

## الفصل الثالث

### النخطيط

#### نقديم:

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى في المنظمة. ونظراً لأن هذه الوظيفة تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية وما قد يترتب على ذلك من مخاطر، فإن القيام بهذه الوظيفة يكون من اختصاص الإدارة العليا في المقام الأول، وكلما كان التخطيط فعالاً ومبنياً على أسس علمية رشيدة، كلما أمكن إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، والتخطيط مطلوباً على جميع المستويات الإدارية إلا أنه أكثر أهمية على مستوى الإدارة العليا.

وتتكامل وظيفة التخطيط مع الوظائف الأخرى من تنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة وغيرها. بحيث لا يمكن الفصل بين هذه الوظائف، فالعملية الإدارية متكاملة مع بعضها البعض... بحيث يقوم أي مدير في أي مستوى إداري بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في آن واحد وإن اختلف الوقت المطلوب لكل وظيفة حسب المستوى التنظيمي الذي يشغله هذا المدير، وسوف يناقش هذا الفصل أهم المفاهيم والعناصر الأساسية للتخطيط وذلك كما يلي:

#### أولاً: مفاهيم أساسية في النخطيط:

##### ١/ تعريف النخطيط:

التخطيط كوظيفة إدارية ينطوي على تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع البرامج والإجراءات والتنبؤ بالظروف المستقبلية. وذلك لحل مشكلة معينة أو اتخاذ قرار في موقف معين أو لإنجاز عمل ما، وهنالك تعريفات عديدة للتخطيط:

فيعرفه هنري فايول بأنه "التنبؤ للمستقبل والاستعداد له".

كما يعرفه البعض بأنه "جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج المرغوب فيها".

كما يعرفه الدكتور إبراهيم درويش بأنه "نشاط يتعلق بالمستقبل وبالاقتراحات وبالقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه، وذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييدها لاختيار البديل الأمثل والوسيلة التي تحققه".

أما جورج تيري فيقول أن "التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

وأي كانت التعاريف نجد أن التخطيط هو الوظيفة التي لها الأولوية على سائر الوظائف الأخرى في المشروع، وهو الوظيفة التي تبني على أساس تحديد الأهداف الإستراتيجية والعامة للمنظمة ثم وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ثم القيام بالتنبؤ الدقيق للمستقبل مع استخدام الأدوات العلمية المناسبة ثم بعد ذلك تحليل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف واختيار أفضلها.

وتختلف التعاريف فمنها من يركز على اعتبار أن التخطيط هو دراسة الماضي والحاضر كأساس للتوقعات المستقبلية للظروف الممكن التعرض لها، والاستعداد لهذه الظروف في جميع الأحوال. ومن هذه التعاريف من يركز على أساس أن التخطيط هو بمثابة اتخاذ قرارات لحل مشكلة أو موقف معين. وإن كانت آراء الكتاب فلا يستطيع أحد أن ينكر ما لهذه الوظيفة من حيوية وفعالية للمنظمة ككل. فالتخطيط هو دراسة للمستقبل والتنبؤ بما سيكون عليه والاستعداد لذلك ولا تتم هذه الدراسات والتنبؤات إلا من خلال البيانات والمعلومات والكفاءة الإدارية للقائمين بعملية التخطيط.

ومن العناصر التي تبرز الطبيعة المميزة لعملية التخطيط ما يلي:

١- يساهم التخطيط في تسهيل إنجاز الأهداف الرئيسية والفرعية للمشروع.

- ٢- يسبق التخطيط تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.
- ٣- تمارس وظيفة التخطيط على أساس المقارنة بين التكاليف التي أنفقت على أعداد الخطط وتنفيذها وبين درجة مساهمة الخطط في تحقيق أهداف المشروع فقد تساهم الخطة في إنجاز الأهداف المرغوبة ولكن بتكاليف مرتفعة أو غير ضرورية.

### ٢/ أهمية التخطيط:

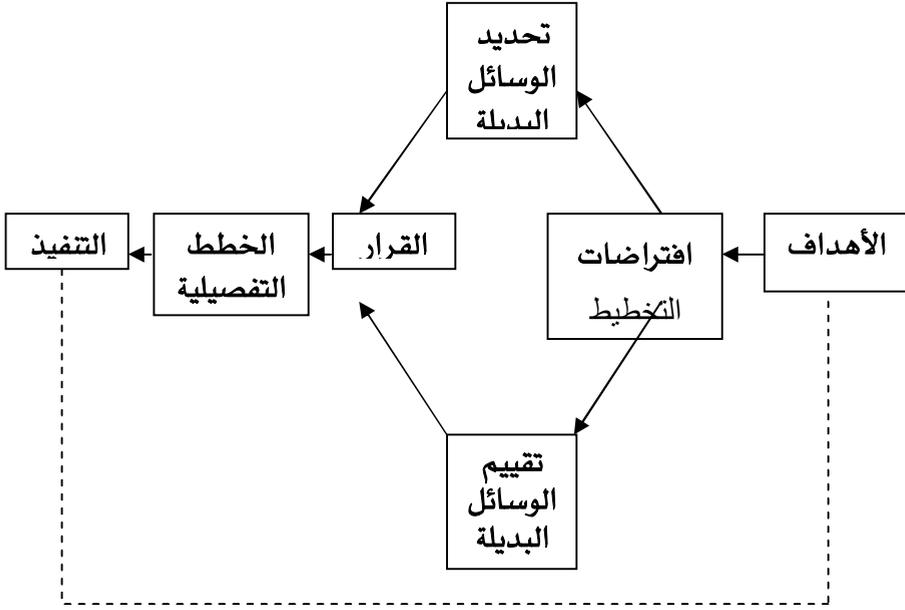
هناك العديد من الأسباب الأساسية للأهمية الكبيرة لنشاط التخطيط تتمثل هذه الأهداف في الآتي:

- ١- التغلب على عدم التأكيد والتغير: إن المستقبل بما يحويه من عدم التأكيد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات، وهو بهذا يحصن المؤسسة من مشكلات المستقبل.
- ٢- تركيز الإهتمام على النتائج حيث يوجه التخطيط الجهود نحو النتائج التي نشأت من أجلها المنظمة الإدارية.
- ٣- يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف وتحقيق التنسيق بين العمليات الانتاجية ومن ثم ضمان حسن استخدام الموارد المادية والبشرية.
- ٤- تعتمد الإدارة في القيام بوظيفة الرقابة التي تعمل على التأكيد من التنفيذ وفقاً لما جاء في التخطيط.
- ٥- يساعد التخطيط في تنظيم وتوزيع العمل داخل المنشأة الإدارية.

### ٣/ خطوات التخطيط:

من الممكن فهم وإدراك العملية التخطيطية إذا إستعرضنا الخطوات الرئيسية التي يجب أتباعها في كل عمليات التخطيط الكاملة ويشمل الشكل "٢- ١" نموذجاً لخطوات التخطيط.

## شكل متابعة ورقابة خطوات التنفيذ



المصدر: د. سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، ص ٨٦، دار القلم،  
الإمارات العربية المتحدة، دبي، ط ٥، ١٩٩٧م.  
وفيما يلي مناقشة لهذه الخطوات:

### ١ / الأهداف:

الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي وضع أهداف المشروع الرئيسية وبعد ذلك الأهداف المشتقة أو المتفرعة لوحدات مختلفة، فالأهداف هي التي تحدد النتائج المتوقعة أو توضح النقاط النهائية التي يجب الوصول إليها، فأهداف المشروع ترشد أو توجه طبيعة الخطط التي تعكس هذه الأهداف. فتحدد الأهداف شبكة السياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات التقديرية والبرامج التقديرية. فالتحليل والبحث يجب أن يسبق وضع الأهداف. وإن كنا نذكر الأهداف كنقطة بداية إلا أنها في نفس الوقت تعتبر نتيجة الجهود التخطيطية السابقة.

ونحن نتناول وضع الأهداف لابد أن نتحدث لشمولية التخطيط أو ما يعرف بالتخطيط الشامل، وكما يعرفه د. حمدي مصطفى المعاز بأنه: "يعني الدراسة المنظمة والمصممة لأجل تحديد أهداف المنظمة وتحديد الأهداف والخطة الواقعية المناسبة لتحقيقها بأحسن كفاءة ممكنة. ويركز التخطيط الشامل على الأهداف طويلة المدى "المستمرة" ويركز أيضاً على الدراسة في المجال الصناعي وفرصة المنظمة في الحصول على حصتها من الأسواق وبالتالي نجده يتناول متغيرات كثيرة.

ونجد أن أهداف المنظمات بشكل عام قد تكون أحد الأهداف الآتية:

- أ- تحقيق الربحية حيث أن أكثر المنظمات تسعى لتحقيق الربحية.
- ب- الحصول على حصة ومركز في الأسواق.
- ج- تطوير أساليب العمل بالمنظمة ومسايرة التقدم التكنولوجي.
- د- خدمة المجتمع.

النمو والاستقرار والتقدم والاستمرار ويعتبر هذا الهدف أيضاً هدفاً إستراتيجياً "أي طويل المدى" لكل المنظمات.

بينما تكون الأهداف النوعية الفرعية مثل:

- فتح فرع جديد للإنتاج، تحسين جودة المنتج، تطوير الخدمة المقدمة، إصلاح هيكل التمويل للمنظمة، أو تخفيض تكلفة الإنتاج وهكذا.
- ولا بد أن تتناسق الأهداف الفرعية "النوعية" مع الأهداف العامة. بحيث أن إنجازها يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة "الرئيسية".

## ٢/ إفتراضات التخطيط:

والخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع إفتراضات التخطيط أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لإفتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية العمل، مستويات الأجور... الخ.

ويجب التفرقة بين عملية التنبؤ وتحديد الأهداف، فالتنبؤ يمد الإدارة بالتوقعات التي تحدث في المستقبل، أما الأهداف فهي النتائج التي ترغب

الإدارة في الوصول إليها ويعتمد على فاعلية الإدارة وقدرتها على تحليل المستقبل.

### ٣/ تحديد الوسائل البديلة:

الخطوة الثالثة في عملية التخطيط هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف. والمشكلة ليست العثور على بدائل، ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة.

### ٤/ تقييم الوسائل البديلة:

الخطوة الرابعة في عملية التخطيط هي تقييم الوسائل البديلة بفحص نقاط القوة والضعف في كل بديل ووزن كل عامل من العوامل في ضوء أهداف وأفتراضات التخطيط.

### ٥/ القرار:

والخطوة الخامسة في عملية التخطيط هي اختيار القرار أي اختيار الوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف المناسب.

### ٦/ وضع الخطط التفصيلية:

لا تنتهي عملية التخطيط عند نقطة اتخاذ القرار، بل يتطلب الأمر وضع الخطط التفصيلية أو المشتقة من الخطة الرئيسية. فإتخاذ قرار التنفيذ يتطلب وضع الخطوات التفصيلية اللازمة مثل تحديد المسؤوليات، وضع الميزانيات، برنامج التنفيذ، والإجراءات والقواعد التي تجعل الخطة الرئيسية حقيقية. وبعد الإنهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية التنفيذ للخطط ومتابعتها. ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقاً للأهداف المنشود تحقيقها والكشف عن الانحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها. فالعلاقة وثيقة بين وظيفة التخطيط والرقابة حيث أن الخطط هي أساس الرقابة والرقابة تضمن تنفيذ الخطط.

### ٣/ أنواع الخطط:

ينتج من عملية التخطيط للمشروع هيكل متكامل من الخطط تغطي كافة أنشطة المشروع، ويمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع حسب الغرض من التحليل. فمن ناحية وظائف المشروع، نجد أن هناك خطة للتمويل، وخطة للتسويق وخطة للأفراد وخطة للإنتاج..... الخ ومن حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة يمكن تقسيم الخطة إلى خطة طويلة المدى تغطي عادة فترة أكثر من خمس سنوات، وخطة متوسطة المدى تتراوح ما بين سنتين وخمس سنوات، وخطة قصيرة المدى تغطي فترة أقل من سنتين، كما يمكن تقسيم الخطط حسب النشاط التخطيط إلى: الأهداف، الإستراتيجيات أو السياسات، البرامج، الميزانيات، الإجراءات، والقواعد. وسنناقش فيما يلي التقسيم بشيء من التفصيل:

#### الأهداف:

وهي النتائج التي تحاول المنظمة إنجازها، وتعتبر الأهداف مصيرية لنجاح المنظمة لأنها تحدد لها الاتجاهات، وأساس التقويم، والأولويات، وتسمح بالتنسيق، كما أنها ضرورية للتخطيط الفعال، والتنظيم والدفع والتحفيز، وأنشطة الرقابة.

ومن المواصفات الضرورية للأهداف الجيدة أن تكون:

- محددة بدقة.
- متحدية.
- قابلة للقياس.
- واقعية يمكن تحقيقها.
- متوافقة ومتناسقة.
- وواضحة.

ويجب أن يتم صياغة هذه الأهداف على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى كل قسم رئيسي بها.

## الإستراتيجيات:

ويقصد بها وسائل تحقيق الأهداف، ومن أمثله البدائل الإستراتيجية للشركات التوسع الجغرافي والتنوع والاستيلاء على المنافسين والمشاركة... إلخ.

## السياسات:

هي بمثابة توجيهات أو إرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف التشغيلية الموضوعة واتخاذ القرارات. ومن ثم فهي:

- أ - مرشد لصنع القرارات.
- ب- تقلل من تكرار المواقف والأعمال.
- ج- تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق في الجهود بين الأقسام والأفراد المختلفين.
- د - توفر جهد ووقت الإدارة العليا بعيداً عن الاستغراق في التفاصيل. وغالباً ما يتم صياغتها في المستوى الإداري الأعلى ليلتزم بها المستوي أو المستويات التي تليه.

وتعتبر كل من الأهداف التشغيلية والسياسات من العناصر المهمة في تنفيذ الإستراتيجيات لأنها يلخصان توقع المنظمة عن أفرادها.

## البرامج:

البرنامج هو مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات فرص محدد. إنه يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية.

## الميزانيات:

وهي ترجمة لبرامج المنشأة في صور رقمية، حيث تتضمن وضع قوائم للتكلفة والإيرادات أو وحدات غير مالية التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة فمثلاً تحدد ميزانية للإعلان، ميزانية للعلاقات العامة، وميزانية للمكافآت وهكذا.

## الإجراءات:

وهي عبارة عن نظام أو خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية أداء محدد، وهي تصف في الغالب النشاطات التفصيلية المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين.

## القواعد:

والقاعدة هي أكثر دقة من السياسة والإجراء لما ينبغي عمله وتحدد أساسيات معينة ينبغي الالتزام بها.

ويجب التمييز بين القاعدة والسياسة، فالسياسة تمثل خطوطاً عريضة يسترشد بها المديرون عند اتخاذ القرارات وتترك لهم حرية التقدير الشخصي في تفسيرها أو تطبيقها، في حين أن القواعد هي عبارة عن تعليمات محددة للقيام بعمل أو الامتناع عنه.

## ٤/ مبادئ التخطيط:

من أجل نجاح الخطط وضمان تنفيذها وحسن استخدام الموارد والثروات، لا بد من مراعاة المبادئ التالية في عملية التخطيط:

١/ مبدأ حسن التنبؤ وسلامة الاستعداد: والتخطيط السليم يقوم على افتراضات وتقديرات اقتصادية واجتماعية علمية، لا الحدس والتخمين، والتكهن أو المهارات الشخصية أو القدرة على التخيل، ويثر هذا المبدأ لوضع الخطة. وقد دفع هذا الأمر إلى إنشاء أجهزة خاصة بالمعلومات والإحصائيات الاقتصادية كبنوك المعلومات.

٢/ سلامة الاستعداد للمستقبل: التخطيط يقتضي أن يكون المخطط الوسائل المادية والبشرية والتقنية والبشرية والفنية الضرورية لوضع التنبؤات موضع التنفيذ، والتخطيط يستدعي تعبئة جميع الموارد والجهود لضمان تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

٣/ مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: إن إعداد الخطة والتصديق عليها وإجازتها مسئولية السلطة المركزية في الدولة والتشريعية

والتنفيذية مثلاً وذلك من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بين البرامج والمشروع والأنشطة والمهام. وهذا التنسيق والتكامل يقود إلى حسن الاستفادة من الإمكانيات والعمل على توفيرها في الوقت المناسب- ويقتضي التخطيط لا مركزية المهام والواجبات حسب ما تقتضي به الظروف.

٤ / لزوم مرونة الخطة: قد تتعرض الخطط ويصعب التنفيذ بسبب بعض الظروف التي لم يتم التنبؤ بها والاستعداد لها، لذلك لا بد من المرونة في وضع الخطط حتى يمكن معالجة المشاكل والتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل الخطة.

### ٥ / فوائد التخطيط:

لوظيفة التخطيط عدة فوائد نورد فيما يلي أهمها:

- ١- يركز التخطيط في وضع الأهداف المحددة والتي توجه السلوك والقرارات المستقبلية.
- ٢- تفصل الخطط بوضوح الوسائل المناسبة المنطقية للوصول إلى الأهداف.
- ٣- يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عمليات الإدارة ونشاطاتها.
- ٤- يسمح التخطيط للمديرين بتشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمشروع.
- ٥- ينهض التخطيط بأعباء الحصول على أفضل الموارد البشرية والمادية وصيانتها واستخدامها وإصلاحها.
- ٦- يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع المستقبل.
- ٧- يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطرة التي يتعرض لها المشروع في المستقبل.

٨- يساعد التخطيط على تخفيض تكاليف المشروع بتركيزه على كفاءة العمليات أو الاستخدام الأمثل للموارد وتحديد مسؤولية كل عمل.

٩- يعمل التخطيط على توفير الجهد وتجنب الوقوع في الأخطاء عند إتخاذ القرارات.

### ٦/ محددات التخطيط:

لا يعتبر التخطيط من وظائف الإدارة التي يمكن ممارستها بسهولة ويسر. وقد تبذل الإدارة جهداً ووقتاً في عملية التخطيط ثم تجد النتائج مخيبة للآمال. ويرجع ذلك إلى وجود بعض المحددات في المشاكل التي تواجه عملية التخطيط في المشروعات ونوجز أهمها فيما يلي:

- ١- الافتقار إلى الدقة.
- ٢- صعوبة التنبؤ بالحقائق المتعلقة بالمستقبل.
- ٣- مشكلة نقص المعلومات.
- ٤- المعوقات النفسية ويقصد بها مقاومة العاملين بالمشروع للخطة الجديدة.
- ٥- المعوقات الإدارية: ويقصد بها السياسات والإجراءات والقواعد المعمول بها في المشروع.

### ٧/ مستويات التخطيط:

ترتبط مستويات التخطيط داخل المنظمة بالمستويات الإدارية المختلفة، ويمكن تقسيم مستوى التخطيط إلى ثلاث مراحل:

#### ١/ التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

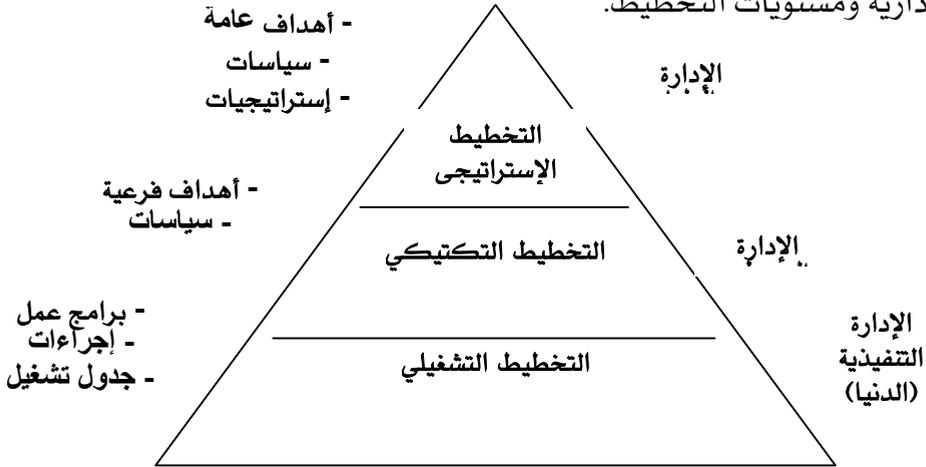
يتم في هذا النوع من التخطيط رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وعلى ذلك تشكل الخطة الإستراتيجية منهاجاً تسترشد به المنظمة في صنع القرارات الرئيسية بالمنظمة. يتم التخطيط الإستراتيجي بمستوى الإدارة العليا حيث أن الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

## ب/ التخطيط التكتيكي Tactical Planning:

يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطي، حيث يركز المديرون على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية على الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج، خطة التسويق، خطة الإدارة المالية، لذا نرى أنها أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات وهي أكثر تحديداً من الإستراتيجيات وتغطي فترة زمنية متوسطة.

## ج/ التخطيط التشغيلي Operational Planning:

ويركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتي عادة ما تكون في المدى القصير أقل من سنة (شهور، أسابيع، أيام) ويمثل هذا على سبيل المثال في الإنتاج، تسليم البطاقة توضع من جانب الإدارة التشكيل وتحدد ما يجب القيام به بشكل تفصيلي. والجدول التالي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط.



## فوائد مشاركة العاملين في وضع الخطط للمنظمة:

يعتبر التخطيط أحد المهام الأساسية للمدير الفني الذي في الغالب يكون المدير المسئول عن إعداد الخطة خاصة التخطيط الإستراتيجي وتندرج هذه المسئوليات لتشمل الإدارة الوسطي والإدارات التشغيلية ولا يمنع ذلك من

الاستعانة بالمختصين من خارج المنظمة، تحقق المشاركة في التخطيط من قبل الأفراد العاملين في الإدارة المزايا التالية:

١. تنمية مهارات العاملين في الإدارة على توفير المعلومات والقيام بعملية التخطيط.
٢. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يدفعهم إلى مزيد من العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
٣. حماس العاملين على تنفيذ الخطة لأن كل فرد منهم أسهم في عملية التخطيط.
٤. الاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين في المنظمة.

### ثانياً: مراحل إعداد الخطة:

قبل البدء في مرحلة إعداد الخطة. يحاول المخطط عند وضع الخطة الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

١. ماذا يمكن عمله؟ ما هي الفرص المتوفرة والمخاطر الموجودة؟
  ٢. ماذا تستطيع عمله؟ ما هي إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية؟
  ٣. ماذا تود عمله؟ ما هي رغبات المنظمة ورغبات مديريها والمعينين بها؟
  ٤. ما هي الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة؟
  ٥. من هو المسئول عن هذه الأنشطة؟
  ٦. ماذا يتوجب علينا عمله؟ ما هو قرار المؤسسة على ضوء التحليل السابق (فرص ومخاطر، ونقاط ضعف وقوة، ومهارات مميزة، ورغبات الإدارة).
- تتكون عملية إعداد الخطة من عدة مراحل كما هو مبين في شكل

التالي :



### ١/ التعرف على الوضع الحالي في المنظمة:

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هو التعرف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة التعرف على البيئة الخارجية للمنظمة ومدى الاستفادة منها. ويتضمن دراسة البيئة الخارجية النظر إلى العديد من المتغيرات. كالنتيجه بالطلب في السوق. والتغيير في المنافسة المحلية والخارجية، التغييرات على المستوي التقني، وكذلك التغيير في السياسات الحكومية وفي العناصر البشرية والمادية.

### ٢/ تحديد الأهداف:

الهدف من إعداد الخطة هو تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة وتعرف الأهداف بأنها نتائج أو حالات تسعى المنظمة لتحقيقها. وغالباً ما يكون للمنشأة أكثر من هدف تسعى إلى تحقيقه، فالشركات الصناعية تسعى إلى تصنيع المنتجات كما تهدف إلى تحقيق جودة مناسبة في المنتج، وكذلك المؤسسات التعليمية لا تهدف إلى تعليم الطلاب القراءة والكتابة والمعارف

والعلوم فقط بل تهدف إلى غرس روح المواطنة والانتماء والتهديب الأخلاقي في نفس الطلاب. لذا كان تعدد الأهداف أمراً طبيعياً في المنظمات. تحدد الإدارة العليا الأهمية النسبية لأهداف الخطة أي أن الإدارة تقوم بترتيب الأهداف مراعية في ذلك الأمور التالية عند تحديد الأهداف على النحو التالي:

- أ- أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها، بإمكانيات مادية وبشرية تسمح لها بتحقيق تلك الأهداف.
- ب- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.
- ج- أن تصاغ هذه الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياسها وتحديد مستوي الإنجاز.
- د- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.
- هـ- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.

### ٣/ وضع الفروض التخطيطية:

وضع الفروض والاحتمالات لمحاولة التعرف على ما سيحدث من تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف وذلك من عدة جوانب اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية. أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط. وتستلزم هذه الخطوة القيام بتنبؤات مثل نوع وطبيعة الأسواق في المستقبل، حجم المبيعات، نوعية العملاء، المنافسين، الأسعار، معدل الأجور، التكاليف، منافذ التوزيع، الأسواق... الخ. ويمكن تقسيم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:

- أ- فروض خارجية لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها، مثل النمو السكاني، مستويات الأسعار، البيئة السياسية والدوريات الخارجية.
- ب- فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها، مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران المال، السياسة السعرية للمنظمة.
- ج- فروض يمكن السيطرة عليها، فروض داخلية يمكن للمنظمة السيطرة عليها، ويتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة المنظمة، مثل

سياسات وبرامج الإنتاج والتوسع في أسواق جديدة، اختيار موقع  
المصنع، جودة المنتج، الكفاءة التشغيلية للمنظمة.

#### **٤/ تحديد البدائل:**

بعد تحديد ووضع الأهداف، يجب على الإدارة العليا أن تقوم بوضع قائمة  
البدائل المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً عند تحديد  
البدائل يجب على المخطط أن يأخذ في الاعتبار إمكانيات المنظمة من  
النواحي المادية والبشرية والمواد الأولية.

في الغالب نجد أن أي خطة لتحقيق هدف ما لها عدة بدائل لتحقيق هذا  
الهدف. يجب على الإدارة العليا تقليل هذه البدائل والاقتصار على ما يمكن  
تحليله والاستفادة منه وبعد تخفيض عدد البدائل يقوم المخطط باختيار هذه  
البدائل وهذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد فسيلزم إعداد  
تنبؤات مفصلة عن التكاليف والإيرادات لكل بديل.

#### **٥/ تقييم البدائل:**

تصميم البدائل المطروحة لتحقيق الهدف، على ضوء معايير متعددة منها  
البديل الذي يحقق الهدف كاملاً بأقل تكلفة مادية وأقل جهد في الوقت  
المناسب. أحياناً تجد الإدارة في المنظمة أن بعض الاقتراحات التي وضعت على  
أساس بعض البدائل، غير معقولة ويمكن استبدالها، وهذه الخطوة تساعد  
على تقرير أي البدائل أفضل في تحقيق أهداف المنظمة.

في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات  
والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور مما أدى إلى  
استخدام نظم الحاسبات الآلية واستخدام طرق وأساليب جديدة كبحوث  
العمليات والتحليل للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.

#### **٦/ اختيار البديل الأفضل:**

يتم اختيار البديل الأفضل على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من  
الإستراتيجيات.