

## الفصل الثالث

### المبحث الاول

### مفهوم التخطيط واهميته

كان اول من ابرز فكرة التخطيط العالم النرويجي "كريستيان شونهيدر" في بحث نشره عام ١٩١٠ ثم طورت الفكرة من الناحية العملية اثناء الحرب العالمية الاولى في المانيا واتخذتها هذه الدولة وسيلة لادارة دفة الحرب واتبعها الدول الرأسمالية الاخرى .

اما عن اهمية التخطيطي العمل الاداري يمكن تحديدها بالاتي :

- ١- **توضيح الاهداف** : ان وضع الخطة ما هو الا الوصول لهدف او اهداف محددة والتخطيط يوضح هذه الاهداف المقررة ويلقي الضوء عليها ويجعلها معروفة واضحة ، بسيطة ، واقعية ، وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه ، كما يجعلها معروفة لكل المستويات الادارية وخاصة المستوى القيادي والتنفيذي (المخطط والمنفذ) حتى يمكن تعديل الانحرافات اذا حدثت .
- ٢- **تحقيق التناسق** : للمنشأة هدف نهائي واضح محدد تتركز نحوه كافة الاعمال والعمليات كما فيها اهداف جزئية تقود في تحقيقها الهدف النهائي وهكذا يأتي دور التخطيط في تحقيق التناسق بين هذه الاهداف الفرعية والجزئية كي لا تتعارض مع بعضها ، بل تتكامل مع بعضها ومن ثم مع الهدف النهائي كما يهدف التخطيط ايضا الى تحقيق التناسق بين جهود العاملين وتوحيدها في سبيل تحقيق الهدف الرئيس .
- ٣- **تطوير الاساليب** : يحتاج تنفيذ الاعمال اتباع اسلوب او مجموعة اساليب ادارية للوصول الى الهدف المحدد ، ودور التخطيط يظهر من خلال تغيير او تعديل او اضافة اسلوب او بعض الاساليب الاخرى المتبعة في العمل لتذليل الصعوبات التي تقف في طريق التنفيذ .
- ٤- **الاقتصاد والدقة في تحقيق النفقات** : التخطيط العلمي هو التخطيط الموجه الى ان تكون ايرادات المنشأة اكثر او مساوية الى نفقاتها الا في بعض الحالات النادرة وبالتالي يرمي التخطيط الى تنمية الايرادات والبحث عن الطرق والوسائل الكفيلة الاخرى لزيادتها كما يهدف ايضا الى تحديد نفقات المنشأة او المؤسسة بدقة ويحاول ضغطها الى الحد الذي يمكن الاستغناء فيه عن بعض النفقات غير الضرورية وتكون امام الجهات التنفيذية خطة متكاملة لا يمكن الخروج عن بنودها .

٥- السهولة في الرقابة : هناك مقاييس معينة من الضروري اخذها بنظر الاعتبار عند وضع الخطة وفيها البساطة والوضوح والواقعية والمرونة والدقة في بياناتها .

## انواع التخطيط

### التخطيط وفقا للاجل او المدى الزمني :

ووفقا للاجل او المدى الزمني يقسم التخطيط الى ثلاث انواع

#### ١- التخطيط طويل المدى :

ويتراوح البعد الزمني لهذا النوع من التخطيط بين ٥ - ٢٥ سنة وهو اكثر تعقيدا وصعوبة من التخطيط قصير المدى لانه يتعلق بالمستقبل البعيد الذي يتصف بالغموض على الرغم من صعوبة التخطيط للمستقبل البعيد الا ان ذلك لا يعني عدم القيام به اطلاقا لانه يحقق العديد من الفوائد : مثل الاهتمام بالفرص البعيدة المدى ومن ثم الاستعداد لها والمحافظة على مبدأ استمرارية التخطيط وتقليل اهمية المشاكل اليومية والمساعدة على علاج المشاكل المتوقعة قبل استفحالها .

#### ٢- التخطيط متوسط المدى :

ويتراوح البعد الزمني لهذا النوع من التخطيط بين ٢ - ٥ سنوات وبالتالي فانه يمثل مرحلة من مراحل تنفيذ اهداف التخطيط طويل المدى . ويتصنف التخطيط متوسط المدى بدرجة اعلى من التفصيل والتحديد سواء من حيث الاهداف او الوسائل المستخدمة وتصل درجة التفصيل الى تحديد الانشطة والمتغيرات والمهام الرئيسية في مجال النشاط الاقتصادي وغيرها .

#### ٣- التخطيط قصير المدى :

اما هذا النوع من التخطيط فان بعده الزمني يتراوح بين سنة واحدة او اقل ويتميز بانه ذو طابع تشغيلي وهو يتصف بدرجة اعلى من التفصيل والتحديد والتوضيح للمهام المطلوبة والوسائل المستخدمة لتحقيقها مقارنة بالنوعين السابقين من التخطيط .

وتعتمد فترة الخطة طولا او قصرا على الهدف الموضوع له (كالتخطيط للمواصلات او التخطيط للتعليم او التطوير الاداري ... الخ) او حسب رغبة

الجهات صاحبة المصلحة (السلطة) في تحديد موضوع الخطة في تحديد موضوع الخطة ونطاقها .

## انواع الخطط بحسب فعلها

تنقسم الخطط كذلك بحسب فعلها الى ثلاث مجموعات هي : التكتيكية واحادية الاستعمال والقائمة .

أ- **الخطط التكتيكية** : هي سلسلة منتظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتتضمن الخطة التكتيكية عدد من الاهداف الفرعية التي تقود للاهداف الاستراتيجية وفي حين ان الاستراتيجية تركز على الموارد والبيئة ورسالة المنظمة مصاغة بشكل عمومي فان التكتيك يعالج القيود التي تفرضها كل من الموارد والوقت مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة ويجري اعداد الخطط التكتيكية في جميع مستويات الادارة وفي أنشطة المنشأة وتقسيماتها .

ب- **الخطط احادية الاستعمال** : هي خطط تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل ويوجد نوعان اساسيان منها هما : البرامج والمشروعات

١- البرامج : البرنامج هو خطة احادية الاستعمال تغطي مجموعة كبيرة من الفعاليات فقد تشمل اساليب مناسبة لادخال جديد للمنتجات او اقامة تسهيلات انتاجية جديدة او تغيير رسالة المنظمة وتتم صياغة البرنامج على الوجه الاتي : (١) تقسيم انجاز الفعاليات الى خطوات معينة (٢) دراسة العلاقة بين الخطوات مع ملاحظة التعاقب المطلوب فيها (٣) تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة في كل خطوة (٤) تقدير تواريخ بدء واكمال كل خطوة (٥) تعيين تواريخ مستهدفة لاكمال كل خطة .

٢- المشروعات : يتشابه المشروع مع البرنامج ولكنه اضيق منه نطاقا واكل تعقيدا وقد يكون المشروع جزءا من برنامج اوسع ا وان يكون مستقلا بذاته مثال ذلك بناء مصنع جديد او تطوير منتج جديد ضمن خط انتاجي قائم .

ج- **الخطط القائمة** : وهي خطط تغطي الفعاليات المتكررة او المنتظمة عبر الوقت ومن اهم انواعها السياسات او الموازنات وهناك من يضيف اليها الاجراءات والقواعد فيما لو تم تبويبها ضمن وظيفه التخطيط .

١- السياسات : السياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة لكي تستهدف بها المستويات الوسطى والدينا عند وضع خططها ويسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم التشغيلي فالسياسة هي الاطار الدائم الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات ويدور في فلكه النشاط في جميع مستويات الإدارة في انسجام وتوافق وصولا الى الاهداف المنشودة ومن اهم صفاتها الثبات النسبي ولو انها تعدل اذا تقدمت او تخلفت او اصبحت غير قابلة للتطبيق ومن اهم ما تحققه من مزايا للمنظمة هي :

١. الاقتصاد في الجهد والوقت
  ٢. الاسراع بتحقيق الاهداف
  ٣. المعاونة في وضع الخطط الفرعية
  ٤. ربط الوحدات داخل المنظمة ببعضها
  ٥. تكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة لانها تتميز عن غيرها بسياستها المقررة
- وقد تكون السياسات اساسية او فرعية ومن بين اهم الشروط المطلوب توافرها في السياسة .

١. ان تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي الى تحقيقه عند تنفيذه
٢. ان تكون مقنعة في حقل التنفيذ للتقسيمات والافراد
٣. ان تكون ممكنة التطبيق عمليا او واقعية من حيث اخذها بنظر الاعتبار الموارد المتاحة والمتوقعة اعتياديا .
٤. ان تتصف بالمرونة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل
٥. ان تترابط السياسات الفرعية مع بعضها للوصول الى الاهداف

٢- الموازنات : الموازنة هي خطة مصاغة بشكل رقمي تأخذ شكل الموارد والاستخدامات او المدخلات والمخرجات مفصلة بحسب النتائج التي تسفر عنها اعمال المنظمة خلال مدة زمنية معينة (مثلا سنة) والموازنات انواع منها المادية (الات ، معدات ، مواد ، منتوجات ، ...) والبشرية (عدد الافراد في المنظمة بتبويبات معينة ، واستخداماتهم) ومالية (ترجمة الموازنات المادية والبشرية بلغة نقدية ، مثل الايرادات والنفقات) .

٣- **الاجراءات او السياقات :** في حين يرى البعض ان الاجراءات هي جزء من وظيفة التنظيم ، يرى اخرون انها جزء من وظيفة التخطيط . والاجراء هو سلسلة من الاعمال المرتبطة ببعضها زمنيا وهي الطرق التفصيلية المعتمدة للعمل الواجب تنفيذه ، جوهرها التسلسل او التعاقب الزمني وهي تحدد كيفية انجاز العمل والمسؤول عنه في كل مرحلة والتصرف بالاجراءات محدودة فهي اميل للثبات ولو انها قابلة للتطور

٤- **القواعد :** يثار حولها نفس ما ورد اعلاه (في مجال الاجراءات) من حيث تبويبها ضمن وظيفة التنظيم او التخطيط والقاعدة هي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك او تصرفات وهي تتخذ شكل اوامر او تعليمات مرتبطة بجزاءات للمخالفين .

### **مراحل وخطوات التخطيط :**

تمر عملية التخطيط بعدد من المراحل او الخطوات يمكن حصرها في اربع هي على التوالي .

#### **١- مرحلة اعداد الخطة :**

وتتضمن هذه المرحلة عمليات تحليلية للموقف الراهن وتحتوي على خطوات في غاية الاهمية والتعقيد وتتطلب القيام بجهود مكثفة ومركزة في البحث العلمي والاستقصاء وجمع المعلومات عن المشكلة التي يخطط لها وعلاقتها بالمجتمع الذي تتواجد فيه وكذلك الموقف الحالي للموارد والامكانيات الاقتصادية والمادية والبشرية والادارية اضافة الى دراسة النشاط الانساني في المجتمع وانماط الاستهلاك والادخار ومعدلات الزيادة السكنية.... الخ

ولذلك تتطلب هذه المرحلة تحديد الاهداف التي تعتبر اولى الخطوات في عملية التخطيط وكذلك تحديد الامكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة كالموارد المالية والامكانيات البشرية ثم بعد ذلك يتم اختيار الخطة المناسبة من بين مجموعة من الخطط البديلة لتحقيق الاهداف الموضوعية في اطار الامكانيات المتاحة .

#### **٢- مرحلة اقرار الخطة :**

غالبا ما يتم اعداد الخطة من قبل لجنة او هيئة او جهاز تخطيطي معين الا ان هذه الخطة تتضمن اهدافا ومشروعاتنا وسياساتا وميزانية ولا تصبح

بالصيغة الرسمية ولا تحمل صفة الالتزام الا بعد التصديق عليها من قبل السلطات المختصة وبالتالي اصدارها بقانون ومن الواجب قبل عملية اقرار الخطة ان تحدد الاولويات وتصنف المشروعات حسب الاهداف والبدائل وان تتناسب الخطة والاهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في البلد المعين .

وبعد ان يتم ذلك تأتي عملية اقرار الخطة من السلطات المختصة ثم ترسل الى الجهات المعنية للبدء بالتنفيذ م في حلة عدم حصول لموقفة على اقرارها استعداد الى الجهاز التخطيطي لبحثها من جديد على اساس التوصيات والاهداف ثم تعاد للتصديق عليها واقرارها .

### ٣- مرحلة تنفيذ الخطة :

بعد اقرار الخطة تتخذ الاجراءات اللازمة لوضعها موضع التنفيذ من خلال تطبيق الوسائل والاساليب الموضوعية في الخطة واستخدام الادوات المحددة من اجل الوصول الى الاهداف المرسومة ومن الواجب ان تحول الخطة طويلة الامد الى خطة قصيرة الامد قبل ان توضع المشاريع او البرامج موضع التنفيذ كما ينبغي ان يقوم جهاز التخطيط بالاشتراك مع جهاز التنفيذ باعداد الصورة الرقمية التفصيلية على جميع المستويات وتوصل هذه الى كل عامل حتى تكون مسؤولية كل فرد في تنفيذ الخطة واضحة تماما .  
ومن الضروري ان يوجد نوع من الزامية الخطة بحيث تكون الخطة ملزمة لجميع الوحدات وهذا الالتزام يجعل كل عمل او قرار مخالف للخطة او متعارض معها غير مشروع .

### ٤- مرحلة المتابعة والتقييم

وتعني المراجعة والتقييم المستمرين لعملية التنفيذ وذلك للتأكد من ان ما تم تنفيذه مطابق للخطة الموضوعية وبذلك تسهم هذه المرحلة في التأكيد اولا باول من التقدم في تنفيذ مشروعات الخطة حيث نجد ان هذه العملية الادارية تعتمد على الجهود المنظمة والمكثفة في التسجيل وكتابة التقارير المستمرة طوال مرحلة التنفيذ وبصفة رئيسية يمكن القول ان التقييم يسعى في النهاية الى مقارنة النتائج التي يتم التوصل اليها مع الاهداف التي تترتب على العمليات التخطيطية ومن اجل ان تكون عملية المتابعة والتقييم اكثر دقة وفاعلية يجب ان تشترك فيها الجهات المنفذة وادارة الميزانية بالاضافة لدائرة التخطيط المركزي لان قصر التقييم والمتابعة على جهاز واحد من شأنه ان يجعل عملية التقييم غير متكافئة وبالتالي لم تكن بالمستوى المطلوب من الدقة والموضوعية والكفاءة .

وباختصار فان عمليات التخطيط ومراحله تعتبر انموذجا متصلا من العمليات التحليلية والتفاعلية التي تتمثل في المهام التي يقوم بها القائد الاداري التي توصله الى صنع واتخاذ القرارات الموضوعية السليمة .