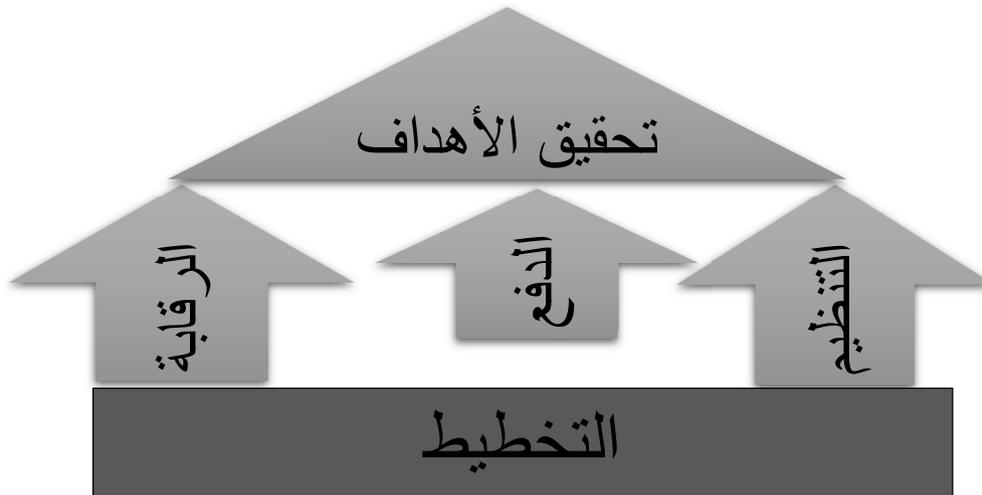


التخطيط في المؤسسة

يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط تتمكن المؤسسة من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

1-تعريف التخطيط:

لقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط وسيتم التعرض للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام. يعرف التخطيط أنه " الوظيفة الأولى للإدارة و التي تسبق ما عداها من الوظائف و تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها"¹، كما يعرف أيضاً أنه " الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و استخدامها أكفا استخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة"² و كتعريف اخر فإن التخطيط هو " الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الانظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"³ إذن فالتخطيط هو عملية ذهنية منهجية منظمة تتضمن من بين امور كثيرة دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية ومن ثم تحديد رسالة المؤسسة واهدافها المستقبلية، ثم تحديد النشاطات والفعاليات والموارد والخطط التشغيلية والخطط التكتيكية لإنجاز الاعمال والنشاطات وهو يشمل كل فرد في المؤسسة. (اي ان التخطيط يركز على الاهداف والوسائل).



الشكل رقم () مكانة التخطيط في المؤسسة

المصدر: من اعداد الباحث

¹ عبد الغفار حنفي ، عبد السلام قحف ، التنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998 ، ص 337 .

² حسين عمر ، التنمية و التخطيط الاقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الكويت ، ص 80 .

³ عبد الغفور يونس ، تنظيم إدارة الأعمال ، مجموعة النيل العربية ، ليبيا ، 1999 ، ص 106 .

يجب عدم الخلط بين مفهوم التخطيط السابق الذكر ومفهوم الخطة، حيث انها نتاج ومخرجات عملية التخطيط وهي تتضمن اهداف المؤسسة المستقبلية والنشاطات التي ينبغي انجازها لتحقيق هذه الاهداف.

2-أنواع التخطيط:

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها :

أ- التخطيط حسب المدى الزمني و الذي يقسم الى:

-التخطيط طويل المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من ثلاثة سنوات و يشترك فيه كل المدراء حيث يركز على كل ميادين النشاط في المؤسسة.

-التخطيط متوسط المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من ثلاثة سنوات و اكثر من سنة ، يقوم به أفراد الإدارة الوسطى ، حيث انه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط طويل الاجل.
ج -التخطيط قصير المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من سنة حيث ، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى بغرض حل المشاكل حين حدوثها.

ب- التخطيط حسب نطاق التأثير

-التخطيط الاستراتيجي: إذا ارادت المؤسسة ضمان بقاءها واستمرارها فعليها بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، والذي يهتم بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى بمشاركة جميع المستويات الإدارية. والاهداف من التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.

2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

3. تطوير المؤسسة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

-التخطيط التكتيكي: يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

-التخطيط التنفيذي: يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. ويكون على شكل معايير وارقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة لهذه الاعمال.

ج- التخطيط حسب الوظيفة :

بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، الشراء والتخزين.... الخ.) بمعنى تحديد النشاطات والاعمال الواجب القيام بها والفترة الزمنية المحددة لذلك، وهذا في كل وظيفة تقوم بها المؤسسة.

-تخطيط الإنتاج: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

-تخطيط التسويق: ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع.
-التخطيط المالي: ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.
-تخطيط الموارد البشرية: ويركز على كل ما يتعلق بالموارد البشرية مثل: الاحتياجات، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.... الخ.

-تخطيط الشراء والتخزين: ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين ... الخ.

3- أهمية التخطيط:

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

- التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد: يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، فكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.

- التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فمن يضع الخطط يكون مجبرا على التفكير دائما في الأهداف المنشودة، فيجب عليه مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية بما يضمن أهداف المؤسسة.

- التخطيط يقلل التكاليف: إن عملية التخطيط تركز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بأكفأ الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بغرض تخفيض التكاليف.

-التخطيط أساس للرقابة: أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل فعملية الرقابة تصبح بلا فائدة دون تخطيط.

-التخطيط يقلص من المخاطر: بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن تحقيق التوقع بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.

- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف الطويلة الاجل.

- يساعد التخطيط في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في عملية التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولاً عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنه.

4-مراحل عملية التخطيط

تتضمن عملية التخطيط مجموعة من المراحل هي:

أولاً: دراسة وتقييم الأوضاع الحالية: أي التعرف على العوامل البيئية داخل المؤسسة وخارجها.

ثانياً: صياغة رسالة المؤسسة: والرسالة هي الغرض من وجود المؤسسة، وهي توفر مساراً يدرسه جميع العاملين ونقطة بداية لتطوير قيم المؤسسة وإيجاد دافعية لدى العاملين.

ثالثاً: صياغة الأهداف الرئيسية: والتي تحقق رسالة المؤسسة والهدف هو حالة مستقبلية تسعى المؤسسة لبلوغها وتتصف بانها مرنة، قابلة للقياس، محددة، قابلة للتحقيق، ملائمة، محددة بزمن، تحفز العاملين، وان تكون مقبولة ومفهومة.

رابعاً: وضع الافتراضات لما ستكون عليه الأوضاع والظروف مستقبلاً في البيئة الخارجية الكلية والجزئية

خامساً: تطوير البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب ومن ثم تقييم كل بديل والمفاضلة بين البدائل على أساس معايير معينة منها التكلفة والمنفعة والربح والسمعة والقابلية للتنفيذ والمدة الزمنية.

سادساً: وضع خطة عمل تفصيلية تحدد جميع النشاطات والأعمال الواجب تنفيذها وفي هذه المرحلة يتم وضع السياسات والإجراءات والقواعد.

سابعاً: تخصيص الموارد اللازمة من بشرية ومالية ومادية ووقت والتي تسمى عوامل الإنتاج.

ثامناً: تنفيذ الخطة والتي تشمل تفويض السلطة وتوزيع الأعمال واستخدام الموارد.

تاسعاً: متابعة وتقويم التنفيذ

عاشراً: التخطيط للتخطيط، حيث من المتوقع حدوث تغييرات في البيئة الخارجية والداخلية أثناء التنفيذ.

6-السياسات والإجراءات والقواعد:

لا يقتصر وضع الخطة على تحديد الأعمال والوقت المحدد لها، بل يتضمن كذلك تحديد السياسات والإجراءات والقواعد التي يجب التقيد بها عند تنفيذ تلك الأعمال والأنشطة، فهي بمثابة قواعد إرشادية لتحقيق الأهداف.

أ-السياسات: عبارة عن خطة توفر إطاراً عاماً لمساعدة المسؤولين في المؤسسة في عملية صنع القرارات. وقد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة. وهي موجودة في كل المستويات فهناك سياسات عامة (أساسية) تضعها الإدارة العليا ذات بعد زمني طويل وتؤثر على المؤسسة ككل¹، وهناك السياسات الفرعية تضعها الإدارة الوسطى وتطبق على

وظيفة معينة، و هي اكثر تفصيلا من السياسة الاساسية، وهناك السياسات التنفيذية تضعها الادارة الدنيا وتطبق على النشاطات اليومية على مستوى الإدارات و الوظائف.

ب- الإجراءات: خطة عمل صغيرة وتفصيلية، تكون أكثر دقة من السياسات¹، تتضمن سلسلة خطوات متتابعة زمنيا لإنجاز عمل مستقبلي وهي توضح ما الذي يجب عمله، ولماذا، ومن يقوم بالعمل ومتى وكيف واين. وهي الية لتنفيذ السياسات والغاية منها وضع اسلوب نمطي محدد لإنجاز العمل الذي يتكرر للحصول على نتائج نمطية وبالتالي تختصر الجهد والوقت. وهي موجودة في كل المستويات الادارية مثل اجراءات التعيين والإجازات والشراء، واستعمالها بكثرة يقلل المرونة والحرية والابداع.

ج- القواعد: هي تعليمات محددة تتضمن الامر والنهي، اي توضح للفرد ما يجب القيام به من عمل وما التصرفات والاعمال التي يجب الابتعاد عنها، وفق قاعدة النهي والامر. تكون مرتبطة بالسلوك (توضيح السلوك الصحيح من السلوك الغير الصحيح) وبالسياسات والإجراءات (توضح ما يجب القيام به بالضبط). وكلما توسعت المؤسسة في استخدام القواعد زادت القيود المفروضة على العاملين.

7- فوائد التخطيط:

للتخطيط فوائد عديدة للمؤسسة نذكر منها:

- الشرعية: التخطيط السليم يساهم في إعطاء الشرعية للمؤسسة تجاه مختلف الأطراف الموجودة في محيطها.
- تحسين تركيز المؤسسة ومرونتها: أي القدرة على التغيير والتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية (الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية... الخ)
- التخطيط دليل للتصرف: بمعنى توجيه المؤسسة نحو الأفعال والتنفيذ (إعطاء أهمية كبيرة للأولويات ذات القيمة المضافة للمؤسسة).
- تحسين التنسيق بين الأقسام والوظائف في المؤسسة: أي ان التخطيط يجعل الأقسام المختلفة وفرق العمل تنسق أداؤها وترشيد قراراتها.
- تحسين إدارة الوقت: أداء الأعمال حسب الأهمية والاختذ بعين الاعتبار الوقت المتاح.
- تحسين عملية الرقابة: من خلال التخطيط نحدد المعايير التي على أساسها تقوم عملية الرقابة (قياس الأداء وتحديد الانحرافات).

8- صعوبات التخطيط

تواجه عملية التخطيط مجموعة من الصعوبات نذكرها فيما يلي:

- أ- الصعوبات المتعلقة بطبيعة عملية التخطيط ومنها:
- صعوبة توفر المعلومات وصعوبة التوقع المستقبلي
- التغيرات البيئية المتسارعة

- صعوبة تحديد الاهداف
- تحتاج الى وقت ونفقات كبيرة
- ب- صعوبات ناشئة عن الافراد:
 - عدم وجود التزام بالتخطيط
 - عدم توفير الموارد
 - عدم التمييز بين دراسة التخطيط والخطط
 - الاعتماد على الخبرة
 - مقاومة التغيير
 - نظم تحفيز غير مناسبة

9 - التخطيط الفعال

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.
- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.
- أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.
- أن يشمل كل جوانب المؤسسة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية. الخ.
- أن يغطي فترة زمنية معقولة.