

## 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. أي أن **التخطيط = تنبؤ + خطة**.

و الخطة هي " تقرير أو بيان بأنواع الوسائل و التصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة ". فهي منتج التخطيط

### 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 : ويمثل 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 ، وذلك 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 المستوى الإداري الأعلى 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 المستوى الأدنى ، 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 التخطيط التنفيذي للإنجاز مهام و مسؤوليات عمله . و يمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر.

#### 6- أنواع التخطيط

أ. التخطيط حسب الهدف أو الوسيلة: و يشتمل على:

- التخطيط الهديفي: هو تخطيط الذي يرسم السياسة العامة و يحدد الأهداف المراد تحقيقها.
- التخطيط الإداري: و هو التخطيط الذي يقتصر فقط على تحديد وسائل التنفيذ و ذلك بعد سبق تحديد الأهداف بواسطة السلطات المختصة، فيتضمن التخطيط الإداري بصفة عامة وضع الخطط تتعلق بالعمليات الإدارية مثل التدريب و الإعداد و تعبئة القدرات الفنية و الإبتكارية و إعداد القيادة الإدارية. يتعدى التخطيط الإداري تحديد الأهداف بصورة تفصيلية إذ كانت السلطات المختصة قد سبق و حددت هذه الأهداف بصورة عامة أو غامضة .

ب. التخطيط حسب معدل الاستخدام / الاستعمال:

- تخطيط متكرر الاستخدام / الاستعمال: يتصف هذا النوع من التخطيط باستمرارية التطبيق .
- التخطيط لمرة واحدة: هذا النوع من التخطيط يتم تطويره لإنجاز أهداف معينة و لا يتكرر مستقبلا.

ج. 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 ثلاث 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.

د. 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 وجود 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 و جب علينا وضع مجموعة من الافتراضات 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 لتقويمها 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 .

ط. 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 تلافيتها مستقبلا.

#### 8- بعض المصطلحات المرتبطة بالتخطيط :

- أ. المهمة الأساسية:تناول تحديد دور المشروع أو النشأة باعتباره تنظيما اقتصاديا يستهدف تقديم سلعة أو خدمة ، أو مجموعة من السلع و / أو الخدمات ، بشروط معينة.
- ب. الأهداف: وهي النتائج التي يجب تحقيقها.أو "النهاية المستقبلية التي تطمح المنظمة للوصول إليها".
- ج. الإستراتيجيات: تحليل الموقف الحاضر و تغييره إذا تطلب الأمر ، و يدخل في ذلك تحديد ماهية و مقدار الموارد.
- د. السياسات:مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة.
- هـ. القواعد( القوانين): ما يجب القيام به و ما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات .
- و. الإجراءات: سلسلة الأعمال و الخطوات و المراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما.
- ز. البرامج: عبارة عن سلسلة من الأنشطة المصممة لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.
- ح. الموازنات:هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبر عنها في شكل أرقام.