



مبادئ إدارة الاعمال

التخطيط

محتجاً

٢

الجدارة : تحديد ومعرفة أسس التخطيط وأهميته .

الأهداف :

١. تحديد خطوات التخطيط .
٢. معرفة استخدام أدوات التخطيط .
٣. معرفة علاقة التخطيط بالإدارة .
٤. معرفة علاقة التخطيط بالإدارة .
٥. معرفة خطوات التخطيط .
٦. معرفة مستويات التخطيط .

مستوى الأداء المطلوب : ٩٠% .

الوقت المتوقع للتدريب على الجدارة : خمس ساعات.

الوسائل المستخدمة :

١. استخدام وسائل تعليمية جديدة (جهاز العرض - الشفافيات)
٢. أسئلة تطرح على الطلاب من كل الأساتذة .
٣. حلقات نقاش .
٤. الرجوع إلى المراجع لزيادة حصيلة الطلاب

متطلبات الجدارة : الإدارة وماهيتها.

مقدمة :

يعتبر التخطيط أهم الوظائف الإدارية بالمقارنة مع بقية الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة . والتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر ، فمن خلال التخطيط نستطيع أن ننفذ بقية الوظائف الإدارية الأخرى .

لذا تعد عملية التخطيط من أهم وظائف المدير في أي منظمة من خلال التخطيط يتم تحديد أهداف المنظمة ورسالتها عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف بيئية قائمة . والتخطيط عمل فكري حيث يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنشأة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنشأة .

سواء كانت هذه الظروف خارجية أو داخلية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها في التخطيط يقوم دائماً لإعداد خطط وبرامج مستقبلية للمنظمة للوصول إلى الأهداف التي حددتها المنظمة.

وسوف نتناول في هذا الفصل مفهوم التخطيط وأهميته . ، زيادة فعالية التخطيط ، أنواع التخطيط والمشاركة في التخطيط ، مراحل إعداد التخطيط.

ثانياً : مفهوم التخطيط .

تتعدد الآراء في تعريف التخطيط كعملية إدارية . ويمكن توضيح مفهوم التخطيط عن طريق استعراض العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم التخطيط فيما يلي :-

- ◀ عملية وضع القرارات بشأن المستقبل (داروين ١٩٦٦) .
- ◀ هنري فايول ، يعرف التخطيط بأنه عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .
- ◀ نشاط ذهني منظم حول القرارات والأنشطة ذات العلاقات بالفرد أو الجماعة أو وحدة العمل أو المنظمة ذات العلاقة بالمستقبل .
- ◀ الأسلوب العلمي لإدارة المجتمع وتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاقتصادية في أقصر وقت ممكن ، بأقل جهد .
- ◀ يعرف الأساتذة هايمان وسكوت عملية التخطيط بأنها وظيفة الذكاء في الإدارة حيث تشتمل هذه الوظيفة على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسية وتقرر الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها المنظمة .
- ◀ التخطيط هو نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية للمنظمة وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة ، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل .

يتضح من خلال التعاريف السابقة لوظيفة التخطيط نستنتج ما يلي :-

- أ. أن التخطيط نشاط يتكون من عدة مراحل وخطوات .
- ب. أن التخطيط نشاط مستقبلي يتم دراسته في الوقت الحاضر .
- ج. التخطيط هو تحديد لأوجه الاستفادة من جميع الموارد المتاحة بالشكل الأمثل في المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية أو مواد خام .
- د. عمل فكري رشيد لمختلف الأنشطة الإدارية .
- هـ. نشاط متصل بحيث لا تنتهي خطة إلا ويتبعها خطة أخرى .
- و. يتم عن طريق التخطيط تحديد الغايات والأهداف .
- ز. تحديد السياسات والخطط والبرامج .

ثالثاً : أهمية التخطيط وفوائده .

لقد سبق أن ذكرنا أن التخطيط هو أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية وتبعب أهمية التخطيط في الوقت الحاضر من أن المديرين يعملون في اقتصاد ديناميكي متغير فالتغير أصبح سمة الحياة المعاصرة . وهذا التغير يحدث في كل الجوانب ، الإدارة ، الاقتصاد ، الصناعة ، التعليم ، العلم . والتغير قد يكون فجائياً أو متدرجاً ، وتؤثر هذه المتغيرات على البيئة المحيطة بالمنظمة بعضها قد يكون فرصاً قد تنقل لصالح المنظمة والأخرى تعتبر تحديات أسهمت العولمة في نشأتها الاقتصادية ومثلت للمنظمات منافسة تزايد حدتها وتعدد منابعها . كالتكتلات الاقتصادية أو تحالف الشركات الكبيرة وتنامي عمليات الشركات المتعددة الجنسية . فهذه جميعها تؤثر على إنتاج المنظمات .

وقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث التي شملت العديد من الصناعات أهمية التخطيط في نجاح وربحية المشروعات واتضح أن المديرين الذين يهتمون بوظيفة التخطيط يقودون منظماتهم إلى النجاح وتحقيق الربحية وفقاً للدراسة التي أجريت على مائتين وثمانون مديراً في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي قام بها مستيجليتز (Stieglitz) حول الأهمية النسبية للوظائف مثل العلاقات العامة ، الاجتماعات التنظيمية ، التخطيط ، الرقابة ، أجاب أكثر من ٦٥٪ من عينة المدعوين أن التخطيط هو أكثر الوظائف أهمية .

ومن هنا يتضح أن التخطيط الجيد يقوم بدور هام في نجاح المشروع وتحقيقه لأهدافه المطلوبة . ويمكن هنا ذكر بعض المزايا الهامة للتخطيط :

١ . يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي يمكن جميع أفراد المنشأة من معرفة هذه الأهداف وبالتالي توحيد هذه الجهود الجماعية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة .

٢ . مواجهة التغيرات الطارئة ، فيساعد التخطيط الجيد على التعرف وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها وبالتالي الاستعداد لمواجهة هذه الأحداث والعمل على تلافيها قبل وقوعها .

٣ . مواجهة المنافسة فيساعد التخطيط السليم المنشأة على المنافسة مع المنشأة الأخرى والبقاء في مركز تنافسي قوي في السوق .

٤ . يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة حيث إنه يحدد الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل وبالتالي يمكن من عملية ربط الأنشطة وأجزاء

العمل مع بعضها البعض ويمنع التداخل أو الازدواجية في العمل . وكذلك يحفظ الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل .

٥ . يساهم التخطيط في استغلال الموارد المالية والمادية والبشرية بالشكل الأمثل وبالتالي يخفض (التكاليف) إلى أقل حد ممكن .

٦ . يؤدي التخطيط الجيد إلى الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين . حيث إن التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى الارتياح النفسي لذي العاملين وبالتالي يحفزهم إلى العمل ويرفع من إنتاجيتهم .

٧ . يساعد التخطيط الجيد المديرين على من رؤية الصورة الكاملة للمنظمة وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها والتحديد الدقيق للواجبات والاختصاصات لكل وظيفة .

٨ . يساعد التخطيط على تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد وجميع العاملين حيث يعمل التخطيط على توفير المعلومات والبيانات التي تناسب مع الأهداف والخطط والبرامج والمعايير في كافة قنوات الاتصال وفي كافة الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين .

٩ . رفع كفاءة عملية الرقابة . يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ فالأهداف التي يتم تحديدها في الخطة هي عبارة عن معايير رقابية يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الانحرافات حين حدوثها .

١٠ . يؤدي التخطيط إلى خفض العمل غير المنتج إلى أدنى حد فالجهود التي ستبذل لأداء عمل معين ستدرس بدقة وعناية ويستبعد أي جهد لا يؤدي إلى تحقيق العمل بشكل فعال .

رابعاً المشاكل التي تعترض عملية التخطيط .

بالرغم من الفوائد والأهمية الكبيرة لعملية التخطيط إلا أن هناك بعض العوائق التي تحد من استخدامه ومنها ما يلي :-

١ . الصعوبة في الحصول على المعلومات الدقيقة والحقائق المتعلقة بالمستقبل فالتخطيط في الغالب يتعلق بالمستقبل بما ينطوي عليه من غموض وعدم تأكد وبالتالي فإن فائدة الخطة تعتمد على مدى صحة ودقة الوجبات المتعلقة بالمستقبل .

٢ . في بعض الأحيان تكون المعلومات والبيانات التي قامت عليها الخطة غير دقيقة أو خاطئة وهذا يؤدي إلى عدم صحة التنبؤ بالمستقبل وبالتالي يقلل من فرص نجاح التخطيط .

٣. مراعاة الوضع الاقتصادي العام . أحيانا عند التنبؤ بالمستقبل لوضع المنظمة ومنافسيها قد يكون الوضع الاقتصادي منتعشاً فيؤخذ في الحسبان عند وضع الخطة الظروف الاقتصادية الحالية . فتتأثر الخطة في حال حدوث ظروف غير طبيعية تؤدي إلى التدهور الاقتصادي وبالتالي تتأثر الخطة لأنها وضعت في حالة اقتصاد منتعش.
٤. الوضع المالي للمنشأة . أحيانا كثيرة يتبين للإدارة أن الخطة مهمة وضرورية إلا أن الوضع المالي للمنظمة قد يقف حائلاً دون إقرار الخطة .
٥. قلة الاهتمام بالتخطيط على الرغم من أهمية التخطيط إلا أنه لا يوجد اهتمامه على جميع المستويات الإدارية . فنجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ولا تكون عندهم رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه منظماتهم . فيهتمون بالحاضر أكثر من اهتمامهم بالمستقبل .
٦. يرى البعض أن التخطيط يقيد من حرية الأفراد في أداء العمل فيشعر العاملون أنهم يجب أن يعملوا وفقاً للخطة الموضوعة مما يقيد حريتهم ولا يشجعهم على المبادرة أو الابتكار .
٧. وضع أهداف مبالغ في تحقيقها في الخطة .
٨. الاعتماد الكبير على الخبرة فبعض المدراء يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة .
٩. مقاومة العاملين للتغيير في المنظمة ففي بعض الأحيان قد تتضمن عملية التخطيط اقتراح أشياء جديدة لأداء عمل معين أو تغيير بعض العلاقات أو الإدارة القائمة مما يؤدي إلى تحفظ العاملين على الخطة وعدم حماسهم لإنجاحها .

خامساً : زيادة فعالية الخطة

- لزيادة فعالية التخطيط وللتكيف مع الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط (يجب على الإدارة عند التخطيط أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية :-
١. وضوح الهدف : لا بد أن يكون للخطة هدف واضح تسير عليه المنظمة .
 ٢. التزام الإدارة العليا في المنشأة في عملية التخطيط والتنفيذ لهذه الخطة فيجب على الإدارة العليا حيث العاملون في المشاركة في عملية التخطيط .
 ٣. المرونة إن الظروف المحيطة بالمنظمة تتصف بعدم الثبات فهي تتغير وتتطور بشكل مستمر مما يؤثر على الخطة . لذلك يجب أن تكون الخطة مرنة قادرة على الاستجابة لهذه الظروف المتغيرة .
 ٤. المشاركة في التخطيط . إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية التخطيط تزيد من حماسهم واقتناعهم بالأهداف المطلوب تحقيقها وبالتالي يعملون لإنجاح هذه الخطة لأنها قامت في الأساس على المشاركة في جهود العاملين في المنظمة .
 ٥. الواقعية في التخطيط . بحيث تتلاءم الخطط مع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة .
 ٦. توافر هيكل تنظيمي جيد ، يساعد في عملية التخطيط عن طريق جميع الأعمال وتفويض السلطات .
 ٧. البساطة . يجب أن تميز الخطة بالوضوح والسهولة لكي يسهل فهمها وبالتالي تطبيقها من قبل العاملين . إن سهولة التطبيق يعتبر صفة إيجابية في الخطة مما يجب مراعاته كلما كان ممكناً .