

المحاضرة

3



التخطيط الحكومي

مفهوم التخطيط

- يعد التخطيط من الوظائف القيادية والمهمه في الإداره ويقع على عاتق القيادة الإداريه وجوب النهوض به كوظيفه من وظائف الإداره العليا وتستمر هذه الوظيفه حتى تحقيق الهدف.
- **التخطيط هو** " اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نفعل ؟ كيف ومتى ومن يقوم بالعمل ؟ فهو جسر بين الحاضر والمستقبل أي تقرير حاضر لسلوك مستقبلي ".
- **التخطيط هو** " مجموعة حقائق ومعلومات تساعد في تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها ".

خطوات التخطيط

- 1) التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- 2) وضع السياسات والقواعد المطلوبه لتحقيق الهدف.
- 3) تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل.
- 4) تحديد الإمكانيات المتاحة بشكل فعلي.
- 5) وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف (**تحديد النشاطات وفق برامج زمنية واضحه**).

أهمية التخطيط

- 1) التخطيط وسيله فعاله لتنفيذ الأعمال وفق برامج ومناهج.
- 2) يؤدي التخطيط إلى تحقيق التنميه الإقتصاديّه والإجتماعيه.
- 3) يؤدي التخطيط إلى الإستخدام الأمثل للموارد.
- 4) يساعد التخطيط المديرين في تحقيق أهدافهم.
- 5) يساعد التخطيط في قراءة وفهم المستقبل بشكل دقيق والإبتعاد عن المفاجئات.
- 6) التخطيط ضروري لكل المنظمات الصغيره والكبيره العامه والخاصه.

فوائد التخطيط

- 1) يساعد في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- 2) يساعد في تحديد الموارد الماديه والبشريه الكميّه والنوعيّه.
- 3) يساعد في التنسيق بين الأعمال والأفراد لتحقيق الأهداف.
- 4) يعد وسيله في تحقيق الرقابه الداخليه والخارجيه.
- 5) يتناول محاوله توقع أحداث المستقبل والإبتعاد عن الصدفه.
- 6) يساعد في الإقتصاد في التكاليف للإستثمار الأمثل للموارد.
- 7) يساعد في تنميه مهارات المديرين واستخدام مالداهم من موارد ماديه وبشريه.

مسؤولية التخطيط

- التخطيط وسيلة لتنفيذ الأعمال.
- التخطيط مسؤولية الجميع كل في موقعه وعلى مقدار مسؤوليته ومستوى السلطه التي يتواجد بها.
- تختلف المسؤوليه حسب المستوى الإداري [الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا (الإشرافيه)]

العلاقة بين المستويات الإداريه وأنواع الخطط ومدتها

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	استراتيجيه	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تكتيكيه	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيليه	قصيرة الأجل

مقومات التخطيط هي :

- ١- الأهداف.
- ٢- التنبؤ.
- ٣- السياسات.
- ٤- الإجراءات.
- ٥- الوسائل والإمكانات.

أولاً : الأهداف

- الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ،
- فإذا كان المستقبل قريب تسمى أهداف تكتيكيه وإذا كان بعيد تسمى أهداف استراتيجيه.
- زاد الإهتمام بأهمية صياغة وبلورة الأهداف بعد انتشار الإدارة بالأهداف والتي تقوم على اشراك كلا من [الرئيس والمرؤوس] في عمليتي التخطيط.

أنواع الأهداف

١. أهداف عامه على مستوى المنظمه.
٢. أهداف جزئيه لكل قسم أو إداره.
٣. وفق للزمن :
 - a. أهداف طويلة الأجل (استراتيجيه).
 - b. أهداف متوسطه (خطط خمسيه).
 - c. أهداف قصيره (سنويه أو فصليه وحتى شهريه).

- (١) **الوضوح** : لمن يحدد الهدف ولوجه المنفذه ، يجب التعبير عنه بشكل رقمي ليتم التمكن من قياسه، وهذا يمكن أن يتم من خلال لقاءات وزيارات بين الرؤساء والمرؤوسين.
إن تحديد الهدف بشكل دقيق يساعد في :
١. توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
 ٢. مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها.
 ٣. المساعدة في وضع معايير الأداء.
 ٤. المساعدة في عملية التنسيق بين الأقسام والأفراد بشكل واضح ودقيق.

- (٢) **القناعه بالهدف** : تتولد القناعه من خلال أهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس له
- (٣) **الواقعيه** : إمكانية التنفيذ.
- (٤) **التناسق والإنسجام** : تناسق الأهداف وعدم التعارض.
- (٥) **مشروعية الهدف** : مدى الملائمة للأهداف والقيم والقوانين.
- (٦) **قابلية الهدف للقياس** : هذا يساعد إداره في تحقيق أهدافها المنشوده بكفاءه وفعالیه، وهذا يمكن أن يتم من خلال : مقياس كمي - نوعي - مقياس زمني (تحديد زمن الإنجاز).

ثانياً : التنبؤ

- التنبؤ هو: توقع وقوع الأحداث في المستقبل.
- الأمر التي يجب مراعاتها في التنبؤ :
 - ✓ الدقه في التنبؤ.
 - ✓ حداثة البيانات المستخدمه بالتنبؤ.
 - ✓ أن يكون مفيد (القدره والمساعده في حل المشاكل).
 - ✓ غير مكلف.
 - ✓ أن يكون واضح (سهل وبسيط).

ثالثاً : السياسات

- **السياسات هي** : مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف.
- **السياسات هي** : مرشد ودليل عمل للوصول إلى الأهداف.
- السياسات قد تأخذ أشكال مختلفه منها " **المكتوب أو غير المكتوب** "
- وبكل الأحوال تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد السلوك.

مزايا السياسات

- (١) هي مرشد للعاملين في كيفية تحقيق الأعمال وإنجازها.
- (٢) تساعد في الثبات من خلال توضيح منهاج العمل للرؤساء والمرؤوسين.
- (٣) تحقيق التناسق والإنسجام مما يقلل من الانحرافات.
- (٤) الإختصار في الوقت والجهد لأن هناك سياسات معروفه وواضحه.
- (٥) المساعدة في إيجاد نوع من الرقابه على أساليب التنفيذ.

الشروط الواجب توفرها في السياسات

- ١) الوضوح : فهمها من قبل العاملين وشرحها من قبل الرؤساء.
- ٢) التناسق والإنسجام : بعيده عن التناقض.
- ٣) الإقتناع والقبول : عند كل المستويات الإدارية.
- ٤) المرونة : التأقلم مع الواقع.
- ٥) المشروعيه : لا تعارض مع الأنظمة.
- ٦) الشمولييه : تشمل كل المواقف والحالات.
- ٧) الكتابيه : مكتوبه.

أنواع السياسات

- ١) السياسات الأساسية : هي سياسات واسعه شامله وترتبط بالأهداف الإستراتيجيه ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقره.
- ٢) السياسات العامه : هي سياسات تهدف لتحقيق العداله وتكافؤ لفرص وكيفيه تقديم الخدمات.
- ٣) السياسات الوظيفيه : تتعلق بنشاط (النشاط المالي - التعليمي) وهي تفصيليه.
- ٤) السياسات الضمنيه : غير مكتوبه ومتعارف عليها.

رابعاً : الإجراءات

- هي الخطوات التوضيحيه لكيفيه تنفيذ الأعمال (إجراءات التسجيل بالجامعه).
- وهي تختلف من منظمه لأخرى قد تكون طويله أو قصيره ومعقده أو بسيطه.

شروط الإجراءات السليمه

- ١) الدقه والوضوح : مكتوبه بشكل واضح ومعروفه للجميع.
- ٢) البساطه والسهوله : بسيطه وسهله الفهم بعيدة عن التعقيد.
- ٣) المرونة : إمكانية التغيير والتعديل.
- ٤) التناسق والإنسجام : مكمله لبعضها البعض.
- ٥) الرقابيه : تشتمل على وسائل رقابيه على الأداء.

فوائد الإجراءات

- ١) تساعد في منع التضارب والتعارض.
- ٢) تساعد على التقليل للوقت والجهد.
- ٣) تساعد في تعاون الأفراد لأن كل فرد ينهي عمله ويسلمه للآخر.
- ٤) تساعد على الإرتياح النفسي وطمأنينه الأفراد.
- ٥) تساعد في أعمال الرقابيه لأن الأعمال متكرره.
- ٦) تسهيل التدريب لأن المسؤوليات والواجبات واضحه.
- ٧) التقليل من احتمال الأخطاء.

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات

- ١) جمود التفكير لأن الفرد يتبع خطوات متكرره وروتينية.
- ٢) صعوبة تغيير الإجراءات لتعود الإدارة والموظفين عليها.
- ٣) إحساس الموظف بالضيق والملل مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته.

ملاحظه :

لكسر تلك السلبيات الأفضل [تدوير الوظائف أو التغيير بين الوظائف] عندها يشعر الموظف بالتجديد ويطور من قدراته الذهنيه والعقلية.

خامساً : تدبير الوسائل والإمكانات

يحتاج تنفيذ الخطه لإمكانات مادية وبشرية وهنا يجب مراعاة مجموعة معايير منها :

- ١) **الدقه** في تحديد الإحتياجات.
- ٢) **الواقعية** : مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق.
- ٣) **تحديد المصدر** : من أين من الخارج أو الداخل (الجهات).
- ٤) **الفترة الزمنية** : الوضوح في تحديد الفتره الزمنية.
- ٥) **التكلفه الماليه التقديرية** : التكلفة منطقيه في حدود الموازنه المحدده.

DONE!

المحاضرة

4



تابع : التخطيط الحكومي

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 مدينته أو قريته ويشمل توفير موارد لتطوير مجال خدمي.
- ٤ . **في مجال خاص ومحدد** : مجال كالتعليم أو الصحة أو المواصلات.

ثانياً : وفقاً للزمن :

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

ثالثاً : وفقاً لمجال الخطه :

ليس له حدود ونذكر منها :

- ١ . **السياسي** : تخطيط النظام السياسي " مصادر التشريع "
- ٢ . **الإجتماعي** : الإهتمام بالعائلة والتعليم وتنقيف المجتمع.
- ٣ . **البشري** : النمو السكاني.
- ٤ . **الطوبوغرافي** : استغلال الأرض ، توزيع المرافق.
- ٥ . **الإقتصادي** : الإنتاج القومي الزراعي ، الميزان التجاري ، تخطيط الموارد البشريه ، 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 المنظمه.
- ٣ . **التخطيط للطوارئ** : خطط إضافية للطوارئ.
- ٤ . **التكتيكي** : خطط تنفيذيه لفترة زمنية قصيره.
- ٥ . **التخطيط للتطبيق** : كيفية تطبيق الخطه الإستراتيجيه لتحقيق الربح ، تحديد المشروعات و موعد تنفيذها.

الإعتبرات التي يجب مراعاتها عند [إعداد الخطه]

- (١) **الوضوح** : بعيده عن الغموض والتعابير غير المفهومه.
- (٢) **المرونه** : التأقلم مع الظروف.
- (٣) **المشاركه بوضع الخطه** : وضع الخطه هو عمل مشترك وجهد جماعي وهو بحاجه لمعلومات وآراء متنوعه كلما شارك الأفراد بوضع الخطه كلما سهل عملية التنفيذ . يحتاج الأمر لتشكيل لجان عمل واجتماعات وتجميع مقترحات ، المشاركه بشكل حقيقي تساعد برفع الروح المعنويه للعاملين وتنمية مهارات حل المشكلات.
- (٤) **مراعاة الجانب الإنساني** : أمر مهم أن تراعي عواطف ومشاعر الأفراد للوصول إلى الهدف بكفاءه وفعالية وعدم مراعاة ذلك يؤدي لكثير من النتائج غير المرغوبه ومنها :
 - ١ . التقليل من طموح الأفراد واندفاعهم لتحقيق الهدف.
 - ٢ . زيادة معدل دوران العمل بسبب عدم الرضا عن الخطه.
 - ٣ . الصراع بين الإداره العليا والإشرافيه لعدم معرفة ظروفها.
 - ٤ . تقليل التعاون والإنسجام بين العمال.
 - ٥ . زيادة استخدام أساليب الرقابه بسبب عدم تقيد العمال بأنظمة العمل.
- (٥) **دقة المعلومات والبيانات** : هما الأساس في بناء الخطه .
لا بد من وجود **معلومات Information** و **بيانات Data** ، بالطبع لا بد من توفر مجموعه شروط في المعلومات التي تقوم عليها الخطه وهي :
 - a . الشمولييه والدقه والصحه.
 - b . الحداثه والواقعيه وأن لا تكون متقادمه "المعلومه تموت بعد فتره".
- (٦) **الإعلان عن الخطه** : أي شرح المقصود منها بكل تفاصيلها وعلى مستوى الدوله ، الهدف وضع العاملين والمواطنين بصورة الوضع التفصيلي وماهية أهداف الخطه وهذا يتم من خلال اجتماعات ولقاءات.

مراحل إعداد الخطه

أولاً : مرحلة الإعداد

تضم مجموعه عمليات هي :

- (١) **تحديد الأهداف** : حسب مستوى التخطيط فالتخطيط القومي تضعه السلطات التشريعيه أما على مستوى المنظمه فإدارة التخطيط تضع الخطه ، هكذا الأهداف العامه تضعها الدوله أما التفصيليه تضعها الإدارات والأقسام.
- (٢) **جمع وتحليل البيانات** : بقصد تحليلها لمعرفة الواقع الحالي والإنطلاق نحو المستقبل ، كلما كانت دقيقه أعطت نتائج صحيحه . مرحلة التحليل تحدد العلاقه بين الأهداف ويتم ذلك بأدوات رياضييه وبرامج
- (٣) **وضع الإقتراضات** : مجموعه أسئله وعلاقات حول الظروف الداخليه والخارجيه واتجاهات التغيير.
- (٤) **وضع البدائل وتقويمها** : مجموعه خطط بديله وتوضيح مزايا وعيوب كل خطه.
- (٥) اختيار البديل الأنسب.
- (٦) تحديد الوسائل والإمكانات اللازمه.

ثانياً : **مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطه :**
هذا يعني الإذن أو السماح بالبدء بتنفيذ الخطه من قبل السلطات صاحبة الصلاحيه في الإقرار .

ثالثاً : **مرحلة التنفيذ**
أي إرسالها للوزارات والمنظمات المعنيه بالتنفيذ .

رابعاً : **مرحلة المتابعه**
التأكد من متابعة التنفيذ وهل هناك من انحرافات أم لا وما أسباب تلك الانحرافات ...
تتم المتابعه من خلال وجود "**جهاز مركزي خاص**" ووفق التالي :
(١) مراجعة الخطه نفسها : هل فيها مبالغه أم لا .
(٢) مراجعة التنفيذ : قد تكون هناك مشكله في التنفيذ .
(٣) الظروف الخارجيه : هي ظروف خارجه عن إرادة المخطط أو المنفذ مثل الظروف الطبيعيه .
مثل : " كوارث ، زلازل ، براكين " .

معوقات التخطيط

١. **عدم الدقه في البيانات والمعلومات :** لاخته بلا وجود بيانات ومعلومات على المخطط أن يتأكد من صحة ذلك وإلا بنى قراره على أساس خاطئ . في الدول العربيه للأسف يتم إخفاء الكثير من البيانات التي تعكس الواقع السلبي .
٢. **اتجاهات العاملين :** أحيانا يأخذ العاملين موقف سلبي من الخطه بسبب انتمائهم للبيئه التي لا تشجع العمل التخطيطي وتعتمد على معالجة الأمور لحظه وقوعها دون ضياع الوقت في التخطيط . على الإداره معالجه هذه الظواهر السلبيه بنوع من المنطق والتوعيه والتدريب .
٣. **عدم صحة التنبؤات والإقتراضات :** 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 الخطه ويراعي إمكانياتهم وعدم إثارة مقاومة الأفراد لها .
٥. **الإعتماد على الجهات الخارجيه في وضع الخطه :** إن الإعتماد على الجهات الخارجيه يحرم الخبير من معرفة البيئه المحيطه بالعمل وتركيزه فقط على التنظيم الداخلي .
٦. **القيود الحكوميه :** قد تصدر تعليمات حكوميه تعيق عملية التنفيذ أثناء مرحله التنفيذ .
٧. **التغيرات المستمره :** إن مسايرة التطور التكنولوجي تؤدي إلى توفير جهد إعادة تصميم كثير من خطوات العمل وبالتالي إعادة تقدير الإمكانيات .
٨. **أسباب متعلقه بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط :** من الأفضل اتباع خطوات البحث العلمي في وضع الخطه وعدم الوقوع في المشكلات والتي تنتج عن أهداف خياليه وعدم تحديد زمن لتنفيذ كل مرحله وتحديد المسؤول عن التنفيذ .

التخطيط في الإدارة الإسلامية

- ظهرت فكرة التخطيط في الإدارة الإسلامية منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم من خلال تحديد الأهداف والأولويات والإحتياجات 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 ثم التخطيط للهجرة إلى المدينة وقيام المجتمع الإسلامي المدني الأول والعيش في وئام ومحبة بين المهاجرين والأنصار فكانت الحياة وقتئذٍ مثال لضمان الحرية والعقيدة ونصرة المظلوم وتحديد الحقوق والواجبات وتنظيم علاقه مع اليهود كل هذا يعتبر نظام إداري فريد ومثالي.

(٢) **التخطيط الإقتصادي :** يهدف التخطيط الإقتصادي في الإسلام إلى أن يجد كل مسلم ما يكفيه من مال فحرم الربا وأحل البيع وأمر بالزكاة وهذا يؤدي على تحقيق التكافل الإجتماعي والتوازن الإقتصادي . ولقد آخى الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم بين المهاجرين والأنصار من خلال المشاركة بالثروة والتوارث وهذه المؤاخاة أول خطة اقتصادية ثم تم فرض الزكاة لتعميق التكافل والتوازن الإقتصادي مثال عن التخطيط الإقتصادي هو اجتهاد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه بحفر قناة بين البحر الأحمر ونهر النيل لنقل الغلال من مصر على الحجاز.

(٣) **التخطيط الإجتماعي :** الهدف هو تحقيق الترابط الإجتماعي وتعميق الروابط الإسلامية وعلاقات الجوار والإهتمام بمصلحة الجماعة.

(٤) **التخطيط العسكري :** الإهتمام بالجهاد والإستعداد لمواجهة العدو فالإعداد مرحله من مراحل التخطيط.

(٥) **التخطيط الإداري :** من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم وربط السياسات بالأهداف والوضوح لأنها سياسه شرعيه والإستقرار لتوضيح الخطه وتنفيذها بشكل سليم.

- أدى اتساع نشاطات الدولة وتزايد حاجات المواطنين لخدماتها لزيادة مسؤولية الدولة نحو تحقيق مجموعة كامله من الأهداف المترابطه للتنمية الشامله استناداً للتخطيط العلمي.
- يعتبر التخطيط إحدى الوظائف المهمه للحكومة والذي يتم على مستوى الإدارة اليومية في الأجهزة الحكوميه.
- يُعد التخطيط في صورته الإيجابية وسيله فاعله لتحقيق أهداف التنمية الشامله والذي يجب أن يكون مفهوماً ومقبولاً من القيادات السياسيه والتنفيذيه.
- يؤدي التخطيط إلى الإستخدام الأفضل للموارد لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءه وفاعليه.

DONE!