

الفصل العاشر

مراحل التخطيط

أشتمل هذا الفصل على:

مراحل العملية التخطيطية. 

المرحلة التمهيدية. 

مرحلة وضع الخطة. 

مرحلة التنفيذ. 

المرحلة التقويمية. 

مراحل العملية التخطيطية :

العملية التخطيطية يمكن تقسيمها إلى مراحل أساسية ، تتكون كل منها من عدة خطوات. وهناك آراء عديدة في تحديد مراحل وخطوات التخطيط نذكر منها:

الرأي الأول : عدد ستة مراحل للتخطيط هي كالتالي :

- 1- مرحلة تحديد الأهداف.
- 2- مرحلة جمع المعلومات والبيانات.
- 3- مرحلة تحديد الأولويات.
- 4- مرحلة وضع الخطة.
- 5- مرحلة تنفيذ الخطة.
- 6- مرحلة تقييم الخطة.

الرأي الثاني : حدد أربعة مراحل للتخطيط مع تحديد خطوات لكل مرحلة كالتالي :

أولاً: المرحلة التمهيدية: وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

- 1- تحديد الأهداف.

- 2- تحديد الحاجات.
- 3- تحديد المشكلات.
- 4- تحديد الموارد.

ثانيا: المرحلة التخطيطية : وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

- 1- وضع المحكات أو المعايير.
- 2- تحديد الأولويات.
- 3- وضع الخطة.
- 4- وضع الموازنة.

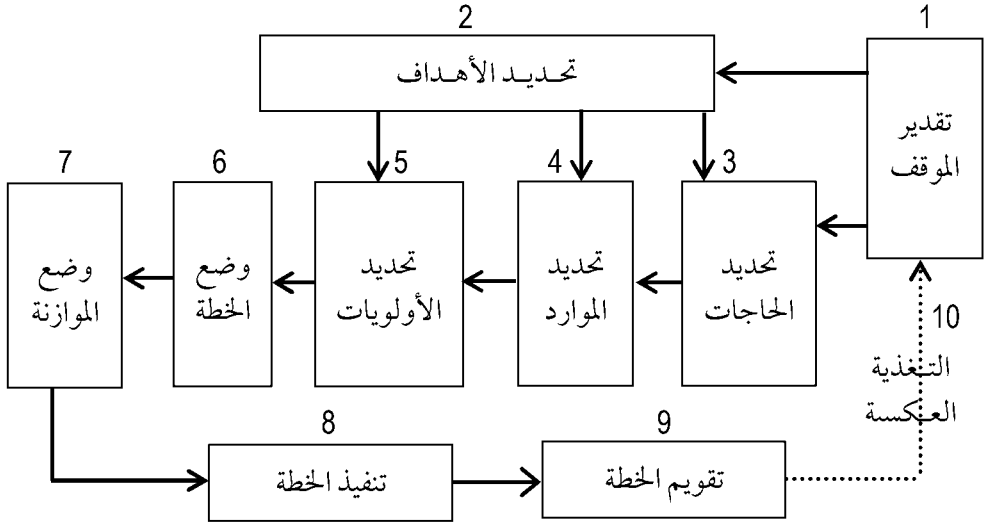
ثالثا: المرحلة التنفيذية : وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

- 1- تنفيذ الخطة.
- 2- الالتزام بالموازنة.

رابعا: المرحلة التقويمية : وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

- 1- المتابعة.
- 2- التقييم.
- 3- التقويم.
- 4- التغذية العكسية.

الرأي الثالث : حدد عشر خطوات للتخطيط موضحة في الشكل التالي :

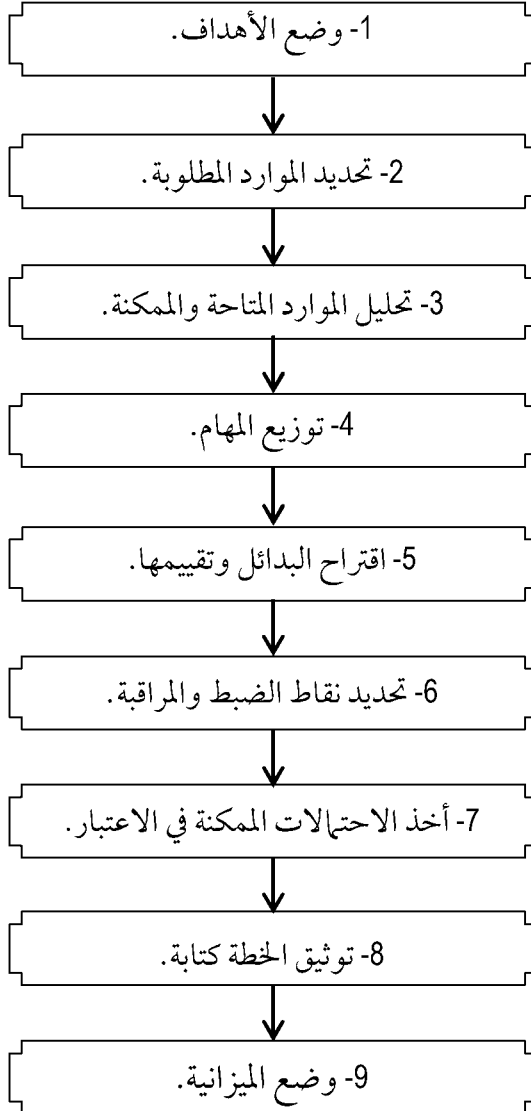


شكل رقم (12)
خطوات التخطيط

الرأي الرابع : حدد ثمانية مراحل للتخطيط هي كالتالي :

- 1- كتابة الهدف بطريقة سليمة.
- 2- تحديد المهام الرئيسية اللازمة لتحقيق الهدف.
- 3- وضع الجدول الزمني (توازي وتتابع المهام الرئيسية).
- 4- تحديد الموارد المتاحة وبدائلها.
- 5- تحديد درجة التأكد في افتراضات الخطة.
- 6- تحديد القرارات الواجب اتخاذها والمسئول عنها.
- 7- تحديد القيود الداخلية والخارجية.
- 8- تحديد المشكلات المحتملة والتصرفات الممكنة لعلاجها.

الرأي الخامس : حدد تسع مراحل للتخطيط هي كالتالي :



شكل رقم (13)
مراحل التخطيط

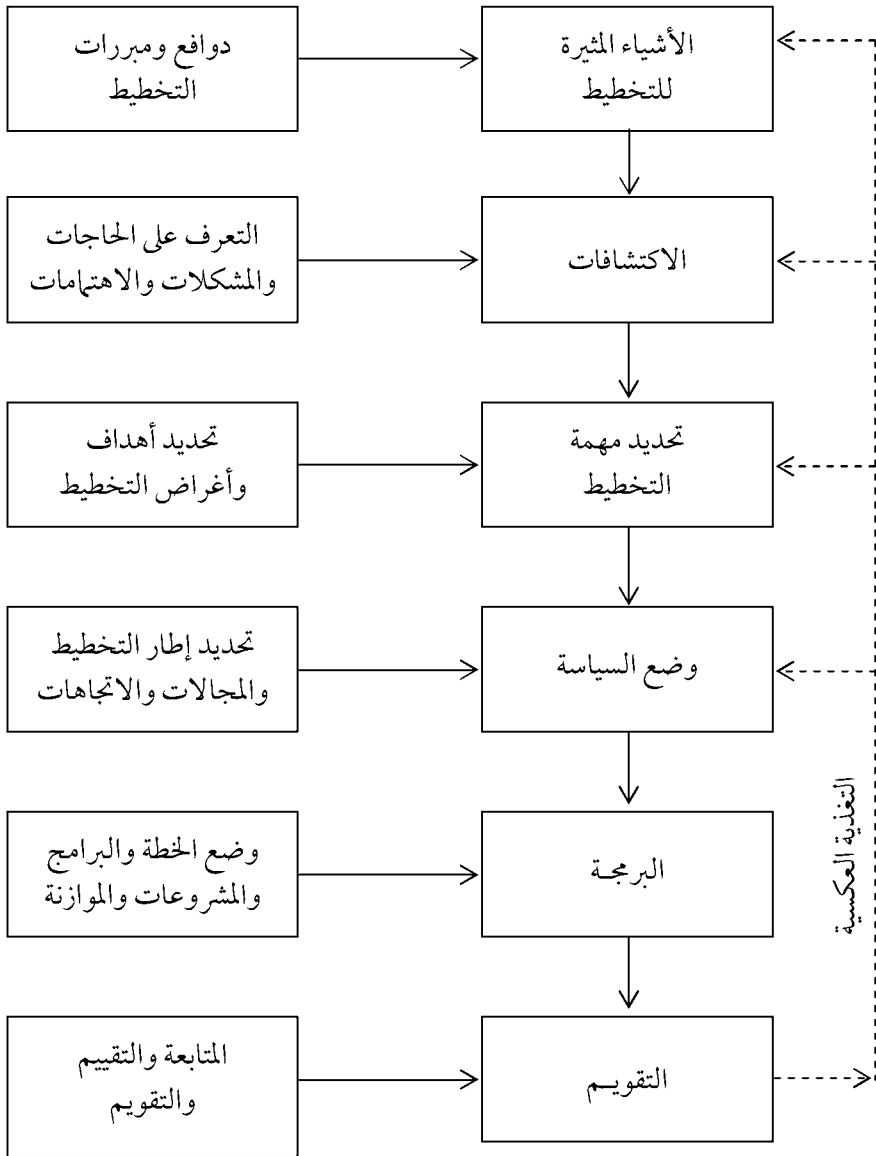
الرأي السادس : حدد عشر خطوات للتخطيط هي كالتالي :

- 1- تحديد الأهداف والسياسات.
- 2- تحليل الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة للوقوف على ما بها من فرص وقيود والتعرف عليها وعلى وسائل الاستفادة بها أو مواجهتها سواء كانت سياسية أو غير ذلك.
- 3- تحليل الإمكانيات الداخلية المتاحة والتعرف على ما بها من نقاط قوة ومن نقاط ضعف.
- 4- تحديد الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة في ضوء الفرص والقيود الموجودة في البيئة المحيطة ونقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في الإمكانيات المتاحة.
- 5- تحديد الأنشطة الفرعية (التكتيكية) التي يمكن أن تتحقق بها الإستراتيجية الرئيسية.
- 6- ترجمة ما سبق في موازنات مالية تحدد التكلفة والعائد لكل نشاط متوقع.
- 7- تحديد جدولة زمنية لكل نشاط.
- 8- وضع الهيكل التنظيمي والقوى البشرية التي يتطلبها تنفيذ الخطة.
- 9- تسجيل وكتابة كل العمليات السابقة وبلورتها في الخطة النهائية التي سيتم العمل بها ومراجعتها.
- 10- متابعة تنفيذ الخطة بعد ذلك للتأكد من مدى مطابقة التنفيذ الفعلي لما هو مخطط وتحديد الانحرافات ودراسة أسبابها واقتراح سبل علاجها للاستفادة بها في المرات التالية لوضع الخطط، وهو ما يسمى بعملية الرقابة والمتابعة، والتي تعتبر لصيقة بعملية التخطيط.

الرأي السابع : حدد جورج ستايز George Steiner ست مراحل للتخطيط هي كالتالي :

- 1- وضع الأهداف.
- 2- التدقيق الخارجي، ويشمل بناء السيناريوهات وتحليل الصناعة وتحليل المنافسين.
- 3- التدقيق الداخلي - أي نقاط القوة والضعف.
- 4- تقييم الإستراتيجية: يتم تحديد وتقييم عدة استراتيجيات محتملة بهدف اختيار أفضلها. ويتم إجراء المقارنات في صورة مالية بدرجة أساسية باستخدام تقنيات مثل تحليل المخاطر ومختلف الطرق المرتبطة باحتساب قيمة المساهم.
- 5- التطبيق الإجرائي للإستراتيجية: ويتضمن هرمًا كاملاً من الاستراتيجيات والاستراتيجيات الفرعية، توجد عند قمته الخطط طويلة المدى ثم تأتي بعد ذلك الخطط المتوسطة المدى والخطط التشغيلية قصيرة المدى، وترتبط بكل منها أهداف وميزانيات.
- 6- الجدولة الزمنية - وضع جدول زمني للعملية بأكملها.

الرأي الثامن : حدد ألفريد كان Alfred Kahn ست مراحل للتخطيط موضحة في الشكل التالي :



شكل رقم (14)
مراحل التخطيط لدى ألفريد كان

الرأي التاسع :

في كتاب بعنوان (كيف تُعد خطة عمل) How to Prepare a Business Plan ضمن سلسلة كتب MBA التي تنشرها الصنداي تايمز The Sunday Times، تم تحديد خطوات التخطيط في الآتي:

- 1- نظرة عامة على تاريخ وضع خطط العمل حتى اليوم؛
- 2- إشارة إلى الأبحاث التي أجريت في هذا الموضوع؛
- 3- إستراتيجية العمل، شرح المنتجات والخدمات، قطاعات السوق، السعر، العروض والتخفيضات، الموقع، قنوات التوزيع، وغير ذلك؛
- 4- العمليات، وتشمل الأنشطة الرئيسية مثل التصنيع، والشراء والبيع، وتعيين العاملين، والتأمين وغير ذلك؛
- 5- بيان بالنتائج المتوقعة يوضح حجم العمل المتوقع وقيمه؛
- 6- ضوابط العمل، وتوضيح ما هي المقاييس وأنظمة القياس التي تستخدم.

وقد يظن البعض أن مراحل التخطيط منفصلة عن بعضها، وأنها تسير متتابعة، إلا أن الواقع عكس ذلك تماماً، لأن هذه المراحل مترابطة ومتداخلة ومتكاملة. فعلى سبيل المثال فإن مرحلة التقويم تبدأ قبل مراحل التخطيط وتسير معها بالتوازي.

ويمكن إعطاء بعض التفاصيل عن مراحل التخطيط كالتالي :

أولاً: المرحلة التمهيدية (مرحلة الدراسة) :

وهذه المرحلة تشمل خطوات عديدة أهمها :

- 1- تحديد مثيرات التخطيط (الحاجات / المشكلات / الاهتمامات).
- 2- تحديد الأهداف ، مع مراعاة شروط الأهداف الجيدة Smarter.

- 3- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة والإحصاءات.
- 4- رصد الحاجات والمشكلات والاهتمامات.
- 5- رصد الموارد المتاحة والممكنة والحالية والمستقبلية.
- 6- تطبيق نموذج التحليل الرباعي SWOT.

ثانياً: مرحلة وضع الخطة (مرحلة التخطيط) :

- 7- تحديد الأولويات (تحديد درجة الأفضلية أو الأسبقية للحاجات والمشكلات وللثغرات وللمناطق وللبرامج وللمشروعات ...).
- 8- الاختيار من بين البدائل.
- 9- تحديد البرامج والمشروعات.
- 10- وضع الجداول الزمنية.
- 11- وضع الموازنات المناسبة.
- 12- الإقرار والاعتماد للخطة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ :

يميل كثير من المشتغلين بالتخطيط إلى اعتبار مرحلة التنفيذ ضمن مراحل التخطيط ، بينما يميل آخرون وهم قلة إلى اعتبار مرحلة التنفيذ عملية مستقلة يجب فصلها عن عمليات التخطيط.

وتشمل مرحلة التنفيذ خطوات عديدة نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- إرسال الخطة إلى الجهات المختصة لتبدأ في تنفيذها اعتباراً من التاريخ المحدد لذلك.
- 2- تقسيم العمل إلى عناصر.
- 3- توزيع العمل بالشكل المناسب.

4- قيام كل شخص وقسم وإدارة وفرع بتنفيذ الجزء الخاص به في الخطة في ضوء أهداف الخطة والموازنة الموضوعية والجدول الزمني المحدد.

رابعاً: المرحلة التقويمية:

تشمل المرحلة التقويمية أربع خطوات هي :

- 1- المتابعة.
- 2- التقييم.
- 3- التقويم.
- 4- التغذية العكسية.

ويقصد بالمتابعة Following up: التأكد من أن الذي يتم تنفيذه مطابق لما هو موضوع في الخطة والموازنة. بمعنى أن المتابعة عملية تهدف إلى مراقبة كيفية إتمام خطوات الخطة كما وكيفياً في حدود التوقيت الزمني والمالي.

ومن وسائل المتابعة نذكر :

- 1- الزيارات.
- 2- جمع التقارير.
- 3- مراجعة السجلات.
- 4- الاستعانة بالحاسبات الالكترونية.

يلي خطوة المتابعة خطوة التقييم Assessment والتي يقصد بها عملية تحديد الإيجابيات والسلبيات أو مناطق القوة والضعف في عمليات تنفيذ الخطة.

وتمكن عملية المتابعة والتقييم المستمرة لتنفيذ الخطة المسؤولين من التدخل في الوقت المناسب لتعديل الخطة لتواكب التغيرات المحتملة والأوضاع غير المتوقعة ولاشك أن توافر عنصر المرونة في الخطة يحد من وجود الطاقات المعطلة أو حدوث الأزمات، أو على الأقل يقلل من احتمالات حدوثها. بمعنى أن التقويم Evaluation نشاط لاحق لنشاط التقييم.

فالتقويم يهدف إلى: تدعيم وتشجيع الإيجابيات ومناطق القوة، وعلاج السلبيات ومناطق الضعف.

وتأتي أهمية التقويم في أنه نشاط إيجابي يستهدف التحسين والتطوير وتصحيح الانحرافات عن مسار الخطة.

وللتقويم أنواع عديدة نذكر منها:

تقويم مرحلي وتقويم نهائي. فالأول يهدف إلى ترشيد أداء الخطة الحالية ، بينما الثاني يمهد لإعداد الخطة التالية. والأول يهتم بتحليل النتائج المتحققة في نهاية كل مرحلة من مراحل التخطيط ، بينما الثاني أشبه بعملية حساب الأرباح والخسائر أو كشف الحساب الختامي.

أما التغذية العكسية أو المرتدة Feedback فيقصد بها المعلومات والدروس والخبرات المستفادة والمكتسبة من تجربة تنفيذ الخطة والتي تساهم في ضمان أعلى قدر من النجاح للخطط المستقبلية.