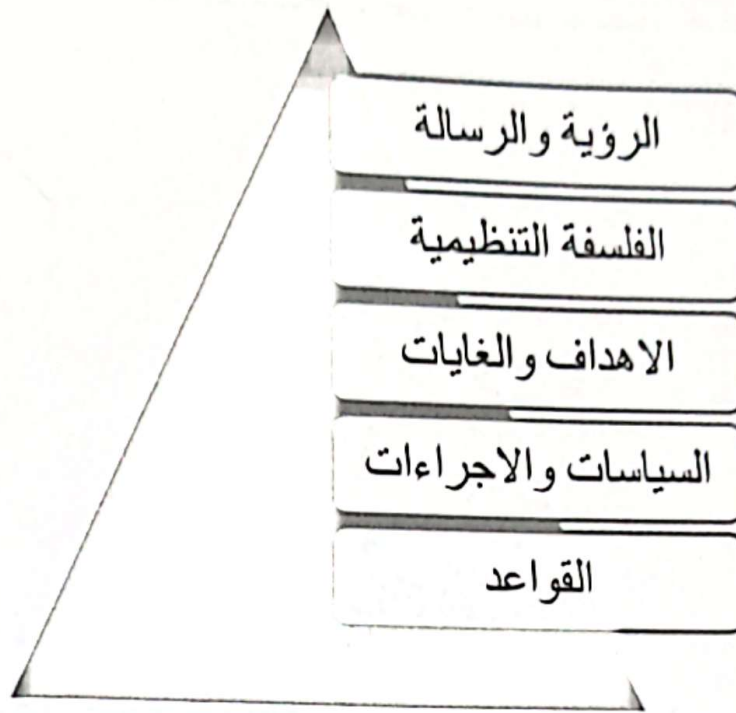




شكل (14) بيان الرؤية والرسالة

2- الفلسفة التنظيمية

تتدفق الفلسفة من بيان الغرض أو المهمة وتحدد مجموعة القيم والمعتقدات التي توجه جميع أعمال المنظمة. إنه الأساس الأساسي الذي يوجه كل التخطيط الإضافي نحو تلك المهمة ، توفر الفلسفة التنظيمية الأساس لتطوير فلسفات على مستوى الوحدة الادارية ككل .

3- الأهداف و الغايات

يجب ترجمة جميع الفلسفات إلى أهداف وغايات محددة إذا كانت ستؤدي إلى فعل وبالتالي ، فإن الأهداف والغايات تعمل على تفعيل الفلسفة ، يمكن تعريف الهدف على أنه النتيجة المرجوة التي يتم توجيه الجهد نحوها والأهداف المؤسسية عادة ما يتم تحديدها من خلال أعلى المستويات الإدارية للمنظمة ، إلا أن هناك تركيزاً متزايداً على تضمين العاملين في تحديد الأهداف التنظيمية ، والأهداف تتغير بمرور الوقت وتتطلب إعادة تقييم دورية وتحديد الأولويات ، على الرغم من أن الأهداف شاملة إلى حد ما بطبيعتها ، إلا أنها يجب أن تكون قابلة للقياس واقعية. وقد يكون الهدف قصير المدى يجب أن تحدد الأهداف بوضوح المنتج النهائي المطلوب ، عندما تكون الأهداف غير واضحة ، فقد يتفاهم سوء الفهم البسيط ، وقد ينهار الاتصال ، عادة ما تضع المنظمات أهدافاً طويلة وقصيرة المدى.

4- السياسات والاجراءات

السياسات تترجم عادة الى خطط مبسطة تحتوي على بيانات أو تعليمات توجه المنظمات في عملية صنع القرار ، وتكون مستمدة من فلسفة المنظمة وأهدافها ، وتوضح كيفية تلبية الأهداف وتوجيه المسار العام ونطاق الأنشطة التنظيمية ، وبالتالي توجه السياسات السلوك الفردي نحو مهمة المنظمة وتحدد النتائج المرجو تحقيقها ، والسياسات أيضا يمكن أن تكون ضمنية أو صريحة ، عادة ما يتم تطوير السياسات الضمنية ، سواء المكتوبة أو المعبر عنها شفهيًا ، وتحتاج جميع المنظمات إلى تطوير سياسات وإجراءات على مستوى المنشأة لتوجيه العمال في أعمالهم..

5- القواعد

القواعد واللوائح عبارة عن خطط تحدد إجراء محددًا أو عدم اتخاذ إجراء ، تُدرج القواعد بشكل عام كجزء من بيانات السياسة والإجراءات ، وهي تصف المواقف التي تسمح فقط باختيار بديل واحد للعمل ، القواعد غير مرنة إلى حد ما ، لذا كلما قل عدد القواعد ، كان ذلك أفضل ومع ذلك ، يجب تطبيق القواعد الحالية للحفاظ على الروح المعنوية من الانهيار وللسماع بالهيكل التنظيمي بالبقاء .

خامسا : خطوات التخطيط

الخطوات العملية للتخطيط عامة تتطلب ممارسة عملية لذا ، يجب على المدير دراسة جدوى بدائل العمل الممكنة في كل مرحلة من مراحل التخطيط وهي كالآتي :

1. إدراك الفرص

إن الوعي بالفرص في البيئة الخارجية و داخل المنظمة هو نقطة البداية الحقيقية للتخطيط ، يجب على جميع المديرين إلقاء نظرة أولية على الفرص المستقبلية المحتملة ورؤيتها بوضوح وبشكل كامل ، ومعرفة أين تقف شركتهم في ضوء نقاط قوتها وضعفها ، وفهم المشكلات التي يتعين عليها حلها ولماذا ، ومعرفة ما يمكن أن تتوقع تحقيقه ، يعتمد تحديد أهداف واقعية على هذا الوعي ، يتطلب التخطيط تشخيصًا واقعيًا لحالة الفرصة المتاحة امام المنظمة .

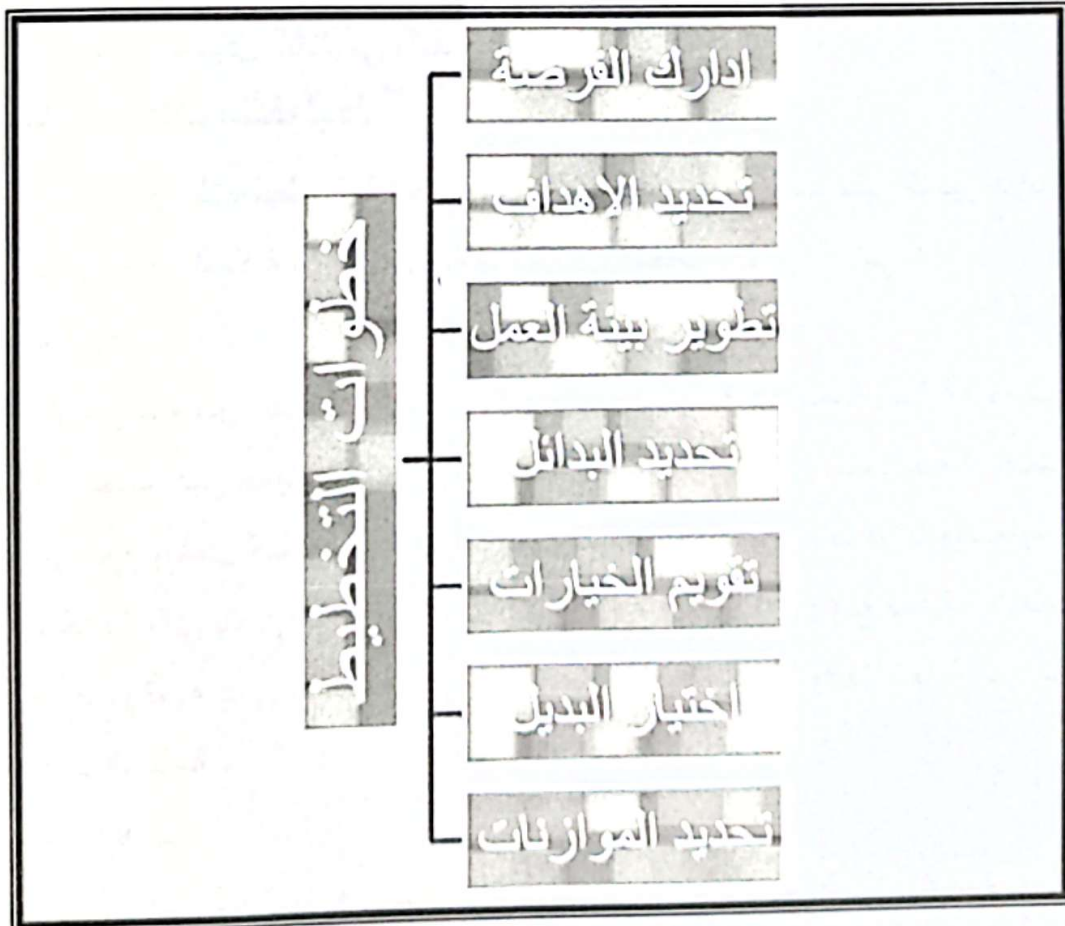
2. تحديد الأهداف

الخطوة الثانية في التخطيط هي تحديد الأهداف للمنظمة بأكملها ثم لكل وحدة عمل ثانوية ، يجب القيام بذلك على المدى الطويل وكذلك على المدى القصير ، تحدد الأهداف النتائج المتوقعة وتشير إلى النقاط النهائية لما يجب القيام به ، وأين يتم التركيز ، وما

الذي يجب تحقيقه من خلال شبكة الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات والبرامج ، تعطي أهداف المنظمة التوجيه للخطط الرئيسية وهنا يتم تحديد أهداف لكل قسم وكل قسم يضع أهداف فرعية للشعب والوحدات التابعة له وهذه الأهداف هي أصلاً مشتقة من الأهداف الرئيسية للمنظمة .

3. تطوير بيئة العمل

في هذه الخطوة يتم وضع الخطط المتنبأ بها ومقاطعتها مع الافتراضات البيئية والمخاطر البيئية وكلما كان الافراد القائمين بعملية التخطيط يفهمون البيئة الداخلية للعمل والبيئة المحيطة بالعمل سيكون تخطيط المنظمة أكثر شمول واتساق وتنسيق وهنا لابد من تحديد التساؤلات الآتية (مثل ما أنواع الأسواق التي ستوجه إليها المنظمة ؟ ما حجم المبيعات؟ ما الأسعار؟ ما هي منتجات؟ ما التطورات التقنية؟ ما التكاليف؟ ما معدلات الأجور؟ ما هي معدلات الضرائب والسياسات؟ ما هي السياسات المتعلقة بتوزيع الأرباح؟ ما هي البيئة السياسية أو الاجتماعية؟ كيف سيتم تمويل التوسع؟ يجب أن تستند التنبؤات إلى بحث دقيق يستخدم تقنيات تحليلية واضحة.



شكل (15) خطوات التخطيط

سادساً: مبادئ التخطيط

هنالك مجموعة من المبادئ الرئيسة للتخطيط وهي :

1. مبدأ مرونة الخطة :

المرونة هي قابلية الخطة على التكيف والتبديل والتعديل بما يضمن احتوائها أو تجاوزها التغيرات التي تطرأ عليها ، وذلك بسبب المتغيرات البيئية المتسارعة مما تحتم على ان تكون الخطة مرنة .

2. مبدأ كفاءة الخطة :

وهذا المبدأ يركز عند تنفيذ الخطة ان تحقق اهدافها باقل وقت واقل جهد واقل كلفة .

3. مبدأ شمولية الخطة :

ويؤكد هذا المبدأ على ضرورة ان تغطي الخطة جميع الانشطة التنظيمية لتكون كل مورد .

4. الخطة ملزمة للجميع :

وهذا المبدأ يركز على الزامية الخطة لجميع الاطراف داخل المنظمة وجميع الاقسام والادارات الفرعية ملزمة بتنفيذ الخطة .

5. مبدأ الوضوح

هذا المبدأ يركز على ان تكون الخطة واضحة ومفهومة للجميع وان توضح خطوات الخطة الى تنفيذها قبل الشروع بالتنفيذ .

6. موضوعية وواقعية الخطة :

هذا المبدأ يركز على ان تكون الخطة موضوعية وقابلة للتطبيق وغير معقدة وهنا لا يمكن وضع خطط اعجازية لا يمكن تنفيذها .

7. مبدأ الشفافية :

وهذا المبدأ يؤكد على ان تكون الخطة وواضع الخطة ان يتعامل بشفافية مع الجميع من اجل تسهيل تطبيق الخطة

سابعاً: فوائد التخطيط

يحقق التخطيط مجموعة من الفوائد واهمها :

a. تحديد واقع المنظمة والاهداف التي تسعى لتحقيقها وتقرير الاوليات حسب اهميتها مع اختيار الطريقة والوسائل المناسبة من بين البدائل المتاحة لتحقيق الهدف .

تاسعاً: أنواع الخطط

يمكن تحديد انواع الخطط كما وضحتها علماء الادارة الاتي :

1. التخطيط على المستوى التنظيمي ويقسم الى :

2. التخطيط المالي

3. التخطيط الانتاجي

4. تخطيط الموارد البشرية

5. تخطيط العمليات التسويقية

6. خطط البحث والتطوير

7. خطط العلاقات العامة

8. التخطيط وفقاً للمستويات الادارية :

9. تخطيط المستوى الاعلى الادارة العليا

10. تخطيط المستوى الاوسط الادارة الوسطى

11. تخطيط المستوى التنفيذي الادارة التنفيذية .

12. التخطيط وفقاً للبيئة المضطربة

13. تخطيط الطوارئ

14. تخطيط السيناريو

15. تخطيط الازمات

16. الخطط التشغيلية حسب الزمن

17. خطط طويلة الاجل

18. خطط متوسطة الاجل

19. خطط قصيرة الاجل

20. انواع الخطط حسب فعلها :

21. الخطط التكتيكية

22. الخطط احادية الاستعمال وتقسم الى (البرامج والمشاريع)

23. الخطط القائمة وتقسم الى (السياسات والموازنات والاجراءات والقواعد)

يمكن للنهج أو أسلوب التخطيط الذي يمكن لإدارة المؤسسة من خلاله صياغة الأهداف والاستراتيجيات أن يتخذ أيًا من الأشكال اما من أعلى لأسفل أو التخطيط لأسفل او من أسفل إلى أعلى أو التخطيط لأعلى ، وكما يلي :

اسلوب من أعلى إلى أسفل أو التخطيط لأسفل

يصف التخطيط من أعلى إلى أسفل أو لأسفل نهجًا مركزيًا لصياغة الإستراتيجية يكون فيه مركز المنظمة أو المكتب الرئيسي هو الحاكم ويحدد مركز المنظمة المهمة والهدف الاستراتيجي والأهداف والاستراتيجيات للمنظمة ككل ولكل أجزائها و يقوم بصياغة إستراتيجية لوحدات التشغيل ، والتي يتم إنشاؤها من الناحية النظرية كاقسام او شعب و يُنظر إلى مديري الوحدات على أنهم منفذين لاستراتيجيات المنظمة المحددة مسبقًا.

التخطيط لأسفل منهجية مركزية يكون فيه الرئيس التنفيذي وزملاؤه هم القوى المهيمنة في عملية الإدارة الاستراتيجية و يتطابق التخطيط لأسفل أيضًا مع نهج صياغة الإستراتيجية حيث توجد محاولة لتحقيق الإستراتيجيات كما هو مقصود تمامًا لأن الأفراد سيكونون :

- قادرون على صياغة أهداف واستراتيجيات دقيقة لا لبس فيها .
- يمكن من جعلهم مناسبين لتحقيق هذه الأهداف (أي أن تطابقها هو إحدى وظائف عملية الإدارة وبالتالي خبرة الإدارة).

اسلوب التخطيط من الأسفل إلى الأعلى أو التخطيط لأعلى

هذه العملية تركز على ان يكون التخطيط نابع من القاعدة اي من الاسفل الى الاعلى وهنا تكون الاقسام التابعة للمنظمة مستقلة او سبه مستقلة او قد تكون هنالك منظمات فرعية تابعة للمنظمة الام ويكون القسم هو المسؤول عن التخطيط ويمكن ان تحقق هذه العملية الاتي :

- إنشاء منظور للمنظمة ككل.
- وضع المبادئ التوجيهية العامة للنية الاستراتيجية للمنظمة
- إنشاء ونشر القيم الأساسية والثقافة في جميع اقسام المنظمة.
- تطوير الكفاءات وتطوير القادة والمديرين في جميع اقسام المنظمة.
- إنشاء التخطيط الاستراتيجي المنهجي ، وصياغة الإستراتيجية ، وعمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.