

المحاضرة السادسة

مهارات التخطيط

- في مجال التخطيط **يجب أن يتمتع القائد** بمهارات وضع الأهداف التي يمكن الوصول إليها في ظل إمكانيات المنظمة واحتياجات السوق وكذلك أولويات تنفيذ هذه الأهداف كما يجب أن يكون لديه مهارة التنبؤ القائم على أسس عملية .
- **تعريف التخطيط** : هو عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجاز خلال فترة زمنية محددة .
- كما يعد التخطيط من لوظائف الأساسية للقيادي (التنفيذي وكبار المديرين ولا يمكن التنصل منه) .
- **والقيادي يهتم بكل** : من تخطيط الاستراتيجيات والأهداف والنظم والسياسات والوسائل والتي ستؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة .
- **أنواع التخطيط** : قصير ، متوسط ، وبعيد المدى .
- **التخطيط مبني** على النتائج التي تحققت حتى اليوم والمتوقع الذي ينبغي الوصول إليها مستقبلا وهو التنبؤ بما ينبغي أن يكون عليه وضع المنظمة في خلال عام أو خمسة أعوام أو عشرة أو عشرون عاما من اليوم .
- **والتخطيط يدعم ويقدم** اسس وأساليب الرقابة والتحكم ساء كانت معنية بالموارد المالية والمصروفات أو غيرها .

أهمية التخطيط

- ١- يساعد على **التنسيق بين الإدارات** المختلفة وتحديد الموارد اللازمة لكل إدارة .
- ٢- يساعد المديرين على **التركيز على الأهداف** المرسومة وعلى الخطوات القادمة والعمليات المقبلة .
- ٣- **ينمي وبشكل أفضل العمل الجماعي** حيث أن نجاح التخطيط يعتمد على تعاون كافة الإدارات والعاملين .
- ٤- يساهم بشكل فعال في **تحقيق عملية الرقابة** وتقييم الأداء .
- ٥- يساعد التخطيط في **ترشيد النفقات والاستخدام الأمثل** للموارد .
- ٦- يسهم **التخطيط في الكشف** عن مشكلات المستقبل .
- ٧- يحدد التخطيط **بداية ونهاية** أي عمل أو مشروع .
- ٨- يساعد التخطيط في **تنظيم العمل** حيث يعرف كل فرد المطلوب منه .
- ٩- **المساهمة في تخفيض النفقات** ، خاصة مع وضوح الأهداف حيث يمكن التحكم في التكاليف .

مفاهيم أساسية لعملية التخطيط

- ١- **رسالة أو غرض المنظمة** : وهي عبارة عن السبب الذي نشأت من أجله المنظمة كتحقيق الربح أو تقديم خدمة .
- ٢- **الغاية** : وهي عبارة عن موقف نهائي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ويكون في المدى الطويل ، مثال (زيادة الإنتاجية – رضا المستهلك) .
- ٣- **الهدف** : وهي عبارة عما يريد المشروع تحقيقه مستقبلا .
- **وتختلف الغاية عن الهدف** في أن الغاية أكثر عمومية وتغطي فترة زمنية أكبر في حين أن الهدف أكثر تحديدا ويغطي فترة زمنية أقصر .

الأهداف العامة للمنظمة :

- ١- **الأهداف المالية** : ويتم عنها من خلال مقاييس مالية مقل (الأرباح – الإنتاجية – المبيعات – التمويل – الاستثمار) .
- ٢- **الأهداف البيئية** : وهي عبارة عن علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مثل (المسئولية الاجتماعية للمنظمة) .
- ٣- **أهداف خاصة بالعاملين** : وهي تتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة مثل (معدل دوران العمال – الغياب رضا العامل – التدريب) .
- ٤- **البقاء والاستمرار** : وهو يعبر عن قدرة المنظمة على الصمود في وجه المنافسين وقدرتها على الاستمرارية في السوق .
- **وبعبارة أخرى فان القيادة الفعالة في أي منظمة يجب أن تكون لديها مهارة الاهتمام بأربعة أطراف وهم :**
 - أ- المساهمون ب- العاملون ج- المستهلكون د- البيئة والمجتمع .

نظم المنظمة

ما الفرق بين النظم والأنظمة ؟

النظم : هي التي تتكون منها المنظمة .

الأنظمة : هي التي تحكم عمليات ونشاطات المنظمة .

المنظمة : هنا تتكون من نظم تدعم بعضها البعض وتترابط معا لتكون كيان .

النظم :

- هي شبكة الأعمال للعناصر والأجزاء ذات العلاقات المتداخلة والتي تتفاعل معا في أو داخل بيئة مخصصة .
- هي شعب وإدارات وأقسام ووحدات المؤسسة وتكون نظم الأساسية .

نظم الإدارة :

- تقدم لنا **الأطار الداخلي الخاص بأهداف المنظمة** ، السياسات والإجراءات والوسائل التي يجب اتباعها ، ادارة الموارد البشرية وأساليب ادارة الموارد المادية .
- نظم المنظمة تضم الأجزاء الرسمية كالإدارات والأجزاء غير الرسمية أو النظم الجانبية أو غير المباشرة مثل النقابات والجمعيات الخيرية .
- فعالية وكفاءة المنظمة تتأثر بشكل كبير بمدى تفاعل وتكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية .

تصنيف الأهداف :

١- **الأهداف الاستراتيجية :** وهي أهداف مستقبلية عريضة ترتبط بالمنظمة ككل دون التعرض لأهداف الفروع والإدارات الفرعية .
مثال (تحقيق الريادة في السوق) وهي توضع من جانب الإدارة العليا .

٢- **الأهداف التكتيكية :** وهي اهداف تترجم بعبارات قابلة للقياس وهي تخص الفروع والإدارات الفرعية ك**نقل** وضع هدف لزيادة الإنتاج) وتوضع من جانب الإدارة الوسطى .

٣- **الأهداف التنفيذية (التشغيلية) :** وهي أهداف مشتقة من الأهداف التكتيكية وتتعلق بالفترات قصيرة الأجل وهي تعتبر عن نتائج محدهد وهي توضع من جانب الإدارة التنفيذية مثال (وضع هدف **لزيادة الأرباح** بنسبة معينة ١٥% مثلا في مدة زمنية محددة) .

تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني :

- ١- **أهداف قصيرة الأجل :** وهي أهداف لمدة زمنية قدرها أقل من سنة (زيادة المبيعات) .
- ٢- **أهداف متوسطة الأجل :** وهي أهداف تخطيط المنظمة لإنجازها في فترة زمنية تتراوح بين ٣-٥ سنوات . مثل (إنشاء مصنع جديد) .
- ٣- **أهداف طويلة الأجل :** وهي تغطي فترة زمنية أكثر من ٥ سنوات وتتميز بدرجة أكبر من العمومية مثال (تنمية أو فتح أسواق جديدة -زيادة الحصة السوقية) .

تعريف المنظمة وتحديد أهميتها

المنظمة : هي مجموعة من الأفراد والجماعات اجتمعت معا في موقع عمل وتحت مظلة قانونية لتؤدي نشاطات ووظائف تسعى جميعا لتحقيق أهداف محددة من خلال ترابطها وتعاونها والتنسيق بينها .

المنظمة : تتكون من **رسالة (غاية mission & purpose) وأهداف (objectives & goals)** ونظم (systems) ومهام ووظائف (functions & tasks) تؤدي لإنجاز الأهداف . ومبادئ وقيم (values & beliefs) تعمل على تماسكها ومناخ تنظيمي - بيئة (environment) وسياسات وأنظمة (regulations & policies) وإجراءات (procedures) تعمل على تحقيق الانضباط والجودة (control & quality) وموارد وممتلكات (resources & properties) وقوى عاملة بشرية (qualified manpower) .

- **كما يمكن تعريف التنظيم (المنظمة) :** بانها تحديد للمسؤوليات والسلطات وتنظيم للعلاقات بين مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق كفاية التنظيم نحو هدف معلوم .
- **وعلى ذلك فان المنظمة تقوم على أربعة أسس هي :**
- **غاية :** لقيامها أدت لنشأتها وتحافظ على استمراريتها .
- **تنسيق :** وتعاون .
- **هيكل :** تنظيمي .
- **إدارة :** تقوم بالقيادة والإشراف وتنظيم الأعمال والموارد .

الضغوط التي تتعرض لها المنظمة

ضغوط وتأثيرات مباشرة : مثل العاملين فيها وسلوكياتهم وتصرفاتهم ، **والعملاء والمتعاملون** كالموردين والمشتريين ، والجهات الحكومية وشبه الحكومية والمنظمة لإعمال وكذلك **تأثيرات التقنيات** .

ضغوط وتأثيرات غير مباشرة : كالمؤثرات الاقتصادية من أسعار العملات وضرائب خارجية على منتجاتها وكالاتفاقيات الدولة والعلاقات السياسية الاجتماعية للدول المتعاملة معها والمنظمات الدولية .

نمو احجام المنظمات

- ويعود النمو إلى ثلاث أسباب وهي :
- **محدودية قدرات الأفراد** : من خلال الجهود في التنظيم (المنظمة) والعمل الجماعي والتعاون يستطيع الأفراد التغلب على الصعوبات التي تواجههم بسبب محدودية قدراتهم ورفع قدراتهم نحو بذل المزيد من الجهد والتغلب على الصعوبات .
- **الحاجات الاجتماعية** : يحقق التنظيم للأفراد والجماعات الكثير من العلاقات الإنسانية ويسهم في اشباع حاجاتهم من التعارف والتلاقي والتفاعل الاجتماعي .
- **الحاجات الاقتصادية** : يسهم التنظيم (المنظمة) في تحقيق واشباع الاحتياجات المادية للأفراد .

رسالة المنظمة وأهدافها ونظمها وفعاليتها وقيمتها وتقوفا :

- **رسالة التنظيم (المنظمة) :**
- هي الغاية منه أو قيامه وهي بالتالي تحدد بشكل وصفى أو تمثلي محدد طبيعة أعمال المنظمة .
- رسالة التنظيم توضع عند نشأة التنظيم لتمثل طبيعة أعمال المنظمة لسنوات تالية عديدة تمتد إلى أكثر من عدة عقود من الزمن ولا يتم تعديلها أو أحداث أي تغيير فيها إلا في الحالات القصوى والمحددة وبحيث لا تكون جوهرية .
- أي تغيير جذري أو جوهري في رسالة التنظيم لابد معه من إلغاء المنظمة واستخدام واستحداث منظمة أخرى بديلة عنها .
- المنظمات وخاصة في مجال الأعمال التجارية تتعثر بعد حين من إنشائها ، وما ذلك إلا لعدم وضوح رسالتها وعدم دقة توصيف طبيعتها أعمالها فتأتي نظمها وسياساتها والأهداف التي ترسمها للمدى البعيد وايضا المتوسط بما لا يتوافق أو يدعم ويؤدي إلى تحقيق الغاية الرئيسية من إنشاء المنظمة .

الأهداف هي :

- دليل و مقولة تهدف لدعم وتوجيه التخطيط (الخطط المستقبلية) وتكون بذلك أفكار أو طموحات وتوقعات محددة ترغب القيادة في الوصول إليها من أجل تحقيق الغايات .
- الأهداف : هي خارطة يستنير ويستدل بها التنظيم على توجيهاته وموقعه اليوم ، والموقع الذي يرغب أن يكون فيه مستقبلا .
- وسيلة أساسية يستخدمها القيادي لدفع وحث وتحفيز العاملين معه للعمل الجماعي وبجد واجتهاد نحو تحسين مستويات أدائهم وتحقيق الأهداف المساندة والنشاطات والوظائف المطلوبة منهم .
- والأهداف هي مجموعة من القرارات والتي تسعى لاستقرار المنظمة ونموها وتطويرها وتحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها .

أنواع الأهداف

- **والأهداف** : أما ان تكون قصيرة المدى ١-٣ سنوات ، ومتوسطة ٥ سنوات ، وطويلة المدى من ١٠ سنوات وأكثر .
- **وعلى ذلك يمكن الحديث عن ٣ أنواع من الأهداف هي :**
- **أهداف بعيدة المدى** : تعمل على استمرارية ونمو المنظمة وتحقيق رسالتها .
- **أهداف متوسطة المدى** : وهي الخطوات المرحلية المؤدية إلى انجاز الأهداف البعيدة المدى .
- **الأهداف القصرة المدى** : وهي التي توضع بعد ان تكون رسالة المنظمة واضحة للجميع .

أنواع الخطط :

اولا : تقسيم الخطط وفق عنصر الزمن: ١- خطط قصيرة الأجل. ٢- خطط متوسطة الأجل. ٣- خطط طويلة الأجل.

ثانيا: تقسيم الخطط وفق المستوى الإداري :

- 1- خطط تخص مستوى الإدارة العليا. 2- خطط تخص مستوى الإدارة الوسطى 3- خطط تخص مستوى الإدارة التنفيذية .

ثالثا: تقسيم الخطط وفق المدى أو النطاق :

- 1- **خطط استراتيجية** : وهي تتناول قضايا رئيسية تغطي فترة زمنية طويلة مثال (تحقيق الريادة – زيادة الحصة السوقية) وتوضع من جانب الإدارة العليا.
- 2- **خطط تكتيكية** : وتكون في الأجل المتوسط حيث تحدد الرئيسية الواجب اتخاذها من جانب الإدارة وتوضع من جانب الإدارة وتوضع من جانب الإدارة الوسطى .
- 3- **خطط تشغيلية** : وهي تكون في فترة زمنية أقل من سنة وتوضع من جانب الإدارة التنفيذية بشكل تفصيلي .

رابعا: تقسيم الخطط وفق معدل الاستخدام :

- أ- **خطط لمرة واحدة** : وهي تستهدف إنجاز هدف محدد وبمجرد إنجاز لا تتكرر مستقبلا مثال (الحصول على شهادة الأيزو)

وهي نوعان منها :

- 1- **خطط البرامج** : وهي خطة تتضمن مجموعة متكاملة من الأنشطة اللازمة لإنجاز هدف داخلي لا يتكرر ويتكون من عدة مشروعات .
- 2- **خطة المشروع** : وتكون مشتقة من البرنامج وتتضمن مشروعا واحد يحقق هدفا واحدا.
- ب- **خطة مستمرة** : وتهدف إلى الإرشاد والتوجيه المستمر لإداء أنشطة المنظمة ومنها ما يلي :
 - 1- **السياسات** : وهي عبارة عن مرشد عام يحدد القواعد والأطر التي تعمل من خلالها بغرض تحقيق أهدافها ولا تكون تفصيلية أي أكثر عمومية مثل (سياسة الجودة) .
 - 2- **الإجراءات** : وهي سلسلة محددة مسبقا من الخطوات المرتبطة والمطلوب اتخاذ لمواجهة ظروف مستمرة معينة مثل (إجراءات صرف الشيكات)
 - 3- **القواعد** : وهي تحدد التصرفات الواجب القيام أو عدم القيام بها في ظل موقف معين ولكنها في نفس الوقت لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل معين بل تحدد بالضبط ما يجب القيام أو عدم القيام به مثل (منع التدخين في بعض الأماكن) .

خطوات ومراحل التخطيط :

- 1- **تحديد الأهداف** : وذلك من خلال تحديد ما هو مطلوب الية .
- 2- **تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف** : وذلك من خلال معرفة الموقف الحالي ومقارنته بما هو مطلوب مستقبلا وذلك يتطلب تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة والفرص والتحديات تواجهها .
- 3- **وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية** : وهذه الافتراضات تتعلق بالظروف الخارجية والداخلية للمنظمة ودورها في نجاح أو فشل الأهداف الموضوعية .
- 4- **تحديد البدائل والاختيار بينها** : حيث يجب عند وضع الخطة أن يتم وضع أكثر من بديل واختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف .مثال : (زيادة الأرباح عن طريق زيادة المبيعات – فتح أسواق جديدة – زيادة الدعاية) .
- 5- **التنفيذ وتقييم النتائج** : وهي مرحلة وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ ثم يتم تقييم النتائج للوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة في حالة الانحراف عن الهدف المطلوب .

التخطيط الاستراتيجي: لقد فرق د. أحمد ماهر : بين التخطيط والتخطيط قائلا : **التخطيط** : هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل ، وهو عادة ما يتم استنادا على التنبؤ ، والتخطيط الاستراتيجي: ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة ، وإن كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل ،فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكله ،فهذا ما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي .

تعريف التخطيط الاستراتيجي : هو التنبؤ بالمتغيرات التي ستحدث في المستقبل ومن ثم التخطيط الشامل لحال المنظمة اليوم مع دراسة مستفيضة لرسالتها والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها ، وماذا سيكون الحال المتوقع بعد عدة سنوات ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة للوصول للأهداف المرجو تحقيقها .

مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي: يطبق التخطيط الاستراتيجي عادة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم وفي المؤسسات التي تتأثر بشكل بالتغيرات التقنية المتطورة .

- **ويمر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية (٩ مراحل) هي :**
- **المرحلة الأولى:** إعداد التخطيط الاستراتيجي : **حيث يقرر فيها ما يلي:**
 - ١- من سيتولى مباشرة مهام ومسئوليات التخطيط الاستراتيجي .
 - ٢ - ما المدة التي سيغطيها هذا التخطيط.
 - ٣ - من سيساعد في البحث عن المعلومات وتحضيرها والذي سوف يتابع التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
- **المرحلة الثانية :** مرحلة مراجعة القيم والمفاهيم :
 - وفي هذي المرحلة يقوم الفريق المكلف بمراجعة القيم والمفاهيم والثقافة السائدة في المنظمة وفي المجتمع المحيط بها وتشمل عملية المراجعة ما يلي :
 - ١- مراجعة قيم كبار التنفيذيين والمديرين بما فيها قيم القائمين بعملية التخطيط (كالرغبة في العمل الجماعي مثلا)
 - ٢- مراجعة قيم المنظمة (السلوك العام في المنظمة والرغبة في التغيير)
 - ٣- مراجعة فلسفة الإدارة فيما يتعلق بالجودة والكفاءة والفعالية وأساليب اتخاذ القرار.
 - ٤- مراجعة ثقافة المنظمة وهي تتعلق بدرجة كبيرة بثقافة المجتمع .
- **المرحلة الثالثة :** صياغة (أو إعادة صياغة) رسالة المنظمة
- **إن رسالة المنظمة** هي تعبير عن الوظائف التي ستقوم بها في المنظومتين الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى الملاك ، وهذا يتطلب مراجعة **أربعة دعائم أساسية** تقوم عليها هذه الوظائف :
 - ١- ماذا تعمل المنظمة بمعنى ماهي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة والتي حددتها مسبقا عند تأسيسها.
 - ٢- من هم العملاء المستفيدين من المنظمة حاليا والعمل أيضا على تحقيق رغباتهم المستقبلية .
 - ٣- تحديد الإدارات التي ستقوم بهذه الوظائف والمسؤولين عن عمليات التطوير والتحسين .
 - ٤- ماهي الدوافع والقوى المحركة للمنظمة والتي تساعد على أداء أدوارها وتقديم خدماتها وسلعها بشكل أفضل .
- **المرحلة الرابعة :** الفرضيات النموذجية للمنظمة (قياسات الشكل المثالي المطلوب تحقيقه):
 - بمعنى أن تضع المنظمة استراتيجية تحقق لها الشكل المثالي الذي تطمح الوصول إليها ، وهذه الاستراتيجية تفرض الأعمال والوظائف والنشاطات التي ينبغي أن تقوم المنظمة بها والتي ستؤدي إلى تحقيق النجاح ، وهي تشمل كافة أوجه النشاط بالمنظمة مثل (زيادة الحصة السوقية بعد عشرة سنوات).
- **المرحلة الخامسة :** مراجعة ومراقبة الأداء:
 - وفي هذه المرحلة يتم اختبار وقياس أداء المنظمة لنشاطاتها ووظائفها (كالجودة – الأرباح – الإنتاج – المعلومات عن المنافسين)، مما يتيح المعرفة الدقيقة بمقدرات المنظمة وهذا بالطبع يتطلب من فريق التخطيط الاستراتيجي القدرة والمهارة على إجراء البحوث والدراسات والتحليل المالي والتسويقي.
- **المرحلة السادسة :** تحليل الفجوة وتضييق الفروقات .
 - بمعنى تضييق الفجوة بين ما يجب أن تكون عليه المنظمة لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي وبين ما هي عليه الآن وذلك من واقع ما تم التوصل إليه في المرحلة الرابعة (الفرضيات النموذجية) والعمل على تحسين وضع المنظمة والسعي في تطبيق أمثل لفرضيات تلك المرحلة .
- **المرحلة السابعة :** وضع خطط للطوارئ والتغيرات الغير متوقعة:
 - وهنا يتم وضع التوقعات الممكنة في البيئة الخارجية سواء كانت تغيرات (اقتصادية – سياسية... إلخ) وسواء كانت هذه التغيرات إيجابية أي ستعود بالنفع على المنظمة أو سواء تشمل هذه التوقعات التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية سواء كانت إيجابية او سلبية .
- **المرحلة الثامنة :** البدء في إسناد مهام وضع الخطط التطبيقية :
 - وهنا يتم إسناد مهام التخطيط التفصيلي المنبثق عن الخطة الاستراتيجية لرؤساء الإدارات والأقسام بهدف ان تقوم كل إدارة وقسم بوضع الميزانية الخاصة بها ، كذلك تحديد الأوقات اللازمة لتنفيذ الخطة الخاصة بها .
- **المرحلة التاسعة :** مرحلة تنفيذ
- وهنا يتم وضع خطط العمل التفصيلية موضع التنفيذ (البداية في تحقيق حجم المبيعات المخطط لكل عام ، وكيفية تنفيذ ذلك – الأرباح – الإنشاءات)، كما يتم في هذه المرحلة أيضا عمليات المراجعة والرقابة والتقييم .
- **الخاتمة :**

- **ومما سبق يتضح : أن وظيفة التخطيط** تعد أول وظيفة إدارية للقيادي والمدير ، التخطيط ضروري لمواجهة المستقبل لصالح البلاد وهذا ما تدعوا إليه العقيدة والشريعة ، ولقد ضرب الله سبحانه وتعالى لنا مثال على ذلك :في قصة سيدنا يوسف عليه السلام مع عزيز مصر .
- **والتخطيط لا يقوم على الظن** بل على المعرفة والحقائق المستنبطة من المعلومات والبيانات الجيدة وذلك بوضع الأهداف التي يجب أن تكون دائما في حدود الطاقات والإمكانات .
- **وعليه فإن :مهارة التخطيط بالنسبة للقيادة الإدارية في غاية الأهمية** حتى تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية .

إعداد : مهريماه