

التخطيط ووضع برامج العمل

التخطيط ووضع برامج العمل

مقدمة :-

هناك فارق كبير بين أن تقوم بعمل ما دون تفكير ودراسة مسبقة وبين أن تكون خطواتك مدروسة ، فالتخطيط عنصر هام من العناصر الداخلة في تركيب اى وحده اجتماعية سواء كانت عائلة أو جماعه أو منظمة أو حكومة طالما إنخرط أعضاؤها في صنع قرارات أو سياسات بهدف التغيير والتطوير سواء لتغيير ذاتها أو البيئة المحيطة بها ، وعلى هذا فالتخطيط نشاط يتم في كل وقت .

وتعد العملية التخطيطية من أهم مكونات العملية الإدارية ،وهي المدخل الطبيعي والمنطقي للعملية التنظيمية والرقابية والتوجيهية ،لهذا لا بد من الاهتمام بها خاصة في ظل التغييرات والتحديات المختلفة سواء التحديات الداخلية للمنظمة أو التحديات الخارجية محلية أو عالمية .
والحقيقة التي لا يمكن تجاهلها هي أن نسبة الفشل في تحقيق الاهداف بكفاءة بين المنظمات التي تتبع التخطيط العلمي منخفضة للغاية بينما ترتفع هذه النسبة ارتفاعا كبيرا في المنظمات التي لا تؤمن بأهمية التخطيط والتخطيط لا يتم في مستويات الادارة العليا فقط ، بل انه بدون الخطط التنفيذية وبرامج العمل التي توضع للتنفيذ تصبح عملية التخطيط لا طائل من ورائها ، كما يأتي دور المتابعه على التنفيذ لتجنب اى انحراف عن الخطط .

اولا :- مفهوم التخطيط

تعددت التعريفات لمفهوم التخطيط وسنستعرض معا بعضا منها :-

- * نشاط اجتماعي او منظمي درس بعناية بالغه للوصول الى مجموعة من الاهداف المرغوب فيها ، ويقترن ذلك بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف الموضوعه مسبقاً *
- * والتخطيط " هو مرحلة التفكير المنظم التي تسبق اى نشاط او وظيفة لتحديد افضل السبل لاستخدام الطاقات والامكانيات المتاحة لتحقيق ما هو مطلوب الوصول اليه .
- * والتخطيط هو تقدير لما يجب عمله مقدما وتقدير كيف يتم ذلك ومتى ومن الذي سيقوم بالعمل وهناك تعريف شائع للتخطيط يدور حول الاجابة عن الاسئلة التالية " اين نحن الان ؟ اين نريد ان نذهب ؟ وكيف سنصل الى هناك ؟

و يتضح مما سبق ما يلي :-

- ان التخطيط هو التفكير فى المستقبل وتوقع ما سوف يحدث وذلك عن طريق التنبؤ السليم باستخدام الأساليب المتعارف عليها فى هذا المجال .
- التخطيط ليس مجرد تخيل لوضع مرغوب فيه فى المستقبل دون ان تملك القوة والوسائل لتنفيذه بل لابد ان يشتمل على الالتزام بتنفيذ الخطه وتهيئته .
- التخطيط يغطى الفجوه بين ما نحن فيه الان وما نريد الوصول اليه فى المستقبل ولا بد للتخطيط ان يسبق باقى الوظائف الاخرى داخل المنظمة دون ان يفصل عنها .
- يقوم التخطيط على عملية تقييم البدائل المتاحة لاختيار انسب هذه البدائل لتحقيق الاهداف المحددة مسبقاً .
- من خلال عملية التخطيط يتم الاجابة على التساؤلات الاتية .
- لماذا ؟ ويتعلق هذا السؤال عن الهدف من التخطيط .
- ماذا ؟ تتعلق بمتطلبات التخطيط وبالبديل الانسب .
- متى ؟ تتعلق بالتوقيت الذى يتم فيه التخطيط .
- كيف ؟ الأساليب المستخدمة فى التخطيط والموارد اللازمة له .
- من ؟ المنفذين من الافراد .
- اين ؟ وتتعلق بالمكان .

ثانياً : أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية كبرى فى مجال العمل الادارى منها .

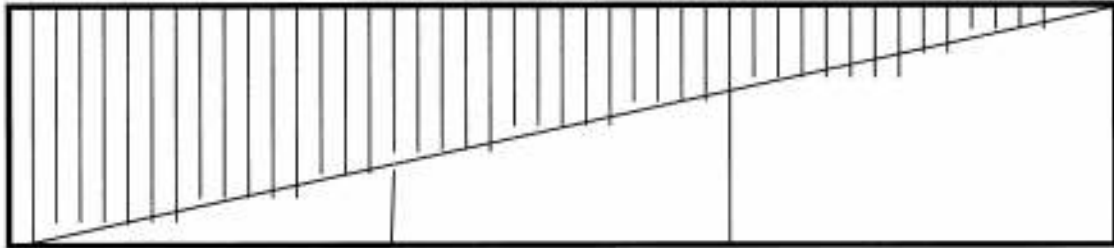
- ١- يساعد فى أعمال الفكر وأتباع الطرق العلمية لاكتشاف المشكلات ومحاولة حلها .
- ٢- يؤدي الى تحديد أهداف واضحة للعمل ويوضح اتجاهات المنظمة والغرض الذى تعمل من اجله فى السنوات القادمة وكيفية تحقيق هذا الغرض .
- ٣- تجنب الارتجال والعشوائية واتخاذ القرارات العاطفية وبالتالي تجنب الوقوع فى الأخطاء وتوفير الجهد والوقت حيث يعمل على تضيق دائرة عدم التأكد من المستقبل .
- ٤- يساعد التخطيط وبرامج العمل التنفيذية على التنسيق بين أنشطة العديد من الأفراد الذين تكون أعمالهم مرتبطة بعضها ببعض حسب توقيت معين .
- ٥- يساعد التخطيط على تسهيل الاتصال بين الأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف مشتركة .

- ٦- وجود خطه واضحة للمنظمة يساعد كل إدارة على تحديد دورها وخططها التنفيذية فى ظل الهدف العام الأمر الذى يحقق التكامل بين الإدارات المختلفة .
- ٧- اكتشاف الفرص والمخاطر المستقبلية ومحاولة تقليل هذه المخاطر وتعظيم الفرص .
- ٨- التخطيط اداء لتحقيق الرقابة و اساس لتقييم اداء العاملين ومراقبته .
- ٩- التخطيط هام لمواجهة حالة عدم التأكد ولواجهة التغييرات المتلاحقة التى ينطوى عليها .

يمارس التخطيط فى كافة المستويات الإدارية فهو الوسيلة لتحقيق الأهداف بالفعالية المطلوبة إلا أن أهميته تزداد وكلما ارتفعنا إلى أعلى فى المستوى التنظيمى .



والشكل التالى يوضح العلاقة بين أهمية التخطيط ومستويات الإدارة .



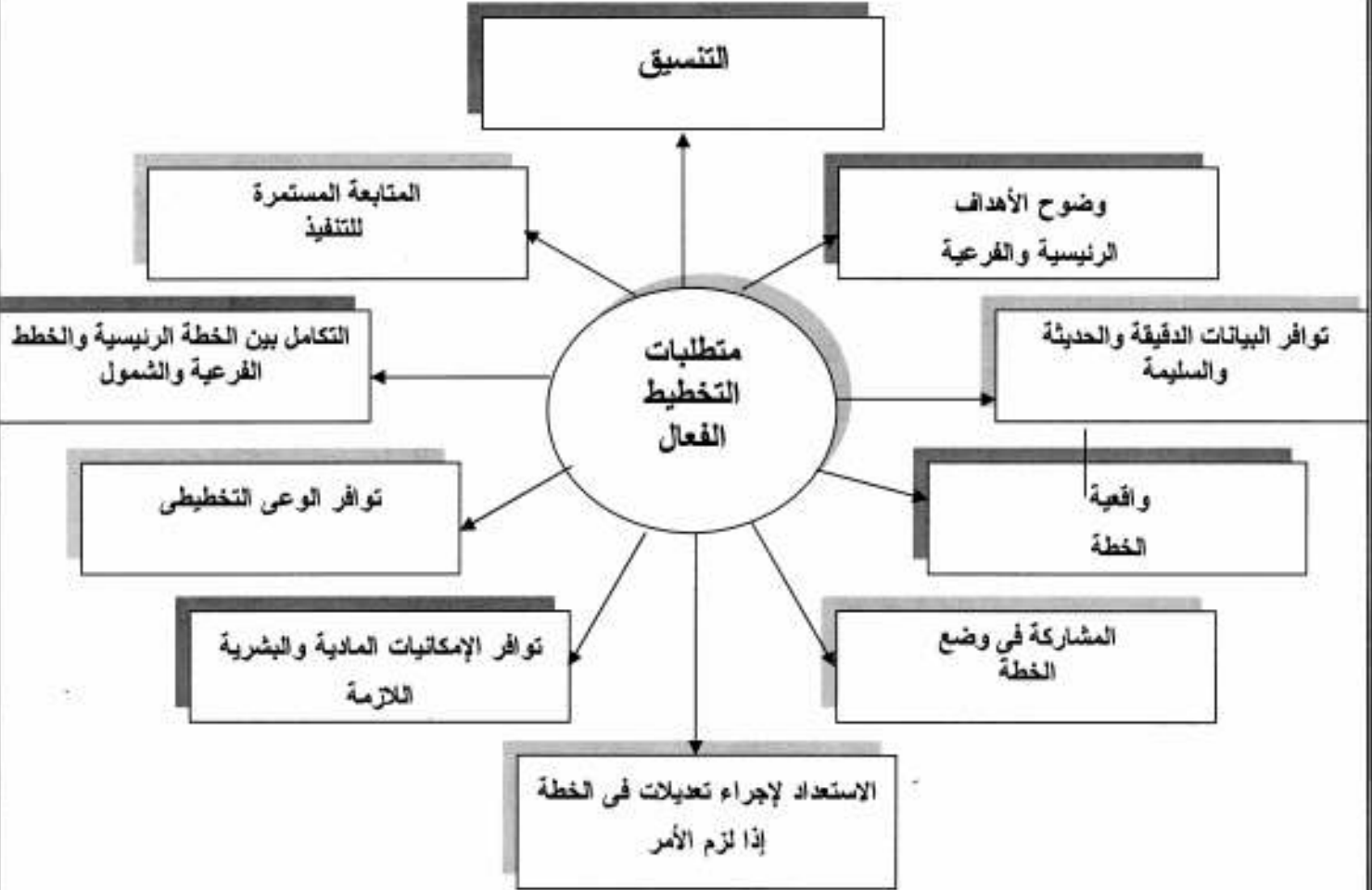
الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الاشرافيه

ثالثاً : متطلبات التخطيط الفعال

هناك عدة متطلبات ومقومات لكي يكون التخطيط فعالاً، والشكل التالي يوضح هذه المتطلبات .



هل هناك فرق بين الخطة والتخطيط؟

التخطيط :

هو الجانب الفكرى القائم على التنبؤ بالمستقبل ووضع الملامح الأساسية له لنعمل من خلال التنبؤ الى أسس يتم بناء الخطة طبقا له .

الخطة :

هى تفاصيل عملية التخطيط وترجمة لها وتحديد المراحل وخطوات العمل التى يجب القيام بها ، ومسئوليات من يقوم بها ، والتوقيتات اللازمة لكل مرحلة ، والموارد التى تتطلبها . فالخطة نتاج التخطيط وهى خلاصة العملية الذهنية والتجسيد العملى لها .

رابعا :

مستويات التخطيط :

تتعدد مستويات التخطيط داخل المنظمة وينتهى الأمر بوجود هرم من الخطط ، وتشمل مستويات التخطيط ما يلى :

١- التخطيط الإستراتيجى للمنظمة ككل : ويركز على الأهداف بعيدة المدى للمنظمة وهو أسلوب إبداعى وإبتكارى فى التفكير لتحقيق الأهداف فى المستقبل ويختص بها الإدارة العليا والخبراء .

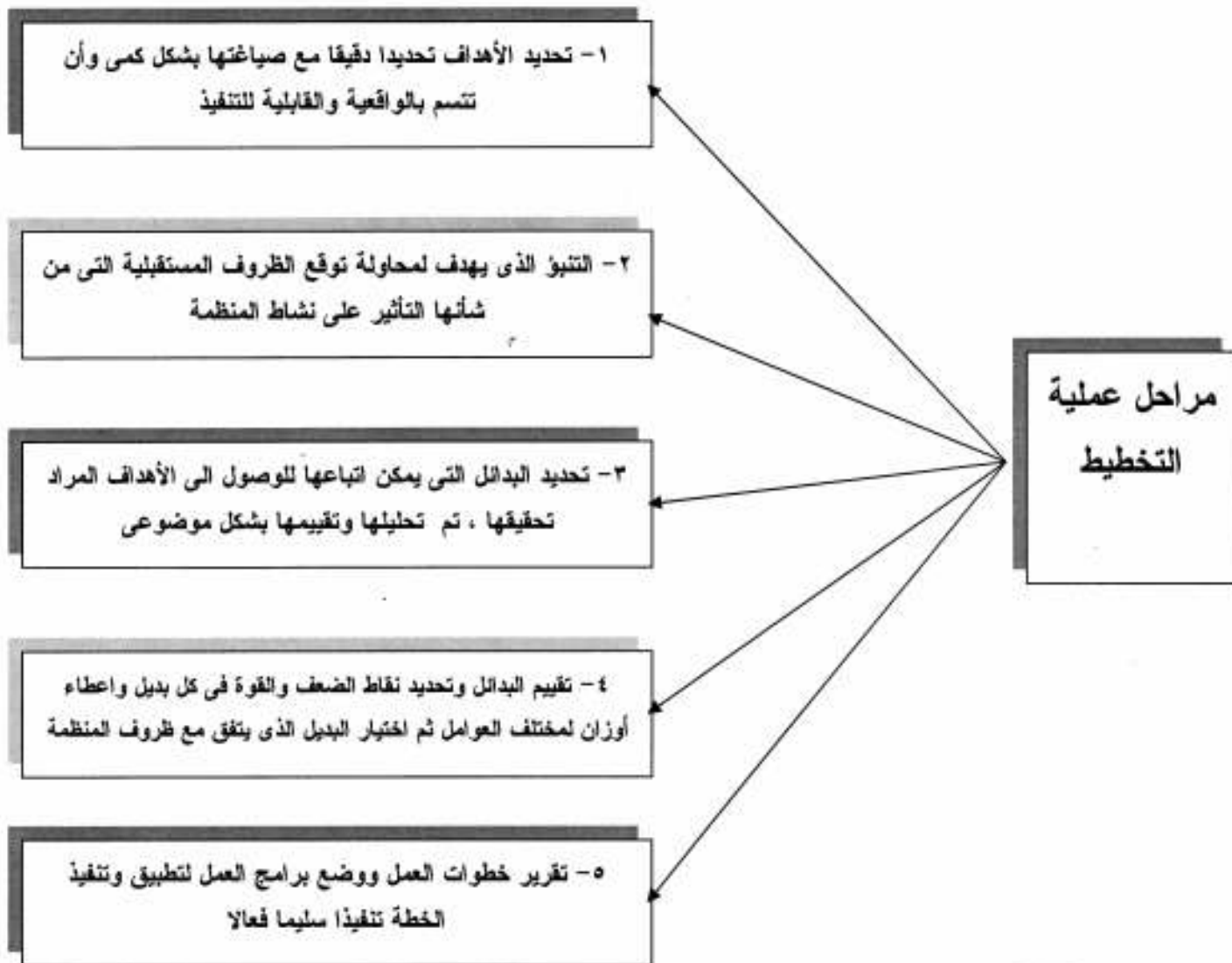
٢- التخطيط للوحدات داخل المنظمة .

٣- التخطيط على مستوى التشغيل والتنفيذ لكل إدارة أو قسم ، ويطبق على المستويين الأخيرين " التخطيط الجارى "

- والعلاقة وثيقة بين هذه المستويات الثلاثة فلا تكون للإستراتيجية فاعلية إذا لم تترجم الى أهداف على مستوى كل قسم وإدارة فى المنظمة ، وعلى هذا ينبغى تجزئة الأهداف الكبرى الى أهداف فرعية أكثر تحديدا لكل جزء من أجزاء المنظمة .

خامسا : مراحل التخطيط

يمكن توضيح مراحل عملية التخطيط في الشكل التالي :

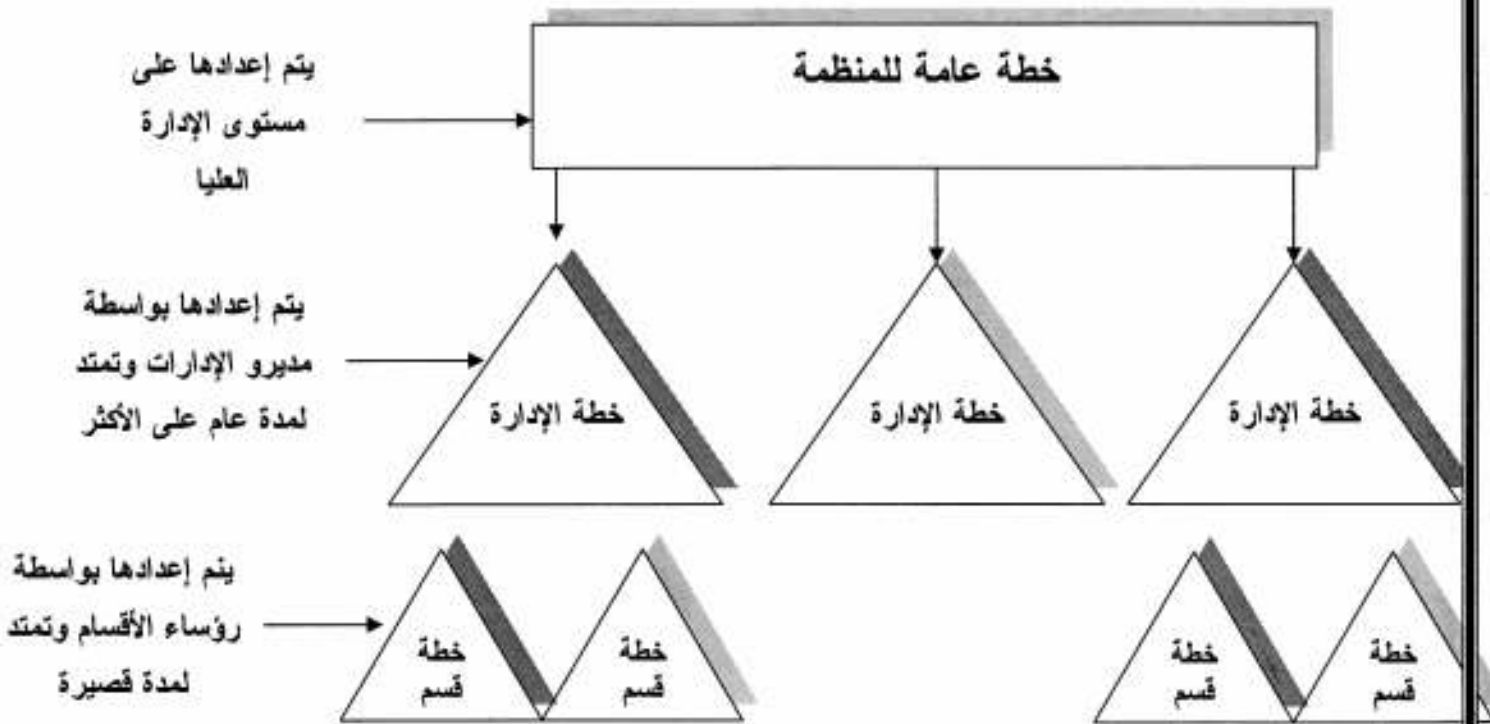


تذكر

أن التخطيط في حد ذاته ليس ضمانا للنجاح حيث لا بد من توافر عنصر فعالية التنفيذ !!

هل لرئيس القسم دور هام فى عملية التخطيط ؟

على رئيس كل قسم وضع خطة وبرنامج العمل على مستوى القسم الذى يقوم بالإشراف عليه حتى يضمن العمل بكفاءة وفاعلية . أن خطة رئيس القسم حتى لو كانت ذات نطاق صغير وفترة زمنية صغيرة - فهي جزء مكمل وهام لباقي خطط الإدارة ، وأى خلل فى التنفيذ من شأنه أن يؤثر على باقى الخطط التى تعمل معا فى إطار الخطة العامة للمنظمة والشكل التالى يوضح العلاقة بين الخطط فى مختلف المستويات الإدارية .



الخطة على مستوى رؤساء الأقسام تكون قصيرة الأجل وهى خطط تنفيذية ، ويقوم رئيس القسم بإمداد الإدارة العليا والمديرين فى الإدارة الوسطى ببعض المعلومات اللازمة لعملية التخطيط مثل معلومات عن الإحتياجات من العمالة ، والتجهيزات والمعدات ... الخ وعلى هذا فان برامج العمل التنفيذية لها دور كبير فى نجاح الخطة من عدمه .

فما هى برامج العمل ؟ وما أهميتها ؟ والأساليب الشائعة المستخدمة فى وضعها ؟

وضع برامج العمل

لكي يتم تحقيق أى هدف لا بد من التفكير فى الأنشطة التفصيلية الواجب القيام بها لتحقيق هذا الهدف ويسمى الكشف الذى يحوى مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق هدف معين برنامجا .

أن تقسيم العمليات المطلوب إتمامها الى عمليات فرعية ، والفرعية الى عمليات أصغر يؤدي الى تحسين التخطيط حيث يعطى الاهتمام الملائم والكافى لكل جزء من أجزاء العمل مع ملاحظة التسلسل الزمنى وأولويات التنفيذ .

أولا: برنامج العمل

عبارة عن وضع تفصيلات الخطة فى شكل تقديرات كمية تيسر عملية التنفيذ مع ربطها بالتوقعات الزمنية ، ويكون الغرض من وضع هذه البرامج ما يلى :

- ١- التأكد من أن كل عملية محدد لها فترة زمنية معينة مع الالتزام بإنجازها فى تلك الفترة
- ٢- التأكد من أن لكل عملية تاريخ بداية وتاريخ الإنتهاء منها .
- ٣- سهولة واتسياب التنفيذ .

أن برنامج العمل يتم وضعه فى ظل الأهداف والسياسات وليس خارج عنها

تذكر

ثانيا : خطوات وضع برامج العمل

- ١- تحديد الأنشطة الضرورية وتقسيمها الى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية ، وتحديد العلاقات التبادلية بينها ، ويتم تحديد الأنشطة بناء على تحديد الأهداف الخاصة بكل قسم .
- ٢- تقسيم الأنشطة المطلوب تنفيذها الى خطوات
- ٣- تحديد العلاقة بين الخطوات وتتابع هذه الخطوات ، فكل خطوة في البرنامج تعتمد على ما قبلها وتمهد لما بعدها وكذلك هناك خطوات يمكن أن تتم متزامنة أى تتم معا
- ٤- تحديد الوقت اللازم لإداء كل خطوة وتحديد موعد البدء والانتهاى من كل خطوة .
- ٥- تحديد المسئول عن تنفيذ كل خطوة .
- ٦- تحديد الموارد والإمكانيات التى تستلزمها كل خطوة .
- ٧- تقدير تكاليف الإنجاز

ثالثا : أهمية برامج العمل

بالإضافة الى أهمية برامج العمل للتنفيذ الفعال للخطة فإن برامج العمل لها أهمية كبرى فى متابعة تنفيذ كل خطوة فى الوقت المحدد لها وتجنب أى ضياع وإهدار لوقت العمل .

رابعا : الأساليب المستخدمة لوضع برامج العمل

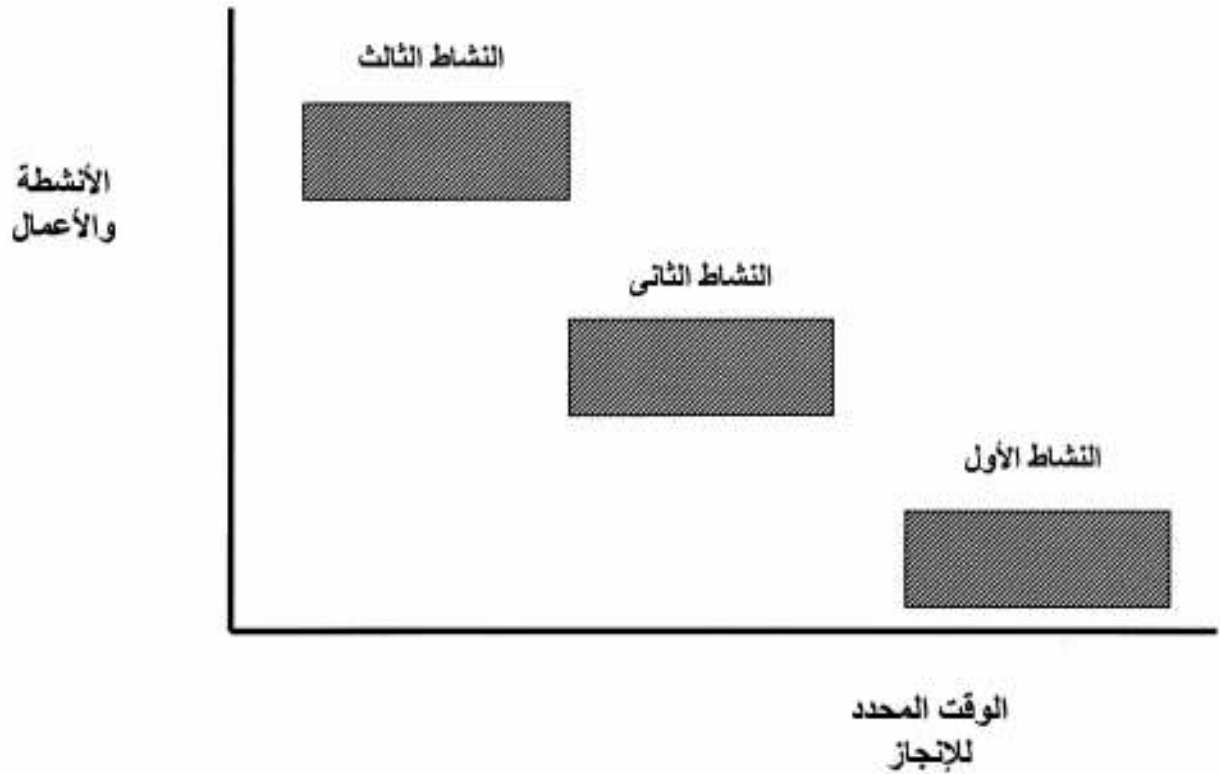
هناك عدد كبير من الأساليب التى يتم استخدامها فى إعداد الجداول الزمنية وبرامج العمل ، إلا أن أكثر هذه الأساليب شيوعا فى مجال التطبيق العمل هو أسلوب خرائط جانبيت ، وشبكة بيرت .

خرائط جانبية

ويستخدم هذا الأسلوب في الآتي :

- ١- أداء للتخطيط ومراقبة التنفيذ والإنجازات في الزمن المحدد
- ٢- أداء للرقابة حيث أنها توضح الانحرافات بين ما تم تنفيذه وبين المعايير المحددة للإنجاز
- ٣- توضيح الأنشطة والأعمال المطلوب أدائها ، كما توضح التوقيت الزمني لكل نشاط ، بدايته ونهايته .

والشكل التالي يوضح نموذج لخرائط جانبية



ومن الأساليب الشائعة أيضا * شبكة بيرت *

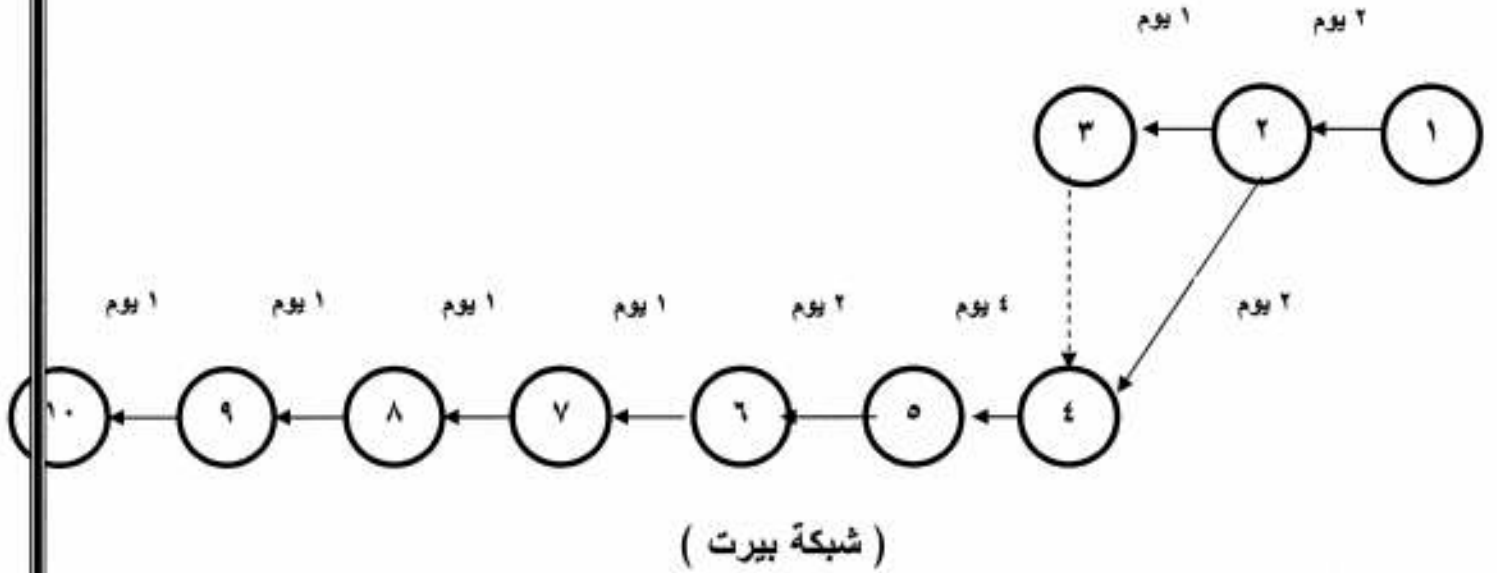
ولهذا الأسلوب عدة مزايا منها :-

- يؤدي استخدامه الى توافر كافة التفاصيل المرتبطة بتنفيذ الأنشطة
- يحقق هذا الأسلوب تقدير عادل للوقت المحدد لكل نشاط
- تساعد الشبكة التي يتم تصميمها طبقا لهذا الأسلوب في معرفة مواعيد تنفيذ كل نشاط بالنسبة لجميع العاملين بالمشروع .
- يركز هذا الأسلوب على الأنشطة التي يرتبط بها بعض المعوقات حتى يمكن العمل على تلافيها وأخذها في الحسبان .

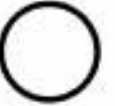
عند استخدام هذا الأسلوب ينبغي مراعاة الآتي

- تحليل الأنشطة المختلفة التي سيتم إتباعها لتنفيذ الخطة
- تحديد نتائج هذه الأنشطة والعلاقة بينها .
- تقدير الوقت الذي يستغرقه كل نشاط .
- رسم شبكة توضح المسارات المختلفة للأنشطة ونقطة البدء والانتهاج لكل نشاط .
- تحديد المسار الحرج وهو النشاط الذي يستغرق أطول فترة زمنية حيث يعتبر العامل المحدد لوقت استكمال الأنشطة جميعها .
- مراقبة ومتابعة الخطة وبرامج العمل التابعة لها ولهذا يتبعى ترتيب الأنشطة ترتيبا منطقيا .، وتسلسل الأنشطة بحيث يتم تحديد النشاط الأول ثم الثاني ثم الثالث الخ .
- تحديد الوقت المتشاعم وهو أطول وقت يستغرقه التنفيذ في حالة حدوث مشكلات .
- تحديد الوقت المتفائل وهو أقصر وقت يستغرقه التنفيذ في حالة عدم حدوث مشكلات .
- تحديد الوقت الأكثر احتمالا وهو الوقت العادي الذي يستغرقه النشاط .

وفيما يلي بوضوح نموذج لشبكة بيرت :-



تعبير عن الأحداث



تعبير عن المسارات بين الأنشطة



تعبير عن نشاط لا يستغرق زمن



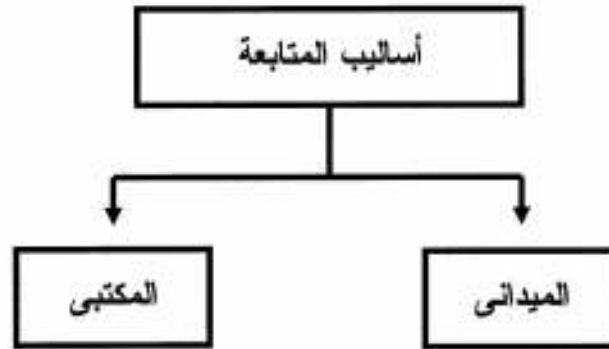
ويتم تحديد الوقت المتوقع بالمعادلة الآتية :-

$$\text{الوقت المتوقع} = \frac{\text{الوقت المتشائم} + \text{الوقت المتفاعل} + \text{الوقت الأكثر احتمالاً} \times 4}{6}$$

حيث يتم ضرب الوقت الإجمالي X ٤ ؛ لأنه الوقت الأكثر تكرارا

خامسا : متابعة برامج العمل

تمثل متابعة برامج العمل خطوة أساسية لا تقل أهمية عن عملية إعداد ووضع هذه البرامج ، فبدون متابعة لتحديد مدى الالتزام بهذا البرامج يصبح مجهود التخطيط مجهودا ضائعا . وتهدف المتابعة الى التأكد من أن التنفيذ يتم في المسار المحدد له سلفا ، وللتعرف على المشكلات التي تنشأ أثناء التنفيذ ومحاولة إيجاد الحلول لها ، كذلك متابعة القائمين على التنفيذ ومعرفة كفاءتهم .



ولكل من الأسلوبين مزاياهما وعيوبها :
إلا أنها يحققان الهدف من المتابعة ألا وهو التعرف الدائم والمستمر على أنشطة المنظمة على جميع المستويات الإدارية وسير الأعمال بها وتحديد درجة النجاح والفشل المتحقق ومقارنتها بالمعايير والمؤشرات المتوقعة .