

المعلومات الاقتصادية ودورها في رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي الصناعي

أ.د. محمد عبدالله أبوعون ، كلية الاقتصاد / جامعة طرابلس

د. حمزة المبروك مصدق ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص:

ان التخطيط هو أحد الأنشطة الأساسية المطلوبة باستمرار في جميع المستويات الإدارية فعملية التخطيط يمكن ان تنتهي بخطة يمكن اعتبارها معلومات هامة بالنسبة لجميع المستويات الإدارية ويعتبر التخطيط مفتاح الأداء المقنع لبقية الوظائف بحيث انه لا يمكن إنشاء نظام للمعلومات بأسلوب التجربة والخطأ في التصميم والتنفيذ حيث إن الجهود والتكاليف اللازمة لتنفيذ الخطط المعقدة التي تكون مشروعا هاما يلزمه كل الاهتمام العلمي والفني والإداري والمالي والتنظيمي في كل مراحل التخطيط والتنفيذ.

وإن استخدم نظم المعلومات في تخطيط الإنتاج الصناعي بحيث مرت الصناعة بمراحل تاريخية مختلفة متوازية مع تطور الإنسان. وكانت البداية بظهور بعض الأفراد الذين قاموا بإنتاج بعض السلع البدوية وأصبح عملهم هذا مصدراً لقوتهم ورزقهم

ولقد لعبت المنافسة فيما بينهم دورها في تطوير هذه الصناعات وتحسين نوعية السلع التي ينتجونها مع ازدياد الطلب واتساع السوق ظهرت حاجة الإنسان إلي طاقة بشرية في تصنيع المنتجات وبمعدات كبيرة ودقة وجوده عالية في التصنيع فظهرت الآلات كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية وهكذا حدثت الثورة الصناعية التي أدت إلي التوسع في الإنتاج وظهور متعددة ومختلفة في التصنيع للحصول على الخواص والمواصفات المطلوب في نوعية المنتج. وهذا يتطلب وضع الخطط الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بناء على تحليلات شاملة للمكونات الأساسية للبيئة الداخلية والخارجية. ووضع الخطط التنفيذية على اساس الموارد المتاحة في الوقت الحاضر و إمكانية استغلالها بأعلى مستويات الكفاءة، و لذا فان الخطة الاستراتيجية تعد المحدد الرئيسي لمعالم شخصية المنشأة على المدى الطويل .

مقدمة

بالرغم من أنه لم يعد هناك شك في أهمية التخطيط الإداري الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الخدمية كانت أم إنتاجية خاصة او عامة، الا ان بعض المنشآت لازالت لم تعترف الاعتراف القاطع

بأهمية التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى أهدافها المبتغاة، أو أن اعتماد هذه المنشآت و خاصة ما يوجد منها بالدول النامية لا يزال محدودا بالقدر الذي لا يمكن هذه المنشآت للتنبؤ بما ستكون عليه أعمالها في المستقبل. ومن ابرز العوامل التي تحكم ذلك هو مدى اقتناع الادارة العليا للمنشأة بفوائد التخطيط الإداري الاستراتيجي، ومدى اقتناعها بأن التخطيط لا يعتبر مضيعة للوقت بل هو صورة من صور الاستثمار ذو المردود المادي الطويل المدى.

ومن أكثر العوامل التي تشني القادة الإداريين في الإدارات العليا عن التخطيط الاستراتيجي يتمثل بالآتي :

- 1-الاغراق في الاعمال الروتينية.
- 2-التركيز على متطلبات السوق الحالية من السلع والخدمات التي تمنحها المنشأة متجاهلة في ذلك متطلبات المستهلك المحتملة.
- 3-التركيز على تحقيق اعلى معدلات الربح الممكنة على المدى القصير.
- 4-عدم توفير المعلومات و البيانات التي يمكن أن يعول عليها لرسم الخطط و حتى ان كانت متوفرة فانها غالبا ما تكون في شكل لا يمكن الاستفادة منه او تتصف بانخفاض المصداقية.

المشكلة :-

قبل الحديث عن التخطيط الاستراتيجي للمنشأة يقتضي الامر توضيح خطة البحث وماهو المقصود بالتخطيط الإستراتيجي .

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي عموماً التحديد المعتمد و المسبق للمسارات التي تقودنا الى تحقيق الاهداف. و هذا يعني أننا نقوم بتحديد الاشياء بشكل ارادي و مسبق وصولا الى الهدف او مجموعة الاهداف المراد تحقيقها . و يكشف التعريف اعلاه صراحة الى ان الاهداف تمثل المحور الاساسي الذي تدور حوله عمليات التخطيط الاستراتيجي بمعنى اخر انه لا يمكن وجود خطط دون وجود اهداف محددة مسبقاً.

والسؤال الآن ماهي الخطوات التي ينبغي اتباعها لبناء اطار ورسم خطة معينة؟

تنحصر الخطوات الاساسية لإعداد او رسم خطة البحث في الآتي:

1- تحليل معطيات حاضر و ماضي المنشأة او المؤسسة او المنظمة، بقصد تحديد الموارد المادية و غير المادية المتاحة ، كذلك تحديد الفرص التي يمكن ان تستمتع بها المنشأة استراتيجياً.

2-التنبؤ بالظروف المستقبلية.

3-تحديد البدائل الموصلة الى الهدف.

و يجب أن نميز بين نوعين من الخطط الاستراتيجية في المنشأة يتمثل النوع الاول فيما يعرف بالخطط الاستراتيجية التي تعنى بكيفية استغلال الموارد الاساسية للمنشأة و توجيهها للوصول الي الهدف او مجموعة الاهداف المحددة مسبقاً.

الى جانب ذلك فإن واضعي الخطط الإستراتيجية يعتمدون في قيامهم بالتخطيط الاستراتيجي على تحليلات شاملة للمكونات الاساسية للبيئة الداخلية والخارجية و تعتمد احتمالات النمو المستقبلي للمؤسسة. أما وضع الخطط التنفيذية فيعتمدون على اساس الموارد المتاحة في الوقت الحاضر و امكانية استغلالها بأعلى مستويات الكفاءة، و لذا فان الخطة الاستراتيجية تعد المحدد الرئيسي لمعالم شخصية المنشأة على المدى الطويل ، وتحدد معالم مختلفة.

فالسؤال الان ماهي طبيعة هذا القرار ،بمعنى اخر هل يندرج هذا القرار في نطاق القرارات الاستراتيجية ام أنه قرار يتعلق بتنفيذ السياسة العامة للمؤسسة ؟

ان ما يحدد طبيعة القرار هو تحديد فيما اذا كان يمس شخصية المنشأة في المستقبل ام لا ؟ فكل قرار يعدل من السياسة العامة للمنشأة فهو قرار استراتيجي، فالقرار المتعلق بتوجيه منشأة الصناعات المختلفة نحو البيع بالائتمان يعد قرار استراتيجي ، و السبب في ذلك انه تضمن تعديل قاعدة معينة في تصريف منتجات المنشأة في السوق المحلي .

ايضاً اذا قامت هذه المنشأة بإسقاط خط انتاجي معين او اضافة خط او مجموعة خطوط انتاجية جديدة الى خطوطها الانتاجية السابقة ، فطبيعة هذا القرار تندرج ضمن القرارات الاستراتيجية لانها تغير من شخصية المنشأة على المدى الطويل .اما القرار الذي لا يمس شخصية المنشأة فهو قرار تنفيذي يتعلق بالسياسة العامة للمنشأة فإذا افترضنا ان منشأة اتخذت قرار يتعلق بزيادة الانتاج بمعدل 10٪ عن طريق زيادة عدد الواردات العمل من ودية واحدة الى وريتين مثلاً فطبيعة هذا القرار تقع في نطاق القرارات التنفيذية للمؤسسة.

وبهذه الورقة سنركز على المعلومات الاقتصادية ودورها في رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقطاع الصناعي والمنظمات التابعة لهذا القطاع والتخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا من خلاله يتم تحديد المؤشرات الاقتصادية وفق برنامج سيتم تنفيذه وفقا للخطة الاستراتيجية للمشاريع الصناعية الاقتصادية.

أهداف البحث:-

يهدف هذا البحث علي التركيز على المعلومات الاقتصادية ودورها في رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي للقطاع الصناعي والمنظمات التابعة لهذا القطاع والتخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا من خلاله يتم تحديد المؤشرات الاقتصادية وفق برنامج سيتم تنفيذه وفقا للخطة الإستراتيجية للمشاريع الصناعية الاقتصادية.

الإستراتيجية الصناعية:-

وقد يطلق لفظ استراتيجية على الاهداف المحددة و وضع البدائل المختلفة ومقارنة التكاليف و العوائد المرتبطة و تقييمها تم اختيار البديل الاستراتيجي و وضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ و يرى أنسوف ((أن الاستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات. بعدم المعرفة أو عدم التأكد . فمن هنا تقع على عاتق الادارة عبء تحقيق تكيف المنظمة لهذه التغيرات البيئية .

و يرى ساندنار : كاتب آخر . تعريف الإستراتيجية الصناعية.. الإستراتيجية الصناعية على أنها تحديد الأهداف طويلة الاجل و تخصيص الموارد لتحقيق الاهداف الصناعية و يرى أن القرارات الاستراتيجية هي تلك التي تختص بالقرارات التي تمس مستقبل المنظمة و فاعليتها في الاجل الطويل و ذلك مثل القرارات الخاصة بالنمو والتوسع .

القرارات التكتيكية : هي تلك القرارات التي تتعامل مع اوجه النشاط الروتينية و القرارات سواء كانت استراتيجية أم تكتيكية فإنه يتم تنفيذها بعد تخصيص أو إعادة تخصيص الموارد و يعتبر هذا من مسؤولية الادارة العليا .

و يعرف : د.نبيل علي شعث ..الاستراتيجية (أنها مسار أو مسلك أساسي تختاره المنظمة من بين المسارات البديلة المختلفة المتوافرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد و المخاطرة) .

تعريف آخر.. ويظل يعرفها د. على السلمي : أنها الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في استخدام الموارد المتاحة وصولاً إلى الأهداف المقررة. مفهوم الإستراتيجية و قد أنتقل مفهوم الاستراتيجية الى مجال الاعمال لسنة 1961-1965 في وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية و بدأت التطبيقات الاولى لنظام التخطيط الاستراتيجي من خلال كتب وابحاث كثيرة . وقد أثبت هذا النظام الاستراتيجي نجاحا كبيرا مما دعا الرئيس

الامريكي الاسبق (ليدون جونسون) الى إصدار توجيهاته في شهر أغسطس 1965م بتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في كل المؤسسات باسم نظام التخطيط و البرامج الموازنة . ومنذ ذلك التاريخ فإن نظام التخطيط الاستراتيجي قد كسب تطبيقات عديدة بواسطة الدولة الأمريكية و خاصة في المدن والجامعات والمدارس و المستشفيات ومشروعات الاعمال المختلفة و قبل نهاية الستينات من هذا القرن

كان التخطيط الاستراتيجي قد عبر حدود الولايات المتحدة الى أوروبا ثم الى الدول النامية . العلاقة بين الأداء الفعال و الاستراتيجية : يقصد بالأداء : الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام الى تحقيقها فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والنظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف .

و يقصد بفاعلية الأداء مدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها و أهداف النظام لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل كلا من الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف الطويلة والأهداف التكتيكية او الأهداف القصيرة الاجل وقدرة أي نظام على تحقيق اهدافه ترتبط بعاملين :

أ- البيئة أي نوعية التفاعلات البيئية التي تؤثر في عمله .

ب- قدرته على التكيف مع هذه البيئة .

و تحقيق أهداف النظام يتطلب أن تكون هناك قواعد حاكمة او خطوط مرشدة في اتخاذ القرارات ، و هذه القواعد الحاكمة او الخطوط المرشدة تنبع من الاجابة على التساؤلات التالية :

1- ما منظمنا ؟ 2- ما الذي ستكون عليه ؟

3- ما الذي يجب أن تكون عليه ؟ 4- كيف يمكن تحقيق ذلك ؟

ونظراً لأن رضا المستهلك هو هدف كل منظمة تنتج سلعاً أو خدمات فإن هذا يتطلب بحث في أنواع المستهلكين و حاجاتهم . و رغباتهم.... الخ و العمل على أشباع حاجات هؤلاء المستهلكين . الحالية المستقبلية ينقلنا إلى التساؤل التالي : ما الذي ستكون عليه منظمنا ؟ و تتطلب الاجابة على هذا التساؤل ضرورة أخذ المستقبل في الحسبان عند اتخاذ القرارات الحالية لتحقيق البقاء و النمو و التكيف للمنظمة . و يتطلب ذلك معرفة المتغيرات البيئية التي لها تأثير على رسالة المنظمة و اهدافها و كيف تؤخذ هذه المتغيرات في الحسبان عند اتخاذ القرارات . و أخذ المتغيرات البيئية في الحسبان عند اتخاذ القرارات يقودنا الى التساؤل الثالث ما الذي يجب أن تكون عليه منظمنا ؟ و هذا يتطلب دراسة الفرص التي يمكن أن تخلقها المنظمة لتحسين أوضاعها و تحقيق أهدافها أما عن التساؤل الأخير و هو كيف يمكن تحقيق ذلك ؟ فيشمل دراسة موارد المنظمة

و وضع السياسة البديلة لاستخدام هذه الموارد ثم وضع البرامج الزمنية التي تمكن من وضع البديل المختار موضع التطبيق .

التخطيط الاستراتيجي :-

المفهوم عبارة عن تجريد أو تعميم يلخص لنا مجموعة من الملاحظات ويعطيها اسماً حتى يمكن تحليلها ودراستها، والتخطيط الاستراتيجي (مصطلح) يلخص لنا مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا لتحديد طبيعة المنظمة وأهدافها واتجاهها واداءها في المستقبل. وتتضمن هذه العملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له من خلال تحليل المتغيرات الاستراتيجية التي تؤثر على نشاط المنظمة واداءها وتحديد مقومات النجاح لتحقيق المستقبل المرغوب.

وعليه فان اعداد الخطة الاستراتيجية تؤسس على أدلة ملموسة وليس على التقدير الشخصي والانطباعات والتخمين والبداهة أو الحدس كما هو الحال في الميزانيات والتخطيط التقليدي، ولمفهوم التخطيط الاستراتيجي عدة مضامين من أهمها أنه أداة

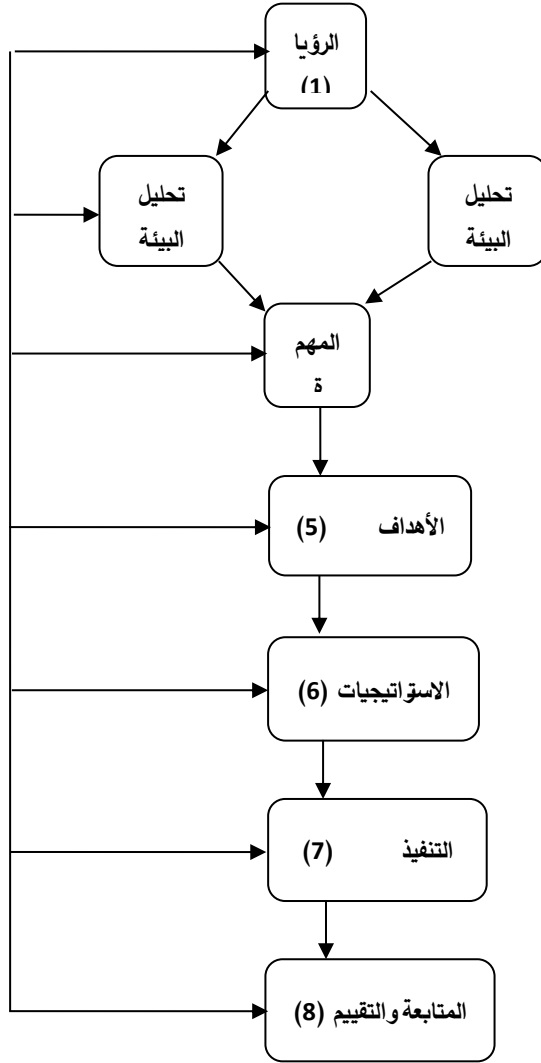
الإدارة لتحقيق أداء أفضل من خلال المساعدة على الأعمال الصحيحة كما أن التخطيط الاستراتيجي يتعلق بأثر القرارات الحالية في المستقبل وليس اتخاذ القرارات المستقبلية وبالتالي فإن دراسة العواقب المستقبلية للقرارات الحالية يعد جزءاً من التخطيط،

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة لطرح الاسئلة المهمة حول مستقبل الدولة والاجابة عليها
مثل:

- 1- أين المنظمة (الدولة) الآن (التحليل الاستراتيجي)؟
 - 2- إذا لم يتخذ أي إجراء ماذا سيكون الوضع في المستقبل؟
 - 3- إذا كانت الاجابة غير مقبولة ما هي القرارات التي يجب اتخاذها الآن لتصحيح الوضع. ويجري تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي ونماذجه المختلفة في كافة أنواع المنظمات العامة والخاصة وعلى كل منظمة اختيار النظام الذي يناسبها والاستعانة في ذلك ببيوت الخبرة في هذا المجال.
- وخلاصة القول فان نتائج عملية التخطيط هي صياغة الرؤيا المستقبلية للمنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وسياساتها العليا بعد دراسة العوامل الخارجية والداخلية.

مستويات التخطيط:

- 1- المستوى الوطني لتطوير استراتيجية تنافسية اقتصادية.
 - 2- المستوى المحلي (المناطق والشعبيات).
 - 3- مستوى المنشأة لصياغة إستراتيجية تنافسية.
- ويوضح نموذج التالي التخطيط الاستراتيجي أهم مكونات العملية التخطيطية كما هو مبين بالشكل رقم (1)



ويمكن أن يستخدم هذا النموذج المفاهيمي لتطوير عملية التخطيط للاستراتيجية الاقتصادية الوطنية في الاقتصاد الليبي، ويقترح النموذج البدء بتحديد الرؤية المستقبلية للدولة والكيان الذي تريده لنفسها.

فالرؤيا على مستوى الدولة تحاول أن تصف خصائص ونوعية وسلوك المجتمع الذي نتمنى أن نراه، وفي ضوء هذه الرؤيا يتم التحليل الاستراتيجي للمتغيرات الدولية والمحلية وترجمتها إلى مجموعة من الفرص والتحديات التي ستواجه الإدارة في المستقبل ومقابل ذلك يتم تحديد نقاط

القوة والضعف الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي والموارد المختلفة وثقافة الموظفين وغيرها من الامكانيات المادية والبشرية ومواطن الخلل في البنيان الاقتصادي والاجتماعي.

ومن خلال المعلومات المتحصل عليها من التحليل الدقيق للمتغيرات الاستراتيجية واتجاهاتها تبدأ مرحلة أخرى من التحليل تسمى Swot analysis أي دراسة الفرص والتحديات في ضوء نقاط القوة أو الضعف لاستنتاج أفضل شيء يمكن القيام به. ففي ضوء هذا التحليل يتم تحديد مهمة الجهاز الإداري ورسالته وأولوياته من خلال تحديد نوع الأنشطة والوظائف والدور الذي يجب أن يؤديه وفي إطار هذه المهمة يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية مثل معدل النمو الاقتصادي المستهدف وغيرها من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الكلية.

ثم تأتي مرحلة اختيار المسارات والخيارات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تحدد الاتجاه الصحيح للتنمية والنمط الذي يجب أن يتبعه التغير في هيكل الاقتصاد الليبي والأولويات وأهم أدوات إعادة الهيكلة. ومن أمثلة الاستراتيجيات الوطنية التنافسية التطوير التكنولوجي والإصلاح الإداري والخصخصة وجذب الاستثمارات الأجنبية والتركيز على البحث العلمي وتنمية وتشجيع الصادرات والتنمية البشرية وزيادة الانتاجية وتحسين مناخ الاستثمار وخفض التكلفة والتميز في الانتاج واستراتيجية التركيز على قطاع معين وجذب العقول والتنويع والاختراع واستراتيجيات التكامل والمشاركة وغيرها من البدائل الممكنة والمناسبة.

والمرحلة الأخرى المهمة هي ترجمة هذه الخيارات إلى سياسات لكل قطاع وتحديد الأهداف والاستراتيجيات النوعية والمكانية والفرعية والهيكل التنظيمي المناسب واختيار العناصر القيادية التي لديها الرغبة والمقدرة على التنفيذ الكفء والفعال لهذه السياسات وتشمل عملية تنفيذ الاستراتيجية تحديد البرامج والمشروعات والميزانيات والإجراءات.

والمرحلة الأخيرة هي عملية المتابعة والتقييم الاستراتيجي للأداء، ويمكن النظر إلى عملية التخطيط باعتبارها دائرة ديناميكية تتكون من مجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد الرؤيا وتنتهي بتقييم الأداء وهذا يعني نهاية دائرة واحدة وبداية واحدة أخرى.

الاستراتيجيات السياسية والإدارية:-

1- تتم عدة عمليات تقييم الاستراتيجية على المستوى العام للمشروع وكذلك على المستوى الوحدات الإنتاجية و تتطلب عملية تكوين الاستراتيجية على ما يلي :

2- الدافع إلى التقييم قبل أن تتخذ عملية التقييم مكانها فإنه يجب ان تتوفر الرغبة الاكيدة لدى المستويات الادارة العليا بالمنظمة للقيام بعملية تقديم الاهداف وتنشأ هذه الرغبة عادة اذا ان الاستراتيجية معرفة للنشئ او عدم النجاح الى جانب ذلك ان المكفاءات على الاداء .ستكون مرتبطة بما حققته من اهداف حسب الاستراتيجية التي وضعت وإن دافع التقييم يحتوى على شقين:

- رغبة و استعداد المديرين لتقييم الاستراتيجية الممتازة
- ربط المكافأة على الاداء بمستوى الاهداف .

نظام استرجاع المعلومات الضرورية للتقييم و هذا يتطلب وجود نظام فاعل للادارة النظم و المعلومات الادارية . ووجود تقارير كاملة و صادقة عن نتائج لإستراتيجية بما يمكن الادارة العليا من اتخاذ القرار اللازم في الوقت اللازم لتفادي الانحرافات سوى كانت هذه الانحرافات ايجابية ام سلبية.

معايير الرقابة الإستراتيجية : قد تكون معايير الرقابة لتقييم الاستراتيجية :

1- معايير كيفية

2- معايير كمية

3- معايير تقييم الكيفية .

و هي عبارة عن عملية التقييم الفورية التي تتم مباشرة فور تنفيذ الاستراتيجية و الذي توضح الى مدى يتم تنفيذها بطريقة حسنة و مرضية ومن بين المعايير الكيفية:-

1- الاتصال الداخلي: بمعنى هل تنفيذ كل سياسة الاستراتيجية بشكل مناسب ومتكامل الاستراتيجي العام.

2- الاتفاق مع البيئة: بمعنى هل تتناسب كل الاستراتيجية المتطلبات الحالية للبيئة.

3- الملائمة : أخذ في الحسبان الموارد المتاحة في المشروع بمعنى هل نفذت عن طريق استخدام الموارد الحيوية بفاعلية حالية .

4- قبول درجة معينة من المخاطر : أخذنا في الحسبان التقييم المعطاة للمخاطر من قبل بمعنى هل تتلائم الاستراتيجية و تطلعات الادارة .

5- الملائمة: مع أفاق العصر بمعنى هل بتطبيق التغيير الاستراتيجي الاهداف الملائمة بالعصر الزمني الحالي .

6- القابلية للعمل: بمعنى هل الاستراتيجية قادرة على تحقيق الاهداف .

معايير التقييم الكمية: ومن أمثلة هذه المعايير .

1- صافي الربح .

2- سعر الاسهم .

3- فوائد السندات .

4- العائد على الاسهم .

5- حصة السوق و النمو في المبيعات .

6- كفاءة و فاعلية الانتاج .

7- كفاءة و فاعلية التوزيع .

العناصر الرئيسية المكونة للقرارات الاستراتيجية:-

أن كل قرار موجه للعمل يجب أن يتضمن العناصر الثلاثة التالية :-

أ- هدف واجب التحقيق أو نتيجة مربوطة .

ب- مسار للعمل او خطة تمكن بها توصيف العمل المطلوب القيام به لتحقيق النتائج المطلوبة.

ج- القرار الملازم الذي يمكن توجيه بعض اجزاء التنظيم حتى يمكن القيام بمسار العمل المحدد و تحديد الافراد المسؤولين من الوصول الى الهدف . و كذلك تخفيض المواد اللازم للوفاء لاحتياجات هذا العمل .

❖ الإستراتيجية الإدارية الصناعية :-

يمكن حصر العناصر الرئيسية اللازمة لوضع الاستراتيجيات الادارية في العنصرين الاساسيين الآتيين:

أ- وجود الهدف او الاهداف المحددة .

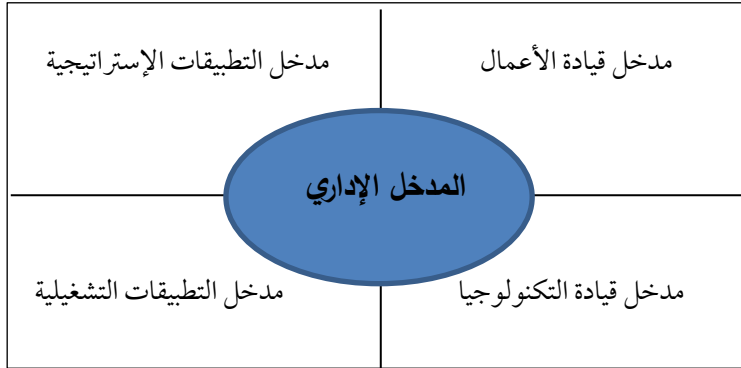
ب- توافر الكفاءات الادارية المؤهلة للقيام بمهمة وضع و رسم السياسات والاستراتيجيات الادارية .

إن عمل نظام في حجم نظام المعلومات دون التخطيط الاستراتيجي لهذا النظام المبني على الأسس العلمية والبحث العلمي وتوفير كل مايحتاجه من إمكانيات للوصول إلى التخطيط الفعال والسليم فإن مصير هذا النظام هو الفشل وسيصبح نضاماً تعمه الفوضى وضباب الموارد والوقت ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال. وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات لما تقدمه للمنظمة من توقعات وتنبؤات مستقبلية بكل ما هو جديد في عالم المعلومات مساعدة المنظمة في اختيار نظام المعلومات الذي يتماشى وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية والتقنية ولما لهذا النظام من أهمية كبيرة في ربط المستويات الإدارية والوظائف الإدارية بعضها عن طريق قنوات الاتصال الفعالة. وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي أيضاً للمعلومات فإنه يتعامل مع المستقبل ومافيه من تقلبات وتطورات والعمل من خلال التخطيط الاستراتيجي للمعلومات لمواجهة التحديات المستقبلية والتطورات المتوقعة في عالم التكنولوجيا والمعلومات ومن أهميته أيضاً أن مستقبل المعلومات والتكنولوجيا تسير بالديناميكية والحركية وعدم الثبات ضمن الملاحظ أنه تكاد لا ترى فترة قصيرة من الزمن إلا وتحديث تطورات واختراعات جديدة في عالم المعلومات والتقنية. ومن أهميته أيضاً أن نظام المعلومات يحتاج إلى التخطيط وأن التخطيط السليم يحتاج إلى المعلومات. فالمعلومات والتخطيط مترابطين لا يمكن نجاح أحدهما إلا بالآخر .

وتوجد بضمن الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ومنها:-

- التغير والتطور السريع والملحوظ في التقنية والمعلومات حول العالم .
- زيادة كفاءات الخبرات والكوادر البشرية العاملة في مجال التكنولوجيا والمعلومات.
- زيادة المناقشة وتحول السوق العالمي إلى قري صغيرة تصل إليها المنظمات بسهولة ويسر.
- زيادة أهمية نظام المعلومات والتقنية وكون أصبح من أهم العوامل الأساسية لبقاء المنظمات في سوق العالمية.

هذا الشكل رقم (3) يوضح المداخل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي لنظام المعلومات



المصدر/ د. طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات و الانترنت، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، 2007.

تمثل مداخل التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات نقطة البدايه لفهم التخطيط المنهجي السليم لهذه النظم في المنظمات، التي والتي يمكن تطبيقها لاحقاً. اذ يفترض الاختيار من بين هذه المداخل عند المشروع بالتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ولاجل الاختيار السليم يفترض معرفة طبيعة كل مدخل من مزاياه وعيوبه والحالات الممكنة لتطبيقه وفيما يلي فكرة موجزة عن هذه المداخل.

- مدخل قيادة التكنولوجيا:

يركز هذا المدخل على الجوانب الأساسية الخاصة باعتبار تكنولوجيا المعلومات و تطبيقات نظم المعلومات عند التخطيط الاستراتيجي لهذه النظم وهذه الجوانب. تأكيد ضرورة امتلاك الموارد الضرورية التي تمكن المنظمة من قيادة التكنولوجيا في تطبيقات نظم المعلومات. تصميم نظام المعلومات الاستراتيجيه وبناءها و تطويرها بالشكل الذي يتكيف مع التطورات التكنولوجية الحاصلة والمتوقعة.

- مدخل تحديد أنشطة المنظمة:

يهتم هذا المدخل في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات بالجوانب الآتية:

1. التركيز على المبدأ المعروف من القمة الى القاعدة عند تحديد الأنشطة حيث يتم تحديد الأنشطة الرئيسية ثم الأنشطة الفرعية الأنشطة القانونية.

2. مراعاة العلاقة التكاملية بين التطبيقات المختلفة لنظم المعلومات الخاصة بكل نشاط ولكل استراتيجية في المنظمة .

- المدخل الإداري:

يوضع هذا المدخل طبيعة العلاقة بين تطبيقات نظم المعلومات وبين المتغيرات البيئية الخارجية مركزاً على الجوانب التالية:

- اعداد الموازنات المالية الضرورية لاعتماد التخطيط الاستراتيجية لنظام المعلومات في اطار الموازنة الكلية للمنظمة.
- اعداد التنبؤات بالتطبيقات المستقبلية لنظم المعلومات الاستراتيجية والتي يتوقع أن تظهر الحاجة اليها مستقبلاً.

- مدخل قيادة الاعمال:

يحدد هذا المدخل طبيعة العلاقة ما بين تطبيقات نظم المعلومات وبين المتغيرات البيئية الداخلية مركزاً على الجوانب التالية:

- تحديد اهم التطبيقات الضرورية لنظم المعلومات على مستوى كل وظيفة من وظائف المنظمة الرئيسية.
- تحديد الوظائف ذات السمة القيادية لتلك التطبيقات في المنظمة.
- تحديد الوظائف التي ترتبط بالتطبيقات المستقبلية لنظام المعلومات التي سيتم اعتمادها في المنظمة.

- مدخل التطبيقات الاستراتيجية:

ويركز هذا المدخل:

- تحديد نسبة المبالغ المستثمرة في تطبيقات نظم المعلومات.
- تحديد مدى مساحة تطبيقات نظام المعلومات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد آلية التكامل بين الاستراتيجيات الثلاثة عن مستوى المنظمة استراتيجية الاعمال الاستراتيجية نظام المعلومات واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع ربطها بالميزة التنافسية.

دور التخطيط الاستراتيجي الصناعي:-

1. المشاركة في صيانة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة، دعم عملية صيانة المنظمة وذلك عن طريق تحديد انواع أنشطة الأعمال الجوهرية وتقديم معلومات عن الاسواق المستهدفة وتحليل عناصر الميزة التنافسية الاستراتيجية، تقديم معلومات بخصوص المواد البشرية... الخ.
 2. صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنطقة من خلال مقارنة عناصر القوة والضعف داخل المنظمة بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية / تقدير المعلومات ذات الجودة
 3. الشاملة بين البدائل الإستراتيجية الممكنة واختيار الإستراتيجية المناسبة والأعمال الشاملة الملائمة للمنظمة التي يصل على تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة وذلك من خلال ماتوفره من معلومات عن القوى المنافسة.
 4. مساعدة التخطيط الاستراتيجي للمعلومات عن تصدير الأهداف المراد الوصول إليها مما يسهل تنفيذها .
 5. المساهمة في تحديد الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الخطوات الإستراتيجية للمنظمة ككل و من ثم تحقيق الأهداف.
 6. له الدور الرئيسي في التنسيق والربط بين كافة الإدارات والمستويات الإدارية مما يحقق الانسجام وعدم الاختلاف بين المستويات الادارية في مختلف الإدارات في المنظمة.
 7. يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية وذلك من خلال الاطلاع عملى كل مايحيط بالمنظمة من البنية الداخلية والخارجية وتحديد نقاط الضعف والقوة.
- التخطيط الالكتروني لنظام المعلومات:

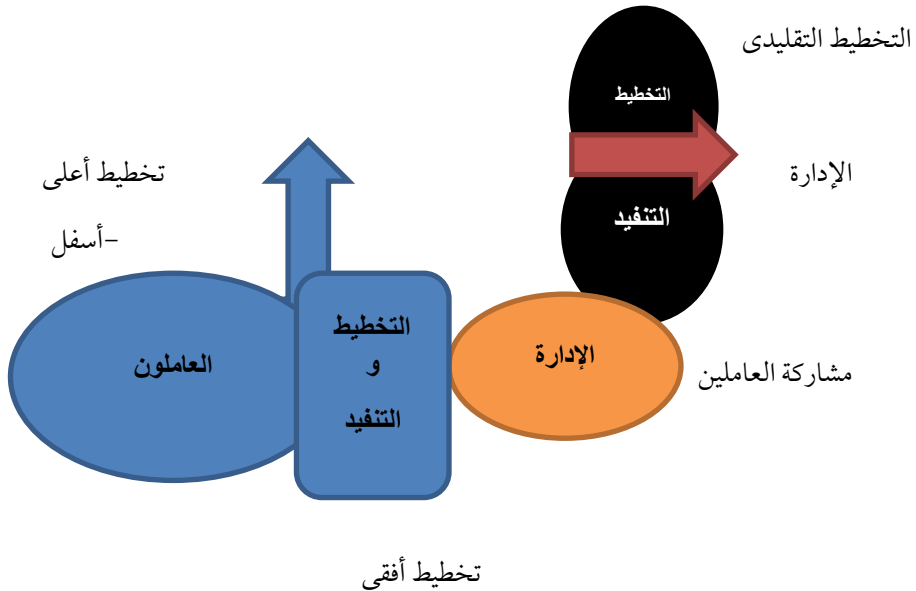
قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لن كلاهما ينصب على وضع الاهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الاهداف. وإلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات :-

أولاً: عن التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الاهداف من أجل تنفيذها في الفترة القادمة وعادة ما يكون تغير الاهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

ثانياً: عن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف استمرارية على كل شيء في المنظمة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع على التخطيط المستمر.

ثالثاً: عن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين المستويات الإدارية العليا يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الالكترونية. فجميع العاملين يمكن أن يساهموا بالتخطيط الالكتروني مع كل فكرة في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل مما يحقق مبدأ الإدارة بالمشاركة أو الإدارة بالاهداف.

هذا الشكل رقم (4) يوضح مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني



المصدر / أ.د. سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار البازورى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2009.

❖ الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصناعية:

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل .

2- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير . وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى أسس الأربعة للإدارة وهي:

❖ تطوير حقيقي في الإدارة الصناعية:

ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريق العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

- العامل الاقتصادي: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد و الأعداد اللازم لها ،وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: ينبغي ألا يكون اعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرؤوسين فيأخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكنتهم داخل المنظمة
- سرية القرارات: كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها الى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي الا يؤدي اعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الى تسرب المعلومات عن طريق المؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات.
- انواع القرارات هناك تصنيفات للقرارات و انواعها وفيما يلي عرض لاهم هذه التصنيفات:
- تقسيم بحسب درجة اهميتها و عموم شمولها: فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها و كيانها و اهدافها السياسية وسيادتها الرئيسية و على الطرف الاخر توجد القرارات الادارية محددة الاجل والتي تتعلق بالاجراءات و غيرها من المسائل التكتيكية.
- تقسيم وفق معيار طبيعتها: فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في اطار دوره كمسؤول رسمي فانه يتصرف في اطار قواعد النظام الرسمي المعلن و المعروف للمجتمع، وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الادارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود احكام النظام المقرر، اما القرارات الشخصية فانها القرارات التي يتخذها المدير في اطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصيه و تقديره و قيمه الذاتية، وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.
- تقسيم بحسب درجة امكان جدولتها: هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فانها ليست حالات معينة او مميزة او فريدة في نوعها، وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة او متماسكة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها، وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.
- تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد: فابنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة و دقيقة وكاملة، و النتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة وبعض القرارات الاخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في اطار من المخاطرة بامكان الحصول على النتائج المرجوة او عدم الحصول عليها. على ان مثل هذه القرارات

يمكن جدولتها في اطار انسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمداول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار و الذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف (بنظرية القرار) و التي تدور اساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

- تقسيم بحسب الموضوع محل القرار: وفيه قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها، وقد تكون قرارات تفضي للاجراءات و الاساليب المناسبة للوصول الى حلول المشاكل مقرر، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا و متى و أين و كيف، وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة .

- تقسيم بحسب درجة التغير المطلوبة: وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار و الآثار المترتبة عليه، ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في اطار امتداد لتعدين متقاطعين هما.

البعد الافقي: و يبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتداني ماتحدثه من تغيير الى درجة جدية.

البعد الرأسي: و يبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار و النتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها .

التخطيط الاستراتيجي للمعلومات بالمنظمة الصناعية:

من المهم جداً لكل مؤسسة تتعامل بنظم المعلومات التكنولوجية، أن تقوم بالتخطيط لبنائها، أو تطويرها، لأن ذلك يضمن لها التأكد من مدى فائدة النظام، ومدى الحاجة لتطويره. ويتطلب التخطيط لبناء أو تطوير نظم المعلومات التعرف إلى مستويين من التخطيط:

التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط على مستوى المشروع.

المستوى الاستراتيجي: يتطلب التخطيط لنظم المعلومات بالمستوى الاستراتيجي، طرح عدة تساؤلات حول:

(أ) الأولويات العامة للمؤسسة.

(ب) أهداف نظم المعلومات.

(ت) المنحنى الفني والتنظيمي الذي سيتم استخدامه.

ويتولى هذا الشأن الأفراد في إدارة العليا، حيث هم هناك الأكثر إلماماً بأهداف وأوضاع المؤسسة عامة.

التخطيط على مستوى المشروع الاقتصادي: يكون الاهتمام فيه:

(أ) تحديد القدرات المطلوبة من كل نظام على حدة.

(ب) تعيين الأفراد، وتحديد أدوارهم، ومسؤوليات وواجبات كل منهم، وتوقيت إنجاز كل مشروع حتى انجائه. ويهتم بإنجاز ذلك المدبرون في الإدارة الوسطى.

علاقة تخطيط المؤسسة بتخطيط نظم المعلومات الصناعية:

يجب أن يكون التخطيط لنظم المعلومات جزءاً متجانساً مع التخطيط المؤسسي العام للأعمال في المؤسسة، والذي يعنى بتحديد غايات المؤسسة وأهدافها وأولياتها، وتطوير خطط العمل الكفيلة بتحقيق تلك الغايات والأهداف. ويشكل تخطيط نظم المعلومات جزءاً من التخطيط العام للمؤسسة من أفراد ومعدات وبرمجيات.

وعلى الرغم من أنه يتم إنتاج كل خطة من خطط المؤسسة من قبل متخصصين في دوائر مستقلة، فإن جميع الخطط يجب أن تدعم الاستراتيجية والأهداف نفسها؛ ومن هذا المنطلق فإن التوجه إلى خطط نظم المعلومات يقتضي التركيز على مشاريع هذه النظم لدعم استراتيجيات المؤسسة وأهدافها.

تعد عملية التخطيط لنظم المعلومات مرحلة حرجية في حياة هذا النظم، وذلك لأن هذه المرحلة حيوية لنجاح أو فشل نظام المعلومات. وتبدأ بتحديد مدى الحاجة الفعلية للمؤسسة لهذا النظام، وهنا يتم اختبار ذلك من خلال عدة عوامل:

- طبيعة المؤسسة الحديثة.
- البيئتان القانونية والاجتماعية للمؤسسة.
- التقدم التكنولوجي المستمر ضمن البيئة الخارجية.
- الدور المتزايد للإدارة في إدارة أعمال المؤسسات.

المؤشرات التي تبين مدى حاجة المؤسسات إلى نظم المعلومات:

- 1) درجة تعقد التنظيم: ونعني بذلك مدى تفرع وتشابك الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وطوله، وهذا يجعل المؤسسة بحاجة لنظام مناسب، ليفي باحتياجاتها المعلوماتية.
 - 2) حجم العمليات: إلى أي مدى تتكرر العمليات في المؤسسة، وهكذا تصبح بحاجة لنظم تساعد على معالجة الحركات وتسجيلها بشكل أسرع وأكبر.
 - 3) درجة المخاطر: تعد المخاطر والفرص من المؤثرات ذات المصدر الخارجي على عمل المؤسسات، وهنا على أن تنتبه للمخاطر التي قد تؤثر عليها، وفي حال تعرضها لخطر وشيك، عليها الإستعانة بنظام معلومات دقيق، حتى تضمن الحصول على معلومات صحيحة، تجنبها أكبر قدر ممكن من أضرار المخاطر.
 - 4) درجة اعتمادية العمليات: يجب أن يتاح نظام معلومات يمكن مختلف الأقسام من تبادل المعلومات بسرعة، وذلك في حال كانت العمليات التي تقوم بها أقسام هذه المؤسسة معتمدة على بعضها البعض.
 - 5) درجة الحاجة إلى السرعة: يعتمد ذلك على حاجة المؤسسة إلى الوقت في إتخاذ القرارات، ومدى إمكانية الانتظار أثناء نقل المعلومات، ومثال ذلك مدى أهمية تحديث المعلومات باستمرار في شركات الطيران أثناء حجز المقاعد للعملاء.
- استخدام نظم المعلومات في تخطيط الانتاج الصناعي:-

مرت الصناعة بمراحل تاريخية مختلفة متوازنة مع تطور الانسان، وكانت البداية بظهور بعض الافراد الذين قاموا بانتاج بعض العدد والسلع اليدوية، وأصبح عملهم هذا مصدراً لقوتهم ورزقهم، وقد لعبت المنافسة فيما بينهم دورها في تطوير هذا الصناعات، وتحسين نوعية السلع التي ينتجونها، ومع ازدياد الطلب، وإتساع السوق ظهرت حاجة الانسان إلى طاقة تفوق الطاقة البشرية في تصنيع المنتجات وبمعدلات كبيرة ودقة وجودة عالية في التصنيع فظهرت الآلات كعنصر أساسي في العملية الانتاجية، وهكذا حدث الثورة الصناعية، التي أدت إلى التوسع في الانتاج، وظهور طرق متعددة ومختلفة في التصنيع، للحصول على الخواص والمواصفات المطلوبة في نوعية المنتج.

وبالتالي تعقدت الصناعة وصار المصنع يضم المئات والآلاف من المنتجين، من ذوي التخصصات المختلفة القادرين على إدارة الآلات والعدد ووسائل الانتاج وللمحافظة على

استمرارية المصنع وإدامة عمر الآلات، تطلب ذلك على وجود جهاز للصيانة كما تطلب تصريف الانتاج وجود إدارة للتسويق وبالمثل ادارة للعاملين وادارة للانتاج وادارة للشئون المالية... إلخ.

أ. الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تحديد أولويات الخطط الصناعية:-

هناك اعتبارات يجب أن تشملها كل خطة من أهمها:-

1- تحقيق أعلى قيمة ممكنة لنسب العمل إلى رأس المال.

2- تحقيق أعلى قيمة لنسب الناتج إلى رأس المال.

3- تحقيق أعلى قيمة لنسب نمو الاستثمار والاستخدام.

4- تحقيق أعلى عائد على الاستثمار.

وبناءً عليه فإن المعلومات والبيانات الضرورية، يجب أن تكون متوفرة للمخططن بصورة منتظمة، مما يمكن من اعداد خطط يمكن تنفيذها بنجاح.

❖ مقومات نجاح التخطيط:-

هناك العديد من المبادئ العامة والعناصر التي يجب أن تتوفر في التخطيط، علاوة على وجود أساليب متعددة في التخطيط، وهي في مجملتها تعد من المقومات العامة لنجاح التخطيط، ويمكن أن نوجز أهمها فيما يلي:-

- **الجهاز التخطيطي:** ان توفر جهاز تخطيطي ذو كفاءة وقدرة على وضع الخطط، ومتابعتها يعد من المقومات الأساسية التي يتطلبها التخطيط الناجح.

- **جهاز المعلومات:** ان وجود جهاز للمعلومات يمتلك العناصر والكوادر العلمية والفنية، علاوة على الأجهزة والنظم المستخدمة، بحيث يكون قادراً على تزويد الأجهزة المسؤولة عن وضع الخطط السنوية التفصيلية، والخطط العامة ومتابعتها وتقييمها بكافة البيانات والمعلومات حين طلبها، يعد من أهم الركائز التي يعتمد عليها الجهاز التخطيطي :-

1) التمويل:-

يسبق التخطيط عملية التمويل، وتشكل أهداف الخطة الأساس لاعداد مشروع الميزانية (الميزانية التقديرية). وتعد هذه الميزانية على ضوء التقديرات الواردة في مشروع الخطة.

2) القوى المنتجة:-

ان تخطيط القوى البشرية إلى جانب القوى المادية، يعد من أولى الأولويات التي يعتمد عليها لنجاح الخطة في تحقيق أهدافها المرسومة، والقصور في سد احتياجات تنفيذ الخطة من بعض الفنيين أو المنتجين يشكل اختناقات تعوق الخطة عن تحقيق أهدافها.

3) التكامل والمشاركة بين الأجهزة المختلفة:-

التكامل والمشاركة في اعداد الخطة وتنفيذها من قبل أجهزة التخطيط وباقي الأجهزة بعد ضرورياً لتظافر الجهود وتكاملها بغية تحقيق أهدافها، ذلك أن المشاركة في اعداد الخطة من كل الأجهزة يجعلها مسؤولة وملزمة بتنفيذها وتحقيق أهدافها كاملة.

❖ هناك بعض المبادئ العامة والأساسية في التخطيط والتي أهمها:-

1- الواقعية:

يجب أن تبنى الخطة على المعرفة الواقعية للموارد، والامكانات والحقائق المتاحة والممكنة، وأن تكون أهداف الخطة متلائمة ومتوازنة مع هذا الواقع، ومن ثم اختيار الوسائل المحققة للاهداف المرجوة بالخطة من خلال الواقع القائم، كل ذلك يجب أن يقوم على أساس واقعية البيانات والمعلومات، وواقعية التنبؤ بكمية ونوعية المستهدفات بالخطة.

2- الشمولية:

يدخل تحت الشمول في التخطيط كافة المتغيرات الأساسية (الانتاج، التوزيع، التبادل، الاستهلاك).

أي أن تغطي الخطة كافة المصادر الرئيسية واستخداماتها على الصعيد المادي والمالي والبشري. اذ لا يمكن تخطيط جزء وإهمال الأجزاء الأخرى.

3- المركزية:

ويقصد بها وجود إدارة تتخذ فيها القرارات التخطيطية بصورة مركزية ويكون لها صفة الالتزام على كافة المستويات.

هذا من الجانب التخطيطي، أما الجانب التنفيذي فيجب ألا يكون مركزياً بل يجب أن تكون هناك مشاركة فعالة مع باقي الجهات، مما يعني تقسيم العمل القائم على مركزية قرارات التخطيط

والمتابعة والمراقبة والتقييم، ولا مركزية التنفيذ وتجدر الإشارة هنا الى أن درجة المركزية في اتخاذ القرارات التخطيطية واتساع حجمها يتناسب عكسياً مع ندرة الكوادر الكفوة والمتخصصين.

4- المرونة:

تعد المرونة من الاساسيات التي يجب أن تتصف بها الخطة، ومتابعتها هو من مسؤوليات الجهاز التخطيطي، وهذه المتابعة يمكن أن تؤدي إلى تعديل الخطة، إلا أنه يصعب أحياناً التفرقة بينه وبين الدور الذي يؤديه الجهاز التخطيطي بالنسبة لمتابعة التنفيذ مما يؤدي إلى الخلط بين النوعين.

فالبيانات والمعلومات التي تلزم لتقدير الموقف التنفيذي والدراسات التي تجرى عليها والتعديلات التي تجري على الاجراءات والسياسات المتبعة قد تنتهي إلى ضرورة تعديل الخطة وأهدافها، وهذا مضمون قاعدة المرونة في التخطيط.

فإذا أظهرت المتابعة وجود صعوبات في التنفيذ راجعة مثلاً إلى عدم كفاية المخازن لاستيعاب الكميات الموردة من مستلزمات الانتاج، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التخزين فإن الحل لا يكون بالضرورة هو تحديد الكميات الموردة من مستلزمات الانتاج لأن هذا قد لا يكون الحل للمشكلة ولا يلزم أن يكون الحل في اعطاء أولويات لاستعمال المخازن، بما يكفل تنفيذ بعض الأهداف على حساب أهداف أو جوانب أخرى، لأن هذا يعني اجراء تعديل جزئي في أهداف الخطة يؤدي إلى اختلال جديد في توازنها، وانما قد يقتضي الامر تعديل خطة قسم المخازن، الأمر الذي يعني ضمناً أن البيانات والمعلومات، التي وضعت عليها أهداف هذا القسم لم تكون سليمة، مما أدى إلى ظهور العجز غير المتوقع في السعة التخزينية.

ومن هنا تتضح لنا خطورة تقارير المتابعة، وأهميتها بالنسبة للادارات العليا في المشاريع الصناعية اذ أنه من المحتم والمطلوب أن تكون هذه التقارير أكثر من سرد رقمي للمنجزات أو نواحي القصور، بل هي أساساً دراسات تحليلية عميقة له أبعد أثر في مقدرات المشاريع الصناعية، وإذا لم تقم بها الأجهزة التخطيطية فيجب أن يعهد بها إلى أجهزة أخرى تتوفر لها كل البيانات والمعلومات والتي عادة ما تكون في متناول الجهاز التخطيطي حتى يتسنى لها القيام بهذا العمل بكل دقة وأمانة.

ج- تخطيط الطاقة الانتاجية في الصناعة:

تعرف الطاقة الانتاجية بانها القدرة الانتاجية للمشروع الصناعي، بما في ذلك القائمة والمستحدثة والمستفيدة ضمن اسلوب انتاجي معين، وخلال فترة زمنية معينة ويتم قياسها في صورة ساعات عمل أو وحدات انتاج، وتقوم على ركنين أساسيين هما:

1) الجانب الفني، ويعرف بالكفاءة الفنية أحياناً وقصد بها انتاج أقصى ما يمكن انتاجه بالموارد المتاحة خلال فترة محددة.

2) الجانب الاقتصادي أو ما يعرف أحياناً بالكفاءة الاقتصادية، ويقصد بها تحقيق أقصى اشباع لرغبات المجتمع بأقل كلفة ممكنة.

وتقاس الطاقة الانتاجية بنسبة الانتاج الكلي للمشروع إلى مدخلات الانتاج وهي نسبة تنفيذ المستوى الفني والتقني للانتاج، وتحسب الاحجام المقررة للانتاج على أساس ميزان القدرات الانتاجية الذي يربط بين الحجم المخطط للانتاج والطاقة الانتاجية

ومؤشرات استخدامها، ميزان القدرات الانتاجية في بداية المرحلة التخطيطية وزيادتها خلال المرحلة التخطيطية وتقليصها بمقدار المستبعد منها بسبب العطل والبلي.

كما يشير إلى القدرات الانتاجية في نهاية المرحلة التخطيطية ويظهر متوسط الطاقة الانتاجية السنوية، ومن أهم العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحسين استخدام القدرات الانتاجية: عدم السماح بتوقف الأجهزة، العمل بالمنظمة بصورة منتظمة، تحديث المنظمة ورفع كفاءة العاملين، تطوير التخصص، انسياب المعلومات بشكل يمكن استخدامها استخداماً أمثل.

ويظهر الجدول هذا رقم (1) يوضح نموذجاً تخطيطياً لميزان القدرات الانتاجية لمؤسسة ما:

البند	المؤشرات	الخطة
1	الطاقة الانتاجية في بداية المدة	---
2	الطاقة الانتاجية في نهاية المدة	---
3	متوسط الطاقة الانتاجية = (البند 1 + البند 2) ÷ 2	---
4	معامل استخدام الطاقة السنوية المتوسطة (البند 1 ÷ البند 3)	---
5	تصنيع المنتج (البند 3 × البند 4)	---

أهمية نظم المعلومات للأجهزة الإدارية الصناعية:-

تستخدم نظم المعلومات جميع أنواع التكنولوجيا لتشغيل ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات في شكل الكتروني وهو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات التي تشمل الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات. ويقوم نظام المعلومات بتشغيل البيانات وتقديمها للمستخدمين - ربما يكون فردا أو مجموعة من الأفراد - الذين يقومون بتشغيل مخرجات نظام المعلومات بأنفسهم نتيجة توفر الحاسبات الآلية. وربما تكون مخرجات العديد من النظم مستخدمة بشكل روتيني لأغراض الرقابة على أداء الجهاز الإداري نفسه أو لتبسيط تشغيل أوامر المستخدمين. وتعتبر القرارات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة في الجهاز الإداري العنصر الحاكم في نجاح ذلك الجهاز، فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية 50% من رأس المال المستثمر في الأجهزة الإدارية يتعلق بالمعلومات، كما أن هناك حوالي 63 حاسب آلي لكل 100 عامل، بينما تقدر بعض المصادر أن واحد من كل ثلاثة من العاملين يستخدم الحاسب الآلي. كما تبلغ نسبة المديرين الذين يستخدمون الحاسب الآلي في أعمالهم حوالي 88%. وبلغ حجم إنفاق الشركات الأمريكية على تكنولوجيا المعلومات في عام 1996م 500 مليون دولار، بينما إجمالي الأموال المنفقة في العالم حوالي واحد تريليون دولار.

التوصيات

1. يجب مراعاة خصوصيات المجتمعات العربية والإسلامية في نشر المعلومات.
2. تنمية القدرات البشرية في المناطق الريفية في مجال استخدام الحاسوب وشبكات المعلومات.
3. العمل على إنشاء قاعدة بيانات وبنية تحتية مشتركة للمعلومات للدول العربية ومنظومات للتوثيق.
4. المشاركة في إعداد الخطة من كل الأجهزة يجعلها مسؤولة وملزمة بتنفيذ أهدافها كاملة.
5. يجب تصميم وتنفيذ خطة شاملة للتخطيط الاستراتيجي.
6. ترشيد وتوعية مستخدمي شبكات المعلومات وتأمين وصولها لكافة المدن والقرى في الوطن العربي.

7. تشجيع ودعم البحوث والدراسات المتخصصة في مجال تصميم وإنتاج معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
8. تنمية القدرات الإدارية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودعم التخطيط الاستراتيجي لمختلف المنظمات.

الاستنتاجات

1. التقويم التلقائي نتيجة لتتابع الأنشطة والتي تعمل علي اكتشاف مواطن القصور.
2. من مزايا مصادر المعلومات السرعة الكبيرة في التخزين والسرعة والتنوع في البحث والمرونة في التعديل.
3. منع التكرار والتحديث المستمر والفوري للمعلومات مع المحافظة علي الدقة والأمانة العلمية.
4. سهولة تطبيق الطرق الاحصائية في تحليل بيانات الأنشطة.
5. التغلب علي مشاكل احتكار المعلومات التي يحتاجها الباحث.
6. تنوع مصادر المعلومات.
7. الاعتماد الكلي علي شبكة المعلومات العالمية والتي تؤدي لضعف القدرة علي الإبداع والابتكار.
8. الاستعمال المحدد لتكنولوجيا المعلومات لقلّة الموارد.

المراجع

1. عبد السلام بدوي - إدارة القطاع العام في الاقتصاد المصري. القاهرة. 1973 م.
2. مدخت كامل القريشي - الاقتصاد الصناعي. دار وائل للنشر - عمان - الأردن 2001 م.
3. د. كامل بكري - التنمية الاقتصادية - دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت 1986 م.

4. د. حميد جميل- دراسات في المحتوى الاقتصادي لمنظور الشرق والغرب- طرابلس- ليبيا 1998م.
5. أحمد محمد موسى- (مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال)- القاهرة 1973م.
6. فاروق عيسى البهائي- رقابة الادارة- مركز التنمية الصناعية للدول العربية- القاهرة 1976م.
7. د. خالد يوسف الخلف/ د. سعيد يس عامر- الانتاجية القياسية دار المريخ للنشر الرياضي 1984م.
8. أ. أيرسوسان/ أ. فارس شلال- الادارة الصناعية- مطبعة التعليم العالي- بغداد 1988م.
9. عادل حسن- ادارة الانتاج- دار الجامعة المصرية- بيروت 1985م.
10. د. عادل عاطف محمد عبيد/ د. حمدي فؤاد على- التنظيم الصناعي وادارة الانتاج- دار النهضة العربية- بيروت- 1974م.
11. د. خيرى علي الجزيري- نظم المعلومات الانتاجية- كلية التجارة- جامعة القاهرة 1993م.
12. د. بشير علي التويرقي- نظم المعلومات الفعالة- جامعة الفاتح 1992م.
13. د. فريد علي شوشة . الإدارة الإستراتيجية . دار النشر للطباعة 1998 . مصر
14. د. سعيد عيسى عامر . الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة . دار النشر للتوزيع بمصر 1996م.
15. جونيز جيمس او هكس . نظم المعلومات الإدارية معهد قروحي للفنون المعتمدة 1987
16. تريجو . بنجامي وأحرون . استراتيجية الإدارة العليا للنشر والتوزيع . 1988م.

الكتب الأجنبية

1. Alter, S. (1977), A Taxonomy of Decision Support. Sloan Management Review, 1:39 – 56.

2. Alter, S (1976), How Effective Managers Use Information Systems
Harvard Business Review, 54: 97 – 104.
3. Anthony, R.(1965), Planning an Control Systems: A Framework for
Analysis. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
4. Archer, E. (1980) How to make a Business Decision: An Analysis of Theor
and Practice. Management Review. 3: 54 – 61.
5. Armstrong, D .(1992), The people Factor in EIS Success In Watson , H
Rainer, R. and Houdeshel, G. (eds), Executive Information Systems
Emergence, Development, and Impact: John Wiley and Sons, Inc.,N.Y.

المواقع الإلكترونية

1. www.asharqalawsat.com

2. www.ahlulbaitonline

3. www.dos.gov.jo

4. www.alextourism.net