

## الفصل الثاني: وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات عملية التسيير لغرض تحقيق الأهداف، لذلك يعتبر الوظيفة الأولى، بمعنى أن المُسيّر يطورون الخطط ليأتي دور باقي عناصر التنظيم و تحفيز الناس و الرقابة.

### **أولاً: مفهوم التخطيط و أهميته**

يعني التخطيط وضع أهداف المؤسسة و تحديد الطرق والوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال. مثال ذلك زيادة نسبة المبيعات للسنة القادمة بنسبة 5% عما هو عليه هذا العام.

إن ناتج عملية التخطيط يتجسد بخطة شاملة للمؤسسة و خطط فرعية أخرى، و تعني الخطة كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها و تحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك. و الهدف يتمثل بنتيجة محددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

إن لعملية التخطيط أهمية كبيرة في التسيير و تُشكّل القاعدة الأساسية لوظائف التسيير الأخرى باعتبارها مُحدّدة للاتجاه و مُقرّرة وجهة المؤسسة المرغوب بها و أفضل الطرق للوصول إليها، في حين يُفترض أن تستند باقي وظائف التسيير هذا التوجّه العام و تجعل منه حقيقة واقعة.

### **ثانياً: مراحل التخطيط**

تمرّ عملية التخطيط بمراحل عديدة يجب مراعاتها، يمكن أن نُجملها بالآتي:

- 1- **تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها:** إن وضوح الهدف ضروري جداً لتحقيقه، لذلك يجب أن يكون المخطّط دقيقاً في صياغة الأهداف و تجسيدها، لأن ذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه المؤسسة.
- 2- **تحديد الموقف الحالي للمؤسسة تجاه هذه الأهداف:** بمعنى تقييم الوضع الحالي بالنسبة إلى النتائج المرغوبة (الأهداف). و يساعد هذا الأمر على تحديد نقاط القوة التي تدفع باتجاه الأهداف و نقاط الضعف التي تعيق ذلك.
- 3- **تحديد افتراضات التخطيط:** هنا يتم تحديد افتراضات التخطيط لما ستكون عليه الظروف المستقبلية لكل الخيارات التي تم وضعها، بمعنى آخر يتم في هذه المرحلة تحديد مختلف الاحتمالات و الظروف التي قد تواجه المؤسسة مستقبلاً خلال فترة الخطة التي يتم إعدادها، و يتم ذلك من خلال دراسة الاتجاهات المؤثرة في هذه الخطة.
- 4- **تحليل و من ثمّ اختيار أفضل البدائل الموصّلة لتحقيق الأهداف.**
- 5- **تنفيذ الخطة و تقييم النتائج:** هنا يتم تنفيذ الخطة و قياس التقدّم باتجاه إنجاز الأهداف و تحديد الانحرافات و تصحيحها إذا اقتضى الأمر ذلك.

### **ثالثاً: فوائد التخطيط**

من خلال التخطيط الجيّد يمكن للمؤسسة تحقيق الفوائد التالية:

- 1- **الشرعية:** يساهم التخطيط السليم في إعطاء مشروعية للمؤسسة أمام مختلف الأطراف الخارجية و الداخلية.
- 2- **تحسين التركيز و المرونة:** فالمؤسسة ذات التركيز الجيّد تعرف ماذا تريد بالضبط و إلى أين تتّجه حتى و إن برزت مشاكل في الطريق. أما المؤسسة المرنة فهي الراغبة و القادرة على التكيف مع مختلف الظروف.
- 3- **دليل تصرّف:** يقوم التخطيط بتوجيه جهود المؤسسة و العاملين فيها نحو أهداف محددة و ذات مردود.
- 4- **تحسين التنسيق:** إن معرفة الأهداف تجعل الأقسام المختلفة تتنقّق أداؤها بحيث تتحقق الأهداف.
- 5- **تحسين التعامل مع الوقت:** يساعد التخطيط الجيّد على تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال بشكل فعّال حسب أهميتها و أولويتها.
- 6- **يكون بمثابة معيار للأداء.**

## رابعاً: الأهداف

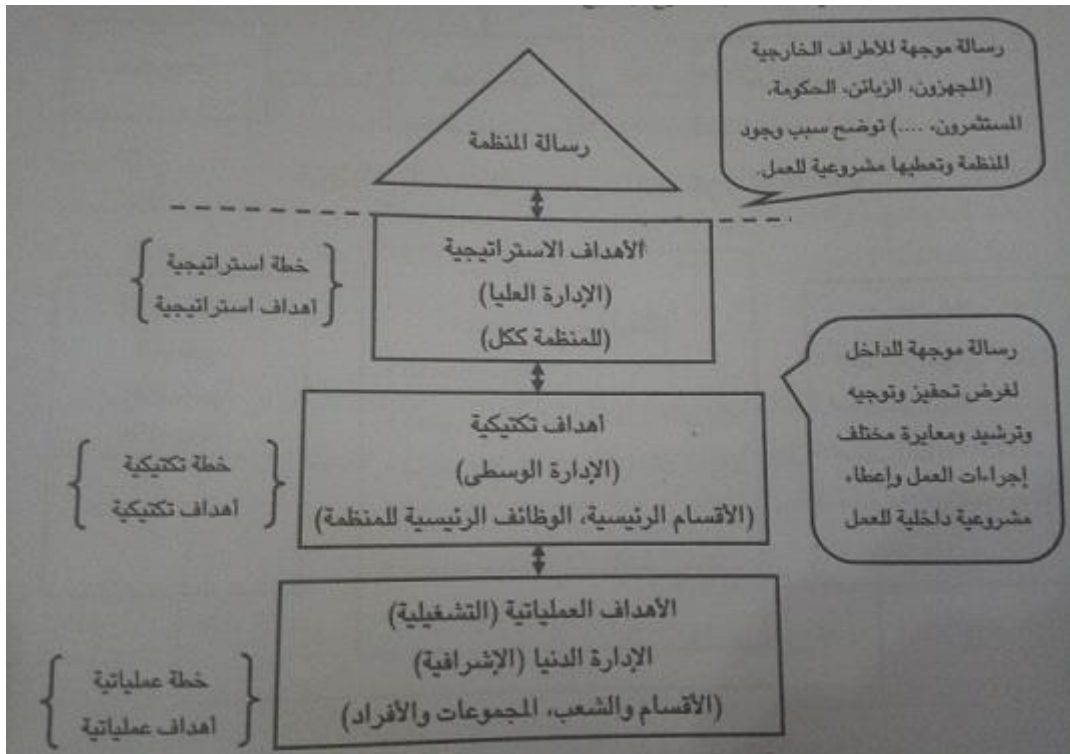
1- مفهوم الهدف: حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، مطلوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محدّدة (وضع مستقبلي مرغوب فيه).

2- خصائص الأهداف الجيدة: هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها في الأهداف حتى تكون جيدة و هي كالتالي:

- ✓ أن تكون واضحة.
- ✓ أن يكون هناك إمكانية لقياسها (قياس كمي).
- ✓ يوجد اتفاق بين جميع أطراف المؤسسة عليها.
- ✓ أن تكون واقعية أي قابلة للتحقيق.
- ✓ أن تكون موقوتة، أي أن لها زمنا محدداً لتحقيقها.

3- مستويات الأهداف: ترتبط مفاهيم الأهداف و التخطيط و الخطط بشكل تام، و بذلك تصبح لدينا ثلاثة مستويات مختلفة للأهداف تعبّر عن ثلاثة مستويات للخطط في المؤسسة، إضافة إلى ما يسمّى رسالة المؤسسة.

### مستويات الأهداف و التخطيط في المؤسسة



أ- رسالة المؤسسة: تمثّل الرسالة السبب الرئيسي لوجود المؤسسة (هوية المؤسسة) و تأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف، و عادة ما تصف الرسالة قيم المؤسسة و تطلّعاتها.

إن وضوح الرسالة يساعد كثيرا في تحسين عملية وضع الخطط و تدرّج الأهداف. و قد تصاغ رسالة المؤسسة بشكل موسّع أو بكلمات قليلة خاصة إذا ارتبطت بوصف مجال عمل المؤسسة، و تحتوي الرسالة عناصر عديدة لكنها في كل الأحوال تعطي مؤشرات إيجابية و مشروعية لوجود المؤسسة في بيئتها.

و تصاغ رسالة المؤسسة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية: الزبائن، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، مجالات اهتمام المؤسسة، فلسفة المؤسسة، الصورة العامة للمؤسسة، الاهتمام بالعاملين...إلخ.

أمثلة عن رسالة المؤسسة:

" صنع منتجات معدنية قياسية أو حسب الطلب تستخدم في مجالات مختلفة في الصناعة "

" إن الشركة ملتزمة بتقديم أحسن منتجات الحاسوب الشخصي للطلاب و العلماء و المهندسين و الزبائن في أكثر من 140 بلد في العالم ". (رسالة شركة Apple).

ب- الأهداف الإستراتيجية: تُصاغ بشكل عام وشامل، و تتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، توضع من طرف الإدارة العليا، و تكون على مستوى المؤسسة ككل، و تتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

ج- الأهداف التكتيكية: يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى، و يتم صياغتها على مستوى الأقسام الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل، و تكون أكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية و تُشتق منها، حيث أنها تمثل وسائل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

د- الأهداف التشغيلية: يشارك في صياغتها كل من الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا و يتم صياغتها على مستوى الأقسام و الوحدات الفرعية و الأفراد، وهي أكثر تفصيلا من الأهداف التكتيكية، و تكون قصيرة الأجل، و تمثل أساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

### خامسا أنواع الخطط

الخطط أنواع عديدة و تختلف باختلاف طبيعة المعايير المستخدمة في التصنيف.

1- حسب معيار الشمولية: نجد هنا ثلاثة أنواع من الخطط:

أ- الخطط الإستراتيجية: تُعدّ من طرف الإدارة العليا، وهي الخطوات التي تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ب- الخطط التكتيكية: تُعدّ من طرف الإدارة الوسطى، وهي خطط موجهة لمساعدة تنفيذ الخطة الإستراتيجية و إنجاز جزء رئيسي من إستراتيجية المؤسسة.

ج- الخطط التشغيلية: تُعدّ من طرف الإدارة الدنيا، تحدّد بدقة الخطوات لإنجاز الأهداف التشغيلية و تدعيم الخطط التكتيكية.

2- حسب المدى الزمني: وهنا نجد ثلاثة أنواع من الخطط كذلك:

أ- الخطط طويلة المدى: تغطي ثلاث سنوات أو أكثر و تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من الخطط.

ب- الخطط متوسطة المدى: في العادة تغطي فترة زمنية أكثر من سنة إلى ثلاث سنوات و عادة ما تكون الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن هذا النمط من الخطط.

ج- الخطط قصيرة المدى: تغطي فترة زمنية أكثرها سنة أو أقل، و بشكل عام فهي تؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية في المؤسسة، و تكون الإدارة الدنيا هي المسؤولة عنها.

3- حسب الاستخدام: و هنا نجد الخطط التالية:

أ- الخطط القائمة: هذه الخطط تُستخدم بشكل دائم و مستمر مع إمكانية تغييرها و تحديثها و تشمل:

✓ السياسات: خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرار، مثال على ذلك بعض البنوك تستخدم سياسة التحوّل في منح القروض.

✓ القواعد: وصف دقيق لكيفية القيام بأنشطة معينة أو التصرف في مواقف محدّدة، مثل وضع الكمادات أو ارتداء الأقنعة الواقية في بعض الأعمال الخطيرة.

✓ الإجراءات: توضّح سلسلة الخطوات الواجب إتباعها للوصول إلى هدف معيّن، مثل الإجراءات الخاصة بالتعامل مع شكاوي العاملين.

ب- الخطط أحادية الاستخدام: يتم تطوير هذه الخطط لإنجاز أهداف معيّنة ولا يُحتمل تكرارها مستقبلاً، و تشمل:

✓ البرنامج: خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المختلفة في طبيعتها و ضخامتها، مثلا برنامج إدخال خط إنتاجي جديد أو افتتاح مصانع جديدة للمؤسسة.

✓ المشروع: هو مشابه للبرنامج ولكنه أقل منه تعقيدا و قد يكون المشروع جزء من البرنامج، مثل مشروع إدخال منتج جديد في خط إنتاجي قائم.