**الفصل الخامس**

**التخطيط**

**مقدمة:**

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية ( التنظيم – صنع وإتخاذ القرارات – القيادة – الرقابة ).

**تعريف التخطيط ( planning):**  
هو عملية وضع الأهداف وتحديد مايجب القيام به لانجازها خلال فترة زمنية محددة.

**يتصف التخطيط بثلاث خصائص تعد بمثابة ثلاثة تحديات للإدارة المعينة وهي:**

1. توقعي ومستقبلي في طبيعته.
2. يترجم بجملة من القرارات والإجراءات.
3. يركز على الأهداف المستقبيلة المرغوبة.

**المفاهيم الأساسية لعملية التخطيط:**

1. غرض المنظمة:

يعرف بأنه السبب أو السر في وجود المنظمة من منظور المجتمع الذي تعمل فيه.

1. الغاية:

تعرف الغاية بأنها موقف نهائي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

1. الهدف:

وهو ماينوي ويعمل المشروع على تحقيقه مستقبلاً.

1. مهمة المنظمة:

وتعبر عن المسار الذي يسلكه المديرون لإنجاز غرض المنظمة.

1. الخطة:

هي ترجمة لما تم اعتماده في 1،2،3 وهي الإجابة عن جملة تساولات مطروحة.

**الأهداف العامة للمنظمة:**

1. الأهداف المالية:

من خلال مقاييس مالية مثل الأرباح، العائد على الأستثمار، الإنتاجية، المبيعات، التمويل.

1. الأهداف البيئية:

علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ومن أمثلة ذلك: التكيف، النمو، المسؤولية الأجتماعية.

1. أهداف خاصة بالعاملين:

تتعلق بالأفراد العاملين داخل المنظمة، ومن أمثلة هذه الأهداف: معدل الدوران، الغياب، رضا العامل، التنمية الذاتية للفرد.

1. البقاء والأستمرار:

يعبر عن قدرة المنظمة على الصمود في وجه المنافسين وقدرتها على الأستمرارية في السوق.

**تصنيف الأهداف:**

**أولاً: تصنيف الأهداف وفق المستوى التنظيمي:**

هناك ثلاث مستويات للأهداف وهي: الأستراتيجي – التكتيكي – التشغيلي.

1. الأهداف الأستراتيجية:

هي عبارة عن أهداف مستقبلية عريضة وتخص عدداً من القضايا المرتبطة بالمنظمة، ومن أمثلة ذلك: الموقف السوقي للمنظمة، الإبتكار، الموارد البشرية، الموارد المادية، الإنتاجية، المسؤولية الأجتماعية، ومستوى الربحية.

1. الأهداف التكتيكية:

عبارة عن أهداف مستقبلية مشتقة من الأهداف الأستراتيجية وتترجم بعبارات قابلة للقياس، ومثال ذلك قيام الإدارة العليا باعتماد أهداف استراتيجية فيما يتعلق بزيادة الإنتاجية، ثم قيام إدارة الإنتاج والعمليات باعتماد زيادة سنوية في الإنتاجية بمعدل 10% سنوياً.

1. الأهداف التشغيلية:

هي عبارة عن أهداف مشتقة من الأهداف التكتيكية، وتتعلق بالفترات قصيرة الأجل وموضوعة من جانب الإدارة الدنيا، وتعبر عن نتائج محددة وقابلة للقياس مطلوب تنفيذها من جانب هذه الإدارة.

**ثانياً: تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني:**

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الأهداف وفقاً للإطار الزمني:

1. أهداف قصيرة الأجل:

هي عبارة عن أهداف لمدة زمنية قدرها سنة فأقل، ومن أمثلة هذه الأهداف: المبيعات السنوية – العائد السنوي للإستثمار – معدل دوران العاملين – تكاليف الإنتاج.

1. أهداف متوسطة الأجل:

عبارة عن أهداف تخطط المنظمة لإنجازها في فترة زمنية تتراوح بين سنة و5 سنوات.

1. أهداف طويلة الأجل:

تغطي فترة أطول من 5 سنوات، من أمثلة ذلك: اكتشاف آبار بترولية جديدة، زيادة حصة الشركة من السوق.

**فوائد وضع الأهداف للمنظمة:**

يحقق وضع الأهداف العديد من الفوائد الرئيسية أهمها:

1. تساعد الأهداف على زيادة مستوى الأداء.
2. تساعد الأهداف في توضيح النتائج الرئيسية المتوقعة.
3. تساعد في وظيفة الرقابة.
4. تساعد في زيادة الدافعية نتيجة إنجاز الأهداف.

**كيف توضع الأهداف ؟**

تبدأ عملية وضع الأهداف من القمة إلى القاعدة وفي مختلف المستويات الإدارية المنظمة، فالإدارة العليا تضع أهدافاً استراتيجية وتغطي فترة زمنية أطول من أهداف المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا وهكذا تستمر العملية.

**معوقات وضع الأهداف:**

1. وضع أهداف غير ملائمة لظروف أو غرض أو مهمة المنظمة.
2. وضع أهداف غير قابلة للتحقيق أي تعجز المنظمة عن تحقيقها.
3. توجيه مزيد من الأهتمام نحو نوع واحد من الأهداف إما الكمية أو النوعية.
4. وضع نظام حوافز غير سليم مما يعوق عملية وضع الأهداف.

**خصائص الأهداف الفعالة:**

1. أنها مثيرة للتحدي.
2. أنها قابلة للتحقيق.
3. أنها محددة وقابلة للقياس.
4. موقوتة بزمن معين.
5. ملائمة أو مناسبة.

**أنواع الخطط:**

**أولاً:** تقسيم الخطط وفق عنصر التوقيت أو الزمن:

1. خطط قصيرة الأجل أقل من عام
2. خطط متوسطة الأجل أكثر من عام وأقل من 5 سنوات
3. خطط طويلة الأجل أكثر من 5 سنوات

**ثانياً:** تقسيم الخطط وفق المستوى الإداري:

1. خطط تخص مستوى الإدارة العليا.
2. خطط تخص مستوى الإدارة الوسطى.
3. خطط تخص مستوى الإدارة الدنيا.

**ثالثاً:** تقسيم الخطط وفق المدى أو النطاق:

1. خطط استراتيجية:

هي التي تترجم الأهداف الإستراتيجية، وغالباً ماتتناول قضايا رئيسية تغطي فترة زمنية طويلة.

1. خطط تكتيكية:

وتميل هذه الخطط إلى التركيز على الأجل المتوسط، وتترجم الأهداف التكتيكية وتكون أكثر تحديداً من الخطط الأستراتيجية وتغطي فترة زمنية متوسطة.

1. خطط تشغيلية:

وتترجم الأهداف التشغيلية، وغالباً ما تركز هذه الخطط على فترة زمنية أقل من سنة ( شهور – أسابيع – أيام )

**رابعاً:** تقسيم الخطط وفق معدل الإستخدام:

خطط للإستخدام مرة واحدة وخطط مستمرة:

1. خطط لمرة واحدة:

تهدف إلى إنجاز هدف محدد، وبمجرد إنجازه لاتتكرر مستقبلاً.

وهناك نوعان من هذه الخطط وهما البرامج والمشروعات:

1. خطة البرنامج:

عبارة عن خطة تتضمن مجموعة متكاملة من الأنشطة اللازمة لانجاز هدف داخلي لايتكرر.

**وعادةً مايتضمن البرنامج ست خطوات أساسية وهي:**

1. تقسيم مايجب القيام به إلى أجزاء رئيسية أو مشروعات.
2. تحديد العلاقات بين هذه الأجزاء وكذلك تتابعها الزمني والعملياتي.
3. تحديد المسؤول عن كل جزء من البرنامج.
4. تحديد كيفية أداء كل جزء والموارد الضرورية التي يحتاجها.
5. تقدير الزمن اللازم لانجاز كل جزء.
6. إعداد جدول زمني تنفيذي لانجاز كل جزء أو مرحلة.
7. خطة المشروع:

هذه الخطة مشتقة من خطة البرنامج، وتتضمن مشروعاً واحداً يحقق هدفاً واحداً.

1. خطط مستمرة:

هي خطط تهدف إلى الأرشاد والتوجيه المستمر لاداء أنشطة المنظمة المتواصلة، وهناك ثلاث أنواع من الخطط المستمرة وهي:

السياسات – الإجراءات – القواعد.

1. السياسة:

وهي مرشد عام يحدد القواعد والأطر التي تعمل من خلالها المنظمة بغرض تحقيق أهدافها.

1. الإجراءات:

وهي سلسلة محددة مسبقاً من الخطوات المرتبطة والمطلوب اتخاذها لمواجهة ظروف مستمرة معينة.

1. القواعد:

تحدد التصرفات الواجب القيام أو عدم القيام بها في ظل موقف معين، وعلى عكس الإجراء.

**خطوات عملية التخطيط:**

1. تحديد الأهداف: تعني هذه الخطوة تحديد مانريد الوصول إليه.
2. تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف: يقصد بذلك معرفة الموقف الحالي بالمقارنة مع الحالة المستقبلية المرغوبة.
3. وضع الأفتراضات بشأن الظروف المستقبله: أهم هذه الأفتراضات مايتعلق منها بالظروف الخارجية والداخلية للمنظمة،

ودورها في انجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف.

1. تحديد البدائل والأختيار بينها: وهذا يعني أن تتضمن الخطة أكثر من بديل لتحقيق الهدف.
2. التنفيذ وتقييم النتائج: تعني بالتنفيذ ووضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ.

**الإدارة بالأهداف:**

هي عملية يتم من خلالها وضع أهداف عامة محددة وبشكل جماعي على مستوى المنظمة ككل وأهداف فرعية لكل وحدة ولكل فرد داخلها وترجمتها على شكل خطة متكاملة.

**خطوات عملية الإدارة بالأهداف:**

1. وضع الأهداف العامة للمنظمة.
2. إعداد أهداف فرعية لمختلف الإدارات، الوحدات الجزئية، والأفراد.
3. إعداد الخطط التنفيذية.
4. تنفيذ الخطط بالأعتماد على الرقابة الذاتية.
5. مراجعة التقدم دورياً.
6. تقييم الأداء.