

سادساً : أنواع التخطيط :

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة ويمكن أن يصنف التخطيط إلى تخطيط حسب الزمن ، المستوى ، القطاع .
أ. أنواع التخطيط حسب الفترة :-

١. التخطيط طويل الأجل : من الصعب تحديد فترة زمنية دقيقة للتخطيط طويل الأجل ففي أحد الدراسات التي أقيمت بالولايات المتحدة وجد أن الشركات تختلف كثيراً في تحديد الفترة الزمنية للتخطيط ففي بعض الشركات قد تنحصر فترة التخطيط طويل الأجل بسنتين فقط بينما في مؤسسات أخرى قد تتعدى العشرين سنة . وهذا الاختلاف أو طبيعة النشاط التجاري أو الخدمي التي تقدم المنظمة ، و دور الأزياء مثلاً لا تستطيع أن تخطط لفترة زمنية أكثر من سنتين أو ثلاث وذلك لسرعة تغير أذواق المستهلكين .
ولكن يمكن القول بأن الفترة الزمنية الممتدة بين ٣ - ٥ سنوات تعتبر الفترة الأكثر شيوعاً في التخطيط .

التخطيط متوسط الأجل :

يمكن القول بشكل عام إن التخطيط متوسط الأجل أقل من خمس سنوات وأكثر من سنة .

التخطيط قصير الأجل

تختلف الفترة الزمنية لهذا النوع من التخطيط كما ذكر في التخطيط طويل الأجل باختلاف طبيعة النشاط في المنظمة ولا يمكن القول بشكل عام أن مدة التخطيط قصير الأجل لا تزيد عن سنتين وفي الغالب تكون سنة واحدة .
ويجب أن يرتبط التخطيط قصير الأجل بالخطط طويلة الأجل ومتوسطة الأجل ، أهمية التكامل بين كل أنواع التخطيط تجعل من المهم التأكيد بأنه يجب أن لا يتم وضع خطط قصيرة الأجل إلا إذا كانت تساهم في تحقيق وإنجاز الخطط طويلة الأجل .
الخطط طويلة الأجل تركز على الأهداف العامة للمنظمة أما الخطط قصيرة الأجل فتعتبر خطط تشكيلية مهمة بالتفاصيل الدقيقة لإنجاز الأهداف المحددة .

ب . التخطيط حسب المستوى

- ١ . التخطيط على المستوى القومي يتم على مستوى المجتمع أو الدولة ككل ، كالخطط الخمسية للدولة .
- ٢ . التخطيط على المستوى الإقليمي يتم التخطيط على مستوى المحافظة .
- ٣ . التخطيط على المستوى المحلى ويتم على مستوى الوحدات المحلية داخل الدولة .

ج . التخطيط حسب مجال الاستعمال

ويتضمن الأنواع التالية:

- ١ . الخطط متكررة الاستعمال : - وهي خطة مستمرة تهدف إلى الإرشاد والتوجيه لأداء الخطط .
- ٢ . الخطط فريدة الاستعمال : - وتختلف هذه الخطط عن الخطط المتكررة الاستعمال بأنها محددة الاستعمال أي أنها توضع الهدف مواجهه حالة معينة عند حدوثها وتنتهي هذه الخطة بانتهاء الظرف الذي خطط له . ومن أمثلتها : - البرامج ، والمشاريع ، والميزانية التقديرية .

سابعاً مستويات التخطيط :

- ١ . ترتبط مستويات التخطيط داخل المنظمة بالمستويات الإدارية المختلفة ، ويمكن تقسيم مستوى التخطيط إلى ثلاث مراحل:

أ . التخطيط الاستراتيجي : strategic planning

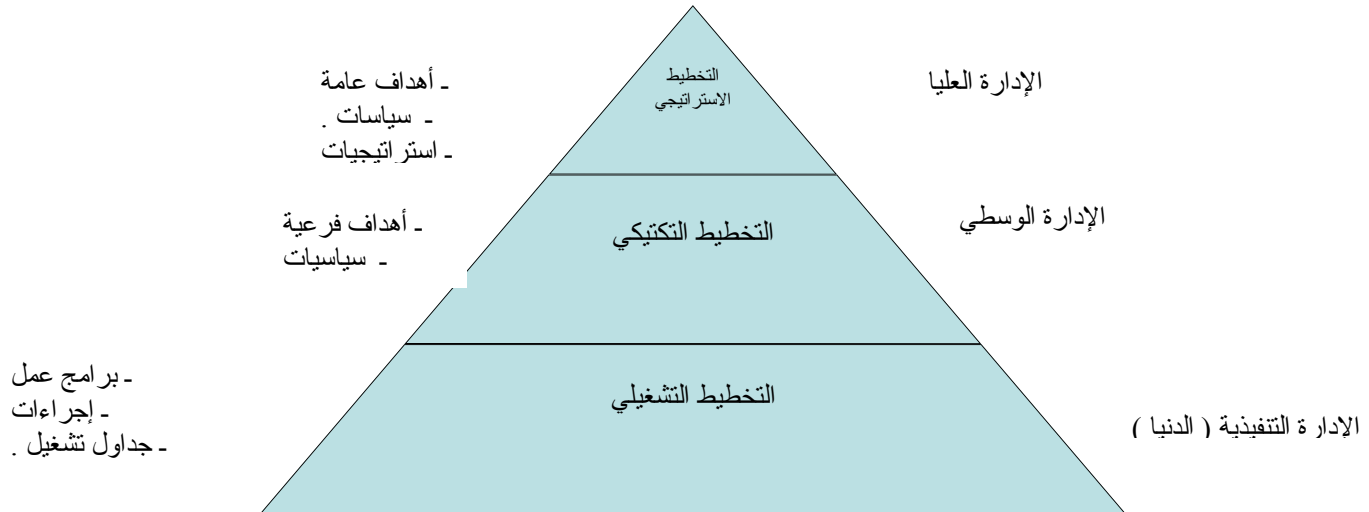
يتم في هذا النوع من التخطيط رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة ، وعلى ذلك تشكل الخطة الاستراتيجية منهاجاً تسترشد به المنظمة في صنع القرارات الرئيسية بالمنظمة . يتم التخطيط الاستراتيجي بمستوى الإدارة العليا حيث إن الإدارة هي المسئولة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ب. التخطيط التكتيكي tactical planning

يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطى ، حيث يركز المديرون على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية على الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج ، خطة التسويق ، خطة الإدارة المالية ، لذا نرى أنها أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات وهي أكثر تحديداً من الاستراتيجيات وتغطي فترة زمنية متوسطة .

ج. التخطيط التشغيلي operational planning

ويركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتي عادة ما تكون في المدى القصير أقل من سنة (شهور ، أسابيع ، أيام) ويمثل هذا على سبيل المثال في الإنتاج ، تسليم البطاقة توضع من جانب الإدارة التشكيل وتحدد ما يجب القيام به بشكل تفصيلي. والجدول التالي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط .



ثامناً : فوائد مشاركة العاملين في وضع الخطط للمنظمة

يعتبر التخطيط أحد المهام الأساسية للمدير الفني الذي في الغالب يكون المدير المسئول عن إعداد الخطة خاصة التخطيط الاستراتيجي وتتدرج هذه المسئوليات لتشمل الإدارة الوسطى والإدارات التشغيلية ولا يمنع ذلك من الاستعانة بالمختصين من خارج المنظمة .
تحقق المشاركة في التخطيط من قبل الأفراد العاملين في الإدارة المزايا التالية .

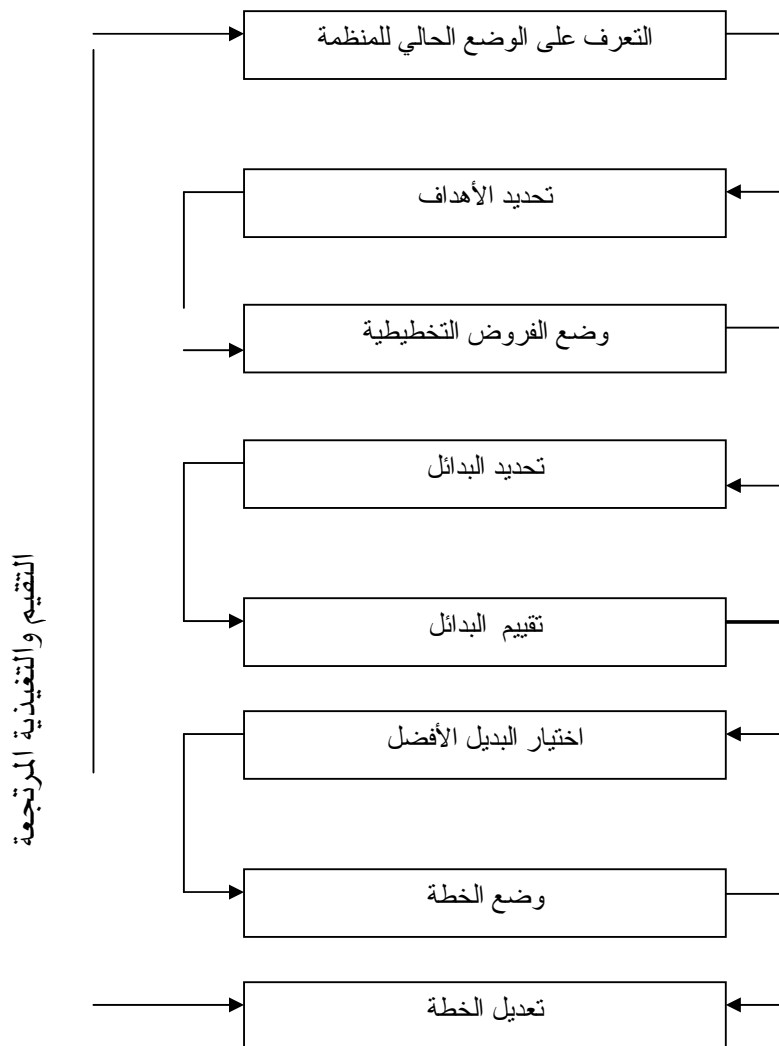
١. تنمية مهارات العاملين في الإدارة على توفير المعلومات والقيام بعملية التخطيط .
٢. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يدفعهم إلى مزيد من العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .
٣. حماس العاملين على تنفيذ الخطة لأن كل فرد منهم أسهم في عملية التخطيط.
٤. الاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين في المنظمة .

تاسعاً : مراحل إعداد الخطة

قبل البدء في مرحلة إعداد الخطة . يحاول المخطط عند وضع الخطة الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية :

١. ماذا يمكن عمله ؟ ما هي الفرص المتوفرة والمخاطر الموجودة ؟
٢. ماذا تستطيع عمله ؟ ما هي إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية ؟
٣. ماذا تود عمله ؟ ما هي رغبات المنظمة ورغبات مديريها والمعنيين بها ؟
٤. ما هي الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة ؟
٥. من هو المسئول عن هذه الأنشطة ؟
٦. ماذا يتوجب علينا عمله ؟ ما هو قرار المؤسسة على ضوء التحليل السابق (فرص ومخاطر ، ونقاط ضعف وقوة ، ومهارات مميزة ، رغبات الإدارة)

تتكون عملية إعداد الخطة من عدة مراحل كما هو مبين في شكل (٢)



١. التعرف على الوضع الحالي في المنظمة :

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هو التعرف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة التعرف على البيئة الخارجية للمنظمة ومدى الاستفادة منها . ويتضمن دراسة البيئة الخارجية النظر إلى العديد من المتغيرات . كالتقني بالطلب في السوق . والتغيير في المنافسة المحلية والخارجية ، التغيرات على المستوى التقني ، وكذلك التغيير في السياسات الحكومية وفي العناصر البشرية والمادية .

٢. تحديد الأهداف:

الهدف من إعداد الخطة هو تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة وتعرف الأهداف بأنها نتائج أو حالات تسعى المنظمة لتحقيقها . وغالباً ما يكون للمنشأة أكثر من هدف تسعى إلى تحقيقه ، فالشركات الصناعية تسعى إلى تصنيع المنتجات كما تهدف إلى تحقيق جودة مناسبة في المنتج ، وكذلك المؤسسات التعليمية لا تهدف إلى تعليم الطلاب القراءة والكتابة والمعارف والعلوم فقط بل تهدف إلى غرس روح المواطنة والانتماء والتهديب الأخلاقي في نفس الطلاب . لذا كان تعدد الأهداف أمراً طبيعياً في المنظمات.

تحدد الإدارة العليا الأهمية النسبية لأهداف الخطة أي أن الإدارة تقوم بترتيب الأهداف مراعية في ذلك الأمور التالية عند تحديد الأهداف على النحو التالي :

أ. أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ، بإمكانيات مادية وبشرية تسمح لها بتحقيق تلك الأهداف .

ب. أن تكون الأهداف واضحة ومحددة .

ج. أن تصاغ هذه الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياسها وتحديد مستوى الإنجاز.

د. أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة .

هـ. أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة .

٣. وضع الفروض التخطيطية:

وضع الفروض والاحتمالات لمحاولة التعرف على ما سيحدث من تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف وذلك من عدة جوانب اقتصادية ، اجتماعية ، تكنولوجية . أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط . وتستلزم هذه الخطوة القيام بتنبؤات مثل نوع وطبيعة الأسواق في المستقبل ، حجم المبيعات ، نوعية العملاء ، المنافسين ، الأسعار ، معدل الأجور ، التكاليف ، منافذ التوزيع، الأسواق الخ .

ويمكن تقسيم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:

أ. فروض خارجية لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها ، مثل النمو السكاني ، مستويات الأسعار ، البيئة السياسية والدوريات الخارجية .

ب. فروض لا يمكن السيطرة عليها ، ولكن يمكن التأثير عليها ، مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق ، معدل دوران المال ، السياسة السعرية للمنظمة .

ج. فروض يمكن السيطرة عليها ، فروض داخلية يمكن للمنظمة السيطرة عليها ، ويتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة المنظمة ، مثل سياسات وبرامج الإنتاج والتوسع في أسواق جديدة ، اختيار موقع المصنع ، جودة المنتج ، الكفاءة التشغيلية للمنظمة .

٤. تحديد البدائل :

بعد تحديد ووضع الأهداف ، يجب على الإدارة العليا أن تقوم بوضع قائمة البدائل المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً عند تحديد البدائل يجب على المخطط أن يأخذ في الاعتبار إمكانيات المنظمة من النواحي المادية والبشرية والمواد الأولية.

في الغالب نجد أن أي خطة لتحقيق هدف ما لها عدة بدائل لتحقيق هذا الهدف . يجب على الإدارة العليا تقليل هذه البدائل والاقتصار على ما يمكن تحليله والاستفادة منه وبعد تخفيض عدد البدائل يقوم المخطط باختيار هذه البدائل وهذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد فسيلزم إعداد تنبؤات مفصلة عن التكاليف والإيرادات لكل بديل

٥. تقييم البدائل :

تصميم البدائل المطروحة لتحقيق الهدف ، على ضوء معايير متعددة منها البديل الذي يحقق الهدف كاملاً بأقل تكلفة مادية وأقل جهد في الوقت المناسب.

أحياناً تجد الإدارة في المنظمة أن بعض الاقتراحات التي وضعت على أساس بعض البدائل ، غير معقولة ويمكن استبدالها ، وهذه الخطوة تساعد على تقرير أي البدائل أفضل في تحقيق أهداف المنظمة .

في الشركات الكبيرة قد تتطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور مما أدى إلى استخدام نظم الحاسبات الآلية واستخدام طرق وأساليب جديدة كبحوث العمليات والتحليل للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.

٦. اختيار البديل الأفضل:

يتم اختيار البديل الأفضل على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الإستراتيجيات.