالنسبة للمنظمة، واختيار الخطة المثلى لتحقيق هذا الهدف. يتم في هذه المرحلة تحديد جميع أنشطة الخطة مع تحديد أولويات تنفيذها والمدة الزمنية لكل نشاط والموارد اللازمة لتنفيذها. كما يتم في هذه المرحلة وضع السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة ليسترشد ويلتزم بها العاملون أثناء تنفيذ الأعمال والنشاطات ليصار إلى تنفيذها بأفضل مستوى ممكن.

4.3. تنفيذ الخطة

بعد تحديد الخطة تبدأ عملية تنفيذها. وهنا يتوجب شرح الخطة للمعنيين بتنفيذها لفهمها بشكل جيد وتنفيذها بالشكل الصحيح. ويمكننا تعظيم كفاءة وفاعلية تنفيذ الخطة من خلال إشراك كل الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة في مرحلة التخطيط، مما يخلق لديهم لاحقاً التزاماً بتنفيذ الخطة لإحساسهم بالدور المهم الذي عهدته الإدارة لهم مما يدل على ثقافتها بهم، وهذا يولد لديهم إحساساً بالمسؤولية اتجاه تنفيذ الخطة بدقة ويولد لديهم الرغبة لنجاح الخطة.

5.3. المتابعة والرقابة

تعنى هذه المرحلة بمراقبة عملية التنفيذ لرصد مستوى الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط، حتى يمكن معالجة أي انحرافات يحتمل أن تظهر في عملية التطبيق.

4. أشكال التخطيط: Types of plans

يمكن تصنيف التخطيط وفق تصنيفات مختلفة، وهي:

1.4. من حيث فترة الخطة:

1.1.4. تخطيط طويل المدى/الأجل

يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة يصعب تحديدها، وقد تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطاتها، ولكن غالباً ما تغطي فترة أكثر من خمس سنوات، وكلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية الدقيقة. وبشكل عام يشمل التخطيط طويل الأمد على أهداف عامة ولا يتناول التفاصيل. وغالباً ما يكون تحديد الأهداف بعيدة المدى من مهام الإدارة العليا.

2.1.4. تخطيط متوسط المدى/الأجل

يغطي هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، قد تمتد من سنة إلى خمس سنوات، وعادة ما توضع الخطط متوسطة المدى استناداً للخطط طويلة المدى، وتشتمل على تفاصيل أكثر. وتغطي الخطط متوسطة المدى مجالات عديدة مثل: تطوير المنتجات، تعديل بعض خطوط الإنتاج، زيادة منافذ التوزيع.

3.1.4. التخطيط قصير المدى

يغطي التخطيط قصير الأمد فترة زمنية من شهور إلى سنة، وتشكل هذه الخطط آلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط متوسطة الأمد، وهي أكثر تفصيلاً من الخطط السابقة.

2.4. من حيث النشاط:

1.2.4. التخطيط المالي :

يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية. يعين التخطيط المالي الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنشأة لسد احتياجات التمويل.

2.2.4. تخطيط القوى العاملة:

ويعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

3.2.4. تخطيط الإنتاج:

يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها. ولتقدير حجم الطلب المتوقع، من أجل وضع خطة إنتاجية يمكن استخدام أسلوب التنبؤ الذي يعتمد على استخدام معلومات الماضي والحاضر في توقع أحداث المستقبل. وعليه يمكن تعريف تخطيط الإنتاج على أنه تخطيط وظيفي يقوم به قسم الإنتاج بهدف إعداد عناصر الإنتاج وتنظيم خطوات تتابع العمليات الإنتاجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة، وفقاً لمعايير محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

4.2.4. التخطيط السلعي:

السلعة هي إحدى مكونات البرنامج التسويقي الذي تسعى الإدارة التسويقية التخطيط له بهدف مقابلة الطلب المتوقع من المستهلكين وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمنظمة، وتقليل مخاطر التسويق. ويشمل هذا النشاط تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة، أي تحديد نوعها وكميتها، وتصميم التعبئة والتغليف، ووضع علامة مميزة للسلعة، بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية.

3.4. من حيث نطاق/شمولية الأنشطة:

1.3.4. خطة استراتيجية:

هي خطة شاملة تعكس أهداف واحتياجات وتوجهات المنظمة في الأجل الطويل لتحقيق الصورة التي يراد ان تكون عليها المنظمة مستقبلاً. ترتبط هذه الخطة بالمستويات الإدارية العليا التي تركز في هذا النوع من التخطيط على دراسة وفحص المتغيرات البيئية الخارجية. مثال عندما تضع المنظمة خطة للاعتماد على الطاقة النووية من خلال بناء عدد من المفاعلات لاستخدامها في أغراض الصناعة، فهذه تعتبر خطة استراتيجية.

2.3.4. خطة ميدانية/تكتيكية:

تشير الخطط الميدانية/التكتيكية إلى الخطط التي تترجم أهداف المنظمة إلى أعمال رئيسية ينبغي أن تقوم بها مستويات الإدارة الوسطى بحيث تختص كل إدارة أو قسم بالمنظمة بتنفيذ الجزء الذي يتعلق به من الخطة الشاملة. فمثلاً تقوم الإدارة المالية بوضع خطة لتوثيق العلاقات مع المؤسسات المالية والمصرفية لضمان الحصول على القروض مستقبلاً، أو تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة لتطوير المديرين.

3.3.4. خطة تشغيلية:

وتتمثل في الخطط قصيرة الأجل¹ التي تحدد الإجراءات، والمهام الواجب تنفيذها من قبل المستويات التنظيمية الدنيا بالمنظمة. ويتولى المستوى الإداري الأول وضع هذه الخطط في شكل معايير ومعدلات تسمح بتحديد النتائج بشكل محدد، في ظل الموارد المتاحة للمنظمة. مثال حجم المخزون من السلع المنهية الصنع.

4.4. من حيث الاستخدام:

1.1.4. الخطط أحادية الاستخدام:

هي الخطط التي تستخدم مرة واحدة لمقابلة احتياجات موقف غير متكرر. وبالتالي فإن هذه الخطط مصممة لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة. وهذه الخطط هي

- **البرامج:** وهي خطط وحيدة الاستخدام مكونة من عدد من الخطوات المتتابعة مصممة لتنفيذ غرض محدد تنتهي الخطة بتحقيقه. مثال: برنامج لتجديد شبكة الاتصالات في المنظمة، برنامج لتقديم منتج جديد للسوق، برنامج لتحديث الآلات. وبغض النظر عن طبيعة البرنامج فإنه يتطلب تحديد أهداف وخطوات تنفيذية وتخصيص للموارد اللازمة.
- **المشروعات:** ويتشابه المشروع مع البرنامج ولكنه أضيق منه نظاماً وأقل تعقيداً، وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج أوسع أو يكون مستقلاً بذاته. ومثاله بناء ورشة ضمن مصنع جديد.
- **الموازنة:** وهي خطة تمتد غالباً لمدة سنة معبر عنها بشكل رقمي (مبالغ مالية، ساعات عمل، وحدات إنتاج، عدد من الموظفين) تتولى تخصيص الموارد للأنشطة والمشروعات التي تقوم بها المنظمة. بحيث توضح الموازنة تقديرات للنفقات والإيرادات للعمليات والنشاطات المختلفة، وبعد قيام المنظمة بإنجاز أنشطتها خلال فترة معينة تتم مقارنة النتائج الفعلية بما كان مخطط له.

¹(يومية، أسبوعية، شهرية)

2.2.4. الخطط الدائمة عديدة الاستخدام:

يقصد بالخطط الدائمة تلك الخطط التي تستخدم أكثر من مرة، وتعد بمثابة الموجه للتصرفات المصممة لمواجهة المواقف المتكررة. وبالتالي بمجرد وضع تلك الخطط تصبح الإطار الذي يحكم العلاقات والتصرفات داخل التنظيم. وهذه الخطط هي: السياسات والإجراءات والقواعد.

- **السياسات:** السياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها، كما يسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم، فالسياسة هي الإطار العام الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات. والسياسات يمكن أن تكون على مستويات مختلفة، فهناك سياسات عامة على مستوى المؤسسة (مثل سياسات الأجور والتعويضات)، وهناك سياسات على مستوى الإدارة الوسطى (مثل سياسة إدارة الموارد البشرية)، وهناك سياسات تتعلق بالأنشطة التنفيذية على مستوى الإدارة الإشرافية (سياسة تنفيذ الدورات التدريبية).

خصائص السياسة الفعالة:

- المساعدة بتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة
- ضرورة توفير المرونة في مقابلة التغيرات
- أنها تتميز بالثبات والاستقرار مما يحقق الاستقرار للمنظمة
- أن تكون السياسة مكتوبة لكي لا تكون عرضة لتغيير والاجتهاد الشخصي
- أن تعلن السياسة وتشرح للمدراء التنفيذيين للحصول على مؤازرتهم لها
- **الإجراءات:** الإجراءات هي سلسلة من الأعمال المرتبطة بعضها ببعض وهي الطرق التفصيلية المعتمدة لإنجاز العمل، وكيفية إنجازه، وتحديد المسؤول عنه في كل مرحلة، وهي وسيلة لتحديد طريقة الإنجاز. تستخدم الإجراءات في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة (مثل: إجراءات الشراء، إجراءات التوزيع، إجراءات الإجازات...)
- **القواعد:** والقاعدة هي ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه من الأعمال، وقد تتخذ شكل أوامر أو تعليمات.

5. معوقات عملية التخطيط: Obstacles of Planning Process

تواجه عملية التخطيط العديد من الصعوبات، منها ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط، ومنها ما يتعلق بالأفراد المعنيين بوضع الخطط وتنفيذها. ومن أهم الصعوبات المتعلقة بعملية التخطيط ما يلي:

- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمتغيرات البيئية والظروف المستقبلية
 - التغيرات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد فيما يتعلق بالاحتمالات المستقبلية
 - صعوبة تحديد الأهداف الواضحة، القابلة للقياس والقابلة للتحقيق
 - الوقت والكلفة الكبيرة لعملية التخطيط
- أما فيما يتعلق بالصعوبات الناشئة عن الأفراد فهي:
- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات
 - عدم توفير الموارد اللازمة للقيام بالتخطيط
 - مقاومة التغيير: يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات العمل في المنظمة، غير أن بعض الأشخاص في المنظمة يمكن أن يقاوموا هذا التغيير نتيجة خوفهم من المستقبل أو من انعكاسات هذا التغيير عليهم في العمل
 - عدم استخدام أسلوب تحفيزي مناسب

6. فوائد عملية التخطيط: Benefits of Planning

للتخطيط فوائد عديدة منها:

- يساهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، مما يسهل عملية التنسيق والتكامل في الجهود المختلفة في العمل لتحقيق هذه الأهداف
- يساعد التخطيط على إزالة التعارض المحتمل بين أهداف الجهات المختلفة في المنظمة
- يساهم التخطيط في توفير قدرة على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التي قد تعترض العمل
- يساعد التخطيط على ترشيد النفقات، وعلى الاستثمار الأمثل للوقت من خلال تحديد المدد الزمنية اللازمة لإنجاز الأعمال
- يساعد التخطيط على تحديد واضح لمهام الأفراد في المنظمة
- يعمل التخطيط على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

1. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكارنة، بلال خلف والعملة، شفيق شاكر وعبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العملية الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
3. القريوتي، محمد قاسم (2009)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. كتانه، خيرى (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات -العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
6. فراج، أسامة نايف (2014)، المدخل إلى علم الإدارة، دار أفنان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

مقترحات وتمارين للفصل السابع

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	6. فوائد عملية التخطيط	<p>1. تتعكس عملية التخطيط إيجاباً على العمل لأنها تساعد على:</p> <p>أ- التنبؤ بمشكلات المستقبل</p> <p>ب- الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة</p> <p>ت- تحديد واضح لأهداف المنظمة</p> <p>ث- كل ما سبق ذكره</p>
2	3. خطوات التخطيط	<p>2. أول خطوة من خطوات التخطيط هي:</p> <p>أ- وضع خطة العمل</p> <p>ب- تحديد وتعريف الأهداف</p> <p>ت- تحديد البدائل</p> <p>ث- تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية</p>
2	2.4.4. الخطط الدائمة عديدة الاستخدام	<p>3. "لا مأكولات ولا مشروبات في قاعة الصف"، هذا مثال على:</p> <p>أ- إجراء</p> <p>ب- قاعدة</p> <p>ت- سياسة</p> <p>ث- خطة أحادية الاستخدام</p>

<p>2</p>	<p>أحادية 1.4.4. الخطط الاستخدام</p>	<p>4. أي مما يأتي هو الأصح حول الخطط أحادية الاستخدام: أ- يتم إعدادها لإنجاز مجموعة من الأهداف التي لا يحتمل تكرارها في المستقبل ب- تستخدم لتوفير الدليل والمرشد لأداء المهام المتكررة في المنظمة ت- أنها تعرف الخطط التي تحدد استجابة الشركة تجاه ظروف محددة مثل الطوارئ ث- لا شيء مما ذكر أعلاه</p>
<p>2</p>	<p>2.3. تطوير البدائل من الأهداف والخطط</p>	<p>5. يتضمن التخطيط عنصرين مهمين اثنين هما: أ- الأهداف والقرارات ب- الأهداف والخطط ت- الخطط والقرارات ث- الأهداف والأفعال</p>
<p>2</p>	<p>1. مقدمة وتعريف</p>	<p>6. غالباً ما يطلق على التخطيط بأنه وظيفة الإدارة الأساسية وذلك بسبب: أ- أنه يوفر الأسس لاتخاذ القرارات في المستقبل ب- أنه يخلق الأهداف لأعضاء المنظمة للعمل على تنفيذها ت- أنه يوفر الأسس الصحيحة لجميع الوظائف الأخرى ث- كل ما ذكر خطأ</p>
<p>2</p>	<p>1.3. التحليل الموقفي</p>	<p>7. تحليل swot يعني تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: أ- صح ب- خطأ</p>

يجب الحصول على الأقل على علامة 8 من أربعة عشر علامة

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. قارن بين الخطط طويلة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة المدى.

• (الحل في الفقرة: 4-1- من حيث فترة الخطة)

2. اشرح باختصار مراحل عملية التخطيط.

• (الحل في الفقرة: 3- خطوات التخطيط)

3. علل أسباب الاهتمام المتزايد بعملية التخطيط.

• (الحل في الفقرة: 2- الحاجة إلى التخطيط)

4. تحدث عن معوقات عملية التخطيط.

• (الحل في الفقرة: 5- معوقات عملية التخطيط)