

خطوات عملية التخطيط على مستوى المنشأة

هناك أربع خطوات لكل عملية تخطيطية على النحو الآتي :

1- تحديد الأهداف .

2- تقدير الموقف الحالي للمنشأة .

3- تحديد الدوافع والمعوقات في طريق الأهداف .

4- تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف .

أولاً - تحديد الأهداف

تتناقش هذه الخطوة في ضوء المتغيرات الآتية :

1- تعدد الأهداف: حيث لا بد من مراعاة النقاط الآتية :

أ - صعوبة تحديد أهداف دقيقة ومحددة عندما تتواجد بدائل منطقية أخرى متعددة .

ب- تعارض الأهداف في كثير من الأحيان .

ج- لا بد للمنشأة أن تستقر على أهداف واضحة ومحددة .

2- تعريف الأهداف: ينظر إلى هذا من زاوية أن المنشأة تعتبر الأهداف تلك النهايات التي يلزم الوصول إليها

لتحقيق الأغراض التي قامت بسببها المنشأة .

مثال

لغرض تحقيق زيادة في الربحية بمعدل 10 % سنوياً لا بد من تحديد أهداف فرعية أخرى لتحقيق هذا الغرض .

الغرض : زيادة الربحية بمعدل 10% سنوياً .

الهدف1: على إدارة الإنتاج زيادة الإنتاج بمعدل 12% سنوياً .

الهدف2: تخفيض المصروفات العامة بمعدل 7% سنوياً .

الهدف3: زيادة المبيعات بنسبة 15% سنوياً .

وهذا يعني لابد من وجود تكامل بين أقسام المنشأة لتحقيق ربح سنوي بمعدل 10% سنوياً .

3- أهمية الأهداف: تكمن أهمية الأهداف من خلال أنها :

أ- نقاط مرجعية لتقييم الجهود المبذولة في المنشأة .

ب- أساس للتنسيق بين الجهود .

ج- ضرورة لازمة لتحديد السياسات والإجراءات ووضع القواعد .

د- حافز لأداء العاملين في المنشأة .

4- سمات الأهداف: تتسم الأهداف بالشروط الآتية لغرض تحقيقها :

أ- التسلسل والتتابع : بحيث أن هدف المستوى الأدنى يمثل وسائل لتحقيق أهداف المستوى الأعلى .

مثال : لو أن إدارة الإنتاج في منشأة تصنيع ملابس قطنية قررت زيادة الإنتاج بنسبة 12% حينئذ نسمي هذا بهدف المستوى الأعلى، ولابد عندئذ أن تسعى أقسام المنشأة لتحقيق هذا الهدف فنسمي عندها أهداف هذه الأقسام بأهداف المستوى الأدنى، وعليه لابد من قيام قسم الغزل مثلاً بزيادة الخيوط المغزولة بنسبة 10% وقسم التصنيع بزيادة ساعات العمل بنسبة 20%، وقسم التجميع بزيادة الوحدات المجمعة بنسبة 15% .

ب- العلاقة المتبادلة بين أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها: حيث تقوم المنشأة بدعم العاملين من خلال نظم الحوافز المختلفة لغرض زيادة كفاءة أدائه، وبالمقابل يقوم العاملون بتحسين مستوى أدائهم .

ج- انسجام الأهداف: مع العلم أنه من النادر أن تتفق الأهداف مع بعضها البعض، ومع ذلك فإن أهداف كل فرد أو أي جزء من المنشأة لابد أن ينسجم مع الأهداف الأخرى، أو على الأقل تقليل عملية التصادم بين الأهداف في أضيق الحدود، وينشأ التصادم بين الأهداف نظراً لأن المتخصصين يميلون إلى النظر إلى المنشأة ومشاكلها من زوايتهم الخاصة وعليه لابد من الحل الوسط في تقليل هذه الاختلافات .

د- تكامل الأهداف: ويعد تكامل أهداف أقسام ووحدات المنشأة ضرورة مؤكدة لغرض تحقيق هدف المستوى الأعلى، لأن انعدام التكامل بين أهداف المستوى الأدنى يؤدي في النهاية إلى فقدان الاهتمام بهدف المنشأة .

مثال

إذا كان لدى المنشأة هدفان هما : د، غ

وإن مدير قسم الغزل له الهدف : أ، س

ومدير قسم التصنيع له الهدف : ب، ص

ومدير قسم التجميع له الهدف : ج، ع

فلو وجد تكامل بين الأهداف (أ، ب، ج) فإن الهدف (د) يعد متكاملًا، ولو وجد تكامل بين الأهداف (س، ص، ع) فإن الهدف (غ) أيضاً يعد متكاملًا .

5- استمرارية الأهداف : تركز هذه العملية على الطبيعة المتحركة لعملية تحديد الأهداف، حيث تقوم المنشأة بين فترة وأخرى بإعادة النظر ودراسة الأهداف في إطار المتغيرات التي تحدث في داخلها أو المحيطة بها ضمن خاصية وجوه مرونة التخطيط .

ثانياً - تقدير الموقف الحالي

تحدد الأهداف في ضوء :

- 1- الموقف الحالي للمنشأة حيث لابد من تقدير الموقف الحالي أولاً ثم تحديد الأهداف .
- 2- تعتمد دقة تقدير الموقف الحالي في ضوء توافر البيانات ودقة المعلومات داخل المنشأة .
- 3- لابد من اعتماد الجانب التاريخي في حياة المنشأة من خلال القاعدة البيانية التي تملكها عن واقعها السابق .
ومن خلال دراسة الأبعاد الزمنية الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل يتم صياغة الأهداف بشكل أكثر دقة وموضوعية وتسود عندئذ صفة الاستمرارية الزمنية في تحقيق أهداف المنشأة .

ثالثاً - تحديد الدوافع والمعوقات

على المنشأة العمل على الاستفادة من الدوافع المتوفرة لدى الأفراد أو أجزاء المنشأة الأخرى لغرض تحقيق أهدافها الإنتاجية وفي نفس الوقت عليها أن تسعى للقضاء على المعوقات أو تقليل آثارها السلبية في العملية الإنتاجية، وتتمثل الدوافع في الموارد الاقتصادية المتوفرة في المنشأة (أفراد، معدات، تمويل ...)، أما المعوقات فتتجسد في الهيكل التنظيمي داخل المنشأة مثلاً أو الظروف الداخلية الأخرى المتعلقة بعناصر الإنتاج والمواد الأولية، أو المعوقات الخارجية مثل التشريعات ومتغيرات السوق الفجائية والمحتملة .

رابعاً - تحديد الأنشطة

يتطلب تحديد الأنشطة النقاط الآتية :

أ- اتخاذ عدد من القرارات: ويتم ذلك من خلال :

1- التوصل إلى عدد البدائل الواقعية التي يمكن أن تحقق الهدف واختيار أنسبها وأفضلها .

2- تقييم هذه البدائل من خلال مبدأ التكاليف والعائد؛ أي تقدير تكلفة تنفيذ كل بديل ومقارنته بالعائد المتوقع عند تنفيذه، وأفضلها سيكون البديل الذي يحقق أقل تكلفة وأعلى عائد .

3- الاختيار بين البدائل في ضوء المعايير المستخدمة للمفاضلة بينها .

ب- محددات القرارات : تكون القرارات مقيدة ومحدودة عند وجود الآتي :

1- الافتقار إلى معلومات كافية ودقيقة .

2- ضيق الوقت .

3- عدم الانتباه إلى بدائل أخرى مناسبة .

ج- الخطة النهائية : هي التي يتم وضعها نتيجة المحددات والبدائل السابقة، ويختار المدير الناجح عادةً البديل الذي يعتبره مقبولاً لكونه البديل الأمثل الذي يحقق على الأقل الحد الأدنى من أهداف المنشأة .

المرجع

عبد الله، عقيل جاسم (1999) - المدخل إلى التخطيط الاقتصادي (منهج نظري وأساليب تخطيطه) . دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 301 صفحة . (اقتباس : ص 263 - ص 272) .