



المحاضرة الثامنة التخطيط

أولاً : مفهوم التخطيط:

لم يتفق علماء الإدارة على تعريف واحد شامل للتخطيط، بل قدموا تعريفات كثيرة ومتعددة كل حسب وجهة نظره، وعلى سبيل المثال:

يعرف فايول التخطيط: بأنه التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته.

ويعرفه البعض: بأنه التقرير المقدم لما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومتى يجب عمله.

ويعرفه علماء آخرون من خلال مراحلها الرئيسية بأنه نشاط فكري مستمر يتضمن بشكل عام

الخطوات الرئيسية لوضع الخطة:

1-تحديد أهداف للمنظمة.

2-تحليل بيئة المنظمة: أي القيام بتحليل شامل لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

ويتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بغية التعرف على نقاط الضعف التي يجب معالجتها ونقاط القوة التي يمكن توظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

ويتم تحليل البيئة الخارجية بغية التعرف على التهديدات التي يجب القضاء عليها أو الحد منها، والفرص التي يجب استثمارها للوصول إلى الأهداف.

3-تحديد البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف: بعد تحديد الأهداف وتحليل البيئة لأبد من البحث عن

البدائل أي الخيارات الممكنة التي تستغل نقاط القوة وتستثمر الفرص وتقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى أقل حد ممكن، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

4-اختيار البديل الأمثل:

أي اختيار الخيار الأمثل من مجموعة الخيارات والبديل الأمثل هو الذي يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بأقل التكاليف.

6- تكوين الخطط الفرعية:

فبعد اختيار البديل الأمثل لابد من وضع خطط فرعية منبثقة من الخطة بخطوطها العريضة، ومتسقة فيما بينها.

وعند تعريف التخطيط لابد أن نعرف الآتي:

- يوجد فرق بين مفهوم التخطيط والخطة حيث أن الخطة هي ثمرة عملية التخطيط

- يتميز التخطيط عن بقية وظائف الإدارة الأخرى بناحتين مهمتين:

أولاً: أولوية التخطيط: أي أن وظيفة التخطيط تسبق وظائف الإدارة الأخرى.

ثانياً: التخطيط يتميز عن بقية وظائف الإدارة بقيامه على التنبؤ. والتنبؤ هو محاولة تلمس أحوال المستقبل والتغيرات التي يمكن أن تحدث، والاستفادة منها من أجل التعامل مع المستقبل. بينما نرى أن التنظيم يقوم على شيء موجود وهو الخطة، والتوجيه يتم نحو تنفيذ الخطة والرقابة أيضاً تتم على معايير وضعتها الخطة مسبقاً.

ثانياً: العوامل التي تؤكد على أهمية التخطيط: من أهم تلك العوامل الآتي:

1- تحديد خارطة طريق للمنظمة

2- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المستقبل:

يحقق التخطيط للمنظمة القدرة على التعامل مع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، فهو يقوم على التنبؤ بالفرص والعقبات، التي يمكن أن تقع في المستقبل ويعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة للتعامل معها

3- خفض التكاليف:

هناك طرق عديدة وأساليب مختلفة لتحقيق الأهداف، والتخطيط الفعال هو التخطيط الذي يختار أفضل الطرق والأساليب للوصول إلى الغايات المنشودة، وفي حال تم التنفيذ الجيد لما خطط بشكل جيد فالنتيجة هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

4- يمكن المنظمة من الاستخدام الأمثل للموارد

5- تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف أعمال وأنشطة المنشأة:

في عملية التخطيط توضع الأهداف الرئيسية للمنظمة، ثم توضع الأهداف الجزئية للنشاطات والأعمال بحيث تكون متسقة مع بعضها البعض، وبحيث تسير في خط واحد باتجاه تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، فمن دون التخطيط قد يلجأ قسم أو نشاط معين إلى العمل منفرداً وباتجاه معاكس، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف النهائي وبالتالي فشل المنظمة.

مثال: في غياب التخطيط قد يلجأ رئيس قسم الإنتاج إلى إنتاج أكبر كمية ممكنة من سلعة معينة، وقد يكون هذا الإنتاج غير مطابق للمواصفات من جهة، ولا توجد إمكانية لتصريفه من جهة ثانية، مما يسبب خسارة كبيرة للمنشأة، لكن بقيام المنظمة بعملية التخطيط الجيد فسوف يتم التنسيق بين رئيس قسم الإنتاج ورئيس قسم الشراء ورئيس قسم التسويق مثلاً بحيث يتم إنتاج الكمية المطلوبة والملائمة لأذواق المستهلكين ورجباتهم.

ثالثاً: مبادئ التخطيط:

لكي يكون التخطيط فعالاً يجب أن يستند إلى الأسس والمبادئ الآتية:

مبدأ العلمية:

ويعني أنه يجب أن يستند التخطيط إلى بيانات ومعلومات واضحة ودقيقة عن البيئة الداخلية في (الماضي، والحاضر، والمستقبل)، وعن متغيرات البيئة الخارجية التي قد تؤثر في نشاط المنظمة (في الماضي والحاضر والمستقبل).

مبدأ الشمولية:

يجب أن تشمل عملية التخطيط كافة جوانب النشاط في المنشأة، لأن أي جانب غير مشمول في الخطة، قد يتم التعامل فيه بشكل عشوائي مما قد يؤثر سلباً في بقية الجوانب الأخرى المرتبطة بها.

مثال:

إذا ترك نشاط الشراء من دون تخطيط قد يؤدي ذلك إلى شراء كميات كبيرة من مستلزمات الإنتاج التي لا تستوعبها المخازن، ولا يتطلبها النشاط الإنتاجي مما يؤدي إلى تكاليف زائدة وخسارة حتمية

وتجميد قسم من رأس المال من دون مبرر وهذا بدوره قد يتسبب في فشل المنظمة في تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل.

مبدأ المرونة:

يعني أن يتم تعديل الخطة الموضوعية وتكييفها وفق الظروف المستجدة والتغيرات المفاجئة بما يتناسب مع ظروف المنشأة.

مبدأ الواقعية:

يجب أن تكون الخطة متناسبة مع إمكانيات وموارد المنشأة حتى تكون قابلة للتنفيذ، أي أن تكون بعيدة عن عوامل التشاؤم التي لا مبرر لها وأيضاً عن عوامل التفاؤل المفرط.

مبدأ التوقيت المحكم:

يعد التوقيت من أهم العوامل في نجاح التخطيط، لأن الهدف مؤقت بزمان محدد يأمل المخطط أن يصل إليه دون تأخير، والتخطيط الفعال يقوم على التوقيت الدقيق الذي يجب التقيد به حتى لا تقع المنظمة في مشاكل

مثال للاطلاع: تأخر قسم الإنتاج في إنتاج كمية ما عن وقت محدد يؤدي إلى تأخر قسم المبيعات في تسليم صفقة لتاجر معين.

مبدأ إلزامية الخطة:

لكي تكون الخطة فعالة وقابلة للتنفيذ يجب أن تكون ملزمة لكافة الجهات في المشروع، وإلا لا فائدة منها ولكي تكون الخطة ملزمة يجب أن تعمم بقانون أو تصدر بأمر إداري من أعلى سلطة إدارية في المنظمة بالإضافة إلى وجود جهاز رقابي فعال يقوم بمتابعة عملية التنفيذ وتقييم الأداء.

أنواع الخطط:

تستعمل منظمات الأعمال أنواعاً متعددة من الخطط حسب حاجتها، وبالاستناد إلى الظروف الخاصة التي تحيط بها. وقد تختلف هذه الخطط عن بعضها من حيث الوظائف

الموجودة في المنظمة، أو من حيث الفترة الزمنية التي توضع لأجلها، أو من حيث نطاق الأنشطة... الخ

1-أنواع الخطط من حيث المعيار الوظيفي:

تختلف أنواع الخطط حسب المعيار الوظيفي من منظمة إلى أخرى. فهي تختلف وفقاً لطبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه فالمنظمات العاملة في المجال الصناعي تختلف في خططها الوظيفية عن المنظمات العاملة في التجارة أو الخدمات، كما أنها تختلف حسب حجم المنظمة وتنوع النشاطات التي تمارسها. وفيما يلي بعض الخطط الوظيفية لشركة صناعية

أ-خطة الشراء:

وهي الخطة التي تهدف إلى تأمين كل المستلزمات الأولية اللازمة لخطة الإنتاج، بالكمية والنوعية المناسبين والتوقيت والمكان المناسبين، وبالسعر المناسب.

ب-خطة التخزين:

تهدف خطة التخزين إلى تأمين كل ما يلزم لخطة الإنتاج في الوقت المناسب (مواد أولية، ومواد نصف مصنعة)، وأيضاً تأمين ما يلزم من السلع الجاهزة لخطة التسويق عند الطلب، كما تمتد وظيفة التخزين لتشمل تخزين المخلفات الصناعية.

ج-خطة الإنتاج:

وهي الخطة التي تهدف إلى تقديم منتجات تناسب من حيث الكمية والنوعية متطلبات خطة التسويق.

د-خطة التسويق:

وهي الخطة التي تهدف إلى معرفة أنواع المستهلكين ورغباتهم، والعمل على إشباع هذه الحاجات والرغبات من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بتخطيط المنتجات والإعلان والتسعير ومنافذ التوزيع المناسبة وخدمات ما بعد البيع وغير ذلك.

هـ-خطة الموارد البشرية:

وهي الخطة التي تهدف إلى توفير العمالة اللازمة القادرة على تنفيذ الأعمال في المنظمة بأقصى كفاءة وفعالية، وذلك عن طريق جذب العاملين اللازمين وتوفيرهم لأداء الأعمال في المنظمة بكفاءة، والمحافظة عليهم وتمييزهم دون إهمال لإشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم عن منظماتهم.

و-الخطة المالية:

هي الخطة التي تهدف إلى تأمين احتياجات المنظمة من الأموال اللازمة لتحقيق أهدافها، وتنظيم إنفاق هذه الأموال على أوجه النشاط المختلفة، وذلك من أجل ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها.

ز-خطة العلاقات العامة:

هي الخطة التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية (الخاصة والعامة)، من خلال تمكين العلاقة بينها وبين المجتمع المحيط بمؤسساته وهيئاته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ح-خطة البحوث والتطوير:

من أهم ما تهدف إليه خطة البحوث والتطوير إلى تأمين التكنولوجيا التي تحتاجها عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية.

2-أنواع الخطط من حيث المعيار الزمني:

بشكل عام يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع:

الخطط قصيرة الأجل: هي الخطط التي تغطي فترة زمنية لا تزيد عن سنة، وقد تكون شهر أو أربعة أشهر أو ستة أشهر، مثلاً خطة تطوير كتيب أو كتالوك لزبائن للشركة

الخطط متوسطة الأجل:

وهي الخطط التي تغطي غالباً فترة زمنية لا تقل عن سنة ولا تتجاوز خمس سنوات، ومعظمها خطط خمسية كخطة تحسين منتج ما... الخ

الخطط طويلة الأجل:

وهي الخطط التي تغطي عادة فترة زمنية تزيد عن خمس سنوات، لذلك فهي تهتم بالمؤشرات العامة (الرئيسية) في المنظمة، كخطة إنتاج منتج جديد، خطة إقامة مصنع جديد... الخ

أنواع الخطط حسب درجة الاستعمال:

يمكن تقسيم الخطط حسب هذا المعيار إلى:

خطط وحيدة الاستعمال: وهي الخطط التي توضع لمواجهة ظروف معينة أو مشاكل معينة فإذا ما انتهت هذه الظروف أو تم التغلب عليها انتهى مفعول الخطة الموضوعة وبطل استخدامها، كوضع خطة لمواجهة مجاعة أو جفاف، فعندما تنتهي حالة الحرب أو الجفاف أو المجاعة ينتهي مفعول الخطة، أو كوضع خطة لمواجهة أزمة مالية، فعندما تتجح إدارة المنظمة بالتغلب على تلك الأزمة فإن مفعول الخطة الموضوعة ينتهي.... الخ

خطط دائمة وهي الخطط التي توضع لمواجهة ظروف وحوادث متكررة، حيث كلما تكررت هذه الحوادث والظروف كلما تكرر استخدام نفس الخطط، كخطة شراء مواد أولية من موردين تتعامل معهم المنظمة، أو كخطة تصدير منتج معين لشركات محددة تتعامل معهم المنظمة، مثال: خطة تصدير زيت الزيتون إلى بلدان معينة، حيث يتم استخدام الخطة الموضوعة كلما تكررت عملية تصدير زيت الزيتون.

إن وجود الخطط الدائمة في المنظمة يسهل تنفيذ العمل ويساعد على تحقيق وفر في النفقات والجهود، على اعتبار أنّ هذه الخطط تمثل نموذجاً للعمل يعده المخطط، ولهذا يركز انتباهه فقط على التغييرات التي يرغب بإدخالها على هذا النموذج المألوف، نتيجة حدوث ظروف غير عادية.

أنواع الخطط حسب نطاق الأنشطة:

يمكن تقسيم الخطط حسب هذا المعيار إلى:

1- خطط استراتيجية:

هي خطط شاملة تتضمن تحديد التوجه الاستراتيجي (رؤيا، رسالة، قيم، أهداف استراتيجية)، والاستراتيجيات التي يجب أن تتبعها المنظمة لتحقيق توجهها، وتغطي هذه الخطط عادة فترة زمنية طويلة تتجاوز خمس سنوات.

ملاحظة:

- الاستراتيجيات: هي مجموعة القرارات الهامة التي تتخذ في المنظمة من أجل تحقيق توجهها الاستراتيجي، وتتخذ على عدة مستويات هي: الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، والاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية، والاستراتيجيات على المستوى الوظيفي، والاستراتيجيات على المستوى التشغيلي.

- وحدة الأعمال الاستراتيجية: هي تنظيم له تكوينه الخاص بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وإن هذا المستوى يكون موجود في حال كانت الشركة تعمل في أكثر من نشاط، أو لديها أكثر من فرع.

خطط تكتيكية: هي خطط فرعية من الخطط الاستراتيجية وهي برامج تفصيلية ينبغي أن تقوم بها الإدارة الوسطى لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وترتبط هذه الخطط عادة بمدى زمني متوسط.

خطط تشغيلية: وهي خطط فرعية من الخطة الاستراتيجية، وهي برامج تفصيلية ينبغي أن تقوم بها المستويات الدنيا في المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. وهي تركز على فترة زمنية محدودة جداً (يومية، أسبوعية، شهرية).



إعداد الدكتورة سوما سليطين

مثال عن خطة استراتيجية: للإطلاع

