



[TootShamy.Com](http://TootShamy.Com)



[الصفحة الرئيسية](#) :: [المدرسة التعليمية](#) :: [ألبوم الصور](#) :: [مركز التحميل](#)



PDF



WinZip



WinRAR



DjVu

## التخطيط

إعداد الخطة:-  
إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانيات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءاً من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:-

[١] الوضوح.

[٢] المرونة.

[٣] المشاركة في وضع الخطة:-

مشاركة العاملين في المنظمة شئ ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

[٤] مراعاة الجانب الإنساني:-

يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائماً أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

[٥] دقة المعلومات والبيانات:-

إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبنى عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كافة.

[٦] الإعلان عن الخطة:-

والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

مراحل اعداد الخطة:-

أولاً: مرحلة الإعداد:-

وتشمل

١- تحديد الأهداف.

٢- جمع وتحليل البيانات والمعلومات:- وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

٣- وضع الافتراضات:- والإجابة عن كل التساؤلات.

٤- وضع البدائل وتقويمها.

٥- اختيار البديل الأنسب.

٦- تحديد الوسائل والإمكانيات اللازمة.

ثانياً: مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

بعد الموافقة على الخطة نبدء في حيز التنفيذ

رابعاً: مرحلة المتابعة

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

والبحث عن أسباب الانحراف يكون بـ

[١] مراجعة الخطة نفسها

[٢] مراجعة التنفيذ

[٣] الظروف الخارجية

معوقات التخطيط

١- عدم الدقة في المعلومات والبيانات

٢- اتجاهات العاملين: كثيراً ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثراً كبيراً في عرقلة مسيرتها.

٣- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

٤- إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

٥- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

٦- القيود الحكومية.

٧- عدم مراعاة التغير في الواقع.

٨- أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

مفهوم التخطيط - أهمية التخطيط - مزايا التخطيط - مسؤولية التخطيط - مقومات

التخطيط - أنواع التخطيط - إعداد الخطة - معوقات التخطيط.

مفهوم التخطيط:

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

\* وعملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

[١] التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.

[٢] وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.

[٣] وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد

الإمكانات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

[٤] تحديد الإمكانات المتاحة فعلاً.

[٥] تحديد كيفية توفير الإمكانات غير المتاحة.

[٦] وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

أهمية التخطيط:

\* إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياح الوقت سدى، إذ تعم الفوضى

والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

\* وتبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من فمجات وتقلبات

حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم

خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل الإدارة عمل

الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه

الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

مزايا التخطيط

- والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:-
- ١- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
  - ٢- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
  - ٣- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
  - ٤- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
  - ٥- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
  - ٦- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.
  - ٧- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
  - ٨- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.
- مسؤولية التخطيط
- [تخطيط طويل الأجل] - المستويات العليا - رسم السياسات والأهداف العامة - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- [تخطيط متوسط الأجل] - المستويات الوسطى - ترجمة الأهداف إلى برامج عمل - تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف.
- [تخطيط قصير الأجل] - المستويات الإشرافية - تحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية.
- مقومات التخطيط
- تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيرًا بلورة طرق العمل ونقصده الوسائل والإمكانيات.
- أولاً: الأهداف:-
- الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافًا استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافًا تكتيكية.
- العوامل الواجب توافرها في الأهداف:-
- [١] درجة الوضوح:-
- ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:-
- المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
  - مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.
  - المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.
- [٢] القناعة بالهدف:-
- كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.
- [٣] الواقعية في الهدف:-
- وواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:-
- أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئًا مستحيلًا.
  - أن تتوافر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
  - أن يكون الهدف معبرًا عن حاجات العمل وموجهًا إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.
- [٤] التناسق والانسجام:-
- يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

[٥] مشروعية الهدف:-

يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

[٦] القابلية للقياس:-

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء.

وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:-

[أ] مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

[ب] مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

[ج] مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

ثانياً التنبؤ:-

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

الأمر الذي يجب أن تراعى في التنبؤ:-

١- أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.

٢- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.

٣- أن يكون التنبؤ مفيداً، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

٤- غير مكلف: - فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.

٥- أن يكون واضحاً.

\* ومهما كان التنبؤ دقيقاً فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

ثالثاً: السياسات:-

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفاً، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف. وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

مهم جداً:-

ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن التخطيط غالباً ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

رابعاً: الإجراءات:

هي بمثابة الخطوات المكتوبة والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال، فمثلاً إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءاً من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

خامساً: تدبير الوسائل والإمكانات:-

إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس، فهي ضرورة لإكمال وتحقيق الأهداف.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:-

١- الدقة في تحديد الاحتياجات.

- ٢- الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانيات الفعلية والمتوافرة في حينها.
  - ٣- تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.
  - ٤- الفترة الزمنية.
  - ٥- التكلفة المالية التقديرية.
-