

المحور الثاني: وظيفة التخطيط

المحور الثاني: وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية فلم يسبق أي عمل تنفيذي آخر يقوم به المدير في كل المؤسسات، وهو عمل فكري حيث يعتمد المخطط على خبراته ومهاراته في دراسته الوضع الراهن للمنظمة، ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية لوضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة والمهام المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة.

سنحاول في هذا المحور تقديم أهم المعارف التي ينبغي للطلاب في العلوم الاقتصادية أن يكتسبها حول موضوع التخطيط نظرا لأهميته على الصعيد الفردي والجماعي والمؤسساتي.

1- مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط فكرة قديمة ترجع جذورها إلى أيام الإغريق، حيث سعى الإنسان إلى تحسين وتطوير وسائل وطرق حياته معتمداً في ذلك على المجهودات الشخصية التي كانت تنبثق من تفكير بسيط يهدف إلى تأمين حاجياته الأساسية، ومع مطلع القرن الـ20 عرف التخطيط تطوراً كبيراً في مجالات تطبيقه وفنونه وتبلورت فكرة التخطيط الاقتصادي على يد النرويجي "كريستيان شونهيذر".

ومع بداية الحرب العالمية الأولى تم تطبيق التخطيط العسكري لتحقيق استخدام أمثل للموارد الاقتصادية للدول المشاركة في الحرب، وبنشوب الثورة البلشفية في روسيا وظهور النظام الاشتراكي برز التخطيط المركزي، وأتسع نطاق استخدامه بشكل كبير لوضع خطط تنموية طويلة الأجل، وتحول اقتصاديات الدول المتقدمة من الزراعة إلى الصناعة، وأمتد ذلك إلى غاية الحرب العالمية الثانية حيث تبنت الدول المشاركة فيها فكرة التخطيط الاقتصادي والعسكري، مما أدى إلى انتشار التخطيط كعلم مستقل وقائم عند كثير من الدول، نتج عنه ظهور أبحاث ودراسات إستراتيجية تنموية متعددة ومتنوعة الأساليب.

وقد قدمت العديد من التعاريف لوظيفة التخطيط يمكن نورد أهمها فيما يلي:
* يقول فايول أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

* ويشير "ويليام أوشي" في نظرية "Z" أن التخطيط هو عملية شاملة تتضمن وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك، وأنه من أهم الوظائف القيادية التي تقع على المدير.

* يقول عبد العزيز النجار بأن التخطيط هو الإطار المادي للآمال والتطلعات المستقبلية مع الاستعداد له بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، من خلال تحديد الأعمال الواجب تنفيذها، والطرق التي تسلكها لبلوغها.

* في حين يشير "كولتر" إلى أن التخطيط هو عملية تحديد المنظمة لأهدافها وبناء إستراتيجيتها لإنجاز تلك الأهداف من خلال تطوير الخطط الشاملة في إطار تنسيق وتكامل مختلف الأنشطة الواجب القيام بها في المستقبل.

وعليه يمكن القول بأن التخطيط هو عمل فكري يرمي إلى التنبؤ بالمستقبل للمؤسسة وتقليص دائرة المجهول في نشاط المدير قدر المستطاع، في ظل ما توفر من بيانات ومعلومات تاريخية أو إستشرافية، يتم في ضوئها تحديد الخطط المستقبلية ما يقلص فرص حصول الصدفة في المهام الإدارية والتنفيذية التي ينبغي القيام بها، وهو بذلك يعتبر أداة فعالة تمكن مختلف المنظمات من إدارة عملياتها التشغيلية، والفترات الزمنية اللازمة لها، بما يتيح إمكانية نموها وإستمرارها.

2- خصائص وظيفة التخطيط:

تتصف وظيفة التخطيط بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في النقاط التالية:

- التخطيط نشاط جماعي وليس نشاط فردي.

- التخطيط نشاط موجه نحو المستقبل، وليس نشاط موجه نحو الحاضر.
- التخطيط ليس عمل روتيني بل هو عمل إبتكاري وإبداعي متجدد.
- هو نشاط مدروس يحدث بروية وتأنى ويعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ.
- هو عمل علمي وتنفيذي وليس نشاط أكاديمي، الغرض منه تحديد الخطة المثلى لتحقيق مجموعة من الأهداف المرغوبة والمنشودة.
- التخطيط نشاط مستمر ومرن يتم تنفيذه بشكل تدريجي.
- هو أسلوب مستديم بمعنى أنه لا يركز فقط على الجوانب الإقتصادية بل يأخذ بالإعتبار الجوانب البيئية في الحاضر والمستقبل عند تحديد الأهداف ورسم السياسات وتنفيذها ومتابعتها.
- هو أسلوب شامل يعني بجميع المشاكل المطروحة في مجال العمل بجوانبها المختلفة ويتعامل معها بنفس الأهمية.

3- مبادئ وظيفة التخطيط:

من الجدير بالذكر أن وظيفة التخطيط تقوم إعتقاداً على مجموعة من المبادئ نوجزها في النقاط التالية:

- الشمولية: فالخطة يجب أن تشمل كافة النشاطات والأعمال في المنظمة.
- الواقعية: فالخطة يجب أن تأخذ بالإعتبار القدرات والموارد المتاحة للمنظمة.
- المرونة: يجب أن تستجيب الخطة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتتغير وفقها.
- الإلزامية: أن تكون الخطة ملزمة بالتنفيذ والتطبيق من جميع الأطراف في المنظمة.
- التناسق والتكامل: يجب أن لا تتعارض الوحدات والأقسام الإدارية في تنفيذ الخطة.
- البساطة والوضوح: أي عدم تعقيد الخطة في جميع ومراحلها بما يسهل تنفيذها.
- الدقة: أن تتصف الخطة بالدقة الكاملة في إطار ما توفر من معلومات لدى المنظمة.
- التوقيت المناسب: أي الجدولة الزمنية الدقيقة لكافة الأعمال الواجب تنفيذها.
- المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ: حيث يقلل ذلك من فرص الإخفاق في وضع البدائل التخطيطية ويسمح بمشاركة الجميع في إنجاز الخطة.
- الإستمرارية في التنفيذ والمتابعة: بما يعطي تغذية راجعة للمنظمة عند تعديل الخطة.

4- أبعاد التخطيط:

يعتبر التخطيط شكلاً من التفكير الإبداعي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ونجاح، لذلك فهو يرسم تصور أولي حول سير العمل في المستقبل بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماذا نريد أن نغير؟ وما هي النشاطات التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة؟.
 - لماذا يجب أن نغير؟ ولماذا ننفذ أعمال ونشاطات محددة؟.
 - أين يحدث التغيير؟ وأين تنفذ الأعمال والنشاطات؟.
 - متى يتم تنفيذ النشاطات والأعمال؟.
 - متى هي الجهات المعنية بإحداث التغيير وتنفيذ النشاطات والأعمال؟.
 - كم نحتاج من الموارد والموازنات لإحداث التغيير وتحقيق الأهداف المنشودة؟.
 - كيف يتم التغيير، وتنفيذ النشاطات والأعمال؟.
- وقد عبر أحد الباحثين عن هذه الأسئلة بأسلوب أكثر شمولاً حيث عمد إلى توضيح أبعاد عملية التخطيط من خلال الإجابة عنها، وأكد أنها مترابطة ومتكاملة وأشترط توافرها جميعاً لنجاح عملية التخطيط وهي:

- * **البعد الاقتصادي:** ويتمثل في الموازنات والإمكانات المالية المرصودة لأغراض التخطيط.
- * **البعد البشري:** ويمثل الكفاءات المتخصصة الذين سيعملون في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة.
- * **البعد المؤسسي أو الإداري:** وهي الأطراف المعنية بإعداد ومتابعة وتنفيذ الخطة.
- * **البعد الزمني:** وهو زمن ومدة تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها.
- * **البعد القانوني:** يمثل التشريعات والقوانين اللازمة للعمل ويوضح الواجبات والمسؤوليات.
- * **البعد المعلوماتي:** يمثل المعلومات والبيانات اللازمة لوضع الخطة وتنفيذها ومتابعتها.
- * **البعد المكاني:** ويمثل الحيز الجغرافي لتنفيذ الخطة على المستوى الوطني أو الإقليمي أو المحلي أو المؤسسة فقط.

5- أنواع التخطيط:

تتعدد أنواع التخطيط نظراً لتعدد المعايير التي صنف على أساسها، سنحاول هنا عرض أبرزها:

أ* التخطيط حسب الشمولية: ويصنف إلى:

- التخطيط الشامل: يتعامل مع جميع القطاعات الاقتصادية بهدف إحداث تغيير شامل.
- التخطيط الجزئي: يهتم بقطاع اقتصادي معين أو جزء منه، بهدف إحداث تغيير جزئي.
- ب* التخطيط حسب المستوى الإداري:** ويصنف إلى:
 - تخطيط إستراتيجي: يهتم بالأهداف الرئيسية للإدارة العليا ذات المدى الزمني الطويل.
 - تخطيط تكتيكي: يهتم بأهداف الإدارة الوسطى ذات المدى الزمني المتوسط.
 - تخطيط تشغيلي: يهتم بأهداف الإدارة الدنيا ذات المدى الزمني القصير.
- ج* التخطيط حسب طبيعة النشاط:** ويصنف إلى:

- تخطيط مالي: يهتم بالأهداف المرتبطة بالجانب المالي للمؤسسة.
- تخطيط الإنتاج: يهتم بالأهداف المرتبطة بالجانب الإنتاج للمؤسسة.
- تخطيط التسويق: يهتم بالأهداف المرتبطة بجانب التسويق للمؤسسة.

د* التخطيط حسب المدى الزمني: ويصنف إلى:

- تخطيط طويل المدى: ويرتبط بالأهداف العليا ويغطي فترة بعيدة المدى (أكثر من 05 سنوات).
- تخطيط متوسط المدى: ويرتبط بالأهداف التكتيكية ويغطي فترة تمتد إلى 03 سنوات.
- تخطيط قصير المدى: ويرتبط بالأهداف التشغيلية ويغطي فترة أقل من سنة واحدة.

هـ* التخطيط من حيث تكرار الاستعمال: ويصنف إلى:

- تخطيط مستمر: يتم بصفة متواصلة في المؤسسة ليعكس مستجدات أهدافها.
- تخطيط استثنائي: يتم معالجة مشكلة طارئة ينتهي عند حلها.

6- مراحل عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط عادة بعدد من الخطوات المنهجية والتي يتفق عليها أغلب الباحثين في هذا المجال، يمكن إيجازها كما يلي:

أ- دراسة البيئة الداخلية والخارجية: حيث يتم تحليل مختلف عناصر البيئة الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، الثقافية...الخ)، والتي تلعب دورا هاما في تحديد الفرص المتاحة في ضوء واقع نشاط الأعمال، وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها عند دخول الأسواق، أما تحليل عناصر البيئة الداخلية (الموارد البشرية، المادية، المالية، التقنية)، فإنه يتيح المجال لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف التي تميز المؤسسة عن غيرها.

*** ب- وضع الغايات والأهداف:** ويشترط أن تكون هذه الأهداف واقعية، قابلة للقياس، قابلة للتطبيق، متكاملة دقيقة، واضحة، مرنة...الخ.

*** ج- تحديد البدائل المتاحة:** وذلك في ضوء الأهداف المحددة سابقا بالإعتماد على طبيعة المتغيرات والعوامل المتاحة في الأسواق.

*** د- تقييم البدائل:** ويتم ذلك بإعتماد معايير محددة في التقييم مثل التكلفة، الوقت المستغرق في التنفيذ الموارد المستعملة...الخ.

*** و- اختيار البديل المناسب:** على ضوء التقييم السابق ككل بديل تخطيطي، يتم اختيار البديل الأمثل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

*** هـ- إقرار الخطة وتنفيذها:** حيث يتم الإعتماد الرسمي للخطة والشروع في تطبيقها مع إعلان ذلك لجميع الأفراد في المؤسسة حتى يضمن مساهمتهم في إنجازها.

*** ن- متابعة التنفيذ:** حيث يتم التأكد من تنفيذ الأنشطة والمهام كما هو مخطط لها مسبقا وأن الموارد المتاحة كفيلة بتحقيق الأهداف المخططة وفق الموازنات التقديرية المعتمدة.

7- عوائق وظيفة التخطيط:

- عادة ما تواجه عملية التخطيط في المؤسسة الاقتصادية عدة معوقات، قد تحول دون بلوغ الأهداف المخططة، نحصر أهمها فيما يلي:
- إختيار أهداف غير مناسبة أو غير واقعية، أو لا تتناسب مع القدرات والموارد المتاحة.
- عدم إمكانية قياس الأهداف بشكل دقيق (مثل تحقيق رضا الزبائن).
- إختيار نظام تحفيز غير مناسب ولا يخلق الدافعية الكافية لدى الأفراد لإنجاز الخطة.
- التركيز على أهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى ما يؤثر سلبا على سلوك الأفراد.
- التغيرات البيئية المتسارعة مما يوحى بفشل عملية التنبؤ التي تقوم عليها عملية التخطيط.
- عدم رغبة العمال في تجديد طرق وأساليب العمل ومقاومتهم للتغيير الذي تتطلبه الخطة.
- الهدر المتعمد للموارد والقدرات مما يوحى بعدم كفاءة عملية التخطيط ويرفع تكلفتها.
- عدم توافر الموارد اللازمة للقيام بعملية التخطيط أو نقص خبرتهم.
- عدم دقة البيانات والمعلومات مما يقود إلى بناء خطة غير سليمة وضياع الجهود.
- عدم رغبة العاملين في الإلتزام بالخطة المعتمدة بتنفيذها مما يؤدي إلى فشلها.

8- كيفية التغلب على عوائق التخطيط:

- طرح علماء الإدارة العديد من الأساليب التي يمكن للمدير الإعتماد عليها للتغلب على معوقات عملية التخطيط، والمحافظة على مزاياها بأكبر قدر ممكن، نحصر فيما يلي:
- * ضرورة فهم كل الأطراف للأهداف والخطط الموضوعة، التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها.
- * إجراء التعديلات اللازمة والتكيف المطلوب على الخطط والأهداف وفق ما تتطلبه مستجدات الظروف البيئية الداخلية والخارجية لنشاط المؤسسة.
- * إشراك كل الأفراد في المؤسسة في إعداد الخطط لرفع دافعتهم نحو تحقيقها والإلتزام بها.
- * التكامل والتجانس في الأهداف بين المستويات الإدارية المختلفة أفقيا وعموديا، وبين الوحدات الإدارية في كل مستوى إداري، بل حتى داخل مجموعات العمل في كل وحدة إدارية.
- * إعتماد نظام فعال للحوافز يكافئ بعدالة كل من يشارك في إعداد وتنفيذ الخطة بنجاح.
- * الربط بين الأهداف الطويلة المدة وتلك القصيرة المدى مما يجعل الأفراد في المؤسسة يساهمون في تحقيقها تدريجيا، ويمنح الفرصة لهم للحصول على المكافآت المناسبة لقاء ذلك.
- * ضرورة توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة منذ البداية وفق ما تتطلبه متغيرات العمل، وظروف البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

- * وجود سياسات واضحة لتنفيذ الخطة مما يسهل على الجميع الإلتزام بها.
- * كفاءة الجهاز الإداري الذي يقوم بوضع وتنفيذ الخطة، وإلتزامهم بتحقيق أهدافها.
- * صحة ودقة البيانات والإحصائيات وتعبيرها الصادق عن الواقع لتجنب أي إنحراف.
- * المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة من العاملين بما ينسي إحساسهم بالمسؤولية عن نجاحها.