المحورالسابع : وظيفة التخطيط في الإدارة .

مقدمة المحور السابع : بالنظر إلى الوسائل الأساسية للإدارة يمكن القول أن التخطيط هو جوهر الإدارة الفعالة بحيث يعتبر التخطيط إحدى المهارات الهامة التي يجب المديرين وعلى العاملين أيضا اكتسابها و ممارستها و تحسين مستواها باستمرار.

–يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية فهو يمثل مرحلة التفكير و التقدير والفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضلها وأكثرها ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى. مع الأخذ بعين الاعتبار كافة القيود التي تفرضها طبيعة العمل أو تفرضها البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

_التخطيط عملية عقلية تهدف لتحقيق التوازن بين المواد و الاحتياجات, و اختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة, ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.

بمعنى أن التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعداد خطة عمل.

–التخطيط هو عملية اتخاذ القرار الآن بشان ما يجب ما يجب عمله غداً.

–وما هي أفضل الطرق لتنفيذه؟

–المجتمع الرياضي من أكثر المجتمعات اهتماما واستخداما للتخطيط لما يصاحبه دائما من رغبة في الإنجاز و التطوير و تحقيق البطولات والارتقاء بالمستوى, وما يبنى عليه من تغيير في مجالس إدارة الأندية ومراكز الشباب والاتحادات والمناطق كل أربعة سنوات, وما يتبعه من تغيير فكري وتطوير وتغيير في الخطط الموضوعة ولم المشكلة في المجال الرياضي هي هل تخطط أم لا؟

تمهيد: معظم الناس لا يعرفون إلى أين هم ذاهبون في الحيات, يحبطون عندما لا يجدون الطريق الذي يوصلهم إلى مستقبل زاهر, لا يستطيعون مواصلة مشوارهم والارتقاء إلى سلم النجاح ,توقعات تحقيق النجاح قصيرة المدى,لماذا كل هذا؟لأنهم يعيشون دون خطة ولا يعرفون حتى كيف يضعونها. و هذا سواء كان في الحياة اليومية أو المجالات السياسية أو الإدارية.

المحورالسابع : وظيفة التخطيط في الإدارة .

-حيث يعتبر التخطيط من أهم المراحل في العملية الإدارية إذ يمثل البداية والنهاية لهذه العملية يجب أن يقوم به القائد (المدير) لتحقيق أهداف محدودة له. و هو يتضمن اختيارات مستقبلية و تحديد مسارات العمل اللازمة لتحقيق هذه الخيارات.

ونستعمل في هذا البحث على عرض ماهية التخطيط وأهمية والفوائد المترتبة عنه, وما هي أهم المقومات و خصائص التخطيط الناجح؟.

المبحث الأول: ماهية التخطيط وأنواعه.

المطلب الأول:مفهوم التخطيط.

-تعاريف مختلفة للتخطيط:

-هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته.

-هو أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر الإمكانيات المادية والموارد البشرية المتوفرة و دراستها وتحديد إجراءات الاستفادة منها لتحقيق أهداف موجودة خلال فترة زمنية محدودة

- هو وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل,ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها في فترة محددة.

1-تعريف التخطيط: هو عملية يقوم عن طريقها الفرد بوضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة باستطلاع ما يرغب في تحقيقه في المستقبل ووضع الأساليب المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

ويعتبر التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا, ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الأهداف من خلال أنشطة الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة وذلك وفقا لمجموعة من الخطوات الأساسية:

-التحديد المسبق للأهداف المراد تحقيقها.

-اتباع السياسات و القواعد اللازمة لاختيار أسلوب تحقيق الهدف.

-وضع و اختيار بديل من بين البدائل المتاحة.

-تحديد الإمكانات المتاحة فعلا(عملا).

-تحديد كيفية توفير البدائل الغير متاحة.[1]

-وضع برنامج زمني لازم لتنفيذ الهدف

المطلب الثاني: أنواع التخطيط.[2]

أ-التخطيط حسب مدى التأثير:

1-التخطيط الاستراتيجي: يهتم بالشؤون العامة يبدأ بالتوجه من قبل الإدارة العليا للمشروع وتشارك فيه جميع المستويات الأخرى ومن أهدافه:

-إيجاد خطة طويلة المدى تبين الأهداف والمسؤوليات والمهام.

-إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

-تطوير المنظمة من حيث تناسق الخطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2- التخطيط التكتيكي: يعمل على الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتجية يهتم بما يجب القيام به على مستوى كل وحدة دنيا وكيفية القيام بذلك, ومن سيكون مسؤولا عن الانجاز, ومن أهدافه:

-ضروري جداً لانجاز التخطيط الاستراتيجي.

-المدى الزمني للتخطيط التكتيكي اقصر من الخطط الإستراتجية.

-يركز على الأنشطة القريبة التي يجب انجازها لتحقيق الإستراتجيات العامة لتنفيذ الخطة العامة.

3-التخطيط التنفيذي (التشغيلي): المدير يستخدم آليات, يقوم بمهام ويمارس مسؤوليات عمله ومن هذه العمليات:[3]

-يمارس مرة واحدة (توظيف العمال).[4]

[1] -كتاب:التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز/مدحت ابو ناصر//مجموعة عربية لنشر/2009م/ ص95

[2]

[3]-الإدارة العامة: النمر سعود. 2004-دار الجامعة الجديدة-31 ش سويترالازاريطة.

[4]- مستخرج من الانترنت عل الرابط التالي224=http://www.ta-u.com/vb/report.php?p

-يمارس عدة مرات (الأجر).

خطوات إنجاز الخطة التنفيذية:

-وضع أهداف مستقبلية.

-تحليل و تفسير البيئة.

-تحديد البديل.

-اختيار الحل الأمثل.

-التنفيذ(تنفيذ الخطة).

-المراقبة و تقييم النتائج.

ب- التخطيط حسب المدى الزمني:

1-تخطيط طويل المدى: يغطي فترة زمنية طويلة ويمكن القول نسبيا أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

2-التخطيط المتوسط المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست طويلة وليست قصيرة ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات.

3-التخطيط القصير المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن سنة.

والجدول التالي يوضح لنا أنواع التخطيط:

المعيار	الأنواع		
حسب التأثير	استراتيجي	تكتيكي	تنفيذي
حسب الزمن	طويل المدى	متوسط المدى	قصير المدى

المحورالسابع : وظيفة التخطيط في الإدارة .

المبحث الثاني:أهمية وظيفة التخطيط و الفوائد المترتبة عنه.

المطلب الأول: أهمية وظيفة التخطيط في الإدارة. إن العمل بدون خطة تترتب عنه الفوضى و الارتجالية و يصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

تبرز للتخطيط أهمية بالغة حيث انه المنهج العلمي لسير العمل في ضل خطوات متتابعة / التخطيط هو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة و حينما يفكر المخطط بوضع خطة معينة سواء كانت إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو مشابه ذلك فإنه يحاول أن يتوقع المستقبل مستعينا على ذلك باستقراء الماضي البعيد و الحاضر و تحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيسيا و ملموسا حيث قال فايول:{إن التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل} وسوء التخطيط أو غيابه يجعل الأمور عشوائية مما يؤدي الى سوء الاستغلال و ضياع الجهود سدى.

المطلب الثاني: فوائد التخطيط.

1-تحديد الأهداف: لابد من تحديد الهدف أو الأهداف لأنها النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل, كما أنها من الضروري توضيح هذه الأهداف للإفراد و المرؤوسين المعنيين بتحقيقها ومما لا شك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المنظمة الطريق المنشود والى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة الفعالية و الكفاءة.

2-التنبؤ بالمستقبل: إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله ,ولكن دراسة العوامل و المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على تفادي الأخطار وما يحتويه المستقبل من مشكلات.[1]

3-الترابط المنطقي للقرارات: بلورة الأهداف ووضحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس الى المرؤوسين وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة بصفة عامة.

4-التنسيق: يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيسي للمنظمة, وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية

[1]-مبادئ إدارة الأعمال:الشميمري أحمد/هيجان عبد الرحمان/غنام البشري/12/04

5-الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة: يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عنصر الإنتاج بحيث نحصل منها على اكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

6-الرقابة المحكمة: يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى ادائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

7-تقويم الأداء: يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة الى قرارات صائبة وذلك لتحقيق الأهداف المنصوص عليها.

8-تسهيل مهمة القائد: التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات و الإجراءات الواجب تباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة نجازه.

9-الرضا والارتياح النفسي للعاملين: إن الخطة المحكمة والمدروسة والأهداف الواضحة تجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة حيث إنهم يسيرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها مما يعطيهم شعور بالرضا والارتياح النفسي.

المبحث الثالث:العناصر الأساسية للتخطيط و خصائص التخطيط.

المطلب الأول:العناصر الأساسية للتخطيط(مقومات).

1-تحديد الأهداف: الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل حيث إذا كان تحقيق هذه الأهداف في المستقبل البعيد فهي إذن تسمى غايات و أهداف إستراتجية, أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهداف تكتيكية ومن بين العوامل الواجب توفرها في الأهداف نذكر:

-درجة الوضوح.

-القناعة بالهدف.

-الواقعية بالهدف.

-التناسق والانسجام.

-مشروعية الهدف.[1]

[1]- مستخرج من الانترنت عل الرابط التالي http://www.ta-u.com/vb/report.php?p=2248

-القابلية للقياس.

2-**التنبؤ:** [1] هو نشاط ذهني مرتبط بوجود نشاط أنساني و هو نتيجة ارتباط النشاط والإنسان بعنصر واحد, كما يعرف التنبؤ على انه التوقع للتغيرات التي قد تحدث في المستقبل, المتأثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط, ومن بين الأمور الواجب مراعاتها في التنبؤ نذكر:

-أن يكون دقيقا قدر الإمكان.

-أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ الحديث.

_أن يكون التنبؤ مفيداً, اي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

-غير مكلف أي لا يفوق تكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منه وان يكون واضحاً.

3-**السياسات الاقتصادية:** هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات و التصرفات المختلفة بتحقيق الأهداف, وهناك فرق بين السياسة والهدف, والهدف هو ما نريد تحقيقه أما السياسة فهي لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف . وتعتبر كذلك بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم و قراراتهم داخل المنضمة, فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك, المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لإعمالهم يرتبط التخطيط بالسياسات وذلك لان التخطيط غالبا ما يكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات قصد الوصول للهدف المنشود.

4-**تحديد إجراءات و طرق العمل:** هي بمثابة الخطوات المكتتبة و المراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الإعمال وكيفية تنفيذها والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال فهي إذن خطة سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام الأعمال فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات و المراحل التي يجب المرور بها بدءاً من تعبئة الوظيفة وإجراءات الامتحان و القبلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

وبين أهم المسائل التي يجب توفرها لتحقيق الأهداف المسطرة هي هي الوسائل و الإمكانات الضرورية ومن أهم المعايير التي يجب مراعاتها لتحديد وسائل خطة نذكر:

-الدقة في تحديد الاحتياجات.

[1]-مبادئ الإدارة الحديثة:حسين حريم/2013./113-115ص .

-الواقعية.

-تحديد المصدر.

-الفترة الزمنية.

التكلفة المالية التقديرية.

المطلب الثاني: خصائص التخطيط الناجح: يجب توفر أركان وشروط هامة في التخطيط لكي يكون ناجحا وفعلا لتحقيق الأهداف المرجوة منها وهذه الشروط هي:

-ان يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد.

-ان تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.

-ان تتضمن الخطة تعريفا لكل الأجهزة المسئولة عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها.

-واقعية الخطة ولائمتها للزمان و المكان والظروف التي تنفذ فيها والمشكلة التي تعالجها.

-الدقة في بيانات الخطة وحساباتها, إذ أن محصلة هذه كلها يعتمد عليها في تحديد الأهداف و رسم طرق على ضوء الإمكانيات المتاحة و المتوفرة.[1]

-ضرورة مرونة الخطة لتتمكن من مواجهة ما قد يظهر من صعوبات او مشاكل لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة.[2]

-أن يتم بناء الخطة من أسفل إلى أعلى, بمعنى إن يبدأ المخطط في وضع الخطة الفرعية والجزئية ثم يرتفع بها مع المستويات الإدارية التنفيذية

-إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلتها, ذ أنهم أدرى الناس بما قد يتعرض لسياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات و مشاكل عند التطبيق.

-شرح الخطة و الإعلان عنها بوضوح لكل من يعنيه الأمر.

-متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ للاطمئنان على سير الإدارة.

[1] _ مبادئ الإدارة الحديثة:حسين حريم/2013./113-115ص.

[2] _ مبادئ الإدارة الحديثة:حسين حريم/2013./113-115ص.

المحورالسابع : وظيفة التخطيط في الإدارة .

-ربط الخطة بالزمن و الوقت في كل جزئية من جزئياتها.

-مراعاة العامل الإنساني عند وضع الخطة.

* **دراسة حالة:**دراسة ميدانية لمؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة هي مؤسسة اقتصادية ذات اسهم براس مال قدره 800مليون دينار جزائري تأسست سنة 1988 تقع في منطقة صناعية يشتغل فيها حولي 1100 عامل تتكون من مجموعة مديريات و دوائر منها المديرية العامة المديرية التجارية و المالية دائرة انتاج الكوابل دائرة الصيانة و تتكون من مجموعة ورشات منها ورشة العزل و التجميع و التغليف و ورشة القلد و الضفر كما ان تقديرها لسوق يكون حسب العرض و الطلب و وضعية السوق كل هذا يؤكد على التخطيط المحكم لتحقيق الاهداف المسطرة و الوصول الى الازدهار و التطور.

الخاتمة المحور السابع :

التخطيط علم وفن فهو يحتل نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على مختلف أنواعها, فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو بآخر, ولو حاولنا تصنيف التخطيط من حيث الموضوع لكان من الصعب حصر أنواعه نظراً لكثرتها, فالتخطيط التقليدي لم يعد مقبولا, وأصبح التخطيط الإستراتيجي المعاصر تخطيطا متعدد الأبعاد والمستويات المرجعية والعلمية والمعرفية .وخلاصة القول حول ماهية التخطيط الإستراتيجي يمكننا القول أننا في حاجة الى إستراتيجية فعالة لتخطيط يقوم على مبادئ وأسس علمية متينة تضمن لمنظماتنا البقاء والاستقرار والنمو.