المحاضرة الرابعة: تابع التخطيط الحكومي - {التخطيط في الإدارة العامة}

- **أنواع التخطيط:**

أولاً: وفقاً لدرجة الشمول:

١) التخطيط القومي الشامل: **تخطيط على مستوى الدولة ويشمل كل القطاعات ويهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة.**
٢) التخطيط الإقليمي: **يختص بالبرامج والأهداف والسياسات في منطقة معينة بهدف تنميتها، يهتم بالسكان والزراعة والمواصلات.**
٣) التخطيط المحلي: **يخص مدينة او قرية ويشمل توفير موارد لتطوير مجال خدمي.**
٤) في مجال خاص ومحدد: **مثل التعليم او الصحة او المواصلات.**

ثانياً: وفقاً للزمن:

١) تخطيط طويل المدى: **تخطيط يغطي ١٥ أو ٢٠ سنة والثمار تأتي متأخرة "**الاستثمار في النفط**" ، هنا الزمن طويل ونقص البيانات يعد عقبة في وجه التخطيط.**
٢) تخطيط مستوى المدى: **هو خطط خمسية تشمل مجالات متنوعة.**
٣) تخطيط قصير المدى: **هو تخطيط لسنة واحدة "**الموازنة العامة للدولة**".**

ثالثاً: وفقاً لمجال الخطة:

ليس له حدود ونذكر منها:
١) السياسي: **تخطيط النظام السياسي "**مصادر التشريع**"**
٢) الإجتماعي: **الاهتمام بالعائلة والتعليم وتثقيف المجتمع.**
٣) البشري: **النمو السكاني.**
٤) الطبوغرافي: **استغلال الأرض – توزيع المرافق.**
٥) الإقتصادي: **الإنتاج القومي الزراعي – الميزان التجاري – تخطيط الموارد البشرية – الزراعي – الصناعي.**
٦) المالي: **السيولة النقدية – نسبة الفائدة.**

رابعاً: وفقاً للمستوى التنظيمي:

١) السياسي: **وضع السياسات – إعطاء الضوء الأخضر.**
٢) الإستراتيجي: **على مستوى الوزارة أو المنظمة.**
٣) التخطيط للطوارئ: **خطط إضافية للطوارئ.**
٤) التكتيكي: **خطط تنفيذية لفترة زمنية قصيرة.**
٥) التخطيط للتطبيق: **كيفية تطبيق الخطة الاستراتيجية لتحقيق الربح وتحديد المشروعات وموعد تنفيذها.**

- **الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة:**

١) الوضوح: **بعيدة عن الغموض والتعابير غير المفهومة.**
٢) المرونة: **التأقلم مع الظروف.**
٣) المشاركة بوضع الخطة: **وضع الخطة هو عمل مشترك وجود جماعي، وهو بحاجة لمعلومات وآراء متنوعة، كلما شارك الافراد بوضع الخطة كلما سهل عملية التنفيذية.**

يحتاج الامر لتشكيل لجان عمل واجتماعات وتجميع مقترحات، المشاركة بشكل حقيقي تساعد برفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية مهارات حل المشكلات.

٤) مراعاة الجانب الانساني: **أمر مهم أن تراعي عواطف ومشاعر الافراد للوصول الى الهدف بكفاءة وفعالية عدم مراعاة ذلك يؤدي لكثير من النتائج غير المرغوبة منها:**
   A. **التقليل من طموح الافراد واندفاعهم لتحقيق الهدف.**
   B. **زيادة معدل دوران العمل بسبب عدم الرضا عن الخطة.**
   C. **الصراع بين الإدارة العليا والإشرافية لعدم معرفة ظروفها.**
   D. **تقليل التعاون والإنسجام بين العمال.**
   E. **زيادة إستخدام أساليب الرقابة بسبب عدم تقيّد العمال بأنظمة العمل.**
٥) دقة المعلومات والبيانات: **هما الأساس في بناء الخطة.**

لا بد من وجود معلومات Information وبيانات Data ، بالطبع لا بد من توفر مجموعة شروط في المعلومات التي تقوم عليها الخطة وهي:
   A. **الشمولية والدقة والصحة.**
   B. **الحداثة والواقعية وأن لا تكون متقادمة "المعلومات تموت بعد فترة".**
٦) الإعلان عن الخطة: **أي شرح المقصود منها بكل تفاصيلها وعلى مستوى الدولة، والهدف وضع العاملين والمواطنين بصورة الوضع التفصيلي وماهية أهداف الخطة وهذا يتم من خلال إجتماعات ولقاءات.**

- **مراحل إعداد الخطة:**

اولاً: مرحلة الإعداد:

تضم مجموعة عمليات وهي:

١) تحديد الأهداف: **حسب مستوى التخطيط فالتخطيط القومي تضعه السلطات التشريعية اما على مستوى المنظمة فإدارة التخطيط تضع الخطة، هكذا الأهداف العامة تضعها الدولة أما تفصيلية تضعها الإدارات والأقسام.**

٢) جمع وتحليل البيانات: **بقصد تحليلها لمعرفة الواقع الحالي والإنطلاق نحو المستقبل، كلما كانت دقيقة أعطت نتائج صحيحة.**

مرحلة التحليل تحدد العلاقة بين الأهداف ويتم ذلك بأدوات رياضية وبرامج.

٣) وضع الإفتراضات: **مجموعة أسئلة وعلاقات حول الظروف الداخلية والخارجية واتجاهات التغيير.**

٤) وضع البدائل وتقويمها: **مجموعة خطط بديلة وتوضيح مزايا وعيوب كل خطة.**

٥) **اختيار البديل الأنسب.**

٦) **تحديد الوسائل والامكانات اللازمة.**

ثانياً: مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة:

وهذا يعني الإذن أو السماح بالدء بتنفيذ الخطة من قبل السلطات صاحبة الصلاحية في الإقرار.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

أي ارسالها للوزارات والمنظمات المعنية بالتنفيذ.

رابعاً: مرحلة المتابعة:

- **التأكد من متابعة التنفيذ وهل هناك من انحرافات أم لا وما أسباب تلك الانحرافات.**
- **تتم المتابعة من خلال وجود جهاز مركزي خاص ووفق التالي:**

١) مراجعة الخطة نفسها: **هل فيها مبالغة أو لا؟**

٢) مراجعة التنفيذ: **قد تكون هناك مشكلة في التنفيذ.**

٣) الظروف الخارجية: **هي ظروف خارجة عن إرادة المخطط أو المنفذ مثل الظروف الطبيعية "كوارث – زلازل – براكين".**

- **معوقات التخطيط:**

١) عدم الدقة في البيانات والمعلومات: **لا خطة بلا وجود بيانات ومعلومات، على المخطط أن يتأكد من صحة ذلك و إلا بنى قراره على أساس خاطئ، في الدول العربية للأسف يتم إخفاء الكثير من البيانات التي تعكس الواقع السلبي.**

٢) إتجاهات العاملين: **أحياناً يأخذ العاملين موقف سلبي من الخطة بسبب إنتماء للبيئة التي لا تشجع العمل التخطيطي وتعتمد على معالجة الأمور لحظة وقوعها دون ضياع الوقت في التخطيط، على الإدارة معالجة هذا الظواهر السلبية بنوع من المنطق والتوعية والتدريب.**

٣) عدم صحة التنبؤات والإفتراضات: **صعب التنبؤ بالمستقبل لكن على المخطط أن يبذل جهداً كبيراً لتقليل الانحرافات والوصول إلى تنبؤ دقيق.**

٤) إغفال العامل الإنساني: على المخطط أن يشارك الأفراد بوضع الخطة ويراعي إمكانياتهم وعدم إثارة مقاومة الأفراد لها.
٥) الإعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة: إن الإعتماد على الجهات الخارجية يحرم الخبير من معرفة البيئة المحيطة بالعمل وتركيزه فقط على التنظيم الداخلي.
٦) القيود الحكومية: قد تصدر تعليمات حكومية وتعيق عملية التنفيذ أثناء مرحلة التنفيذ.
٧) التغيرات المستمرة: ان مسايرة التطور التكنولوجي تؤدي إلى توفير جهد إعادة تصميم كثير من خطوات العمل وبالتالي إعادة تقدير الإمكانيات.
٨) أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط: من الأفضل اتباع خطوات البحث العلمي في وضع الخطة وعدم الوقوع في المشكلات التي تنتج عن أهداف خيالية وعدم تحديد زمن لتنفيذ كل مرحلة وتحديد المسؤول عن التنفيذ.

- **التخطيط في الإدارة الإسلامية:**
  - ظهرت فكرة التخطيط في الإدارة الإسلامية منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسوال الكريم صلى الله عليه وسلم من خلال تحديد الأهداف والأولويات والاحتياجات وفقاً للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحاء.
  - كان التخطيط شاملاً على النحو التالي:

١) التخطيط للدعوة الإسلامية: من خلال الدعوة سراً ثم الجهر بالدعوة ثم الأمر بالهجرة إلى الحبشة لتجنب الأذى بالمسلمين.
٢) التخطيط الإقتصادي: يهدف التخطيط الإقتصادي في الإسلام إلى ان يجد كل مسلم ما يكفيه من مال، فحُرم الربا وأحل البيع وأمر بالزكاة، وهذا يؤدي على تحقيق التكافل الاجتماعي والتوازن الاقتصادي، ولقد آخى الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام بين المهاجرين والأنصار من خلال المشاركة بالثورات والتوارث، وهذه المؤاخاة أول خطة اقتصادية، ثم تم فرض الزكاة لتعميق التكافل والتوازن الاقتصادي.
مثال: اجتهاد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بحفر قناة بين البحر الأحمر ونهر النبيل لنقل الغلال من مصر إلى الحجاز.
٣) التخطيط الإجتماعي: الهدف هو تحقيق الترابط الاجتماعي وتعميق الروابط الإسلامية وعلاقات الجوار والاهتمام بمصلحة الجماعة.
٤) التخطيط العسكري: الاهتمام بالجهاد والأستعداد لمواجهة العدو فالأعداد مرحلة من مراحل التخطيط.
٥) التخطيط الإداري: من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم وربط السياسات بالأهداف والوضوح لنها سياسة شرعية، والاستقرار لتوضيح الخطة وتنفيذها بشكل سليم.

- **أدى إتساع نشاطات الدولة وتزايد حاجات المواطنين لخدماتها إلى زيادة مسؤولية الدولة نحو تحقيق مجموعة كاملة من الأهداف المترابطة للتنمية الشاملة إستناداً للتخطيط العلمي.**
- **يعتبر التخطيط إحدى الوظائف المهمة للحكومة والذي يتم على مستوى الإدارية اليومية في الأجهزة الحكومية.**
- **يعد التخطيط في صورته الإيجابية وسيلة فعالة لتحقيق اهداف التنمية الشاملة والذي يجب أن يكون مفهوماً ومقبولاً من القيادات السياسية والتنفيذية..**