ما معنى التخطيط ولماذا يخطط المدراء، وماذا يقصد بأهداف المنظمة وما خصائص هذه الأهداف، وما هي أنواع التخطيط والخطط، وما هي أهم أساليب التخطيط، وما المقصود بالإدارة بالأهداف

January 10, 2024 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 4724

مقدمة:

إن واحدة من أهم مسئوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم هي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ وماذا تريد أن تحقق؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟. إن هذه الجوانب هي جوهر العملية التخطيطية في منظمة الأعمال. إن نتائج بحوث عديدة تشير إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط بشكل علمي ومنهجي ومنظم هي أفضل في أدائها على كافة المستويات وخاصة الأداء المالي من تلك المنظمات التي لا تعطي اهتماما كافيا للعملية التخطيطية. لذلك فإن إدارات منظمات الأعمال المعاصرة تستخدم التخطيط لتحسين الأداء وتطوير العمل. وأن التخطيط والعملية التخطيطية تشتمل على أنواع مختلفة من الخطط تتباين في مدى شموليتها ومداها الزمني. كذلك طورت الإدارات أساليب ووسائل مختلفة تساهم في تعزيز العملية التخطيطية وتجعل

منها عملية منهجية منظمة ذات فاعلية عالية.

أولًا: ما هو التخطيط ولماذا يخطط المدراء؟

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف لذلك اعتبر الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة بمعنى أن المدراء يطورون الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التصميم والهيكل وتحفيز الناس في مكان العمل ووضع النظام الرقابي معززا لتنفيذ هذه الخطط ومحققا للأهداف الواردة فيها.

* مفهوم التخطيط وأهميته planning Concept and Importance

ذكرنا سابقًا أن الممارسة الإدارية تصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وتستخدم موارد معينة لتحسين الأداء وإنجاز الأهداف. أن أولى الوظائف الإدارية هي التخطيط والتي تعني عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال. مثال ذلك زيادة المبيعات للسنة القادة بنسبة 5% عما هو عليه هذا العام.

إن ناتج العملية التخطيطية بتجسيد بخطة شاملة للمنظمة وخطط فرعية أخرى، وتعني الخطة كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك. والهدف يتمثل بنتيجة محددة أو أحد المخرجات المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبعبارة أخرى فإن الهدف هو حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تحاول المنظمة الوصول إليه. وبذلك فإن العملية التخطيطية تقود إلى وضع الخطة الأساسية والخطط الفرعية ومجموع الخطط يحوي مجمل الأهداف المراد الوصول إليها بعد أن يكون قد خصصت الموارد اللازمة لتحقيقها.

إن للعملية التخطيطية أهمية كبيرة في الممارسة الإدارية وتشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى باعتبارها محددة للاتجاه ومقررة وجهة المنظمة المرغوب بها وأفضل الطرق للوصول إليها في حين يفترض أن تسند باقي الوظائف الإدارية هذا التوجه العام وتجعل منه حقيقة واقعة. وفي إطار هذا التوجه فإن المنظمة ترغب أن تكون هي الأفضل دائمًا بين المنافسين، والشكل التالي يعرض هذه الأفكار.

> ** التخطيط planning عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال.*
> ** الخطة plan كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك.*
> ** الهدف objective حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول إليه.*

* مراحل العملية التخطيطية planning process Steps

تندرج العملية التخطيطية بمراحل عدة يجب مراعاتها ويمكن أن نجملها بالآتي:

1- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. إن وضوح الهدف ضروري جدًّا لتحقيقه لذا يجب أن يكون المخطط دقيقًا في صياغة الأهداف وتحديدها، لأن ذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه المنظمة نحو الحالات المستقبلية التي ترغب أن تكون عليها.

2- تحديد الموقف الحالي للمنظمة قبالة هذه الأهداف بمعنى تقييم الوضع الحالي نسبة إلى النتائج

المرغوبة (الأهداف). إن هذا الأمر يساعد على تأشير نواحي القوة التي تدفع باتجاه الوصول للأهداف أو جوانب الضعف التي تعيق ذلك. وكأن المنظمة هنا تقوم بوضع قائمة بجميع الخيارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

3- تحديد افتراضات premise لما ستكون عليها الظروف المستقبلية لكل الخيارات التي تم تشخصيها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ، ومثال ذلك لو كان أمام أحد المدراء خياران للوصول إلى هدف يتعلق بزيادة أرباح المنظمة الأول زيادة المبيعات من المنتج الحالي والثاني إنتاج بيع منتج جديد تمامًا. إن الخيار الأول قائم على مقدمة منطقية تفترض أن المنظمة تستطيع اكتساب حصة سوقية كبيرة من السوق الحالية في حين أن الخيار الثاني قائم على مقدمة منطقية تنص على أن المنتج الجديد له القدرة على أن يحصل على حصة معتبرة من السوق الجديدة. والمدير هنا عليه أن يؤشر جميع المقدمات المنطقية لكل خيار.

> ** المقدمة المنطقية Premise هي افتراضات تستند إليها الخيارات المؤدية لتحقيق الهدف.*

4- تحليل ومن ثم اختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف. هنا تقوم إدارة المنظمة بتقييم المقدمات المنطقية التي تستند عليها مختلف البدائل وقد يجد المدير أن بعض المقدمات المنطقية غير معقولة لذا فإنه يستبعدها وهذه العملية تساعد المدراء على معرفة أي البدائل ستكون هي الأفضل لتوضع موضع التنفيذ.

5- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج. في هذه المرحلة الأخيرة يتم تنفيذ الخطة ويتم قياس التقديم باتجاه إنجاز الأهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك.

إن التخطيط هو عملية مستمرة تؤدي مهمتين أساسيتين هما توضيح حدود الأداء المطلوب وتعزيز أفضل الطرق لإنجازه وهذه لا يمكن أن تكون مسئولية مدير واحد بل إنها تتضمن عمل كبير وتتطلب جهد ومشاركة من الجميع لغرض أن يعي الجميع مضمون الخطة وأساليب تنفيذها.

* فوائد التخطيط planning Benefits

إن البيئة العالمية للأعمال تتسم اليوم بالديناميكية والمنافسة الشديدة وبالتالي فإن المنظمة تتعرض إلى ضغوط من جهات عديدة تدفعها للعمل بطرق وأساليب متجددة ومرنة وأن أحد الوسائل المهمة لمواجهة مثل هذه التحديات تأتي من خلال التخطيط الجيد الذي يمكن أن يحقق الفوائد التالية:

- الشرعية Legitimacy: إن التخطيط السليم ابتداءً برسالة المنظمة Organization Mission والموضوعة على أسس سليمة تساهم في إعطاء مشروعية للمنظمة أمام مختلف الأطراف الخارجية مثل المستثمرون والزبائن والمجهزون والحكومة ومنظمات المجتمع المدني.

- يحسن التخطيط من تركيز المنظمة ومرونتها Focus and Flexibility: وكلاهما حيويين للنجاح والأداء الجيد. فالشركة ذات التركيز الجيد تعرف ماذا تريد بالضبط وماذا يحتاج الزبائن وكيف تخدمهم. كما أن الفرد ذي التركيز الجيد يعرف إلى أين يذهب في مساره الوظيفي أو المواقف المختلفة حتى وإن برزت مشاكل وصعوبات في طريقه. أما المنظمة المرنة فهي راغبة وقادرة على التغيير والتكيف ضمن الظروف المختلفة ويكون عندها توجه مستقبلي ولا تبقى أسيرة الماضي. وبالنسبة للأفراد فإن مرونتهم تتجلى في قدرتهم على الاستجابة للتغيرات التي تؤثر في مسارهم الوظيفي.

- يكون دليل للتصرف Guide to Action وتوجه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ: حيث تقوم الخطط بتوجيه جهود المنظمة والعاملين فيها نحو أهداف محددة وذات مردود مهم. إن التوجه نحو الفعل والتنفيذ يعني إعطاء أهمية كبيرة للأولويات التي تضيف قيمة للمنظمة بدلًا من العمل على أمور كثيرة لا تضيف شيئًا. والتخطيط الجيد يجعل الإدارة أكثر توجها نحو النتائج Resul Oriented: ومتوجهة نحو الأولويات priority Oriented ومتوجهة نحو المزايا بحيث أن الموارد تستخدم لخلق أفضل المزايا Advantage Oriented وأخيرًا التوجه نحو التغيير Change Oriented حيث التنبؤ بالفرص والمشاكل والتعامل معها بدون مفاجأة.

- يحسن التنسيق Improving Coordination: أن معرفة الأهداف تجعل من الأقسام المختلفة وفرق العمل تنسيق أدائها وترشد قراراتها بحيث تتحقق الأهداف خاصة إذا علمنا أن هناك العديد من الأفراد أو المجموعات والأنظمة الفرعية تنفذ أعمال كثيرة في نفس الوقت. إن هذه مدعاة لأن يتبع كل من هؤلاء مهامه المحددة لإنجاز أهدافه لكن الأمر المهم هو وعي الجميع لطبيعة هذه الأهداف بالإنجاز الكلي للمنظمة. إن التخطيط الجيد يخلق ما يسمى في المنظمة سلسلة الوسائل والغايات Means - Ends Chain أو ما يسميه البعض هرمية الأهداف Hierarch of Goals.

- يحسن التخطيط إدارة الوقت Time Management: إن التخطيط الجيد يساعد الإدارة على تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال بشكل فاعل حسب أهميتها وأولويتها. كثيرًا ما يعاني المدراء من مشكلة موازنة الوقت المتاح لديهم والأعمال التي يتوجب عليهم إنجازها. فهناك أعمال يجب إنجازها Must Do وتأخذ أولوية عالية، وهناك أعمال يحبذ إنجازها Nice to Do ولها أولوية منخفضة وأخيرًا فهناك أعمال لا حاجة لإنجازها Not Need to Do وليس لها أي أولوية.

- يحسن التخطيط عملية الرقابة ويكون بمثابة معايير للأداء Improving Control and Standard of Performance : يساعد التخطيط في قياس الأداء والنتائج وتحديد الانحرافات عن طريق مقارنة ما هو منجز فعلًا بما هو مخطط ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية عندما يتطلب الأمر ذلك.

* نظام التخطيط ونظمه الفرعية

Planning System and Subsystems

إن وجود نظام للتخطيط في منظمة الأعمال لا يعني شيئًا ما لم يتم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتفعيل هذا النظام ووضعه موضع التنفيذ وترجمته إلى أفعال تعطي نتائج محددة. وبهذا فإن التنفيذ يعتبر مفتاح النجاح لعمليات التخطيط، فلو اكتفى المدراء بالفهم النظري والتحليل المتعمق دون تطوير آليات التنفيذ، لن يكون بمقدورهم توليد خطة ناجحة. إن إحدى المداخل لإجراء مثل هذا الأمر هي رؤية أنشطة وعمليات التخطيط كأنظمة فرعية عديدة في المنظمة Subsystems. والنظام الفرعي للتخطيط هو جزء من النظام الإداري في المنظمة والذي سبق أن درسناه في فصل سابق. إن النظام الفرعي للتخطيط يساعد المدراء في زيادة فاعلية نظام الإدارة من خلال تشخيص وتوجيه وقيادة الأنشطة التخطيطية وفق متطلبات النظام الكلي. ويعرض الشكلان التاليان هذه العلاقة ونتائجها.

> ** النظام الفرعي للتخطيط Planning Subsystem جزء من النظام الكلي يساعد في فاعلية نظام الإدارة الكلي من خلال العملية التخطيطية.*

إن جزء من موارد المنظمة كمدخلات لنظام التخطيط الفرعي وهذه المدخلات تستخدم من قبل النظام وتحول إلى مخرجات من خلال مراحل العملية التخطيطية.

ثانيًا: الأهداف المنظمية Organizational Goals

تشكل الأهداف وصياغتها أساس عملية التخطيط خاصة إذا عرفنا أن بدء هذه العملية ينطلق من تحديد أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها. ولا يمكن متابعة مختلف مراحل عملية التخطيط إلا بعد أن يكون لدى الإدارة وضوح تام حول الأهداف المرغوب الوصول إليها.

* مفهوم الأهداف ومستوياتها Goals Concept and Levels

يستخدم البعض مصطلحي Goals و Objectives بشكل مترادف للدلالة على الأهداف. ويشير عدد من الباحثين إلى أن مصطلح Goals يدل على أهداف عامة غير مقاسة مثل قول المدير سنزيد المبيعات للسنة القادمة في حين يستخدم مصطلح Objectives للدلالة على الأهداف المقاسة والمحددة بفترة زمنية معينة. وبشكل عام فإن الهدف يشير - كما مر علينا في بداية هذا الفصل- إلى الحالة أو الوضع المرغوب الوصول إليه مستقبلًا. وترتبط مفاهيم الأهداف والتخطيط والخطط بشكل تام وبذلك تصبح لدينا مستويات مختلفة للأهداف تعبر عن مستويات مختلفة للخطط في المنظمة. ونستطيع توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

- رسالة المنظمة Organization Mission:

تمثل الرسالة السبب الرئيسي لوجود المنظمة Reason of Existence وتأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف وعادة ما تصف رسالة المنظمة قيمها وتطلعاتها إن وضوح الرسالة يساعد كثيرًا في تحسين عمليات وضع الخطط وتدرج الأهداف وبدون رسالة واضحة ربما تكون عمليات صياغة الأهداف والخطط محفوفة بالمخاطر الكبيرة وتأتي بشكل عشوائي. وقد تصاغ رسالة المنظمة بشكل موسع أو بكلمات قليلة خاصة إذا ارتبطت بوصف مجال عمل المنظمة. فالمنظمة التي تعلن أنها تعمل في مجال النقل تكون رسالتها واسعة قياسًا بمنظمة تعلن أنها تعمل في مجال النقل الجوي. ورسالة المنظمة تحوي عناصر متعددة لكنها في كل الأحوال تعطي مؤشرات إيجابية ومشروعية لوجود المنظمة في بيئتها.

- الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals

تمثل الأهداف الاستراتيجية الأهداف العامة لما ترغب أن تكون عليه المنظمة مستقبلًا وهي تخص المنظمة بصورتها الشمولية وغير مرتبطة بأقسام أو أجزاء منها. وترتبط الأهداف الاستراتيجية بالخطط الاستراتيجية Strategic plans والتي تعبر عن مختلف الخطوات التي من خلالها تحاول المنظمة الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.

- الأهداف التكتيكية Tactical Goals

هي النتائج التي تسعى الأقسام الرئيسية أو وظائف المنظمة (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية، ..) إلى تحقيقها. ويرتبط هذا المستوى من الأهداف بالإدارة الوسطى ويصف ما يجب أن تعمله الوحدات الرئيسية لغرض إنجاز الأهداف الاستراتيجية. أما الخطة التكتيكية Tactical Plan فهي الخطة المصممة للمساعدة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق جزء مهم من استراتيجية المنظمة وعادة ما تكون الخطط التكتيكية أقل من الخطط الاستراتيجية في مداها الزمني.

- الأهداف العملياتية (التشغيلية) Operational Objectives

هي نتائج محددة تروم الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد الوصول إليها، وعادة ما تكون محددة جدًّا

ومقاسة. وتكون هذه الأهداف محتواه في خطط العمليات التشغيلية Operational Plans التي هي خطط تعدد من قبل الإدارة الدنيا (الإشراقية) وتمثل خطوات محددة باتجاه تحقيق أهداف العمليات وتدعيم الخطط التكتيكية وهي وسيلة الإدارة الإشرافية في تنفيذ العمليات اليومية والأسبوعية وعادة ما تكون جدولة العمل جزء أساسي من الخطط التشغيلية والذي يمثل برنامج العمل لأداء شغلات محددة من حيث بداية وقت التشغيل ونهايته.

- هرمية الأهداف Hierarchy of Goals

ذكرنا سابقًا أن هناك ترابط في العملية التخطيطية حيث أنها تحسن عمليات التنسيق بين مختلف الوسائل والغايات المرتبطة بها. وبذلك يتولد لدينا ما نسميه سلسلة الوسائل والغايات Means-Ends Chain أو تسمى هرمية الأهداف Hierarchy of Goals. وفي إطار هذه السلسلة فإن المستويات الأدنى للأهداف تقود لإنجاز المستويات الأعلى منها وأن المستويات الأعلى للأهداف هي غايات مستهدفة مرتبطة مباشرة بتحقيق الأهداف الأدنى منها كوسائل. وبذلك تتشكل هذه السلسلة وتكون هرمية للأهداف مترابطة في ما بينها وكما يعرض الشكل التالي:

** رسالة المنظمة Organization Mission سبب وجود المنظمة.*

** الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals الأهداف العامة التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلًا وتخص المنظمة بأكملها.*

** الخطط الاستراتيجية Strategic Plans الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.*

** الأهداف التكتيكية Tactical Goals الأهداف التي تحدد النتائج التي يجب على الأقسام الرئيسية والوظائف الأساسية إنجازها للوصول للأهداف الكلية الاستراتيجية.*

** الخطط التكتيكية Tactical Plans خطط موجهة لمساعدة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وإنجاز جزء رئيسي من استراتيجية المنظمة.*

** الأهداف التشغيلية Operational Objectives نتائج محددة تروم الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد الوصول إليها وتكون مقاسة ومحددة.*

* خصائص الأهداف Goals Characteristics

لكي تكون الأهداف ممكنة التحقيق وتساهم في نجاح المنظمة من الضروري أن تصاغ بشكل دقيق وتتسم بالصفات التالية:

- أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق Specific and Measurable

يفضل دائمًا أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي أو محددة بأرقام دقيقة مثل زيادة المبيعات بنسبة 15% أو تقليل التالف بنسبة 5% أو إضافة منتج واحد جديد أو خلق 50 فرصة عمل إضافية. وبالطبع فإن هناك من يعتقد أن الأهداف يمكن أن تكون غير كمية خصوصًا على مستوى الإدارة العليا وتعطي الحرية الكافية للأقسام والمجاميع لتحديد الأرقام والقياسات الكمية ولكن المهم هو أن تكون لدى الإدارة مقاييس أداء مطورة للتأكد من تحقيق نتائج مطابقة للأهداف.

- يجب أن تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل Cover Key Results Areas

لا يمكن تحديد أهداف لجميع جوانب سلوك العاملين وأقسام المنظمة بكل تفاصيلها لأن ذلك يجعل عملية

الإدارة معقدة جدًّا. لذلك يتم التركيز من قبل الإدارة على الجوانب الأساسية للعمل والتي من الضروري النجاح فيها لغرض البقاء في السوق ومنافسة الآخرين.

> ** مجالات الأداء الأساسية Key Result Areas هي الأنشطة والمجالات التي تساهم بشكل كبير في أداء المنظمة.*

- تثير التحدي لكنها واقعية Challenging But Realistic

يجب أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي وتبعث على الإحساس بالقدرة على الوصول إليها بفخر واعتزاز ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون واقعية وليست خيالية. إن إيجاد الموازنة بين هذين الجانبين هو من مسئولية الإدارة، لأن عدم ضبط هذه الموازنة يؤدي إلى الإحباط وانخفاض المعنويات لدى العاملين أو تحقيق نتائج متواضعة جدًّا.

- محددة بفترة زمنية للإنجاز Defined Time Period

إن الهدف الجيد هو الذي يربط بجدول زمني لتنفيذه لا أن يترك مفتوحًا. وهناك بعض الأهداف التي يحدد لها مدى زمني طويل قد يصل إلى 3 أو 5 سنوات في حين هناك أهداف تنجز بمدى زمني قد يصل إلى ساعات أو أيام.

- مرتبطة بالمكافآت Linked to Rewards

إن تحقيق الأهداف يرتبط بمدى تحقق زيادة في مكافآت العاملين وترقيتهم حيث يجب أن يرتبط الإنجاز بمكافآت مجزية للعاملين تتناسب مع مستوى الإنجاز والجهود المبذولة والإضافة النوعية المتحققة. ومن المفيد أن نشير هنا إلى أهم المجالات التي توضع لها أهداف كما أشار إليها الباحث Drucker وهي:

1- الموقف في السوق Market Position: تصاغ أهداف ذات علاقة بموقف الشركة في السوق مقابل المنافسين.

2- الإبداع Innovation : يجب أن تحدد مجموعة من الأهداف تؤشر الالتزام بإدخال منتجات وعمليات جديدة أو إجراء تحسينات عليها.

3- الإنتاجية Productivity: تحديد مؤشرات أو أهداف لقياس تطور مستوى الإنتاجية والإنتاج خلال فترات زمنية معلومة.

4- الموارد المالية والمادية Physical and Financial Resources: على الإدارة أن تصوغ أهداف لضبط استخدام الموارد المالية والمادية وصيانتها والحصول عليها.

5- الأداء الإداري وتنميته Managerial Performance and Development : وضع أهداف معدلات الأداء المرغوبة لزيادة فاعلية الإدارة وتنمية قدراتها.

6- أداء العاملين وسلوكهم Workers Performance and Attitude: مؤشرات واضحة لما هو مطلوب من العاملين من إنجاز للأعمال وأساليب للتصرف في المنظمة.

7- الربحية Profitability: أهداف مرتبطة بالأرباح التي تتوقع المنظمة تحقيقها خلال الفترات الزمنية المختلفة.

8- المسئولية الاجتماعية Social Responsibility: هنا يجب وضع أهداف تتعلق بمساهمة المنظمة في الارتقاء برفاهية المجتمع وتحسين نوعية الحياة لمختلف أصحاب المصالح.

9- التكنولوجيا Technology: صياغة أهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي الذي تطمح المنظمة أن تستفيد منه

وتدخله إلى عملياتها.

* الإدارة بالأهداف

(Management By Objectives (MBO

هو أسلوب إدارة يقوم بواسطته المديرون والعاملون بتحديد أهداف دقيقة لكل الأقسام والبرامج والمشاريع والأفراد العاملين وتستخدم للرقابة على الأداء والإنجاز بشكل مستمر. ومراحل الإدارة بالأهداف يمكن إجمالها بأربعة خطوات رئيسية:

1- وضع الأهداف Goal Setting: وهي أصعب مرحلة لكونها تشرك جميع العاملين في مختلف المستويات آخذين بنظر الاعتبار أنشطتهم اليومية. وهنا يثار السؤال الحاسم: ماذا يفترض أن ننجز؟ كما أشرنا سابقًا فإن مراجعة خصائص الهدف الجيد تساعد في تحديد الأهداف. ولكن الاتفاق بين العاملين والمشرفين أو المدراء يخلق التزاما عاليًا وعقدا لإنجاز هذه الأهداف وهذا هو المهم في هذا الأسلوب.

2- تطوير خطط العمل Developing Action Plans: تحدد هذه الخطط أساليب الوصول للأهداف والخطوات الواضحة المتسلسلة لتحقيق الأهداف المرغوبة وهي خطط توضع للأقسام والأفراد على حد سواء.

3- مراجعة التقدم الحاصل Review Progress: بمجرد بدء تنفيذ الخطط يجب أن تكون هناك مراجعة للتطبيق الفعلي واتخاذ إجراءات تصحيحية عند حصول انحرافات عن ما هو مخطط وعادة ما تجري المراجعة خلال فترات زمنية محددة يتفق عليها بين العاملين والمشرفين والإدارة.

> ** الإدارة بالأهداف (Management By Objectives (MBO اعتماد أهداف الأقسام والأفراد كدليل عمل لمنظمة الأعمال بحيث يتم وضع الأهداف بشكل مشترك بين العاملين والمشرفين والإدارة.*

4- تقييم الأداء الكلي Overall Performance Appraisal: وهي المرحلة الأخيرة حيث يتم تقييم مدى إنجاز الأهداف بأجمعها للأقسام والأفراد والمجموعات. ونتيجة التقييم تساعد الإدارة على تعديل نظام المكافآت على أساس النجاح أو الفشل الذي تحقق في مجال إنجاز الأهداف. والشكل التالي يوضح أسلوب الإدارة بالأهداف.

وكأي نظام إداري فإن أسلوب الإدارة بالأهداف إذا ما اعتمد بشكل صحيح يعطي نتائج إيجابية والعكس صحيح. ويمكن أن نلخص أهم المزايا والإشكالات أو العيوب المرتبطة بهذا الأسلوب في الجدول التالي:

مزايا نظام MBO	عيوب ومشاكل MBO

* تتركز جهود المدراء والعاملين على الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف.
* يمكن تحسين الأداء في جميع مستويات العمل في المنظمة.
* يحفز العاملين.
* أهداف الأقسام والأفراد ترتبط بشكل كبير بأهداف المنظمة.

* يحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات.
* عندما تكون العلاقة بين صاحب العمل والعاملين غير جيدة فإن فاعلية هذا النظام تقل كثيرًا.
* يمكن أن تفقد الأهداف الإستراتيجية أهميتها لصالح الأهداف التشغيلية.
* يمكن أن توجد في بعض المنظمات الآلية (الميكانيكية) قيم سلبية تجاه المشاركة تؤثر سلبًا في النظام.
* ينتج عن النظام أعمال ورقية تقلل من الحماس للعمل.

ثالثًا: أنواع الخطط Plans Types

يتعامل المديرون مع أنواع عديدة من الخطط وذلك بسبب طبيعة العمل والتحديات التي تواجه المنظمة حيث إن البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمة تتسم أحيانًا بالاستقرار وأحيان أخرى بالديناميكية وعدم التأكد العالي وهذا ينعكس على نوع الخطط التي يضعها المديرون في سبيل الوصول إلى أهدافهم. إن هذا يعني أن الخطط أنواع عديدة وتختلف باختلاف طبيعة المعايير المستخدمة للتصنيف.

* حسب مستوى الشمولية والتفصيل Comprehensiveness: يمكن أن تضع إدارة المنظمة ثلاث أنواع من الخطط تندرج في مستوى شموليتها: الخطة الاستراتيجية والخطة التكتيكية والخطة التشغيلية (العملياتية) وقد أشرنا إلى مفهوم كل منها سابقًا.

* حسب المدى الزمني Time Horizon: فإن الخطط يمكن أن تكون خطة بعيدة المدى Long Range Plan وتغطي ثلاث سنوات أو أكثر وتحمل التوجهات العامة وتقابل الخطة الاستراتيجية للمنظمة. وعادة ما تكون الإدارة العليا هي المسئولة عن هذا النوع من التخطيط باعتبار أنه يتعلق بوضع المنظمة الشامل وطبيعة المنافسة وصورة المنظمة المستقبلية. وهناك أيضًا خطة متوسطة المدى Intermediate Range Plan وهذه في العادة تغطي فترة زمنية أكثر من سنة إلى ثلاث سنوات.

وعادة ما تكون الإدارة الوسطى هي المسئولة عن هذا النمط من الخطط وفي إطار التوجهات العامة للخطة بعيدة المدى. وعادة ما تمثل الخطة متوسطة الأمد تركيزا على أنشطة التخطيط في مجالات مهمة لتحسين الإنتاجية والربحية فيها. أما النوع الثالث فهو خطة قصيرة المدى Short Range Plan وتغطي فترة زمنية أمدها سنة أو أقل وبشكل عام فإن الخطة قصيرة الأمد تؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية للمدير وفي هذا النوع من المخطط يمكن أن تجد خطة عمل Action Plan لتفعيل أي خطة ثانية. وخطة رد الفعل Reaction Plan والتي توجه في الأساس لمواجهة ردود الفعل والظروف غير المتوقعة.

* حسب الاستخدام Use: فهناك خطط تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تغييرها وتحديثها تسمى الخطط القائمة Standing Plan وهذه الخطط تشمل السياسات Policies والإجراءات Procedures والقواعد Rules. فالسياسة عبارة عن خطة قائمة ذات توجهات عامة تقع في إطارها القرارات والأفعال مثال ذلك أن بعض المصارف تعتمد سياسة دائمة تتسم بالتحفظ في الاقراض. أما القواعد فإنها تصف ما يجب عمله بالضبط في مواقف معينة, مثال ذلك وضع الكمامات أو ارتداء القبعات المعدنية أو النظارات الواقية في بعض الأعمال الخطرة. وبالنسبة للإجراءات فإنها عبارة عن خطوات يجب أن تتبع للوصول إلى هدف معين مثال ذلك الإجراءات الخاصة بالتعامل مع شكاوي العاملين.

أما النوع الثاني فهو الخطط أحادية الاستخدام Single-Use Plan وهذه الخطط يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة ولا يحتمل تكرارها مستقبلًا, ويشمل هذا لنوع من الخطط البرامج Programs والمشاريع Projects.
فالبرنامج هو خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها وضخامتها فمثلًا برنامج إدخال خط إنتاجي جديد أو افتتاح مصانع جديدة للشركة أو برنامج تطوير مناهج تدريس الرياضيات في دولة معينة أو غير ذلك. أما المشروع فهو مشابه للبرنامج ولكنه أقل منه مدى وتعقيدا وقد يكون المشروع جزء من برنامج واسع مثال ذلك إدخال منتج جديد في خط إنتاجي قائم أو تطوير منتج قائم وإجراء تحسينات فيه وغيره من الأمثلة.
كذلك تعتبر الموازنة Budget خطة أحادية الاستخدام التي تحشد الموارد للأنشطة والمشاريع والبرامج. وهي أداة تعني بتخصيص الموارد النادرة للاستخدامات المتنافسة والمتعددة في المنظمة. وتتجلي مهارة المدير بقدرته على المساومة والحوار للحصول على موازنة كافية تدعم مختلف احتياجات إدارته وفرق العمل فيها. والموازنة الثابتةFixed Budget تحدد موارد ثابتة لإنجاز أهداف محددة مثال ذلك يخصص للمدير مبلغ 25000 دينار سنويًا لشراء مستلزمات معينة. أما الموازنة المرنة flexible Budget فهي الموازنة التي تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة مثال ذلك أن يكون لدى المدير مرونة باستخدام عمال مؤقتين إضافيين لمواجهة الطلب. ويرتبط باستخدام الموازنات المرنة والثابتة مشكلة تتمثل في تدوير الموارد المخصصة لميزانية في فترة معينة إلى فترات لاحقة دون الأخذ في الاعتبار مراجعة مستفيضة ودقيقة للأداء أو ليتم صرف المبالغ في نهاية مدة الميزانية بسرعة وبدون أي إنجاز حقيقي بهدف طلب ميزانية جديدة وقد تمت معالجة هذه الإشكاليات من خلال أسلوب الموازنة الصفرية Budget Zero-Based. وهذا النمط يتعامل مع المشاكل المذكورة من خلال اعتبار فترة كل موازنة بداية جديدة لا تدور لها المبالغ السابقة وإنما تبدأ دورة الميزانية دائمًا من الصفر.

* أنواع أخرى من الخطط Other Plan Types

هناك أنواع أخرى ذات خصوصية معينة ندرجها هنا مستعرضين أهم جوانبها المتميزة عن غيرها من الخطط:
- الخطة الموقفية Contingency Plan
وهي ناتج عملية تخطيط موقفي Contingency Planning لتحديد خيارات بديلة تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعية الأخرى عديمة الجدوى أو تتقاطع مع أحداث أو ظروف لم تؤخذ في الحسبان, أي يتم الصرف حسب الموقف الجديد في إعداد هذا النوع من الخطط.
- خطة لأحداث طارئة Emergent Events-Plan
وهي تعد لحدث طارئ مستقبلي يقتضي الخروج من الخطة الرئيسية وذلك لتحقيق فائدة من الحدث أو تجنب ضرر محتمل. مثال ذلك, أن الكثير من الشركات تحسب حساب إقامة دورة الألعاب الأولمبية فتضع خططا للاستفادة منه مثال ذلك الشركات المتخصصة بالملابس الرياضية أو الفنادق أو شركات النقل أو الصناعات الحرفية.
- خطة طوارئ Emergency Plan
وهي خطة تعد لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث حسب طبيعة عمل المنظمة بحيث يستطيع العاملون التصرف عند حصولها لتكون الخسارة في أدنى حدودها. مثال ذلك الخطط التي تعد لمواجهة الحريق

أو مواجهة السرقة أو مواجهة أعمال شغب أو غيرها. وهنا يجب تدريب العاملين بشكل جيد على التصرف في هذه المواقف وعادة ما تبقى هذه الخطط دون تغيير إلا في حالة تطور وسائل احتياط جديدة تجعل منها أكثر إحكاما وضمانا للأمن.

- خطة إدارة الأزمات Crisis Management Plan

نوع خاص من التخطيط الموقفي, تحتاجه المنظمة للتعامل مع أزمات تحصل بسرعة وذات تأثير كبير وتتطلب استجابة آنية وسريعة من المنظمة. والأزمة تحصيل عندما تمر المنظمة بوضع خطير ومربك ويحتاج إلى تعامل حكيم لاجتيازه ومن أمثلة هذه الأوضاع حدوث حالة تسمم واسع النطاق بسبب استهلاك منتج معين أو سقوط بعض الطائرات بسبب خلل فني غير محدد حيث تتعرض الشركة وسمعتها إلى مخاطر كبيرة. وتختلف الأزمات في حدتها وتأثيرها من حالة إلى أخرى ولكن هناك خطوات (خطة) للتعامل معها بشكل عام وكالآتي:

1- الوقاية Prevention

إن هذه الخطوات أو المرحلة الأولى من مراحل التعامل مع الأزمة تتضمن بناء العلاقات مع أصحاب المصالح المهمين للمنظمة مثل الزبائن والمجهزين والحكومة والنقابات من خلال الحوار المفتوح وهذا يساعد على تشخيص الأزمة مبكرًا والتشخيص المبكرة يساعد في العلاج قبل أن يصبح الوضع كارثيا. كذلك يساعد الاتصال المفتوح التقاط المؤشرات الخاصة بالأزمة مبكرًا وبالتالي إمكانية تفادي الكثير من الآثار - علمًا أن الأزمة تأتي بعد حصول أحداث معينة لم تتمكن المنظمة من منع وقوعها.

2- التهيؤ والتحضير Preparation

تشكيل فريق للأزمة وتحديد متحدث باسم هذا الفريق لكي لا يحصل مزيد من التدهور والتشويش وهذا الفريق يجب عليه تفعيل نظام الاتصالات مع الأطراف المختلفة وعادة ما يكون متكونا من أفراد من مختلف الإدارات والوظائف ويضع خطة لإدارة الأزمة تتسم بالتفصيل وتتعامل مع مختلف جوانب الأزمة.

3- احتواء الأزمة Containment

يبدأ فريق إدارة الأزمة بتفعيل خطته التي صاغها وأبعاد الجوانب أو الحقائق المخيفة بالأزمة والتحدث من خلال ناطق واحد باسم الفريق حتى لا تكون هناك روي متعارضة لدى الأطراف المتابعة للأزمة وطريقة إدارتها ويجب اعتماد الحقائق والإحصاءات لدعم وجهات نظر الفريق الذي يتولى إدارة الأزمة, ومحاولة الرجوع قليلًا قليلًا إلى الوضع الطبيعي خلال بضعة أيام أو أقصر وقت ممكن بعد حصول الأزمة.

** خطة بعيدة المدى Long Range Plan خطة تغطي مدى زمني يتراوح بين ثلاث سنوات فأكثر.*

** خطة متوسطة المدى Intermediate Range Plan خطة تغطي مدى زمني أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات.*

** خطة قصيرة المدى Short Range Plan خطة تغطي مدى زمني سنة أو أقل من سنة واحدة*

** خطة العمل Action Plan خطة قصيرة المدى تعد لتفعيل أي نوع آخر من الخطط.*

** خطة رد الفعل Reaction Plan هي خطة قصيرة المدى تصميم لمساعدة المنظمة بمواجهة الظروف وردود الفعل غير المتوقعة أو المحسوبة.*

** خطة قائمة Standing Plan خطة تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تحديثها وتغييرها.*

** السياسة policy هي خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات والأفعال.*

** القواعد Rules وصف دقيق لكيفية القيام بأنشطة بذاتها أو التصرف في مواقف معينة.*

** الإجراءات Procedures خطة قائمة توضح سلسلة خطوات تتبع للوصول إلى هدف معين في مواقف*

مجددة.

** خطة أحادية الاستخدام Single-use Plan خطة يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة ولا يحتمل تكرارها مستقبلًا.*

** البرنامج Programs خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها وضخامتها.*

** المشروع Project خطة أحادية الاستخدام لمجموعة من الأنشطة المتكاملة أقل مدى زمنيا وأقل تعقيدا من البرنامج.*

** الموازنة Budget خطة مالية تحشد فيها الموارد للمشاريع والأنشطة.*

** الموازنة الصفرية Zero-Based Budget تخصيص الموارد بحيث تكون كل موازنة ذات بداية جديدة من الصفر*

** الموازنة الموقفية Contingency Plan خطة تحدد خيارات المنظمة استجابة لمواقف محددة أو أحداث غير متوقعة.*

** خطة أحداث طارئة Emergent-Events Plan خطة تعد للاستفادة من حدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج من الخطة الرئيسية.*

** خطة طوارئ Emergency Plan خطة لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث وحسب طبيعة عمل المنظمة بحيث يستطيع العاملون التصرف في ظلها لتقليل الخسارة إلى أدنى حد ممكن.*

رابعًا: أدوات وأساليب التخطيط planning Tools and Techniques

لغرض أن يكون التخطيط فاعلًا والخطط متكاملة لا بد من اعتماد أساليب وأدوات مختلفة وقادرة على دعم القائمين بعملية التخطيط ومن هذه الأدوات ما سوف نستعرضه في الفقرات التالية:

* التنبؤ forecasting

عبارة عن حزر أو تقدير حصول أحداث مستقبلية وجميع الخطط تتضمن نوعًا من التنبؤ بشكل أو بآخر. وكثيرًا ما تقوم بعض الجهات المتخصصة بإصدار تنبؤات حول التوجهات الاقتصادية وتحلل الظواهر الاقتصادية مثل أسعار الفائدة والتضخم ومعدلات البطالة وغيرها يتخصص بمعرفة مدى التطور التكنولوجي الذي سيحصل في صناعة معينة مثل صناعة البتروكيماويات أو الطباعة أو غيرها وهذا يسمى التنبؤ التكنولوجي Technological forecasting. وأخيرًا هناك التنبؤ بالطلب على السلع أو الخدمات التي تنتجها الشركات ويسمى التنبؤ بالطلب Demand forecasting وهو الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال في إعداد خططها المختلفة سواء ما يتعلق منها بالمبيعات أو المواد الأولية أو الأجور أو غيرها. وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من التنبؤات دقة. أما النوع الآخر فهو تنبؤات نوعية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء للتنبؤ بالطلب على المنتجات ومن أمثلة الطرق النوعية طريقة دلفي وغيرها.

* كتابة السيناريوهات Scenario Writing

هو أسلوب يأخذ بنظر الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة, أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو على سبيل المثال كيف ستتصرف الدول النفطية في حال نضوب النفط؟ هنا يجب وضع سيناريوهات متعددة لمواجهة هذه الحالة بخطط متعددة

للتعامل مع قضايا كثيرة بحيث تكون الدولة مهيأة بشكل أفضل للمواجهة المستقبلية. ومثال آخر على ذلك عندما يسأل الطالب نفسه ما الذي سأفعله بعد الحصول على الشهادة؟ توجد هنا سيناريوهات متعددة أهمها العمل لصالح الغير.

> ** التنبؤ Forecasting تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية.*
> ** التخطيط بالسيناريو Scenario Planning تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات خطط للتعامل مع كل سيناريو على حدة.*

أو إقامة مشروع صغير أو إكمال الدراسة العليا ويحتاج الأمر هنا إعداد خطة لكل سيناريو ومن ثم اختيار السيناريو المفضل.

* المقارنة المرجعية Benchmarking

تقوم المقارنة المرجعية على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة أو بعبارة أخرى عدم اعتماد المؤشرات التاريخية الخاصة بالمنظمة كمعيار للمقارنة بل يجب البحث عن الأفضل في ميدان التخصص والمقارنة معه. وتبحث المنظمات اليوم عن أفضل الممارسات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيرها من الأمور ووضع خططها و أهدافها مقارنة بهؤلاء. إن هذا الأمر يساعد المنظمات على التعلم من المنظمات الأخرى وخاصة المنظمات المتميزة واستخدام أفضل التطبيقات لديها لمساعدة القائمين على التخطيط في المنظمة.

> ** المقارنة المرجعية Benchmarking اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى تعمل في مجال الاختصاص والمقارنة معها.*
> ** أفضل الممارسات Best Practice جميع الممارسات التي تؤدي إلى أداء متميز.*

* استخدام الكوادر التخطيطية Use of Staff Planners

كلما تضخم حجم المنظمة وانتشرت فروعها في مختلف المناطق تعقد نظامها التخطيطي وفي بعض الحالات تشكل المنظمة كادر تخطيطي متخصص بمسميات مختلفة مثل هيئة التخطيط أو لجنة التخطيط المشتركة أو غيرها. ومهمة هؤلاء الرئيسية هو متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة ككل أو لأحد أقسامها الكبيرة، وهؤلاء عادة ما يكونون مؤهلين ولديهم خبرة ومهارة في جميع مراحل العملية التخطيطية. والمشكلة التي قد تحصل هي احتمال حصول فجوة في الاتصالات والتفكير بين كادر التخطيط ومدراء التنفيذ المباشرين لذا يفترض أن يعملوا بشكل مشترك وأن تكون بينهم اتصالات مستمرة للتغلب على هذه المشكلة.

* المشاركة والاندماج بالعملية التخطيطية

Participation and Involvement

إن المشاركة قضية مهمة في مجال العمليات التخطيطية حيث أن المشاركة هذه تنتج تخطيطا تشاركيا Participatory Planning وهو تخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا ويتأثروا وينفذوا الخطط

الناتجة يخلق هذا النوع التزاما عاليًا ويزيد القدرة الإبداعية ويوفر مزيد من المعلومات لعملية التخطيط حتى لو تطلب الأمر وقتًا أطول، فهو يفيد كثيرًا أثناء التنفيذ وتحقيق النتائج.

> ** التخطيط التشاركي Participatory Planning هي نوع من التخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة.*

المرجع: العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة.