الفصل الرابع: التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط أولى الوظائف الأربع في العلمية الإدارية، وهي أهم هذه الوظائف لأنها تؤثر تأثيرا كبيرا في الوظائف الأخرى، وبالتالي في نجاح العملية أو فشلها، ولا يمكن لأي منظمة النجاح بدون التخطيط السليم...

المبحث الأول: مفهوم وأنواع التخطيط

التخطيط عملية فكرية منظمة تشتمل على مراحل مترابطة ومتكاملة، ومن المهم التمييز بين التخطيط والخطة، فالخطة هي محصلة عملية التخطيط، وهي عبارة عن وثيقة مكتوبة تشمل الأهداف ووسائل تحقيقها؛ والتخطيط بشكل عام يعني الإجابة على الأسئلة التالية:

أين نريد الوصول ؟ (تحديد الأهداف).

أين نحن الآن ؟ (تقييم البيئة).

كيف نصل إلى ما نريد ؟ (اختيار الإستراتجية ووضع مشروع العمل).

يمكن تصنيف التخطيط إلى الأنواع التالية:

وفقا للمدة الزمنية: ونجد التخطيط الطويل، المتوسط وقصير الأجل.

وفقا للشمولية: ونجد التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي والتشغيلي.

وفقا للمستوى: ونجد التخطيط على مستوى الفرد، المنظمة والدولة.

المبحث الثاني: دوافع وفوائد التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط أولى واهم وظائف الإدارة لعدة أسباب أهمها:

- التخطيط هو الأساس الذي تستند عليه الوظائف الأخرى، ومن دونه لا يمكن معرفة وجهة المنظمة.
- تعمل المنظمات المعاصرة في ظروف صعبة ومعقدة ومتغيرة، وتحت ضغوط شديدة لتقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وغيرها، ومن دون التخطيط لا تستطيع المنظمة مواجهة هذه الضغوط والتحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية.

ومن أهم فوائد التخطيط ما يلي:

- تنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة.
- الاستعداد للمستقبل بدلا من الاستجابة له، مما يضمن استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- التخصيص الفعال للموارد مما يضمن استغلال نقاط القوة وتجنب نواحي الضعف.
- تدعيم المركز التنافسي وزيادة الرضا الوظيفي...

المبحث الثالث: مراحل التخطيط

التخطيط عملية فكرية منظمة تشتمل على مراحل مترابطة ومتكاملة، وقد يختلف الكتاب والباحثين في عدد وترتيب وتسمية هذه المراحل، وبشكل عام يمكن تحديد مراحل التخطيط في المراحل الرئيسية التالية:

أولا: تحديد الأهداف

المرحلة الأولى في التخطيط هي تحديد الأهداف (أين نريد الوصول)، والهدف هو النتيجة (النهاية) المراد الوصول إليها في المستقبل، وعادة يتم تحديد الأهداف هرميا كما هو موضح في الشكل:



ومن أجل تحديد الأهداف بشكل صحيح، لابد من مراعاة القواعد التالية: أن تكون الأهداف محددة، واضحة، واقعية، ذات بعد زمني محدد، قابلة للقياس، مرنة، مفهومة، مقبولة، محفزة للعمال، أن تكون الأهداف مكتوبة ومرتبة وفق قانون الأولويات.

ثانيا: تقييم البيئة

يرى بعض الكتاب أن المرحلة الأولى في التخطيط هي دراسة وتقييم البيئة، ومنهم من يرى أنها المرحلة الثانية، ومنهم من يقترح أن تكون المرحلة الأولى هي دراسة تمهيدية للبيئة، والثانية تحديد الأهداف، أما الثالثة فهي دراسة مفصلة للبيئة؛ وبشكل عام يتوقف ترتيبها على عوامل موقفية.

وفي هذه المرحلة يقوم المدير بتقييم البيئة (الداخلية والخارجية) في الوقت الحاضر، والهدف من تقييم البيئة الداخلية هو معرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة، والهدف من تقييم البيئة الخارجية هو معرفة الفرص والتهديدات المحتملة.

كما يركز المدير في هذه المرحلة على تقييم البيئة في المستقبل، من خلال وضع افتراضات حول الأوضاع في المستقبل؛ والهدف الأساسي من تقييم البيئة هو اختيار الإستراتيجية المناسبة، وكذلك تعديل أهداف المنظمة.

ثالثا: اختيار الإستراتيجية

يمكن الوصول إلى الأهداف المرسومة باستخدام عدة بدائل، وتسمى هذه البدائل الإستراتيجيات؛ فمثلا إذا كان احد أهداف المنظمة زيادة الإنتاج، فهناك عدة بدائل لتحقيق ذلك منها: تحديث التقنيات المستخدمة، تطوير وتدريب العاملين، تحسين ظروف العمل، وغيرها.

وبعد تحديد البدائل لابد من تقييم كل بديل وفق معايير معينة مثل: المنفعة، المدة الزمنية، التكلفة... وفي ضوء نتائج التقييم يتم اختيار البديل أو البدائل المناسبة.

رابعا: وضع مشروع العمل

بعد تحديد الطريق المؤدي إلى الهدف، تأتي مرحلة وضع مشروع العمل (كيف نسير في هذا الطريق)، وفي هذه المرحلة يحدد المدير المهام والأنشطة اللازمة للسير في هذا الطريق، والموارد التي يحتاجها، كما يقوم بوضع الجدول الزمني من خلال وضع وقت زمني لكل مهمة، بحيث يكون مجموع هذه الأوقات هو إجمالي الوقت اللازم لتنفيذ الخطة...

ويتم أيضا في هذه المرحلة وضع السياسات والإجراءات والقواعد والموازنات، وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر:

السياسات: مجموعة من المفاهيم والقواعد التي تضعها الإدارة لتكون الدليل المرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة، والهدف من السياسات هو ضمان سير الأفراد على نهج معين...

والسياسات قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة، وهي موجودة في كل مستويات المنظمة، فهناك السياسات العامة (الأساسية) التي تضعها الإدارة العليا، وهناك السياسات الفرعية التي تضعها الإدارة الوسطى، وأخيرا هناك السياسات التنفيذية التي تضعها الإدارة الدنيا. ومن ناحية أخرى هنالك السياسات التي تتعلق بكل وظيفة مثل سياسات الإنتاج وسياسات التسويق.

وتتصف السياسات بالثبات النسبي، حيث لا تتغير بصورة مستمرة، بل حينما تقتضي الظروف، وينبغي أن تتم صياغة السياسات بكل عناية ودقة، وأن يشارك في ذلك العاملون كلما كان ذلك ممكنا، وان تستمع الإدارة إلى ملاحظات واقتراحات العاملين بشان هذه السياسات؛ لكي تبقى وسيلة فعالة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

الإجراءات: الإجراء هو أسلوب عملي، يتضمن سلسلة خطوات متتابعة زمنيا لانجاز عمل معين، وتمثل الإجراءات إرشادات وتوجيهات تحدد الأفعال والتصرفات أكثر من كونها ترشد في عملية التفكير في صنع القرارات كما هو الحال بالنسبة للسياسات.

إن الهدف من الإجراء هو وضع أسلوب نمطي لانجاز العمل الذي يتكرر، من أجل الحصول على نتائج نمطية واحدة في كل مرة يتكرر فيها هذا العمل، ومن أجل اختصار الوقت والجهد، وتحقيق الثبات والتوحيد في انجاز الأعمال المتكررة؛ فهو بذلك يحدد بدقة وبشكل مفصل الخطوات التنفيذية ولا يترك مجالا للاجتهاد والمرونة في التطبيق.

تستخدم الإجراءات في تنفيذ الأعمال الروتينية، وهي موجودة في كل المستويات الإدارية، وفي جميع نشاطات وأعمال المنظمة، ومن أمثلة الإجراءات المعروفة: إجراءات التعيين، التوزيع والشراء...

الموازنات: الموازنة هي تعبير كمي للخطة يتم فيها تقدير الإيرادات والتكاليف، وتعتبر الموازنة أداة للتخطيط والرقابة في نفس الوقت، فهي تسمح بالتحقق من جدوى الإستراتيجية المختارة، ومن جهة أخرى لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة (التي تتضمنها الموازنة)، كما تساعد الموازنة كثيرا في التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

القواعد: القواعد هي عبارة عن تعليمات محددة تتضمن الأمر أو النهي، أي توضح وتحدد للفرد ما هي الأعمال والتصرفات التي يجب القيام بها أو عدم القيام بها؛ ولذا تعتبر القواعد آلية وأداة تنفيذية لتطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة في المنظمة، ولا يستطيع الفرد تجاوز هذه القواعد، وهي بذلك لا تتضمن أي مرونة، ولا تتيح للفرد أي قدر من حرية التصرف والاجتهاد، لذلك يجب أن تكون القواعد نابعة من السياسات والإجراءات وان تكون واضحة مفهومة ومقبولة ومعلنة للجميع.

ويجدر الإشارة هنا إلى انه كلما توسعت المنظمة في استخدام القواعد (وكذلك الإجراءات) ، زادت القيود المفروضة على العاملين في انجاز الأعمال وضاقت مساحة حرية التصرف والاستقلالية في العمل...

خامسا: تنفيذ ورقابة الخطة

يعتبر بعض الكتاب أن هذه المرحلة تدخل ضمن عملية التخطيط، ويرى غيرهم عكس ذلك وهو الراجح، وبشكل عام يعني التنفيذ تحويل الخطة إلى أنشطة وتصرفات فعلية ملموسة، أما الرقابة فهي عملية متابعة وتقييم وتقويم، الهدف منها ضمان تنفيذ الخطة بشكل صحيح.

المبحث الرابع: معوقات وصعوبات التخطيط

تواجه عملية التخطيط العديد من المعوقات والصعوبات، منها ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط، ومنها ما يتعلق بالأفراد المعنيين بوضع الخطط وتنفيذها.

ومن أهم الصعوبات الناشئة عن تعقد عملية التخطيط وظروفها: صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمتغيرات البيئية العديدة والمترابطة، التغييرات البيئية المتسارعة تزيد من درجة عدم التأكد وبالتالي صعوبة التنبؤ، تحتاج عملية التخطيط إلى وقت ونفقات كبيرة ، صعوبة تحديد الأهداف الواضحة القابلة للقياس الواقعية المرنة.

أما فيما يتعلق بالصعوبات الناشئة عن الأفراد فمنها: عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات، عدم توافر الموارد اللازمة للقيام بالتخطيط، الاعتماد الكبير على الخبرة...

وهكذا يتضح أن التخطيط الناجح الفعال ووضع الخطط السليمة ليس سهلا، وإن وعي الإدارة للمعوقات والصعوبات السابقة يدفعها إلى محاولة التقليل من آثارها قدر الإمكان إذ لم يكن بالإمكان تلافيها.

المبحث الخامس: مسؤولية التخطيط

يتفاوت تحديد الجهة المسؤولة عن التخطيط من منظمة لأخرى، فقد نجد بعض المنظمات تنشئ وحدة تنظيمية مسؤولة عن التخطيط، وقد تكلف منظمة أخرى مجلس الإدارة وضع خطط المنظمة، أو قد تشكل بعض المنظمات فريق عمل (لجنة) مؤقتة، أو تكلف لجنة من المديرين للقيام بهذا العمل...

وفي جميع الحالات ينبغي التأكيد على أن التخطيط يشمل المنظمة بأكملها وجميع المستويات، كما لابد من التأكيد هنا انه كلما توسعت مشاركة العاملين في مختلف الوحدات والمستويات، كلما زادت فرص وضع خطط جيدة ومنسجمة ومتكاملة ونالت قبول العاملين، وكان لديهم التزام اكبر بتنفيذها بشكل ناجح.

المبحث السادس: خصائص وأبعاد التخطيط الفعال

وضع الكتاب والباحثين مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في وضع خطط أكثر نجاحا وفاعلية، ومن أهم هذه الاقتراحات ما يلي:

الشمولية: ينبغي أن يغطي التخطيط مختلف مجالات وأنشطة المنظمة، وأن يعطي المخطط اهتماما مناسبا لكل مجال/نشاط، إلا اقتضت الظروف غير ذلك.

الواقعية: ينبغي أن يكون التخطيط منسجما ومتوافقا مع واقع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ومواردها وإمكاناتها بعيدا عن التفاؤل أو التشاؤم المفرط غير المعقول.

المرونة: لابد أن يتوقع المخطط بعض التغيرات في الظروف الداخلية والخارجية وأن يدفعه ذلك إلى وضع خطط مرنة قابلة للتعديل استجابة لتغير الظروف، ويمكن وضع خطط بديلة جاهزة لمواجهة أي ظروف مستجدة.

التحديد والوضوح: كلما كان التخطيط محدد وواضح، أي الأهداف والنشاطات مصاغة بشكل واضح ودقيق، كلما زادت فرص نجاح التنفيذ والعكس صحيح.

التكامل والتجانس: يتطلب نجاح التخطيط تحقيق توافق وتكامل بين جميع أنواع الخطط والأهداف، بين الاستراتيجيات والخطط التكتيكية والخطط التشغيلية، وبين الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى، فينبغي تجنب وجود أي تعارض أو تضارب بين أنواع الخطط والأهداف المختلفة.

التوقيت: تشمل الخطة على أهداف ونشاطات يجب إنجازها خلال فترة معينة، ومن الضروري جدولة التنفيذ زمنيا بصورة سليمة بحيث يحدد تاريخ بدء النشاطات وتاريخ الانتهاء منها، مع مراعاة التنسيق بين النشاطات المختلفة.

التكلفة: تحتاج عملية التخطيط إلى موارد، ويجب مراعاة ألا تكون هذه التكاليف عالية تفوق المردود المتوقع منها.