

## أنواع ومراحل التخطيط

### أولاً: أنواع التخطيط:

للتخطيط عدة أنواع مقسمة وفقاً لعدة معايير نذكر منها:

#### أ: التخطيط وفق المدى الزمني:

1. **التخطيط طويل الأجل:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات و يشترك فيه كل المدراء حيث يركز على كل مجالات النشاط في المؤسسة.
2. **التخطيط متوسط الأجل:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات و يقوم به أفراد الإدارة الوسطى، وهو عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط..
3. **التخطيط قصير الأجل:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة، ويحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل الأجل و هو أداة لحل المشاكل حين حدوثها.

#### ب: التخطيط وفقاً لنطاق التأثير:

1. **التخطيط الاستراتيجي:** يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف، في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد و من أمثله: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد .
2. **التخطيط التكتيكي:** يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى، و من أمثله: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

3. **التخطيط التشغيلي:** و تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المؤسسة و القابلة للقياس في شكل تنبؤات، و توضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم و من أمثلته: تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد و قطع الغيار .

### ج: التخطيط وفقاً للوظيفة :

1. **التخطيط للإنتاج:** هو التركيز على الأمور الخاصة بالإنتاج، مثل: المواد الأولية، والإدارة الإنتاجية، ومتابعة جودة الإنتاج.
2. **التخطيط التسويقي:** هو التركيز على المجالات الخاصة بالتسويق، مثل التوزيع، والترويج.
3. **التخطيط المالي:** هو الاهتمام بالموضوعات المالية، مثل طرق الحصول على المال.
4. **التخطيط السياسي:** هو متابعة الموضوعات العامة للدول، مثل السياسات الداخلية والخارجية، والتشريعات.
5. **التخطيط الاقتصادي:** هو التركيز على الشؤون الاقتصادية؛ من أجل دعم التنمية الخاصة بالدخل القومي.

### ثانياً: مراحل وخطوات التخطيط :

ينطوي التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي :

**الخطوة الأولى: التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها:** إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص (المشاكل) المتوقعة الحدوث في المستقبل ، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة و الضعف فيها و تتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية:

1- العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.

- 2- طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة.
- 3- درجة المنافسة السائدة.
- 4- معرفة رغبات العملاء و المستهلكين.
- 5- ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات و الكفاءات لدى الأفراد و نوع الآلات و المعدات.

**الخطوة الثانية: تحديد الأهداف:** تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلي تحقيقها وتعكس الأهداف مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط و يعتبر تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية لأنه يمكن من:

- وضع خطة متكاملة و متناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة.
- تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع .
- توحيد جهود الإدارات و الأقسام و الأفراد.
- توليد الدافع لدى كل فرد على العمل و هذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة.
- المساعدة على تقييم القرارات المتخذة .
- المساعدة على التنبؤ بالسلوك و الأحداث المستقبلية .
- تحديد المطلوب فهو مقياس للرقابة (خاصة إذا كانت كمية ) حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس .

### **الخطوة الثالثة: وضع الفروض التخطيطية:**

- وضع الفروض التي تمثل التنبؤ بالمستقبل، المستقبل الذي ستوضع الفروض التخطيطية على أساسه، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط و لهذا فان التنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية ، و يوجد أربع أنواع للتنبؤ تتمثل فيما يلي :
- التنبؤ الاقتصادي: التنبؤ بحالة الاقتصاد من حيث احتمال حدوث رواج أو كساد أو انتعاش فيه.
  - التنبؤ التكنولوجي: محاولة التعرف على الطرق و المعارف الفنية و التقنية المتوقع إدخالها في عملية الإنتاج.

- التنبؤ بدرجة المنافسة: محاولة التعرف على ردود أفعال المؤسسات المنافسة عند تغيير أنواع و أسعار المنتجات .
- التنبؤ بسلوك المستهلك : من حيث الرغبات ، الأذواق ، الطلب ....الخ .

**الخطوة الرابعة: تحديد البدائل:** و تقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل و طرق العمل حتى يتسنى للمؤسسة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة . و حسب كونتر فإنه من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل و في الغالب ما يكون البديل الغير ظاهر هو عادة أفضل البدائل .

**الخطوة الخامسة: تقييم البدائل:** بعد تحديد أفضل البدائل و اختبار نقاط القوة و الضعف فيها تأتي الخطوة التالية و هي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض و الأهداف ، فأخذ البدائل قد يبدو أكثرها ربحية لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة ، بينما بديل آخر يكون اقل ربحية و لكنه ينطوي على خطر اقل ، في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات و العديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور و اعقدها و بسبب هذه التعقيدات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق و الأساليب الجديدة من بحوث العمليات و التحليل الرياضي و أيضا الحاسب الآلي للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل .

**الخطوة السادسة: اختيار البديل المناسب:** بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيققق الأهداف بأقل مخاطرة و اقل تكاليف و أعلى عائد والذي حاز على رضا و قبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ ، و من ثم تحديد الأنشطة و الأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.

**الخطوة السابعة: إعداد الخطط لتنفيذ البديل المختار:** بعد اختيار البديل المناسب يتم إعداد الخطط الاستراتيجية (طويلة الأجل) والخطط التكتيكية والتشغيلية (القصيرة الأجل) اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

**الخطوة الثامنة:** ترجمة هذه الخطط إلى أرقام (موازنات): بعد اتخاذ القرارات وإعداد الخطط، يجب ترجمتها إلى أرقام (الموازنات)، وتشتمل الموازنات الكلية للمشروع وتشتمل على الموارد والمصروفات الكلية التي يترتب عليها أرباح أو فائض. ويمكن إعداد موازنة لكل إدارة من إدارات المشروع.

وعلى ذلك، إذا تم إعداد الموازنات بشكل دقيق، فإنها تعتبر وسائل لإضافة كل الخطط معاً، ويمكن على ضوءها قياس مدى التقدم في العملية التخطيطية.

**الخطوة التاسعة:** وضع الخطط موضع التنفيذ: بعد إعداد الخطط التي تحدد اتجاه المنظمة في الأجل الطويل أو الأجل القصير، يجب وضعها موضع التنفيذ حيث إن المنظمة لا يمكنها تحقيق أية فائدة مباشرة من عملية التخطيط دون الأداء لهذه الخطوة (التطبيق).

### ثالثاً: لماذا تفشل الخطط؟

إذا عرف سبب الفشل في التخطيط ، فسوف يكون هناك قدرة على اتخاذ الخطوات اللازمة في الوقت المناسب للحد من هذه العوامل التي تؤدي إلى هذا الفشل، ومن ثم زيادة احتمالات نجاح الخطط.

تفشل الخطط عندما:

- 1- لا يحدث نوع من التكامل بين خطة المنشأة مع النظام الإداري الشامل.
- 2- يوجد قصور في فهم الخطوات المختلفة للتخطيط.
- 3- لا تساهم الإدارة على المستويات المختلفة في أنشطة التخطيط.
- 4- تقتصر مسؤولية عملية التخطيط في إدارة التخطيط.
- 5- تتوقع الإدارة أن الخطط التي تم وضعها يمكن تحقيقها من خلال مستوى مجهود قليل.
- 6- محاولة إتمام مهام متعددة عند التخطيط الرسمي في نفس الوقت.
- 7- تفشل الإدارة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية.
- 8- يحدث خلط بين الإسقاطات المالية وعملية التخطيط.
- 9- تفشل الإدارة في استيعاب العملية الكلية للتخطيط.
- 10- يتم استخدام مدخلات غير مناسبة في التخطيط

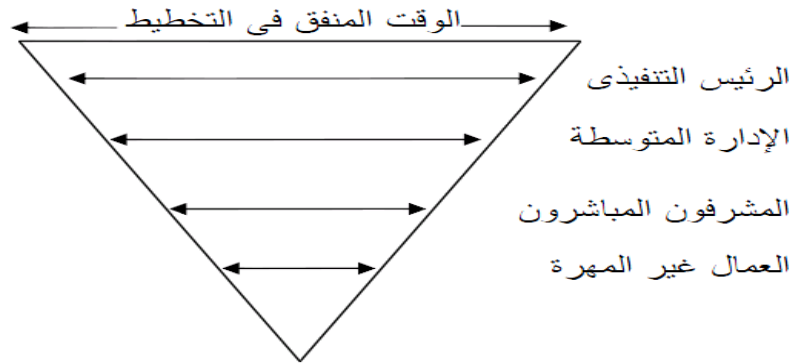
رابعاً: التخطيط ومحور الزمن

إلى أي مدى يمكن أن تمتد الخطة؟ ليس هناك قاعدة ثابتة لتحديد المدى الذي يمكن لأي منظمة أن تمتد إليه عند إعداد خطتها، مع ذلك، فإن هناك العديد من العوامل التي يجب وضعها في الاعتبار بكل عناية عند تحديد المدى الزمني الذي يجب أن تغطيه الخطة. من بين هذه العوامل ما يلي:

- الدرجة المتوقعة للديمومة التنظيمية.
- حجم ومدى تعقد المنظمة.
- طبيعة المنتجات أو الخدمات التي يتم إنتاجها أو تقديمها.
- الموارد المطلوبة لتطبيق الخطة.

العلاقة بين المستوى الوظيفي والمدة التخطيطية؟

يؤثر المستوى الوظيفي، ومسئولية أي فرد في المنظمة، في تحديد المدة التي سيتم التخطيط لها. ويمكن توضيح العلاقة بين المستوى الوظيفي والوقت المنفق في التخطيط في الشكل التالي:



فوفقاً لهذا الشكل، فإن مدير الإدارة العليا ينفق وقتاً أكبر في التخطيط من أي شخص آخر، بينما المسؤولون في المستويات الإدارية الدنيا ينفقون عادة وقتاً أقل. ولعل ذلك مرجعه إلى أن مديري الإدارة العليا يعتبرون مسؤولين عن توجيه المنظمة ككل، لذلك يجب أن يفكروا فيما يجب عمله على مدى الشهور، السنوات، والأجيال المستقبلية.

أما مديرو الإدارة المتوسطة، فعادة ما يكونون مسؤولين عن مجال أو وظيفة واحدة في المنظمة، لذلك فإنهم يجب عليهم أن يربطوا بين خططهم وخطط الوحدات الأخرى التي تتكون منها

المنظمة. أما مديرو المستوى الأول (المشرفون) فإنهم على الرغم من أن لهم تأثيراتهم على مستقبل المنظمة إلا أنهم لا يكون لهم دور كبير في اتخاذ القرارات المستقبلية للمنظمة ككل.

### أدوات وأساليب التخطيط قصير الأجل؟

من أهم الطرق والأساليب الشائعة الاستخدام في التخطيط قصير الأجل:

١. خرائط جانت. ٢. أسلوب بيرت.

#### 1- خرائط جانت

تعتبر خرائط جانت مفيدة في التخطيط إذا كانت هناك علاقة بسيطة، أو لا توجد علاقة بين الأنشطة المتتابعة، وكذلك في حالة إمكانية تحديد الأوقات اللازمة لتنفيذ هذه المهام، ولكن لسوء الحظ قد لا تتوافر أحياناً هذه الشروط، وخرائط جانت هي عبارة عن رسم بياني يوضح فيه على المحور الأفقي الوقت المتاح للتخطيط، وعلى المحور الرأسي يتم تحديد الموارد أو الأنشطة التي يستهدف جدولتها، وخرائط جانت عدة استخدامات إدارية قيمة منها:

- يمكن استخدامها كملخص لكيفية تشغيل الموارد التنظيمية.
- يمكن من خلالها اكتشاف أي الموارد تساهم في زيادة الإنتاجية، وأبها تعوق الإنتاجية.
- يمكن استخدامها كوسيلة للتنسيق بين الموارد التنظيمية.
- كذلك يمكن استخدامها في بناء معايير واقعية للمخرجات المحققة بواسطة العاملين خلال مدة زمنية معينة.

#### 2- طريقة/ أسلوب بيرت (برنامج للتقييم وأسلوب للمراجعة)

لعل من أهم الجوانب السلبية (الانتقادات) لخرائط جانت أنها لا تعطى أية معلومات عن العلاقات بين المهام التي تحتوى عليها، والتي يجب تأديتها. فعلى الرغم من أن كل الأنشطة يتم قيدها في الخريطة، لكن ليس هناك أية طريقة أو وسيلة للتعرف على مدى إمكانية أداء مهمة قبل الأخرى. لذلك فإن أسلوب "بيرت" يركز على العلاقات بين المهام. وأسلوب بيرت: عبارة عن شبكة توضح أنشطة أي مشروع وتحتوى على: الزمن التقديري والضروري لأداء كل نشاط، وكذلك كيفية تتابع هذه الأنشطة حتى يمكن تحقيق المشروع. وعلى ذلك فإن "شبكة بيرت" تحتوى على عنصرين:

(١) الأحداث. (٢) الأنشطة.

والأنشطة: عبارة عن مجموعة محددة من السلوكيات داخل المشروع.

أما الأحداث: فإنها تتمثل في استكمال مهام المشروع.

### خطوات تصميم شبكة بيرت:

هناك أربع خطوات لتصميم شبكة بيرت هي:

(١) إعداد قائمة بكل الأحداث والأنشطة اللازمة لتحقيق المشروع، مع تحديد التتابع الذي تمر بها

هذه الأحداث والأنشطة عند الأداء.

(٢) تحديد الوقت المطلوب للانتهاء من كل هذه الأحداث أو الأنشطة.

(٣) تصميم الشبكة التي توضح الخطوتين السابقتين.

(٤) تحديد وتعريف المسار الحرج.

ويجب أن يركز المديرين اهتمامهم على المسار الحرج، وتتابع الأنشطة والأحداث، حيث إنه

يعتبر أطول المسارات من ناحية الوقت اللازم للانتهاء من المشروع، ويسمى هذا المسار بالمسار

الحرج لأنه في حالة حدوث أي تأخير في تنفيذ أي من أنشطته أو أحداثه سوف ينتج عنه

التأخير في التنفيذ الكلي للمشروع.