

أولاً - طبيعة التخطيط :

أن التخطيط هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل. وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة. فهو إذن عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها ... كما أنه فعالية إدارية مستمرة لأن الإدارة لا تصل إلى نقطة معينة لا تحتاج بعدها إلى التخطيط ولا يعني ذلك أن الإدارة لا تكمل إعدادها لخطط معينة، بل أن إعداد أية خطة لا ينهي الوظيفة التخطيطية، بل يعيد توجيهها نحو الخطط الفرعية المنبثقة عنها، وكذلك يخلق الاستعداد للخطط اللاحقة زمنياً مع الاستفادة من معلومات التغذية العكسية.

وتتطلب الخطط اتخاذ القرار، لأن اختيار مسار عمل مقترح يتطلب قرار في صالح هذا التوجه، ورفضنا للمسارات الأخرى البديلة. غير أن اتخاذ القرار هو ليس مرادفاً لتخطيط لسببين أساسيين أولهما، أنه يرتبط كذلك بأداء الوظائف الإدارية الأخرى، وثانيهما لأن عملية اتخاذ القرار تتعدى التخطيط إلى تنفيذ التخطيط إلى تنفيذ القرار وتقييم نتائجه.

وتتوجه الخطط نحو تحقيق أهداف محددة أو لحل مشكلات معينة في طرق بلوغ تلك الأهداف. ويستند التخطيط الشامل أو الكلي (Overall Planning) إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها .. أما التخطيط حسب الأنشطة أو التقسيمات (Planning) (Functional and Divisonal) فيوجه نحو تحقيق الأهداف الفرعية، التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية.

وهكذا فالتخطيط يحصل في كل مستوى تنظيمي، وينبثق عن حصة التقسيم المعني من رسالة المنظمة، وكذلك من أهدافه الفرعية.

ثانياً - اتجاهات الإدارة نحو التخطيط

ادت سرعة التغيير البيئي إلى توجيه الاهتمام المتزايد نحو ضرورة إعداد التوقعات حولها والتخطيط لمواجهةها. فمدراء المنشآت يواجهون اليوم أسواقاً ومواقفاً متعاظمة في التقلب والحركة، مما يتطلب سرعة الاستجابة لها. وفي سعيهم لتحقيق النجاح (الفاعلية والكفاءة) والمحافظة على البقاء في السوق، فإن المدراء اليوم يعملون على تقدير المستقبل وعلى مواجهته بشكل مدروس. وهكذا تتزايد أهمية التخطيط بتعاظم حالات اللاتأكد وتعقيدات البيئة. وعليه فإن معظم الشركات الكبيرة تضطلع بالتخطيط لأجل مختلفة. ومما يدفع بهذا الاتجاه أن الخلل في التخطيط ينعكس على بقية الوظائف الإدارية وعلى أنشطة المنشأة ككل. من جهة أخرى فإن هناك احتمال انغماس الإدارة بالعمل اليومي التشغيلي وضغوطه وأسبقيات، مما قد يقلل من الاهتمام بالتخطيط لأجل مختلفة.

ثالثاً- انواع الخطط التشغيلية النشاطية (Functional Operating Plans)

تزداد الخطط تفصيلاً عند ما تجزا بحسب أنشطة المنشأة العمليات، التسويق الموارد البشرية (الأفراد) والمالية البحث والتطوير العلاقات العامة.

تنبثق الأهداف الفرعية لكل نشاط من الأهداف الكلية للمنشأة، في حين تتكامل وتتجمع الخطط النشاطية، هرمياً، في خطة متناسقة هي الخطة الشاملة. وتصاغ للأنشطة الثانوية. المتفرعة لاحقاً، خططها، وهكذا وصولاً إلى المستويات الأدنى. وتزداد الخطط تفصيلاً وكثافة بالبيانات كلما كان النشاط الذي تغطيه ضيقاً وفي مستوى إداري أدنى، ولأجل زمني أقصر مثال ذلك الجداول اليومية أو الأسبوعية لورشة في معمل. ويظهر أن تفصيل الخطط وتكاملها، يتم في إطار مدخل المنظومة المفتوحة لأن الأنشطة الفرعية، والثانوية هي منظومات فرعية من المنشأة، تتكامل في منظومة المنشأة، وعليه فدور الإدارة في صياغة الخطط

مزوج تفصيل الخطط هرمياً (التخصص) ، ثم تحقيق التكامل (التنسيق) ، وهو ما يتناسب كذلك مع تفرغ الأهداف هرمياً، وتكاملها في الأهداف الرئيسية (الكلية) للمنشأة ، كما أن التكامل يعني تناسق الخطط من حيث أثر خطة كل نشاط أو فرع منه في خطط الأنشطة الأخرى، بحيث تتوازن حركة المنشأة أثناء تنفيذ الخطط.

وثمة ملاحظة أخرى تتعلق بسعي المنشأة لتحقيق الأمثلية في أداؤها (Optimization) أي الحصول على أمثل المخرجات من المدخلات. فالهدف المهم هو الأمثلية للمنشأة ككل، ولكن ذلك قد يعني تضحية بعض التقسيمات بجزء من أمثلتها لغرض تحقيق أمثلية المنشأة، وهو ما يسمى بالأمثلة الجزئية أو الأدنى (Suboptimization) على مستوى التقسيمات. وبعبارة أخرى، فإن سعي كل تقسيم لتحقيق الأمثلة لوحدة بما في ذلك الحصول على جزء من موارد المنشأة في تنافس مع التقسيمات الأخرى قد يؤدي إلى عدم اقتدار تقسيمات أخرى على تحقيق الأمثلية فيها وتحل هذه المسألة في إطار مدخل المنظومات المفتوحة من خلال التوكيد على الأمثلية الكلية للمنشأة ، حتى ولو أدى تحقيقها إلى التضحية بالأمثلية النشاطية أو الجزئية.

رابعاً - انواع الخطط التشغيلية الزمانية (Time Span in Planning):

يمتد الأفق الزمني (Time Span) للخطط من أقل من سنة إلى أكثر من (20) سنة، وفي حين أن هناك اتفاقاً على الخطط الممتدة من أقل من سنة فإقل هي قصيرة الأجل، وأن الخطط متوسطة الأجل تزيد على السنة الواحدة، وتمتد حتى تصل (3) سنوات، أو حتى (5) سنوات في بعض الصناعات والقطاعات الثقيلة فإن هناك من يرى أن مدة (5) سنوات هي أجل طويل وأن الخطط متوسطة الأجل يجب أن تقل عن ذلك. ولا حدود عليا لأفق التخطيط طويل الأجل.

ويزداد أجل الخطط كلما ارتفع المستوى الإداري، بحيث أن التخطيط طويل الأجل يلزم الإدارة العليا، ويقبل توكيدها النسبي على الخطط متوسطة الأجل، وبوجه خاص الخصاية والله برية والأسبوعية واليومية. أما الإدارة الوسطى فتقع بين المستويين السابقين من حيث الاهتمام أو التوجه نحو الأفق الزمني في وضع الخطط.

1- الخطط طويلة أو بعيدة المدى (Long-range Plans) الخطط طويلة الأجل هي خطط استراتيجية منظور إليها من البعد الزمني، وتواجه المنشآت ذات البيئات المتقلبة ضرورة الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل، على الرغم من صعوبات إعداد هكذا خطط وفي إطار مدخل المنظومة المفتوحة، فإن هناك خططاً نشاطية طويلة

الأجل للعمليات، والتسويق، والموارد البشرية والمالية، والبحث والتطوير، والعلاقات العامة وهي تتكامل سوية وتتناسق في خطط طويلة الأجل للمنشأة ككل. كما أنها إما تصاغ بشكل أولي، ثم يجرى تنقيحها، أو تعديلها جزئياً بمرور الوقت، وبحسب استجابة المنشأة للتغيرات البيئية.

ب - الخطط متوسطة الأجل (Intermediate range Planning) وهي خطط تنبثق عن الخطط طويلة الأجل كمنظومات فرعية منها أي أن كل خطة طويلة الأجل تقسم إلى عدد من الخطط متوسطة الأجل) وهي أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياساً بطويلة الأجل. ويسبب توافر البيانات بشكل أفضل، فإن هذه الخطط تحظى باهتمام الإدارة المعاصرة بشكل متزايد، وهي تصاغ للمنشأة ككل، وكذلك لأنشطتها، وبصورة متكاملة أيضاً.

ج - الخطط قصيرة الأجل (Short-range Planning) تنقسم كل خطة متوسطة الأجل إلى عدد من الخطط قصيرة الأجل، ابتداء بالخطط السنوية، فأجزائها الزمنية، وصولاً إلى جداول العمل اليومي. ولذلك فإن أثر الخطط قصيرة الأجل كبير في الفعاليات اليومية للمنشأة. وهي توضع للمنشأة ككل سنوياً، نصف سنوي فصلياً شهرياً ولأنشطتها وفروعها كذلك. ولأجل زمنية أقصر

خامساً - أنواع الخطط بحسب فعلها (Action Plans)

تنقسم الخطط كذلك، بحسب فعلها، إلى ثلاث مجموعات هي: التكتيكية، وأحادية الاستعمال والقائمة.

1- الخطط التكتيكية (Tactical Plans) هي سلسلة منتظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. وتتضمن الخطة التكتيكية عدد من الأهداف الفرعية التي تقود للأهداف الاستراتيجية. وفي حين أن الاستراتيجية تركز على الموارد، والبيئة، ورسالة المنظمة مصاغة بشكل عمومي، فإن التكتيك يعالج القيود التي تفرضها كل من الموارد والوقت، مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة، ويجري اعداد الخطط التكتيكية في جميع مستويات الإدارة، وفي أنشطة المنشأة وتقسيماتها .

ب - الخطط أحادية الاستعمال (Single-use Plans) هي خطط تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل. ويوجد نوعان أساسيان منها هما : البرامج والمشروعات.

البرامج (Programs): البرنامج هو خطة أحادية الاستعمال تغطي مجموعة كبيرة من الفعاليات. فقد
٢/تتضمن أساليب مناسبة لإدخال جديد للمنتجات أو إقامة تسهيلات إنتاجية

1- جديدة، أو تغيير رسالة المنظمة. وتتم صياغة البرنامج على الوجه الآتي : (1)

2- 2- المشروعات (Projects): يتشابه المشروع مع البرنامج، ولكنه أضيق منه خاقاً وأقل تعقيداً. وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج أوسع، أو أن يكون مستقلاً بذاته، مثال ذلك.
بناء مصنع جديد أو تطوير منتج ضمن خط انتاجي قائم

(4) كيف يجب أن تكون المنشأة؟.

(5) من هم الزبائن الذين تخدمهم المنشأة؟.

(6) ما هي قيم المنشأة واسبقياتها

وتعتمد صياغة استراتيجية المنظمة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة أو الدقيقة لرسالتها وكلما كانت رسالة المنظمة أوضح كلما استطاع المدراء زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة وعملوا على نشرها. كمل أن الرسالة الواضحة والمصاغة جيداً لا تحتاج إلى التعديل إلا نادراً، لأنها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية.

ثانياً - الأهداف والغايات (Objectives and Goals)

تولد المنظمات من خلال فعل ذي غرض محدد، تم تنفيذه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، أو من قبل الدولة. وبعد تحديد غرض (أورسالة) المنظمة، فإن الخطوة التالية هي تحديد ما تزمع تحقيقه في إطار ذلك الغرض. فأهداف المنظمة أو الغايات التي تسعى لبلوغها هي النهايات أو النتائج (Ends of Results) التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن غرضها . يرى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف (Objectives) والغايات (Goals). على أساس ان الأولى هي للأجل القصير، غير أن الغالبية ترى أنهما يعبران عن نفس المقصود، ولذلك يمكن استعمال أحدهما مكان الآخر. يوضح الشكل (14) كيف أن أهداف المنظمة تنبثق عن عرضها (أو رسالتها) .

ثالثاً - انواع أهداف المنظمة :

تشير الدراسات الميدانية للمنشآت أن الغالبيةتها مجموعة من الأهداف وليس هدف واحد وتنقسم الأهداف إلى طويلة وقصيرة الأجل (المدى) (Long - range and Short - range) ويعتمد الأفق الزمني للتخطيط وبالتالي الأهداف المطلوب تحديدها على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فكلما ازداد استقرار البيئة وأمكن التنبؤ بها كلما أمكن صياغة أهداف طويلة الأجل لها - مثلاً المنشآت العاملة في إسالة الماء والكهرباء هي أقدر على وضع أهداف طويلة الأجل

من المنشآت العاملة . في المقاولات الإنشائية. كما يمكن أن تكون الأهداف (Official) وهي المعلنة رسمياً، أو مطبقة، أي عاملة (Operative) هي التي تنفذها المنظمة بالفعل.

من جهة أخرى، تعكس مجموعة أهداف المنظمة مصالح الجهات المتعاملة معها. ففي المنشأة يمكن تقسيم الأهداف إلى سبعة أساسية، كالآتي مع صياغتها لتعكس أهداف إحدى

المنشآت على سبيل المثال:

1 - هدف الربحية (Profit Objective) تحقيق نسبة من المردود من الموجودات أو حق الملكية. لتوزيع جزء منه على المالكين واحتجاز الباقي في المنشأة لتمويل التوسع والوفاء بالمتطلبات المالية الأخرى.

ب - هدف خدمة الزبون (Customer Objective) تقديم السلع والخدمات بمستوى عال من النوعية (الجودة)، وبما يفي باحتياجات الزبائن، وبالتالي المحافظة على حصة المنشأة في

السوق.

ج - الأهداف التكنولوجية (Technology Objective): الإسهام بتقدم التكنولوجيا ذات العلاقة باختصاصات المنشأة والتي تؤدي إلى تنويع المنتجات ورفع مستواها، وتحقيق النمو المضطرد، وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الإبداع.

د - هدف النمو (Growth Objective) جعل النمو محددًا بالأرباح المتحققة، والقدرة على تطوير أو ابتداع منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل.

هـ - هدف خدمة الأفراد العاملين (Employee Objective) تمكن الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها، وتهيئة فرص العمل، والضمان، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل وتحقيق الرضى الوظيفي.

و - هدف خدمة المجتمع (Society Objective) تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالتزاماتها تجاهه، وأداء مسؤولياتها .

رابعاً - أهمية الأهداف المنظمة:

تعتبر الأهداف أساساً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي، من حيث بلورة التوجه اللازم للإدارة المنظمة. وتنبع الأهمية من دورها في تحقيق ما يأتي:

1 - تشخيص الفرص البيئية تتيح البيئة للمنظمة الفرص والتهديدات معاً، فإذا أحسنت المنظمة إنتقاء أهدافها، فإن إدارتها تستطيع استغلال الفرص وتفادي التهديدات. إذن فالأهداف توفر التوجه المناسب للمنظمة تجاه البيئة.

ب - توجيه القرارات تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار، البشرية المالية... لابد أن توجه نحو تحقيق الأهداف. فقرارات المنشأة وسياساتها، المتعلقة بالأنشطة الأساسية للعمليات، التسويق، الموارد البشرية الماليه لابد ان توجه نحو تحقيق الأهداف

ج - تسهيل العمل كفريق Team work: فالأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد فأقسام العمليات والتسويق، مثلاً تستطيع تنسيق أنشطتها في إطار الأهداف المشتركة للمنشأة، ومن بين ذلك التوفيق بين رغبة قسم التسويق في تحسين نوعية المنتج لزيادة الكميات المباعة ومع رغبة قسم العمليات في خفض الكلفة.

د - تشجيع التناسق (Consistency) تشجع الأهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار عبر الوقت. فالأهداف طويلة الأجل تدفع المنظمة إلى تفادي الفعاليات قصيرة الأجل المتناقضة مع الأهداف الأولى، وهذا يوفر قوة لتحقيق التوازن في الفعاليات.

خامساً - متطلبات تحديد الأهداف:

الأهداف بشكل سليم، أهمها ما يأتي:

هناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي على إدارة المنظمة الوفاء بها في عملية تحديد

1 - وضوح الأهداف إذ يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والفعاليات، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة، هذا إلى جانب كون الأهداف الواضحة معياراً لتقييم الأداء الفعلي

وتحديد ما تم إنجازه منه.

ب - إمكانية تحقيق الأهداف وهي عملية تتضمن قياس الطموح لبلوغ الأهداف في المستقبل انطلاقاً من الطاقات المتاحة حاضراً والمتوقعة مستقبلاً، والإحاطة بالإمكانيات لدى المنافسين، وهذا يتطلب تفادي الإغراق في المبالغة، والارتباط بالحاجات المطلوب تحقيقها .

ج - الإيمان بالاهداف وبسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها يستلزم الإيمان بالاهداف الفهم الواسع للمطلوب إنجازه من قبل إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها، ثم تحقيق الاندفاع نحو تحقيقها . ثم يتحول ذلك إلى الاقتناع بأهمية الأهداف والإيمان بضرورة تحقيقها. ويوفر ذلك ثقة بسلامة القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف.

د - هرمية الأهداف الترابط والتناسق والتوازن تتبع الأهداف الفرعية (الثانوية) من الأهداف الأساسية (الرئيسة)، وهكذا، ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الأهداف ووسائل تحقيقها (Mean - ends)، وصولاً إلى الفرد في المنظمة. وبالعكس، تصب أهداف الفرد بأهداف التقسيمات المتعاقبة وصولاً إلى الأهداف الأساسية للمنظمة. كما لا بد من تحقيق التوازن بين الأهداف، وبوجه خاص بين أهداف التقسيمات، حتى لا يطغى بعضها على الآخر.