

## المحاضرة الثانية: وظائف التسيير: وظيفة التخطيط

### 1- تعريف التخطيط

- يمكن اعتبار التخطيط "بمثابة مسار يشتمل على سلسلة من الأفكار و خطوات ، تنفيذها يعتمد على تلك الأفكار – و بالتحديد التفكير المسبق و المتعمد- و هو في حد ذاته تصرف بشري عام"
- عرف التخطيط هنري فايول 1916 Henri Fayol و أسماه استبصار "prévoyance" قائلا: " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل"
- أما H.Konter et O'Donnel فقد عرفا التخطيط بأنه اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل و كيف نعمل و متى نعمل و من يعمل "
- و يعرف التخطيط أنه " أسلوب علمي و عملي للربط بين الأهداف و الوسائل المستخدمة لتحقيق و رسم معا معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات و السياسات، و كيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق إتباع سياسات مدروسة و محددة الأهداف و النتائج.

و بناء على ما سبق يمكن القول أن وظيفة التخطيط تقوم على عنصرين أساسيين هما التنبؤ بالمستقبل وذلك بالاعتماد على المعلومات و البيانات الواضحة و الدقيقة و العنصر الثاني هو الاستعداد للمستقبل أي الأخذ بعين الاعتبار إمكانية الوقوع في الخطأ و الاستعداد لمواجهة من أجل الحفاظ على الاستمرارية و تحقيق الهدف.

### 2- خصائص التخطيط:

- أ. إنه عملية اختيار خيار من مجموعة من الخيارات، فهو ينطوي على اتخاذ القرار.
- ب. إنه عملية شاملة و مستمرة.
- ج. إنه عملية واضحة و بسيطة و دقيقة.
- د. إنه موجه للمستقبل.
- هـ. إنه عملية مرنة.
- و. أنه واقعي.
- ز. أنه إلزامي.

### 3- أبعاد التخطيط

- أ. البعد المالي: و يتمثل في الموازنات و الإمكانيات المالية المرصودة لإعداد و تنفيذ أي خطة.
- ب. البعد البشري: يعتمد نجاح التخطيط بشكل رئيس على مستوى و الإمكانيات البشرية المتاحة حيث تمثل بدورها الأداة التي تتحكم ليس في صياغة أهداف التخطيط فقط بل في تحديد جميع الأبعاد الأخرى لعملية التخطيط.
- ج. البعد المكاني: و يقصد به المستوى المكاني الذي يمارس فيه التخطيط و هل هو المستوى الوطني أم الإقليمي أم شبه الإقليمي أم المحلي أم على مستوى المشروع أو الشركة أو المؤسسة؟...إلخ.
- د. البعد الزمني: و يمثل العمر الزمني للخطة أو مدتها الزمنية.

هـ. البعد المؤسسي: ويتكون من البعد المؤسسي من قسمين هامين ، يتمثل الأول في إصدار التشريعات و القوانين و الإجراءات الإدارية، أما القسم الثاني فيتمثل في تشكل و إنشاء المؤسسات و الأقسام اللازمة للتنفيذ.

و. البعد المعلوماتي: إذ يعد هذا البعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط فبدون توفر هذا الجانب لا تقوم لتخطيط قائمة ، ليس لأن المعلومات هامة و ضرورة لتحديد المشاريع و البرامج الملائمة فحسب بل لأنها تساعد في تشكيل و تطوير الأبعاد الأخرى.

#### 4- أهمية التخطيط: و تظهر أهمية التخطيط في مايلي:

- أ. يساعد التخطيط على تخفيض درجة المخاطرة في النشاط و ذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة ، و ما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة تلك الظروف.
- ب. يركز التخطيط الانتباه نحو تحقيق الأهداف و هو ما تسعى إليه كل مؤسسة باعتبار أن أهدافها هي غاية جميع أوجه النشاط فيها.
- ج. يمهّد التخطيط لعملية الرقابة و يرفع من كفاءتها ، و ذلك لأنه يحدد مسبقا المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة .
- د. إن وظيفة التخطيط تؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة لأنها تركز على اختيار الطريق الأمثل لإنجاز العمل المطلوب و هذا بدوره يؤدي إلى تخفيض النفقات و تنسيق الجهود وتوحيدها و سير العمل بصورة منتظمة .
- هـ. يسهل التخطيط مهمة القيادة ، و ذلك لأن توضيح أساليب العمل و خطواته و إجراءاته يجعل الأفراد على دراية بما هو مطلوب منهم و كيف يستطيعون تحقيقه.

#### 5- مستويات التخطيط:

- أ. التخطيط الإستراتيجي: يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل . و يكون على المدى الطويل ، و يبدأ التخطيط الإستراتيجي و يوجه من قبل الإدارة العليا و لكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل .
- ب. التخطيط التكتيكي: يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من الإدارة الوسطى ، و كيفية القيام به ، و من سيكون مسؤولا عن انجازه ، التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الإستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية .
- ج. التخطيط التنفيذي: يستخدم المدير على مستوى الإدارة الدنيا التخطيط التنفيذي للإنجاز مهام و مسؤوليات عمله . و يكون مداه قصير (أقل من سنة).

#### 6- أنواع التخطيط

- أ. التخطيط حسب معدل الاستخدام / الاستعمال:

  - تخطيط متكرر الاستخدام / الاستعمال: يتصف هذا النوع من التخطيط باستمرارية التطبيق مثل الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، القواعد.
  - التخطيط لمرة واحدة: هذا النوع من التخطيط يتم تطويره لإنجاز أهداف معينة و لا يتكرر مستقبل امثل البرامج ، الميزانيات التقديرية.

- ب. التخطيط حسب المدى الزمني:

  - التخطيط طويل المدى ( طويل الأجل): تتصل الخطط من هذا النوع بالأهداف العليا و تغطي فترات بعيدة المدى و تزيد عن خمس سنوات ، و كلما كانت الخطة طويلة المدى كان من الصعب التنبؤ بدقة الظروف البيئية المحيطة المؤثرة و العكس صحيح...

- التخطيط متوسط المدى (متوسط الأجل): و الذي قد يمتد من سنة إلى خمس سنوات و هي مهمة تقوم بها الإدارات الوسطى .
  - التخطيط قصير المدى (قصير الأجل): تمثل الخطط قصيرة المدى من شهور إلى سنة و تتناول في العادة آلية تنفيذ الأمور الإجرائية وفقا للخطط متوسطة و طويلة المدى.
- ج. التخطيط حسب المجال : و يقسم حسب أقسام أو وظائف المؤسسة مثل: تخطيط الإنتاج، تخطيط البحث و التطوير ، تخطيط الموارد البشري، تخطيط التسويق، التخطيط المالي...

#### 7- مراحل عملية التخطيط

- إدراك الفرصة: يقصد بذلك أن يدرك المخطط، من خلال دراسته للظروف و المعطيات، و جود فرصة يمكن استغلالها لتحقيق فكرته أو مشروعه الاستثماري .
- تحديد الأهداف: و تنطوي عملية تحديد الأهداف على تحديد ما تسعى إليه المؤسسة ككل أو لكل جزء أو قسم من أقسامها، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة و وضوح و أن تكون غير متناقضة.
- وضع الفروض التخطيطية: و هي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الخطط و هي تشير إلى التنبؤات الخاصة بمدى تطبيق السياسات أو الخطط ، و نلجأ لوضع الفروض للمستقبل ذلك لأننا لا نستطيع التحكم في المستقبل لذلك وجب علينا وضع مجموعة من الإفترضات لمواجهة كافة الاحتمالات.
- تحديد البدائل: و عادة ما يكون أمام المخطط العديد من البدائل، حيث نادرا ما يكون أمامه بديل وحيد. لابد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف، و ذلك تمهيدا لتقييمها و اختيار أنسبها .
- تقييم البدائل: بعد تحديد أفضل البدائل من خلال الخطوة السابقة تقوم الإدارة بتقييمها ، و ذلك بتخصيص أوزان معينة لعدد من العوامل و على ضوء الفروض و الأهداف ، لكي يتسنى للإدارة المقارنة بين البدائل المرشحة .
- اختيار البديل الأفضل: هذه الخطوة تعتبر النقطة التي يتم عندها تبني الخطة المناسبة سواء كانت كمية أو غير ذلك تأتي مرحلة / خطوة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل تكلفة و أعلى عائد ممكن.
- تصميم الخطط المساعدة: أي تبني أفضل الخطط المساعدة والتي تجعل الخطة الرئيسية ممكنة التنفيذ، حيث يتم في هذه المرحلة إعداد الخطط المساعدة و ترجمتها إلى الموازنات التقديرية أي ترجمة تلك الخطط إلى أرقام.
- تنفيذ الخطة: وهذا يستلزم إصدار القرار اللازم لإعطاء الخطط سواء كانت رئيسية أو مساعدة صفة الإلزام أو وجوبية التنفيذ ، فضلا على تحديد الزمان التنفيذ و المكان و وسيلة الاتصال، مع ضرورة نشر الخطة من أجل إعلام العاملين بالخطة و أهدافها و إجراءاتها و سبل تنفيذها .
- متابعة تنفيذ الخطة: تعتبر هذه المرحلة ذات درجة كبيرة من الأهمية ، فعمل المخطط لا ينتهي عند وضع الخطة بل يجب عليه التأكد من تنفيذها بالشكل المطلوب و العمل على تصحيح أية انحرافات و العمل على تلافيها مستقبلا.

#### 8- أساليب التخطيط:

- التنبؤ: تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية.
- السيناريوهات: تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سناريو على حدة.
- المقارنة المرجعية (Benchmarking): اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى تعمل في مجال الاختصاص و المقارنة معها.

- د. استخدام الكوادر التخطيطية: تشكيل كادر تخطيطي متخصص ومتابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة ككل أو لأحد أقسامها.
- هـ. المشاركة والإندماج بالعملية التخطيطية ( التخطيط التشاركي): اشراك جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا ويتأثروا في العملية التخطيطية.

## 9- الخطط:

- الخطة هي " تقرير أو بيان بأنواع الوسائل و التصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة " .
- الخطة هي وثيقة تتضمن أهداف المنظمة المستقبلية و النشاطات التي ينبغي انجازها لتحقيق هذه الأهداف.

التخطيط = تنبؤ + خطة

فالخطة هي نتاج التخطيط.

## 10- خصائص الخطط الجيدة:

- الوضوح: يجب أن تكون الخطط واضحة، بحيث يسهل فهمها و تطبيقها من قبل جميع العاملين في المشروع.
- الواقعية: و هو أن تكون الخطة قابلة للتنفيذ و ممكنة للتطبيق و ليس شيء من الخيال أو المستحيل.
- توازن التكاليف والمردود: يجب أن لا تزيد تكاليف إعداد الخطة و تنفيذها من المردود و العائد المتوقع الحصول عليه.
- المرونة: و هو أن تكون الخطة قابلة للتعديل و أن تكون بعيدة عن الجمود و الثبات و خاصة في الحالات التي تستدعي ذلك.
- التكامل بين الخطط: و هو أن تكون الخطط مكملة لبعضها البعض و محصلة ذلك أن تكون جميع الخطط تصب في هدف واحد.

## 11- أنواع الخطط:

- المهمة الأساسية : تتناول تحديد دور المشروع أو المنشأة باعتباره تنظيما اقتصاديا يستهدف تقديم سلعة أو خدمة ، أو مجموعة من السلع و/ أو الخدمات ، بشروط معينة
- الأهداف : وهي النتائج التي يجب تحقيقها. أو النهاية المستقبلية التي تطمح المنظمة للوصول إليها.
- الإستراتيجيات: هي خطة لتحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر ، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد.
- السياسات: مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة.
- البرامج : عبارة عن سلسلة من الأنشطة المصممة لتنفيذ السياسات وتحقيق هدف محدد.
- القواعد ( القوانين) : ما يجب القيام به و ما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات وقد تتخذ شكل تعليمات.
- الإجراءات : مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما. وتستخدم في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة .
- الموازنات : هي خطة تمتد غالبا لمدة سنة معبر عنها في شكل أرقام ( مبالغ مالية، ساعات عمل، عدد العمال) .