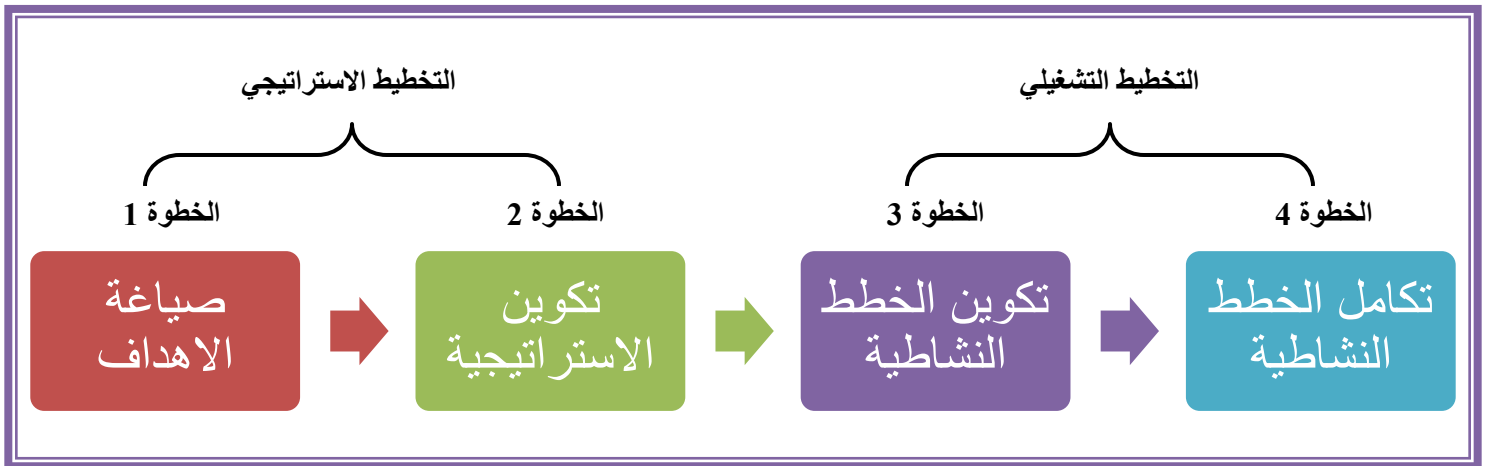


الفصل الخامس الخطط التشغيلية

❖ **طبيعة التخطيط :-** هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة ، فهو عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها كما انه فعالية إدارية مستمرة ، تتطلب الخطط اتخاذ قرار للاختيار مسار عمل مقترح يتطلب قراراً في صالح هذا التوجه ورفضاً للمسارات الأخرى البديلة . إن اتخاذ القرار ليس مرادفاً للتخطيط لسببين هما :

- انه يرتبط بأداء الوظائف الإدارية الأخرى .
- لأن عملية اتخاذ القرار تتعدى التخطيط إلى تنفيذ القرار وتقييم نتائجه .

حيث تتوجه الخطط نحو تحقيق أهداف محددة أو لحل مشكلات معينة قي طريق بلوغ تلك الأهداف ، فإن التخطيط الشامل أو الكلي يستند إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها ، أما التخطيط حسب الأنشطة او التقسيمات الإدارية فيوجه نحو تحقيق الأهداف الفرعية التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية والشكل التالي يبين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي



العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

اتجاهات الإدارة نحو التخطيط :- أدت سرعة التغيير البيئي إلى توجيه الاهتمام المتزايد نحو ضرورة إعداد التوقعات حولها والتخطيط لمواجهةها ، وفي سعي المدراء لتحقيق النجاح (الكفاءة والفاعلية) والمحافظة على البقاء في السوق فإن المدراء اليوم يعملون على تقدير المستقبل وعلى مواجهته بشكل مدروس وهكذا تتزايد أهمية التخطيط بتعاطف حالات اللاتأكد وتعقيدات البيئة .

• أنواع الخطط التشغيلية النشائية :- ويقصد بها الخطط التي توضع حسب أنشطة المنظمة وهي (العمليات ، التسويق ، الموارد البشرية ، المالية ، البحث والتطوير ، العلاقات العامة) .

• أنواع الخطط التشغيلية الزمنية :- ويقصد بها الخطط التي توضع حسب الأفق الزمني وهي :

1- الخطط طويلة الأجل أو بعيدة المدى : وهي خطط استراتيجية منظور إليها من البعد الزمني، فالمنظمات التي تواجه البيئات المتقلبة من الضروري إن تهتم بالتخطيط طويل الأجل على الرغم من صعوبة إعدادها، فأنها تصاغ بشكل أولي تم يجري تعديلها جزئياً بمرور الوقت وبحسب استجابة المنظمة للتغيرات البيئية.

2- الخطط متوسطة الأجل : وهي الخطط التي تنبثق من الخطط طويلة الأجل كمنظومات فرعية منها وهي أكثر دقة واطل عرضة للتغيير قياساً بالخطط طويلة الأجل ، إن هذا النوع من الخطط يحظى باهتمام الإدارة المعاصرة بشكل متزايد بسبب توافر البيانات بشك أفضل فهي تصاغ للمنظمة ككل ولأنشطتها وبصورة متكاملة ومتناسقة ويكون افقها الزمني تزيد عن السنة الواحدة وتمتد إلى ثلاثة سنوات أو حتى إلى خمسة سنوات في بعض الصناعات الثقيلة .

3- الخطط قصيرة الأجل : وهي الخطط التي يكون افقها الزمني اقل من سنه واحدة ، حيث تقسم كل خطة متوسطة الأجل إلى عدد من الخطط قصيرة الأجل ابتداءً بالخطط السنوية فأجزائها الزمنية وصولاً إلى جداول العمل اليومية وهي توضع للمنظمة ككل ولأنشطتها وبأجال زمنية اقصر.

• أنواع الخطط بحسب فعلها :- تنقسم الخطط حسب فعلها إلى ثلاثة أنواع هي :

1- الخطط التكتيكية : وهي سلسلة منتظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتتضمن عدداً من الهداف الفرعية التي تقود للأهداف الاستراتيجية، إن هذا النوع من الخطط تعالج القيود التي تفرضها كل من الموارد والوقت مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة وتصاغ على جميع المستويات الإدارية وأنشطة المنظمة وتقسيماتها .

2- الخطط أحادية الاستعمال : هي خطط تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل وهي على نوعان هما البرامج وهو خطة أحادية الاستعمال تغطي مجموعة كبيرة من الفعاليات ، حيث تتم صياغة البرنامج من خلال:

- تقسيم انجاز الفعاليات إلى خطوات معينة .
- دراسة العلاقة بين تلك الخطوات .
- تحديد وتشخيص الموارد المطلوبة في كل خطوة .
- تقدير تواريخ بدء وإكمال كل خطوة .
- تعيين تواريخ مستهدفة لإكمال كل خطوة .

أما النوع الآخر من الخطط أحادية الاستعمال هي المشروعات وهي أضيق من البرامج نطاقاً وأقل تعقيداً وقد يكون جزءاً من البرنامج أو مستقلاً بذاته .

3- الخطط القائمة : وهي الخطط التي تغطي الفعاليات المتكررة او المنتظمة عبر الوقت ومن أهم أنواعها هي السياسات والموازنات ويضاف إليها الإجراءات والقواعد فالسياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المنظمة لكي تعتمد عليها المستويات الوسطى والدنيا عند وضع خططها ويستترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم التشغيلي واهم ما تحققه من مزايا للمنظمة:

- الاقتصاد في الجهد والوقت .
 - الإسراع بتحقيق الأهداف .
 - التعاون في وضع الخطط الفرعية .
 - ربط الوحدات داخل المنظمة ببعضها .
 - تكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة .
- ومن أهم الشروط الواجب توافرها في السياسة هي :

- أن تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي إلى تحقيقه عند تنفيذه .
- أن تكون مقنعة في حقل التنفيذ للتقسيمات والأفراد .
- أن تكون ممكنة التطبيق عملياً وواقعية من حيث أخذها بنظر الاعتبار الموارد المتاحة .
- أن تتصف بالمرونة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل .
- أن تترابط السياسات الفرعية مع بعضها للوصول إلى الهدف .

أما الموازنة فهي خطة مصاغة بشكل رقمي تأخذ شكل الموارد والاستخدامات أو المدخلات والمخرجات مفصلة بحسب النتائج التي تسفر عنها أعمال المنظمة خلال مدة زمنية معينة وهي على أنواع مالية وبشرية ومادية ، أما الإجراءات هي سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها زمنياً ، وهي الطرق التفصيلية المعتمدة للعمل الواجب تنفيذه جوهرياً التسلسل أو التعاقب الزمني ، وهي تحدد كيفية انجاز العمل والمسؤول عنه في كل مرحلة كما إنها تميل للثبات مع إنها قابلة للتطوير ، أما القاعدة فهي ما يجب القيام بها وما ينبغي الامتناع عنه عن سلوك أو تصرفات وهي تتخذ شكل أوامر أو تعليمات مرتبطة بجزءات للمخالفين .

- ❖ **عقبات التخطيط :-** تواجه عملية التخطيط مجموعة من العقبات التي قد تحد من فاعليتها والتي تتطلب معالجة متواصلة من قبل الإدارة ومن أهم تلك العقبات الآتي :
 - **البيئة المعقدة والديناميكية :** إن التعقيد والديناميكية في البيئة المحيطة للمنظمة وتأثيرها على متغيراتها بمرور الوقت يزيدان من صعوبات العملية التخطيطية بسبب ضرورة المتابعة المتواصلة للمتغيرات البيئية بما في ذلك جمع وتحليل البيانات ، واتخاذ القرارات الأزمة لتكييف المنظمة لها .
 - **غموض الأهداف :** إن الأهداف غير الواضحة تعيق عملية التخطيط لأن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في عملية التخطيط وقد لا يتحمس بعض المدراء للأهداف الواضحة بسبب ضعف الثقة بالنفس واحتمال الفشل في تحقيق المستهدف يضاف لذلك ضعف قابلية المدير وفقدان القاعدة المتينة للبيانات والنظام غير السليم للحوافز .
 - **مقاومة التغيير :** إن عملية التخطيط تتطلب تغيير عدد من مجالات عمل المنظمة ومحاولة صياغة ظروف عملها في المستقبل غير إن المدير قد يقاوم التغيير خوفاً من مجاهيل المستقبل وتفضيل الأهداف والخطط المعروفة أو المعتادة والظروف القائمة .
 - **القيود :** هناك العديد من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط ومنها بوجه خاص الآتي :
 - 1- الاستثمار الكبير في رأس المال الثابت وبالتالي عدم مرونة المنظمة في التكيف للمستجدات التكنولوجية .
 - 2- القيود الحكومية .
 - 3- شح الموارد المادية .
 - 4- ندرة الكفاءات الإدارية .
 - **الوقت والكلفة :** يستنزف التخطيط السليم الوقت الطويل وبالتالي فهو مكلف للمنظمة وقد يتطلب التمويل المناسب والخبرات الفنية والبيانات مما لا يتوافر حالياً في المنظمة ويكلفها الكثير عند الحصول على مثل هذه المستلزمات .

- ❖ **معالجة عقبات التخطيط :-** هناك مجموعة من المعالجات المقترحة لهذه العقبات وبالتالي زيادة فاعلية التحقيق للأهداف المرسومة ومنها :
 - **البدء في قمة المنظمة :** فالتخطيط الفاعل هو الذي يبدأ من قمة المنظمة أي من إدارتها العليا فهي تقود عملية صياغة رسالة المنظمة ووضع الأهداف الرئيسية والاستراتيجيات وهي التي تصبغ على التخطيط الأهمية التي يستحقها .
 - **الاعتراف بوجود حدود للتخطيط :** فالتخطيط رغم أهميته لا يضمن النجاح بل يتيح له الفرص ويزيد من إمكانيات تحقيقه وبسبب ظروف البيئة والمنظمة فإنه عرضة للتغيير والتعديل .
 - **الاتصال :** إن على الإدارة العليا أن تعمل على تحقيق الاتصال المستمر بين مختلف مستويات الإدارة فالكمل يجب أن يعرف الأهداف والاستراتيجيات ومسارات الخطط وكيفية تكاملها وتناسقها .
 - **المشاركة :** من المبادئ المهمة في التخطيط الفاعل مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه بل كل المدراء والمرؤوسين فلكل منهم دوره فيها والمعلومات التي يقدمها والزوايا التي ينظر من خلالها للتخطيط وخصوصيات التقسيم الذي يعمل فيه مع أهمية المشاركة في تطبيق الإدارة بالأهداف .
 - **المراجعة والتحديث :** إن الخطط لا توضع وتنسى بل تطبق وتتابع ويجري تحديثها باستمرار لتواكب التطورات البيئية والبيانات المتاحة وتعاقب تنفيذ الخطط قصيرة الأجل .
 - **التخطيط الموقفي :** وبجه خاص يمكن هذا النوع من التخطيط الإدارة من تكييف أوضاع المنظمة في إطار ظروف المستقبل ومتغيراته .