

## محاضرة رقم 04 :

## تمهيد :

تعتبر وظيفة التخطيط أول الوظائف الإدارية، وهي تسبقها جميعاً، وعليه إذا حدث خلل في وظيفة التخطيط فمن دون شك سيؤثر على بقية الوظائف الإدارية التي تعقبها من تنظيم، توجيه ورقابة. ومن هذا المنطلق وجب على المدير أن يولي أهمية بالغة لعملية التخطيط، وأن يوفر لها جميع الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية، التي تمكنه من بناء خطة فعالة تستطيع استشراف المستقبل والاستعداد له.

وسوف نتناول في هذا المحاضرة مفهوم التخطيط، أنواعه، مراحمه، عوامل نجاحه والانتقادات الموجهة له.

## 1- مفهوم التخطيط

يعرف روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) التخطيط بأنه: "عملية تحديد أهداف المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، وكذا تطوير الخطط الكفيلة بتحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة الأعمال".

ويعرف كوتز وأودونيل (Kootz and O'Donnel) التخطيط بأنه: "إتخاذ قرار مسبق حول ما يجب القيام به من عمل، وكيف يتم ذلك، ومتى، ومن يقوم بذلك، أي أن التخطيط يسد الفجوة بين ما نحن عليه وما نريد أن نصل إليه".

ويعرف دافت وماركيك (Daft and Marcic) التخطيط بأنه: "تحديد أهداف المؤسسة والوسائل الكفيلة بتحقيقها".

وتأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية تحديد الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيقها.

ومن التعاريف السابقة الذكر، يمكن استنتاج النقاط التالية والتي تشكل في مجموعها مفهوم التخطيط:

-التخطيط عمل يسبق أي عمل تنفيذي، نقطة بدايته تحديد الأهداف، ونقطة نهايته تحقيق الهدف؛

-التخطيط ينطوي على رسم الخطط الكفيلة بتحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة الأعمال، والأسلوب الذي ينبغي اتباعه من أجل إنجاز الأهداف، والوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز؛

السداسي الثالث لطلبة سنة ثانية مالية ومحاسبة

-التنبؤ أداة أساسية من أدوات التخطيط، ينطوي على استشراف المستقبل بناء على استقراء وتحليل للماضي؛

-التخطيط يركز على الأهداف والوسائل معاً، فهو يعمل على وضع الأهداف المراد تحقيقها وفي نفس الوقت يعمل على تحديد الوسائل المناسبة لبلوغ تلك الأهداف؛

-الخطة هي نتاج/ مخرجات عملية التخطيط، وهي وثيقة تتضمن أهداف المؤسسة المراد تحقيقها والنشاطات والأعمال التي ينبغي تأديتها لتحقيق هذه الأهداف.

**2- أهمية التخطيط:** يكتسي التخطيط أهمية كبيرة للمؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، وذلك للأسباب الرئيسية التالية:

-أسبقية التخطيط على بقية الوظائف الإدارية، فالتخطيط يشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم، توجيه، رقابة، وفيه يتم تحديد الأهداف التي ينبغي على هذه الوظائف تحقيقها؛

-تخفيض درجة المخاطر وعدم التأكد، فمن المعروف أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تعمل في إطار بيئة خارجية معقدة وسريعة التغير بشقيها العام والخاص، وما تحتويه من درجة عالية من المخاطر وعدم التأكد؛ والتخطيط الجيد يمكن المدراء في المؤسسات الاقتصادية من التعامل مع هذه التغيرات والاستعداد لها ومن ثم التقليل من درجة المخاطر وعدم التأكد؛

-التركيز على الأهداف، فالتخطيط من خلال أنه موجه أساساً نحو وضع الأهداف والخطط الكفيلة بتحقيقها، فهو بذلك يشكل القاعدة الأساسية لعمل الرقابة، حيث يوفر لهذه الأخيرة معايير الأداء المخطط، التي يمكن استخدامها لقياس الأداء الفعلي، وبالتالي فالتخطيط يوفر معايير الأداء التي تركز عملياً وتنطلق منها العملية الرقابية في المؤسسة؛

-الرفع من الفعالية التنظيمية، فالتخطيط عندما يقوم بوضع أهداف دقيقة وواقعية قابلة للقياس ومحددة بفترة زمنية للإنجاز، وعندما يقوم بتحديد ووضع الموارد المتاحة الموضع الصحيح، فهو بذلك يضمن إنجاز أكبر للأهداف المسطرة، ومن ثم تحقيق النجاح للمؤسسة.

-يساهم التخطيط السليم في إعطاء مشروعية للمؤسسة أمام مختلف الأطراف الخارجية مثل المستثمرين، الزبائن، الموردون، الحكومة والمجتمع المدني، من خلال ما يوفره من معلومات حول رسالة، أهداف وخطط المؤسسة؛

السداسي الثالث لطلبة سنة ثانية مالية ومحاسبة

-يحسّن التخطيط من التنسيق، حيث أن معرفة الأفراد والجماعات والإدارات المختلفة للأهداف يجعلهم ينسقون أعمالهم ويوجهون قراراتهم نحو تحقيقها؛

-يحسّن التخطيط من إدارة الوقت، فالتخطيط الجيد يساعد المدير على تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال بشكل فاعل وفعال حسب أهميتها وأولويتها.

**3- أنواع التخطيط:** يمارس المديرون أنواعاً عديدة من التخطيط ويضعون أنواعاً مختلفة من الخطط، وذلك راجع إلى طبيعة عملهم والتحديات التي تواجه المؤسسة، ومن أهمها نجد:

- **أنواع التخطيط حسب معيار تغطية الأنشطة:** هناك نوعين من التخطيط وفق هذا المعيار هما:

أ- التخطيط على مستوى المؤسسة ككل (التخطيط المؤسسي): يغطي هذا النوع من التخطيط جميع

الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة ككل، إذ يهتم بتحديد الأهداف الكمية طويلة الأجل للمؤسسة ووضع الخطط الكفيلة بتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية. هذا النوع من التخطيط هو الأساس الذي يركز عليه التخطيط الوظيفي.

ب- التخطيط على مستوى الوظيفي (التخطيط الوظيفي): يغطي هذا النوع من التخطيط الوظائف

الأساسية في المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، المالية... الخ، وهو مشتق من التخطيط المؤسسي ويعمل على المساعدة في تنفيذه، فهو بذلك تخطيط جزئي أو ضيق.

- **أنواع التخطيط حسب معيار المدى الزمني:** هناك ثلاثة أنواع من التخطيط وفق هذا المعيار هي :

أ-التخطيط الطويل الأجل: يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية طويلة تقدر بخمسة سنوات أو أكثر، يهتم بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، عادة ما تمارسه الإدارة العليا.

ب-التخطيط متوسط الأجل: يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية متوسطة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات، يعمل في إطار التوجهات العامة للتخطيط الإستراتيجي، عادة ما تمارسه الإدارة الوسطى.

ج-التخطيط قصير الأجل: يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية قصيرة تقدر بسنة أو أقل، يعمل في إطار التوجهات العامة للتخطيط التكتيكي، عادة ما تمارسه الإدارة الدنيا.

السداسي الثالث لطلبة سنة ثانية مالية ومحاسبة

- أنواع التخطيط حسب معيار الأهمية: هناك ثلاثة أنواع من التخطيط وفق هذا المعيار هي :

أ-التخطيط الإستراتيجي: يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة، يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، ووضع الإستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، ويتولى القيام بهذا النوع من التخطيط عادة المستويات الإدارية العليا.

ب-التخطيط التكتيكي: يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية متوسطة الأجل، يهتم بتحديد الأهداف المتوسطة الأجل، ووضع الخطط التكتيكية الكفيلة بتحقيقها، عادة ما يمارس من قبل الإدارة الوسطى للمساعدة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، يشمل هذا النوع من التخطيط جميع الوظائف الرئيسية في المؤسسة من إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية وغيرها.

ج-التخطيط التشغيلي: يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية قصيرة، يهتم بتحديد الأهداف قصيرة الأجل، ووضع الخطط التشغيلية الكفيلة بتحقيقها، يمارس هذا النوع من التخطيط من قبل مدراء الإدارة الدنيا، يركز على الموازنات وكميات الإنتاج وجداول العمل.

**4- مراحل العملية التخطيطية:** يشير شيرميرون (Schermerhorn) إلى أن العملية التخطيطية تمر بخمس مراحل أساسية هي 1:

-**المرحلة الأولى: تحديد أهداف المؤسسة:** في هذه المرحلة يقوم المخطط بصياغة أهداف المؤسسة، أي تحديد النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً. وحتى تكون أهداف المؤسسة موجهة لسلوك ودافعة لجهود الأفراد والجماعات، ينبغي أن تتوفر على مجموعة من الخصائص، جُمعت في كلمة SMART والتي تعني أن تكون الأهداف محددة (Specific)، قابلة للقياس (Mesurable)، متفق عليها (Agreed)، واقعية (Realistic) ومحددة بوقت (Timely).

-**المرحلة الثانية: تحديد الموقف الحالي للمؤسسة مقابل الأهداف:** في هذه المرحلة يقوم المخطط بتقييم الوضع الحالي للمؤسسة ومقارنته بالوضع المرغوب، أي تقييم النتائج الحالية بالنسبة للنتائج المرغوبة، من أجل الوقوف على نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها للوصول للهدف، وكذا الوقوف على نقاط الضعف التي تعيق الوصول للهدف والتي ينبغي معالجتها.

السداسي الثالث لطلبة سنة ثانية مالية ومحاسبة

-**المرحلة الثالثة: تحديد افتراضات حول ما ستكون عليه الظروف المستقبلية:** أي توقع أحداث مستقبلية ووضع سيناريوهات محتملة لها، مع تحديد الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا بالنسبة لكل سيناريو محتمل.

-**المرحلة الرابعة: تطوير وتحميل البدائل واختيار الأفضل:** في هذه المرحلة يقوم المخطط بتطوير بدائل الخطط وتحليلها، للوصول للبدليل أو الخطة الأفضل لتحقيق الأهداف المسطرة. لا يتوقف المخطط في هذه المرحلة عند تطوير البدائل وتحليلها واختيار أفضلها، بل يتعداه إلى شرح ما ينبغي القيام به من أعمال لضمان التنفيذ الصحيح للخطة.

-**المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة وتقييم النتائج:** في هذه المرحلة الأخيرة يتولى المخطط عملية التنفيذ الفعلي للخطة، أي ترجمة الخطة إلى أفعال كما يتولى المخطط في هذه المرحلة عملية قياس التقدم نحو إنجاز الأهداف المسطرة وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك.

## 5- عوامل نجاح التخطيط : من أهم عوامل نجاح التخطيط ما يلي:

- الشمولية:** يقصد بذلك أن تكون الخطة شاملة لكافة نشاطات وأعمال المؤسسة وتغطي جميع أبعادها؛
- الواقعية:** أي أن تعكس الخطة الواقع الحقيقي لما تملكه المؤسسة من موارد بشرية، مالية، مادية ومعلوماتية؛
- المرونة:** أي ضرورة تكييف الخطة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- الإلزامية:** أي التزام جميع الأطراف ذات العلاقة بالخطة بتطبيقها وتنفيذها؛
- التكامل والتنسيق:** يجب أن يكون هناك تكامل وتناسق بين الخطط في جميع المستويات الإدارية وجميع الأطراف العاملة في إطارها؛
- البساطة:** أي ينبغي أن تتميز الخطة المتبناة بالبساطة وعدم التعقيد في شكلها، مضمونها، وطرق تنفيذها؛
- الدقة:** أي ينبغي أن تكون الخطة دقيقة في معلوماتها المتعلقة بما سيتم عمله، كيف، متى ومن سيتولاه؛
- الاستمرارية في متابعة التنفيذ والتقييم:** إذ يُمكن ذلك من الحصول على المعلومات المرتدة بسرعة، وهو ما يسمح بتدارك الخطأ في بدايته، ومن تحقيق الأهداف المسطرة.

## 6- الانتقادات الموجبة للتخطيط: من أهم الانتقادات التي وُجّهت للتخطيط ما يلي :

- التخطيط قد يخلق شيء من الجمود نتيجة توجيهه للجهود نحو أهداف محددة وضمن إطار زمني للتنفيذ، وهو ما يتناقض مع طبيعة البيئة التي تتميز بالتغير المستمر والمتسارع، مما قد يجعل التخطيط يعمل خارج الإطار الصحيح؛
- أن المؤسسات هي نتيجة لرؤى مؤسسيها والتي تطورت لتتجسد في خطط وقواعد معينة، فقد تصبح تلك المؤسسات أسيرة لتلك الخطط والقواعد، وهو ما يؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار فيها؛
- التخطيط يهتم بالمستقبل على حساب الحاضر، وهذا قد يجعل المؤسسة تخسر الكثير من الفرص المتوفرة في الحاضر؛
- أن التخطيط وبناء الخطط للأنشطة يلائم فقط المؤسسات الكبيرة ذات الإمكانيات المادية، المالية، البشرية والمعلوماتية الكبيرة، أما المؤسسات الصغيرة فلا يلائمها، لأنه ستكون تكاليفه أكثر من عوائده