محاضرة وظيفة التخطيط

1- مفهوم التخطيط:

يستمد مفهوم التخطيط «planification»مصدره من مصطلح مخطط "plan" والتي اشتقت في اللغة الفرنسية وفي سائر اللغات المتفرعة من الأصل اللاتيني "planus" وكان يقصد بها في بداية القرن السادس عشر المساحة المسطحة التي لا تشوبها انتواءات، أو تفاوتات، أو تتخللها نتوءات. كما يعرف قاموس إسكفورد الفعل الثلاثي "خطط" بالفعل صمم أو نظم مسبقا أو سلفا.

ولم يكن مصطلح التخطيط متداولا إلى غاية منتصف القرن العشرين في سنتي 1947 و1949 حيث عرف هذا المصطلح لدى هنري فايول الذي استعمل كلمة تنبؤ لأول مرة.

ويقول كونتيز: إن التخطيط عبارة عن تقرير مسبق لما يجب عمله؟ وكيف؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟

أما جورج تيري فيقول في التخطيط: أنه الاختيار الذي يستند على حقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور تكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتمد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

وعرفه فريدمان بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة، بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة متفق عليها.

والتخطيط عملية مستمرة تهدف إلى اختيار أفضل الحلول التي تقود إلى تحقيق أعلى كفاية إنتاجية على أن تكون واضحة الأهداف، مرتبة الأولويات من الأهم إلى المهم، أخذ في الاعتبار التنبؤات اللازمة باحتمالات التغير متسمة بالمرونة لمواجهة ما هو غير متوقع من الظروف الطارئة، ومتماشية مع الواقع أي قابلة للتطبيق الفعلي دون عوائق.

و"التخطيط نشاط إنساني وخيار عقلاني موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات واتخاذ القرارات".

وعموما يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية رسم المسار الذي تسلكه المؤسسة وتحديد لوضعية مستقبلية تطمح للوصول إليها وبهذا يكون التخطيط عمل ذهني وتصور لوضعيات مستقبلية يوضع على أساس حقائق موضوعية وفروض منطقية فهو يعتمد على التوقع والتقدير (المنطق والأسلوب العلمي) لا على التنبؤ (التخمين).

2- خصائص عملية التخطيط:

تتميز بعدة خصائص نجملها فيما يلي:

- التخطيط أسلوب موضوعي في التفكير (تقدير مشكلة معينة واقتراح الحلول المناسبة لها).
- التخطيط تفكير تحليلي ديناميكي (عدم اتخاذ قرار دون تحليل سابق للبيانات ومعلومات ذات صلة).
- التخطيط تفكير تكاملي (يراعي التكامل بين عناصر المنظمة من حيث المدخلات والمخرجات).
- التخطيط يتضمن تفكيرا إسقاطيا (النظر للمستقبل نظرة غير أكيدة ومليئة بالاحتمالات).
- التخطيط تفكير واضح صريح (يضع أمامه جملة من الاحتمالات والقرارات).
- التخطيط عملية تفكير ترتبط بالزمن (يفكر في اليوم والغد وما بعد الغد ويحدد أوليات الزمن).
- التخطيط عملية مستمرة فهو يسعى إلى بذل الجهود اللازمة من أجل تسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.
- التخطيط هو توقع يعتمد على النظرة المستقبلية للأحداث باستخدام الأساليب المنطقية والعلمية .

إضافة إلى هذه الخصائص نجد من يذكر: الوضوح (لأاهداف الخطة)، البساطة (الخطة سهلة الفهم غير معقدة)، سلامة البيانات المعتمدة في التخطيط، تحديد الأولويات والبدائل، تحديد مسؤولية التنفيذ،..

3- أهمية التخطيط

- التخطيط يساهم في وضع أهداف واضحة للعمل، وعن طريق الأهداف يمكن تحديد الاتجاهات المختلفة للعمل وتتضح المسارات وهذا يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنظمة لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- التخطيط يساهم في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي تعترض سير العمل.
- التخطيط يساعد على ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.
- التخطيط يساعد في وضع برامج زمنية محددة يتم من خلالها توضيح مواعيد بدء البرامج وانتهائها.
- يساعد التخطيط على تنظيم العمل.
- يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات بشأن النشاطات المستقبلية ويساعد أيضا المدير على اتخاذ القرارات بشأن القرارات الحالية وضوح الأهداف والخطط وأساسيات وجداول الأعمال.
- الكشف المبكر عن أي إنحراف محتمل في الأداء المتوقع واتخاذ الإجراءات عند اتخاذ الإجراءات الازمة في الخطط الموضوعة لمقارنة الأداء الفعلي كميا بالنسبة لإنتاج المبيعات مع إحصائيات الصناعة أو التنبؤات بأحوال السوق.
- يضمن القدرة على ربط الماضي والحاضر والمستقبل.
- يعد التخطيط عملية رئيسية في المشروعات التجارية والصناعية المعاصرة، حيث أن التعمق المتناهي في المشروعات والابتكارات التكنولوجية والحديثة والتحولات السريعة في أذواق المستهلكين يتم بإجراء عمليات منظمة وتخطيط جيد في البيئة الراهنة وحسب المناخ المستقبل.
- التخطيط يحقق التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
- التخطيط يعتبر نقطة إنطلاق لتنفيذ وظائف الإدارة.

4- أنواع التخطيط:

إختلف الباحثين في تحديد انواع التخطيط وذلك لإختلاف تعاريفه والزوايا التي تناولته وهناك عدة معايير يمكن تصنيف انواع التخطيط على ضوئها ومن بين هذه المعايير نذكر مايلي:

أولا: أنواع التخطيط حسب الفترة الزمنية:

-**التخطيط بعيد المدى:** يغطي فترة زمنية أكثر من 5سنوات (هناك من يذكرها من 7 سنوات أو 10 سنوات حسب كل مؤسسة).

-**التخطيط متوسط المدى:** يغطي فترة زمنية ما بين سنة إلى 5 سنوات.(هناك من يذكرها ما بين سنتين إلى 5 سنوات او 7 سنوات أو 10 سنوات حسب كل مؤسسة).

-**التخطيط قصير المدى:** يكون أقل من سنة (هناك من يذكرها سنتين).

ومن مميزات التخطيط قصير المدى أنه يمكن تقسيمه بسهولة أما طويل المدى فإنه أكثر عرضة للأخطاء، لأنه من الصعب التنبؤ بالظروف التي يحتمل أن تسود المستقبل نتيجة لطول المدى.

ثانيا: حسب المستويات الإدارية:

- **التخطيط الإستراتيجي:** وهو الذي يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، ويمتاز هذا التخطيط بالثبات وعدم التغيير بسهولة، إذ أن قراراته تدوم لفترة طويلة فمثلا سمعة المنظمة وحجمها ونوع نشاطها تمثل إستراتيجية معينة للمنظمة لا تتغير خلال فترة بسيطة. وهو تخطيط يتعلق بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى وببقاء المؤسسة، ويدرس كلا من المحيط الخارجي والداخلي لتحديد الفرص /التهديدات ونقاط القوة /نقاط الضعف ويتميز بالشمولية وينتج عن عن هذا التخطيط خطة تسمى استراتيجية.
- **التخطيط التكتيكي:** يهتم بتحليل مختلف البدائل المرحلية لتنفيذ الاستراتيجية (تفصيل التخطيط الاستراتيجي). ويسمى أيضا بالتخطيط الفني أو التخصصي، وهو يوضع لمساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق أهدافه، لذا فهو يشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والإنتاج وتدبير الأموال واحتياجات القوى العاملة والتطوير والبحث العلمي....الخ.
- **التخطيط التشغيلي (عملي):** يمثل المستوى الثالث من مستويات التسيير، يتم فيه دراسة وتحليل مختلف تفاصيل التخطيط التكتيكي، فهو يهتم بوضع خطط قصيرة المدى.

ثالثا: حسب مجال التخطيط: هنا نقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

- **التخطيط التطويري:** ويقصد به وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الأنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.
- **التخطيط التنظيمي:** ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الإتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.
- **التخطيط البشري:** ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كما وكيفا زتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.

رابعا: حسب الوظيفة:

حيث يمارس التخطيط لكل وظيفة في المؤسسة، أي لكل وظيفة من وظائف المؤسسة تخطيطا خاصا بها؛ فنجد التخطيط الانتاجي، التخطيط التسويقي، التخطيط المالي، تخطيط الموارد البشرية.....إلخ

خامسا: أنواع التخطيط حسب النطاق:

-**التخطيط الشامل:** يهتم بالمؤسسة ككل.

-**التخطيط الجزئي:** يهتم بنشاط محدد من المؤسسة أو وظيفة من وظائفها.

5- المبادئ الأساسية للتخطيط:

يخضع التخطيط لجملة من المبادئ متمثلة في:

- **الواقعية:** تعني واقعية التخطيط أن تؤخذ في الحسبان عند وضع الخطة الإمكانات المتاحة وكذلك المحددات والمعوقات المحتملة.
- **الشمول:** ويقصد بشمول التخطيط احتواء الخطة لجميع الأنشطة والمتغيرات والمستويات ونتيجة لتشابك وترابط جميع المتغيرات لا يصح أن يقتصر التخطيط على جانب أو نشاط أو متغير من دونه، فالشمول هنا يعني أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار.

- **مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.**
- **تناسق الخط**
- **وحدة الخطة**
- **مرونة الخطة**
- **الالتزام**
- **الاستمرارية**

6- مراحل عملية التخطيط:

تمر عملة التخطيط بعدة مراحل هي:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف

الخطوة الثانية: تحليل الموقف (الظروف وتحديد فروض التخطيط)

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل

الخطوة الخامسة: اختيار الخطة وتنفيذها

7- مقومات نجاح التخطيط:

التخطيط يعتبر من الوظائف الأساسية التي غالبا ما تحدد نجاح المؤسسات بشكل واضح لكي نستطيع الاستفادة من التخطيط بالشكل الأمثل، لابد من التركيز على بعض النقاط التي تساهم في إنجاح عملية التخطيط والتي تعتبر مبادئ عامة تضمن نجاح هذه العملية التخطيطية:

- تحديد وضبط الموارد المادية والمالية والبشرية.

- التكنولوجيا: إن التكنولوجيا تعتبر من الحقائق الثابتة لمقومات التخطيط واستخدامها وملاءمتها لاحتياجات المؤسسة يعد عاملا مهما في تحقيق أكبر للأهداف.
- وجود مخططين يمتلكون مهارات فنية وإنسانية: لهم قدرات عقلية وفكرية تساعدهم على تكوين إطار فكري واضح عن دوافع التخطيط وعملياته ونتائجه.
- إشراك الأشخاص والمجموعات الذين سيتأثرون بالتخطيط في رسم أهدافه وتنفيذها.
- إنشاء هيكل تنظيمي للمؤسسة يلائم توزيع السلطات والمسؤوليات التي تضمن وضع الخطط وتنفيذها والرقابة عليها.
- المرونة في تنفيذ الخطط والتغيير كلما كان ذلك ضروريا.
- استخدام أساليب إدارية متطورة لتحفيز النجاح وإشراك الجميع لوضع الخطط.

8- معوقات التخطيط:

إن عملية التخطيط تواجه العديد من الصعوبات والمقومات ويمكن تسميتها بالتحديات في عالم يشهد تغيرات سريعة ومتلاحقة وتغيرات بيئية وسياسية واقتصادية واجتماعية:

- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة والكافية، والتي تخص المتغيرات البيئية العديدة والمرتبطة بأداء المنظمة ولذلك عدم معرفة الظروف المستقبلية.
- حركة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والتي تعطي انطباعا عن عدم القدرة على التوقع بالحالات المستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة درجة عدم التأكد.
- صعوبة تحديد الأهداف الواقعية والمرنة وقابليتها للقياس.
- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات.
- الاعتماد الكبير على الخبرة.
- ضعف الاتصال داخل المؤسسة.
- عدم توفر الوقت والتكاليف اللازمة للقيام بعملية التخطيط.