

## الفصل الأول

### التعريف بوظيفة التخطيط الإداري

أولاً: مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة، ويقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه المرحلة سوف يكون النجاح أو الفشل في المرحلة التالية ولذلك فقد أصبح التخطيط في هذه الأيام سمة من سمات التطور نسمع عنه في كل مجال ومكان وخاصة بعد التطور الكبير في وسائل الحاسوب ومعالجة البيانات.

ولا يمكن الإدعاء بأن التخطيط وليد هذا العصر وأن القدماء لم يعرفوا التخطيط، فإن المصريين والرومان كانوا بلا شك على معرفة كبيرة بأصول التخطيط التي نتبعها اليوم، فإن بناء الأهرامات أو المعابد المختلفة ما هو في حقيقته إلا عبارة عن إنجاز بمنطق العصر الحالي ولا بد من أن يسبق تنفيذه خطوات معينة على درجة عالية من المهارات والدقة<sup>(١)</sup>.

التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تتضمن الاختيار من بين البدائل بالنسبة لأهداف المشروع وسياساته فإن لم تكن هناك أهداف، أو سياسات، أو إجراءات أو برامج بديلة تبرهن لنا أنه يندر جداً أن يكون هناك مشاكل في المشروع دون أن يكون لها حلول بديلة بل أنه عند تصفية المشروع، أو إفلاس، توجد طرق بديلة<sup>(٢)</sup>.

التخطيط هو العملية التي يتم بموجبها دراسة تحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والكفاءة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذلك الإطار الزمني لإنجاز الأهداف<sup>(٣)</sup>.

(١) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط١، مدينة نصر القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، ١٩٩٩، ص ١٠٥.

(٢) علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط١، القاهرة: دن، ١٩٧٢، ص ٨١.

(٣) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، الخرطوم: مطابع العملة السودانية، ٢٠٠٨م، ص ٢٧.

التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ومعنى هذا أن المدير - عند قيامه بالتخطيط يستخدم الحقائق، والفروض المعقولة، والقيود وفق هذا كله يقوم بتصوير وتكوين الأنشطة اللازمة، وكيف تتم، وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرغوبة. ومن ثم فإن التخطيط الفعال يقوم على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف أو الرغبات، فالحقائق المرتبطة بالمواقف المعينة يتم تجميعها وتحليلها كما أن الأنشطة المقترحة تقوم على أساس الموقف الذي تمليه هذه الحقائق. أما العوائق المحتملة فيبتعد عنها، أو إذا كان هذا متعذراً فإن الخطط ينبغي أن تتضمن اعترافاً بها مع عمل الاحتياطات اللازمة للتغلب عليها.

والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها، فالحقائق المتعلقة بالمواقف موضوع الاعتبار يجب أن ترتبط بخبرة المدير ومعرفته. وينبغي أن يكون المخطط قادراً على تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه. ويجب عليه أن يتعامل مع الأشياء غير الملموسة مع وضع تفكيره الخلاق في خطط محددة<sup>(١)</sup>. ويتبين ضمناً من معنى التخطيط أنه يهتم بالنشاط في المستقبل، أي أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية فبواسطة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر إلى الأمام، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم الأنشطة، وتقديم نتائج منظم لتحقيق الهدف. فالتخطيط هو في الحقيقة ممارسة بعد النظر والإعداد للمستقبل وهو كالجسر الذي يعبر بنا إلى المكان الذي نريد الوصول إليه.

التخطيط هو أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة وبالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وأيضا لكل إدارة وكل قسم ولكل شخص بها.

(١) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، مصر: دار الجامعات المصرية للنشر،

١٩٩٤م، ص ١٤٠

ولا يقتضي التخطيط علي كونه وظيفة جوهرية وأساسية لكل المديرين في كل المستويات الإدارية بالمنشأة، بل يجب علي الوظائف الأربع الأخرى للمدير أن تعكس هذا التخطيط ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعة.

فالتخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية والتي تعمل علي مساندة الإدارة ومنحها المعني والمغذى<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: نشأة وتطور مفهوم التخطيط<sup>(٢)</sup> :

إن البدايات الأولى للتخطيط كمنهج لتصحيح الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات والدول تعود إلي ما بعد قيام الثورة الصناعية التي أدت إلي اختراع الآلة البخارية وإدخال الميكنة إلي وسائل الإنتاج وعلي أثر دخول الآلة في شتى عمليات الإنتاج وزيادة انتشارها واستعمالها فإنه أصبح هناك وفرة بالإنتاج وانتشار لأشكاله ومستوياته المختلفة بحيث باتت له مشاكله وظروفه الخاصة.

وقد بني الباحثون والمتخصصون أفكارهم ونظرياتهم علي أسس ومرتكزات تعد بمثابة قواعد لعملية التخطيط، إذ قاموا في البداية بالدراسة والتي حددوا من خلالها الخصائص والمشكلات الرئيسية والثانوية وبنوا من هذه وتلك التنبؤات والتوقعات المستقبلية التي تعبر بشكل أو بآخر عن العملية التخطيطية التي ينظر علي أنها عملية تتبؤ لفترات زمنية قادمة بغض النظر عن طولها أو قصرها.

ولقد جاء الاهتمام بمسألة التخطيط من أصحاب اختصاصات مختلفة إلا أن النصيب الأكبر من هذا الاهتمام قد جاء من علماء الاقتصاد فنجد أن آدم سميث قد استطاع في كتابه (بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم) أن يبين عناصر التنمية الأساسية والتي يمكن أن تساعد في تكوين الثروة بما يلي:

١. استحداث تغييرات أساسية في بناء المجتمع.

(١) جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٠-١٤٣.

(٢) موسى يوسف خميس، مدخل إلي التخطيط، ط١، رام الله- المنارة: دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م، ص ١٦.

٢. إتباع سياسة اقتصادية تساعد في تحقيق التراكم الرأسمالي وتقوم علي أساس الادخار ومحاربة الإسراف.
٣. تحقيق التقدم الفني والتقني من خلال تقسيم العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للأجهزة العاملة.
٤. إتباع سياسة الحرية الاقتصادية<sup>(١)</sup>.

وقد حدثت تطورات كبيرة في بدايات العقد الثاني من هذا القرن كان لها أكبر الأثر في زيادة قيمة وأهمية التخطيط بل كانت بمثابة عوامل دفع قوية باتجاه زيادة الإيمان بالتخطيط وزيادة الأخذ به كمنهج في سبيل إحداث التنمية، وقد تمثلت أهم التطورات بما يلي<sup>(٢)</sup>:

أ. وقوع الحرب العالمية الأولى: حيث عملت ألمانيا كطرف من أطراف حرب علي تبني أسلوب التخطيط كفكرة وأداء لإدارة دفعة الحرب من جهة ولأغراض الموائمة بين الاقتصاد القومي وبين المجهود الحربي من جهة أخرى وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى أصبح الهدف في تنظيم عملية تحول الاقتصاد القومي من ظروف السلم إلي ظروف الحرب.

ب. حدوث الثورة الاشتراكية فيما كان يعرف بالإتحاد السوفيتي في سنة ١٩١٧م، وقد تبنت هذه الثورة النهج التخطيطي في عملية التنمية المنشودة، ودعت فلسفت النظام السياسي الجديد إلي تغيرات كبيرة في مفهوم التنمية وركزت علي سيطرت الدول علي الموارد، وقد شكلت أفكار التخطيط التي نادت بها هذه الثورة الاشتراكية والتي غطى حكمها نحو سدس مساحة الكرة الأرضية بمثابة تحد كبير للقائمين علي شؤون التنمية والاقتصاد في بقية أنحاء العالم، ولاسيما في دول غرب أوروبا فأيد فريق من المهتمين النهج التخطيطي الذي تنادي به الثورة الاشتراكية، ولكن فريقاً آخر كان معارضاً بل متطرف في معارضته وتباً بفشل التجربة بعد سنوات معدودة،

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.

(٢) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.

ولكن علي الرغم من جمود التوجيهات التخطيطية والتمومية التي نادت بها، إلا أن فكرة التخطيط زادت توهجاً وبريقاً بين صفوف الباحثين والدارسين.

ت.وقوع الحرب العالمية الثانية: حيث شجعت هذه الحرب علي الأخذ بمبدأ التخطيط السليم للموارد الاقتصادية، زادت، وانتقلت عدوى منهج التخطيط الاشتراكي إلي العديد من الدول الأوربية ولاسيما دول شرق ووسط أوربا مثل بولندا، وبلغاريا، هنغاريا، حيث طبقت في هذه الدول فلسفة التخطيط الاشتراكي وإن كان ذلك بنسب متفاوتة. وظلت فكرة مفهوم التخطيط تلاقي مداً وجزراً ليس بين الدول فقط بل بين المهتمين والدارسين بغض النظر منابتهم وأصولهم<sup>(١)</sup>.

### ثالثاً: تعريف التخطيط:

أحتل التخطيط أهمية بارزة في كافة الكتب والدراسات والمراجع منذ عصر تايلور حتى يومنا هذا، ونظراً لهذه الأهمية ولضرورة التمييز بين التخطيط وبعض المفاهيم الأخرى كاتخاذ القرارات والخطة مثلاً يتوجب علينا للتبسيط في فهم معني التخطيط ذكر مجموعة من التعاريف تساعد في نهاية الأمر تسليط الضوء علي المعني الحقيقي للتخطيط.

ويقول فايول: (إن التخطيط هو في الواقع عملية تتبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته).

كما يقول كونتيز: (إن التخطيط عبارة عن تقرير مسبق لما يجب عمله؟ وكيف؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟).

أما جورج تيري فيقول في التخطيط: (أنه الاختيار الذي يستند علي حقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور تكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة).

ويقول جوتز: (إن التخطيط هو اختيار في جوهره وتظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور علي البدائل من التصرفات الممكنة)<sup>(٢)</sup>.

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ١٨-١٩.

(٢) كامل برير، الإدارة عملية ونظام، بيروت: دن، ١٩٩٦م، ص ٥٥.

يعرف التخطيط علي أنه (أسلوب أو منهج يهدف إلي دراسة جميع الموارد والإمكانيات المتاحة في المنطقة أو الإقليم أو الدولة ومن ثم استخدامها بما يتماشى واحتياجات وتطلعات المجتمع).

وكذلك هناك من يعرف التخطيط علي بأنه (تحديد أهداف معينة من خلال وضع الأساليب والتنظيمات والإجراءات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة)<sup>(١)</sup>.

يمكن تعريف التخطيط بأنه (تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة، وبذلك فإن التخطيط عملية مستمرة ومستقبلية في طبيعتها تتجه إلي الإعداد المتكامل للوصول إلي نتائج وإنجازات مستهدفة)<sup>(٢)</sup>.

وبناء علي ما تقدم يتبين أن مفهوم التخطيط يأخذ أشكالاً عديدة نتيجة طبيعية لتعدد الباحثين والمهتمين، بل يمكن القول أن مفهوم التخطيط يتفاوت في شكله ومكوناته بتفاوت عوامل وظروف الزمان والمكان من جهة وتفاوت الأهداف المنشودة من جهة أخرى.

وعلي الرغم مما تقدم فإنه مهما تعددت وتباينت وجهات النظر حوله يبقى بين أشكاله المختلفة، قاسم مشترك واحد يتمثل بأنه يستند إلي أربعة مكونات رئيسية أولها عامل الدراسة وثانيها الهدف، وثالثها القيام بالتبؤ ورابعها تحديد الفترة الزمنية المرسومة، فهذه المكونات الأربعة هي بمثابة ضرورات لا يمكن أن يكون هناك تخطيط بدون توفرها، فهي أسس ومرتكزات يستند إليها<sup>(٣)</sup>.

### أهمية التخطيط:

إن أهمية التخطيط تتعاظم كلما كان المشروع، أو البرنامج، كبير وزادت درجة تعقيده ومعلوم أن كبر المشروع وزيادة درجة تعقيده تعني بالضرورة زيادة المتغيرات التي تكتنف المشروع وتؤدي بالتالي إلي زيادة درجة

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ١٣.

(٢) علي السلمي، التخطيط والمتابعة، مصر: مكتبة غريب للنشر، ١٩٨٧م، ص ١٥٢.

(٣) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ١٤.

الغموض وعدم التأكد الذي يحيط به. لذلك فإن النظر في جوانب المشروع المختلفة ومحاولة التحقيق في كيفية معالجة المتغيرات وربطها بالبيئة التي تحدث فيها وباتجاهات التغير في هذه البيئة يمكن من إلقاء الضوء على كثير من هذه الجوانب بصورة تساعد على إتباع تخطيط يكون أكثر دقة وأقدر على معالجه جوانب المتغيرات المتعلقة بالمشروع. يتضح من هذا أن التخطيط الدقيق المفصل والشامل يساعد على تجنب مسارات الانزلاق وبنير الطريق الصحيح الذي ينبغي إتباعه أثناء تطبيق وتنفيذ المشروع، لذلك يقال: (إن التخطيط المفصل يمكن من التعرف على مجالات البرنامج الذي يسود فيها أكثر قدر من عدم التأكد، وتمكن بذلك من تركيز انتباه الإدارة على الجوانب التي يمكن أن تظهر فيها المشاكل قبل مدة كافية من ظهورها واستفحالها)، لذا فإن وقفة تأمل وتفكير متعمق وتقليب للجوانب المختلفة للأمور والبدائل تظل دائماً ذات فوائد جمة قبل الانتقال من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ<sup>(١)</sup>.

فالتخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة، إذ بدونه يصبح العمل فيها ارتجالاً وتصبح القرارات دون أي معني، تظهر الضرورة إلى التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغير المستمر، إذ يندر في المنشأة التأكد من الحوادث المستقبلية ويقل احتمال التأكد بزيادة المدة وطولها، وهنا (مع زيادة احتمال عدم التأكد) تظهر أمام الإدارة عدة بدائل للتصرف، قد يكون من الصعب معرفه أكثرها صحة وتناسبها مع الظروف الخاصة بل أنه حتى إذا كان احتمال عدم التأكد كبيراً فإنه لا بد للإدارة اختيار أحسن هذه الطرق وأنسبها لظروف المنشأة. ويعمل التخطيط على توجيه الاهتمام نحو أهداف المشروع التي تعبر أهدافاً لجميع أوجه النشاط<sup>(٢)</sup>.

ويمكن تلخيص أهمية التخطيط فيما يلي<sup>(٣)</sup>:

- (١) عثمان إبراهيم، تخطيط وتنفيذ المشروعات، الخرطوم: مطبعة ج النيلين، ١٩٩٧م، ص ٦٤ - ٦٥
- (٢) علي عبد المجيد عبود، مرجع سبق ذكره، ص ٨٢.
- (٣) سعاد نانف برونوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، د.ت، ص ٣٥٦.

### ١. يوضح التخطيط اتجاهات المنظمة:

يوضح التخطيط اتجاهات المنظمة والغرض الذي تعمل من أجله في السنوات القادمة وكيفية تحقيق هذا الغرض.

### ٢. يساعد التخطيط علي وجود إطار موحد للعمل :

إذ تتكون كل منظمة من عدة إدارات كالإنتاج والتسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات. وعادة مما يوجد أهداف وقيم خاصة بكل مدير لكل إدارة من هذه الإدارات الأمر الذي يؤدي إلي قيام كل إدارة من هذه الإدارات بتكوين خططها الإستراتيجية الخاصة بها وبالتالي قد تتعارض هذه الخطط والإستراتيجيات مع بعضها البعض. فقد تهدف إدارة الإنتاج إلي تقليل عدد الأصناف المنتجة الأمر الذي يتعارض مع خطط وأهداف إدارة التسويق ولذا فإن عدم وضوح إستراتيجية عامه للمنطقة (كما هو بالنسبة للفرد) سوف يؤدي إلي وجود اتجاهات وخطط متعارضة أي أن وجود خطة إستراتيجيه واضحة للمنظمة سوف يساعد كل إدارة من إدارتها علي تحديد دورها وخططها في ظل الهدف العام الأمر الذي يحقق التكامل بين الإدارات المختلفة.

### ٣. يساعد التخطيط علي اكتشاف الفرص والمخاطر المستقبلية:

لا يؤدي التخطيط إلي الاستبعاد التام للمخاطر المصاحبة للقرارات طويلة الأجل إلا أنه يؤدي ولا شك إلي تقليل هذه المخاطر إلي أقل حد ممكن، كما يؤدي إلي أو يمكن من الاكتشاف المبكر للفرص المختلفة التي يؤدي حسن استغلالها إلي تحقيق نجاح كبير لأنشطة المشروع.

### ٤. التخطيط هو أداة تحقيق الرقابة:

أن الرقابة تعني بالتعريف أن الأنشطة المطبقة تتماشى مع الخطط الموضوعة إذ تتم عملية الرقابة في ثلاثة خطوات خاصة بوضع المعايير أو الأنماط ثم قياس الأداء بالمقارنة لهذه المعايير ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها وبالتالي فإن التخطيط أو بمعني آخر وضع المعايير هو الضلع الأول لمثلث الرقابة، مثل أن تكون خطة المنظمة في الخمس سنوات القادمة هي مضاعفة الأرباح الأمر الذي يمكن مع اتخاذ هذا الهدف كأساس لتقييم أداء المدير العام للمنظمة ومراقبته.

٥. يؤدي التخطيط إلى حماية المنظمة من آثار القرارات المنفصلة والغير

مترابطة:

إذ يمنع التخطيط من القرارات المنفصلة والتي لا تتم في إطار واحد

مترابط<sup>(١)</sup>.

**دوافع وأهداف التخطيط<sup>(٢)</sup>:**

لماذا التخطيط؟ سؤال يتكرر علي السنة الكثير من أفراد وهيئات والمجتمع وربما علي السنة القائمين بعملية التخطيط فما هي مبررات اللجوء إلي التخطيط؟ وقبل ذلك هل التخطيط هدف في حد ذاته؟ أم أنه أسلوب إذ ما أحسن استخدامه يؤدي إلي تحقيق نتائج أفضل في حياة المجتمع. فالتخطيط في شتى المجالات لا يمكن أن يأتي بدون أهداف يسعى لتحقيقها أو أنه يأتي بدون أن تكون له مبررات وأحيانا له مبررات قوية، فالجيوش المتحاربة تضع الخطط لكي تفوز بالحرب، والمؤسسات المختلفة العامة والخاصة لا تقوم بإعداد خطط التنمية فيها سوا الشمولية منها أو الإقليمية إلا وفي ذهنها جملة كبيرة من الأهداف تسعى لتحقيقها.

ويؤكد ذلك أن لا أحد يقبل ببذل جهود كبيرة وإنفاق أموال طائلة بدون أن تكون هناك أهداف يسعى لتحقيقها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الدولة في بعض الأحيان تلجأ إلي إعداد الخطط التنموية للخروج من معضلة أو مأزق يواجه حياتها أو يهدد مصيرها فالتخطيط يأتي هنا لإنقاذ الحكومة وقد يكون ذلك بسبب فشل سياسي أو اقتصادي تعرضت له الحكومة فيكون التخطيط بمثابة إنقاذ لها وهو بحد ذاته يمثل أهداف غير معلنة إلا أنها تكفي لتكون تبريراً لإعداد الخطط لأنها تأتي من أجل تحسين أو تصحيح مسارات العمل، فالتخطيط الصحيح يضمن نسبة أعلى من سلامة وصحة الأداء للعمل بغض النظر عن طبيعته أو مستواه، ويمكن القول أن التخطيط يساعد علي ضمان نسبة أعلى من النجاح لجميع أعمال التنمية وهذا الضمان يكفي لأي مجتمع لأن يخوض تجربة التخطيط ويبدأ مشواره

(١) سعاد نائف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥٦.

(٢) موسي يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.

التخطيطي. ويعد هذا الضمان إلي جانب عوامل أخرى من أهم العوامل المشجعة علي الإيمان بالتخطيط أسلوباً لتحقيق التنمية والتطور والتخطيط لا يأتي إلا بعد أن تؤمن الجهات المعنية بأهميته وضرورته ولا يأتي هذا الإيمان من فراغ فهو نابع من ضرورات أو دوافع معينة يوفرها التخطيط، وإلا لماذا القيام بعملية التخطيط كلها وخاصة أن الحكومات المختلفة تقوم ببذل جهد كبير وإنفاق مبالغ طائلة إذن لابد أن هناك دوافع قوية من وراء أخذ أية جهة كانت لأسلوب التخطيط<sup>(١)</sup>.

تتمثل أهم دوافع عملية التخطيط بالاعتبارات التالية<sup>(٢)</sup>:

١. ضمان سلامة وصحة نمو وتطور مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل في مجالات الإنتاج والخدمات، إذن وجود خطة صحيحة يسترشد بها في أداء العمل بمراحله المختلفة يساعد كثيراً في ضمان عدم الانحراف عن القواعد الصحيحة سواء بالإعداد أو بالتنفيذ.
٢. تعتمد الخطة الناجحة علي مستوي عالي من التنسيق مما يحقق أهداف كثيرة والتي من أبرزها ضمان عدم تبديد الوقت والجهد والمال في مشاريع وبرامج مكرره، فضعف التنسيق يمثل واحداً من اكبر مشاكل التنمية في الدول عامة ولاسيما الدول النامية محدودة الموارد والإمكانيات.
٣. يضمن التخطيط تجنب حدوث الاستغلال الجائر للموارد والإمكانيات المحلية ولاسيما في مجالاته المحدودة منها أو غير المتجددة، فالتخطيط التنموي الناجح يضع مشاريعه وبرامجه المختلفة ومهما تعددت وتنوعت علي أسس صحيحة بحيث لا يحدث أي استنزاف للموارد والثروات الطبيعية عند استقلالها أو التعامل معها، فالتخطيط في استغلال الموارد والإمكانيات المحلية يطيل من عمرها أولاً مما يساعدها في تجديده بعضها كالتربة والمياه ويقلل من فرص حدوث المشكلات البيئية. ثانياً. هذا وبالإضافة إلا أن التخطيط يأخذ بعين الاعتبار حق الأجيال القادمة في عملية استغلال الموارد والثروات الوطنية وفي هذا الخصوص تقوم بعض الدول بتخصيص نسبة من

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.

(٢) المرجع السابق ص ٢٤-٢٥.

عائدات استغلالها للموارد الطبيعية ولاسيما غير المتجددة لحساب الأجيال القادمة.

٤. يعمل التخطيط علي تجسير القوة في مستويات الدخل والنمو المعيشي والحياة بشكل عام مابين أقاليم أو مناطق الدولة الواحدة وقد يكون التخطيط الإقليمي بشكل خاص هو الذي يعمل علي تحقيق هذه الأهداف، إذ يعمل علي إحداث التنمية المتوازنة بين أرجاء الدولة الواحدة.

٥. ضمان المحافظة علي توجيه وضبط استخدامات الأرض ولاسيما في المدن والقرى حيث أن فوضى استخدامات الأرض تؤدي إلي تدهور صحة البيئة أولاً، وعدم تشجيع الاستثمار ثانياً، استنزاف الموارد المحلية ثالثاً.

٦. يعمل التخطيط علي تأمين الاستفادة من تراكم المنجزات العملية والثقافية عبر الزمن، إذ أن التخطيط يسعى إلي تنظيم الطاقات والجهود المتاحة ومن ثم يعمل علي الاستفادة منها، فهو لا يبدأ بالعملية التخطيطية من الصفر، بل يحاول الاستفادة من المتاح في مجال الخبرات والدراسات والمعرفة بشكل عام.

### أهداف التخطيط :

أن الحكومات والمجتمعات المختلفة تلجأ إلي التخطيط لغرض تحسين حياة مجتمعاتها أو لأغرض أخرى عديدة ومتنوعة ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف بما يلي:

١. تحقيق في زيادة معدلات الإنتاج في شتى القطاعات والأنشطة، ولاسيما في تلك التي تساهم الزيادة في إنتاجها في تلبية احتياجات المجتمع بدلاً من استيرادها من الخارج، مما تنعكس آثار ذلك بالإيجاب علي الميزان التجاري للدولة.

٢. العمل علي رفع المستويات المعيشية للسكان في شتى المجالات الحياتية، ويعد هذا من أهم الأهداف التنموية التي تسعى المجتمعات إلي تحقيقها<sup>(١)</sup>.

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦- ٢٧.

٣. تحسين وتعظيم ومستويات كفاءة العمل في القطاعات والأنشطة التي تتولى تقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية بشتى أنواعها ومستوياتها، كالتربية والتعليم، والصحة، والتنمية الاجتماعية،
٤. إحداث نقلة نوعية وكمية في المستوى المعيشي للسكان علي الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي.
٥. تنمية وتوجيه المشاعر الوطنية والولاء لدى أفراد وهيئات المجتمع، لما لذلك انعكاس إيجابي علي التنمية بوجه عام.
٦. تنظيم مسألة التحركات السكانية ما بين أقاليم أو مناطق الدولة، وذلك بما يتمشى مع أهداف عملية نشر التنمية بالاتجاهات والأبعاد المختلفة إذ يجب معالجة الاختلالات - أن وجدت - في التوزيع الجغرافي للسكان.
٧. العمل علي سن التشريعات والأنظمة المساعدة علي تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية<sup>(١)</sup>.

### خطوات التخطيط<sup>(٢)</sup>:

يمكن تعريف عملية التخطيط بأنها العملية الخاصة بوضع الأهداف الخاصة بالمنظمة ثم تحديد البدائل التي تمكن من الوصول إلي هذه الأهداف وذلك في ضوء التقييم المستمر للفرص والمخاطر المستقبلية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة.

ثم اختيار أفضل هذه البدائل التي تمكن من تحقيق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة ويمكن أن تترجم عملية التخطيط في عدة خطوات تبدأ بوضع الأهداف وتنتهي باختيار وتنفيذ الخطة.

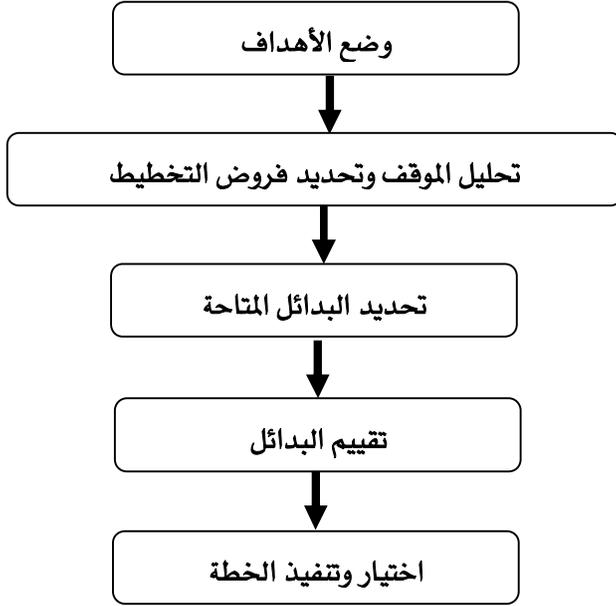
كما يلي<sup>(٣)</sup>:

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧.

(٢) حسين عطا غنيم، التخطيط، القاهرة: د.ن، ١٩٨٧، ص ٢٢.

(٣) حسين عطا غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.

## شكل (٢/١): خطوات عملية التخطيط



المصدر: عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، ط ١، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٢)، ص ٢٠٣ - ٢٠٤.

## الخطوة الأولى: وضع الأهداف :

الخطط هي عبارة عن أساليب يتم إعدادها بصورة مسبقة لتحقيق النتائج المطلوبة، وفي منشآت الأعمال تتمثل الخطوة الأولى من التخطيط في وضع الأهداف الكلية للمنشأة ومن بعد ذلك يتم من خلال عملية التخطيط، وضع الأهداف للوحدات والإدارات التابعة للمنشأة والتي تقوم كل منها بتطوير الخطط الخاصة.

## الخطوة الثانية: تحليل الموقف / الظرف وتحديد فروض التخطيط:

تحتوي هذه الخطوة علي تطوير التنبؤات وفروض التخطيط التي سوف تبني عليها الخطة.

## الخطوة الثالثة: تحديد البدائل:

من الممكن أن يكون لكل هدف أكثر من طريقة للتحقيق أي تحديد عدد من البدائل أي الحلول المقترحة.

**الخطوة الرابعة: تقييم البدائل:**

كما هو الحال بالنسبة لاتخاذ القرارات فان الخطوة التالية هي تقييم البدائل كل بديل علي حده مقابل الأهداف الموضوعة. حيث يتم تقييم البدائل لاختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة.

**الخطوة الخامسة: اختيار الخطة وتنفيذها:**

الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط هي اختيار البديل الملائم وتنفيذه، أي انه في هذه الخطوة يتم اختيار أفضل وامثل بديل والقيام بتنفيذه لتحقيق أهداف المشروع<sup>(١)</sup>.

**أنواع ومعوقات التخطيط الإداري:**

هنالك عدة أنواع للتخطيط منها التخطيط علي المستوى العام وعلي مستوى المشروع ويمكن تلخيصها في ما يلي:

**١. التخطيط علي المستوى العام:**

علي الرغم من أن التخطيط في أي مكان وأي زمان إلا أنه جرت العادة علي تقسيمه إلي أنواع أو تجزئته إلي مسميات خاصة ويتوقف هذه التقسيم أو التجزئة علي الغرض أو الهدف المقصود من وراء عملية التخطيط، ومن ثم تأتي عملية تسمية التخطيط وتسمية أنواعه أو أقسامه، فالغرض أو الهدف من وراء التقسيم هو الأساس الذي يبنى عليه التصنيف وبالتالي التسمية فقد يكون الغرض من وراء التقسيم معرفة مدى شمولية التخطيط أو مدى امتداده الزمني أو الدرجة الزمنية وبوجه عام، ينقسم التخطيط إلي قسمين رئيسيين هما:

**- التخطيط الطبيعي - التخطيط البشري**

وينقسم كل واحد منها إلي أقسام وفروع عديدة، فالتخطيط الطبيعي قد يقسم إلي تخطيط مناخي أو تخطيط مائي وهكذا، أما التخطيط البشري فإنه طبقاً لطبيعته المرتبطة بالإنسان فإنه ينقسم إلي قسمين وهما التخطيط الاجتماعي والتخطيط الاقتصادي، ويتعلق الأول بتخطيط الجوانب الاجتماعية

(١) عمر أحمد عثمان المقلبي، مبادئ الإدارة، ط١، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٢م، ص ٢٠٣-٢٠٤.

للسكان كالتعليم والصحة والخصائص الديموغرافية أما التخطيط الاقتصادي يعني بتخطيط الزراعة، والصناعة والتجارة وما إلى ذلك<sup>(١)</sup>.  
ولكن هناك معايير أخرى يتم تقسيم التخطيط علي أساسها، وهي أن كانت متعددة ومتفاوتة، إلا أنه يمكن القول أن أهمها تتمثل كما يلي<sup>(٢)</sup>:  
أ/ درجة شمولية التخطيط: يمكن تقسيم التخطيط حسب الشمولية إلى الأنواع التالية:

١. التخطيط الشامل: ويشمل هذا التخطيط القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والطبيعية كافة، إذ لاستثنى أي نوع من القطاعات.  
٢. التخطيط الجزئي: وهو التخطيط الذي يشمل مجالاً واحداً من قطاعات المجتمع.

ب. الهيئة المشرفة علي التخطيط: بناء علي الهيئة أو الجهة المشرفة علي التخطيط أو التي تقوم بإعداد يمكن تقسيم التخطيط إلى المستويات التالية:  
١. التخطيط المركزي: ويتمثل هذا التخطيط بالذي تقوم به الحكومات المركزية وفيه يتم إصدار القرارات والسياسات التخطيطية من قبل هيئات مركزية معينة غالباً ما تتواجد في عاصمة الدول. كما أن التخطيط المركزي غالباً ما يغطي جميع مناطق الدولة.

٢. التخطيط اللامركزية: وهو التخطيط الذي تقوم به المحافظات أو الأقاليم المختلفة بالدولة، إذا تعطي الصلاحيات للحكومات الإقليمية لإعداد الخطط التنموية، ويتبع هذا الأسلوب في الدولة الاتحادية كألمانيا والولايات المتحدة.

٣. تخطيط البلديات والمحليات: وتقوم بهذا التخطيط المجالس البلدية والقروية، ويركز هذا التخطيط عليما يعرف بالتخطيط العمراني.

٤. تخطيط المؤسسات: وتقوم بهذا التخطيط مؤسسات معينة ولا يزيد نطاق أو مجال هذا التخطيط عن اختصاصات المؤسسة ذاتها.

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.

(٢) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.

ج. الفترة الزمنية للخطة: ينقسم التخطيط حسب الفترة الزمنية التي يغطيها إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

- **تخطيط طويل المدى:** ويقصد به التخطيط الذي تزيد مدته الزمنية عن سبع سنوات.
- **تخطيط متوسط المدى:** ويتعلق هذا النوع بالتخطيط الذي تتراوح مدته الزمنية ما بين سنة إلى خمس سنوات، وغالباً ما يعرف علي هذا النوع من التخطيط بالخطط الخمسية أو الخطط الثلاثية.
- **التخطيط قصير الأجل:** ويتعلق هذا بالخطط التتموية التي تتراوح فترتها الزمنية من سنة إلى سنتين وإن كان بالغالب يطلق أسم الخطط القصيرة علي تلك التي لا تزيد فترتها الزمنية عن سنة واحدة. كما تتضمن معايير تقسيم التخطيط: التغطية الجغرافية، درجة الالتزام<sup>(١)</sup>.

## ٢ / التخطيط علي مستوى المشروع<sup>(٢)</sup>:

تستخدم في مشاريع الأعمال أنواع مختلفة من التخطيط يختار منها ما يلائم أعمالها ويحقق مصالحها ويمكن تصنيف الأنواع المختلفة لتخطيط كما يلي:

### (أ) التخطيط العام:

يتناول التخطيط العام للمشروع الإطار العام للمشروع ويحدد أهداف وضع التصورات العامة لمكوناته بناء علي دراسة واقعية وعملية لكل جوانب المشروع ويحدد اتجاهات مساره في ضوء التنبؤات والاتجاهات متغيرات خلال الفترة الزمنية المحددة للمشروع. وبما أن التخطيط العام للمشروع يهتم بالجوانب الكلية للمشروع فيغلب عليه المدى الطويل أكثر من المدى المتوسط لأن أعمال المشروعات وخاصة في عصرنا الحديث، تميل إلي الطول أكثر منها إلي القصر ونظراً لطول المدى الزمني النسبي للمشروع فإن التنبؤ باتجاهات المتغيرات وما يحدث فيها من جديد أثناء فترة حياة المشروع يكون

(١) موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨ - ٥١.

(٢) عثمان إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨.

أمدا تقريبا في ضوء المعلومات والبيانات المتوافرة عند وضع الخطه لذلك لابد أن يؤخذ في الاعتباران بعض التوقعات قد لا تتحقق أثناء فتره تنفيذ المشروع أو عند اكتمال المشروع ويعني ذلك أن التخطيط العام، أو الخطة العامة، للمشروع قد لا تتحقق أثناء فترة تنفيذ المشروع أو عند اكتمال المشروع. ويعني ذلك أن التخطيط العام، أو الخطة العامة، للمشروع قد يتضمن نسبة معينة من الخطأ مهما كانت كفاءة المخططين ومهما توفر لديهم من المعلومات والبيانات، ولا ينبغي أن يعتبر ذلك عيباً في التخطيط أو الخطة بل ينبغي أن يفهم من ذلك أن خطة المشروع ينبغي أن تكون مرنة تتجاوب مع المتغيرات التي تحدث مع مرور الزمن وتؤثر علي بعض جوانب خطة المشروع.

### (ب) التخطيط المفصل<sup>(١)</sup>:

أما التخطيط المفصل أو التخطيط التشغيلي فيحدد بدقة وتفصيل مكونات المشروع وأبعاده وتكلفته ومراحله وكيفية تنفيذه بتحديد وصفي للمنشأة وعدد ونوعيات العقود التي ستقوم بالتنفيذ، ويعتبر هذا التفصيل الدقيق عنصراً أساسياً في التخطيط التشغيلي لأن الغرض منه كما يفهم من اسمه هو استخدام هذا التخطيط المفضل أساساً لتنفيذ الخطة. وتحتوي هذه الخطة المفضلة علي المعلومات الضرورية لجدولة وتنفيذ المشروع. فالتخطيط التشغيلي للمشروع أذن هو تخطيط التنفيذ الفعلي بتحديد المهام والنشاطات التي يتضمنها المشروع والتي ينبغي انجازها ووضعها في ترتيب متسلسل ومنطقي وتحديد الموارد الضرورية لتنفيذ كل نشاط وبالتالي تحديد كل الموارد الضرورية لتنفيذ المشروع بأكمله، وتحديد الفترة اللازمة لإكمال المشروع. في هذا الصدد يقول (مارتو): (التخطيط التشغيلي هو المهمة المرتبطة بتحديد كل المهام التي ينبغي أن تجز وترتيبها وتحديد احتياجاتها من الموارد لتحقيق أهداف المشروع) ولذلك فإن التخطيط المفصل للمشروع يعتبر في الحقيقة الأمر هو بداية مرحلة التنفيذ الفعلية للمشروع لأنه يتضمن وصف العمل المراد انجازه كما يتضمن كيفية انجازه والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.

(١) عثمان إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص ٦٩.

إن التعميق في النظر إلى المشروع يساعد علي تحديد معالم المشروع بوضوح تام ويسهل علي العاملين في تنفيذ المشروع في مراحلها المختلفة التعرف علي واجباتهم التي ينبغي أداؤها ويمكن من وضع دليل يحدد خطوات تنفيذ العمل بصورة منسقة ومنظمة.

لذلك يقول بعض الباحثين: (أن تحقيق النجاح للمشروع أو العقد يعتمد بدرجة كبيرة علي التخطيط الجيد والمستمر، وإن الغرض من التخطيط هو إقناع الناس لأداء الأعمال لئلا يعرضوا عمليات المجموعات الأخرى من الناس للتأخير، ليتمكن ذلك من أداء الأعمال)<sup>(١)</sup>.

### (ج) التخطيط الشبكي:

برز التخطيط الشبكي في الآونة الأخيرة كأسلوب عملي يمكن من التحكم في عناصر المشروع ويساعد علي تطويرها لتحقيق الهدف. ومع كل ذلك يترك هذا الأسلوب المجال واسعاً لمدير المشروع في ظل الظروف الموضوعية التي يطبق في كنفها المشروع. ويتيح هذا النمط المتقدم من إدارة المشروعات تطويع العوامل المادية والعوامل الشخصية والعوامل الفنية المتوافرة للمشروع لتنفيذه بصورة تحقق الرضي لمدير المشروع والجهة صاحبة المشروع. يصف (كيرزرنر) التخطيط في إطار المشروع بأنه وضع مسار مسبق للنشاط في إطار المناخ المتبأ به.

يلقي هذا الوصف الضوء علي أهمية التخطيط التشغيلي الذي يبرز مسارات انجاز العمل لتحقيق هدف المشروع ولتحقيق هدف أو أهداف المشروع فان الأمر في هذه المرحلة يقتضي تحديد نطاق العمل ووضع هيكل تقسيم العمل إلي وحدات رئيسية وفرعية ومن ثم وضع التخطيط الشبكي ليكون أساس للعمل، وكما يؤكد لنا (مارتيو) فان الهدف الأساسي لتطبيق التحليل الشبكي هو تحقيق إكماله في أفضل وقت ممكن وبأقل تكلفة ولتحقيق هذا الهدف يصبح من الضروري وضع خطة رئيسية بحيث يمكن أن تستعمل كنموذج عمل للمشروع.

(١) عثمان إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص ٧٠-٧١.

ويدعم (ماسياريللو) هذا الحديث بقوله (أن المنهج الأساسي للتخطيط المفصل في عملية رقابة البرنامج يقوم علي التحليل الشبكي وفي ظل التحليل الشبكي تستمر للوصول إلي علاقات مثالية لأداء نشاطات البرنامج بغض النظر عن الحدود المفروضة بمواعيد الإكمال المجدولة. أما في مرحلة التخطيط فأن تقدير كل نشاط يعكس تجميع الموارد الأقل تكلفة اللازمة لإكمال المهمة)<sup>(١)</sup>.

من كل ذلك يتضح أن أهمية التخطيط الشبكي تتبع من الإمكانيات الواسعة لهذا النمط المخطط من الأعمال للوصول إلي تحقيق الأهداف في ظل خطوات منظمة ومتسلسلة ومتناسقة وتؤدي إلي الاستفادة من المواءمة بين عاملي الوقت والتكاليف والاستفادة كذلك من الموارد المخصصة لانجاز المشروع في أفضل صورته ولكن برغم من أن التخطيط الشبكي يتسم بكثير من المميزات التي تأخذ متغيرات المشروع المختلفة في الحسبان وتخضع كل نشاطات المشروع لرؤية منظاريه مكبره بحيث يسهل التعرف علي مجريات الأمور في كل من النشاطات، إلا أن المشروعات تتسم بالضرورة بطبيعة ديناميكية في مراحلها. التنفيذية المختلفة وتتأثر بما حولها من العوامل الخارجية، ولاشك أن كبر حجم المشروع يزيد من ديناميكيتها ويزيد من المتغيرات. لذلك فإن المشروعات الكبيرة والمعقدة أكثر تأثيراً بالمتغيرات التي تحيط بها مما يؤثر كثيرا علي علاقات شبكات هذه المشروعات بصورة تحتم إعادة النظر في الخطة الشبكية عند التأثير الذي نقصد ويؤكد (ماسياريللو) ما يذهب إليه في هذا الصدد بقوله (نتيجة لطبيعة الديناميكية المتغيرة علي الدوام للبرامج الكبيرة المعقدة لا نستطيع أن نتوقع أن علاقات الشبكة وتقديرات الوقت أن تكون مستقرة جداً)، وأن أوقات بدء وإكمال النشاطات تصبح ليست ذات وزن كبير كما تكون مدتها أبعد عن الوقت الحاضر)<sup>(٢)</sup>.

(١) عثمان إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص ٧١.

(٢) عثمان إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص ٧١.

## معوقات التخطيط<sup>(١)</sup>:

### بعض القضايا والمشكلات المتعلقة بالتخطيط:

هنالك قضيتين تتعلقان بالتخطيط علي مستوى المنظمة الواحدة هما: العلاقة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ، ودقة التنبؤات للخطة وإمكانية السيطرة علي متغيرات التنفيذ.

### ١. العلاقة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ:

تتفاوت أنماط العلاقة بين الجهات التي تقوم بالتخطيط في المنظمة وتلك التي تمارس مهام التنفيذ وتعكس هذه الأنماط خلافاً في وجهات النظر بشأن ما إذا كان من الأفضل أن يتم الفصل بين وظيفة ووظائف التنفيذ أو انه يفضل دمج التخطيط مع التنفيذ. لذلك فإن التخطيط يكون من اختصاص جهاز يكون ملحقاً بهذه المستويات، ومن هنا فإن المستويات الدنيا القائمة بالتنفيذ في المنظمة تقدم المعلومات والبيانات التي تتعلق بالإمكانات المتاحة والظروف المحيطة بالتنفيذ دون أن يتسع دورها ليشمل اقتراح برامج أو سياسات أو أهداف.

لذلك فإن الفصل بين الوظيفتين يؤدي إلي عدد من المشكلات أهمها احتمال عدم واقعية الخطط الموضوعة لبعده القائمين علي وضعها عن ميادين الممارسة والتنفيذ وأيضا عدم فهم وحماس القائمين بالتنفيذ للخطط الموضوعة لعدم اشتراكهم في صياغتها كما أن التمييز بين المخططين والمنفذين هو أمر غير منطقي ويمكن أن يؤدي إلي نتائج غير مرغوبة إبان التنفيذ للخطة.

### ٢. صعوبة التكهّن والتنبؤ بظروف المستقبل:

فالتخطيط يتعلق أساساً بالمستقبل أما ينطوي عليه من غموض وعدم تأكد وتغيير وبما أن المستقبل يحيطه الغموض فإن بيانات الخطة غالباً ما يحيطها الشك وعدم التأكد إذ أن أي تنبؤ عن إحداث مستقبلية قد لا تكون هي نفس الأحداث في المستقبل. قد يؤدي ذلك إلى شك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل بالإضافة إلي بعض المعوقات الأخرى التي منها ارتفاع تكلفة التخطيط، والتخطيط يؤخر العمل لأنه يحتاج إلي وقت طويل

(١) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٠.

فيما يتعلق بجميع بيانات والحقائق اللازمة، والتخطيط يقيد الحرية والمبادئ<sup>(١)</sup>.

### مزايا وعيوب التخطيط<sup>(٢)</sup>:

#### مزايا التخطيط:

١. يضمن للإدارة حسن وتوزيع الموارد المتاحة علي العمل والاستغلال الأمثل لها.
٢. تحديد فاعليه الإدارة سواء علي مستوى الأفراد وهذا يساعد الإدارة في تقويم النتائج ومراجعة الأساليب للأداء.
٣. يدفع الأفراد للعمل لأن كل فرد يدرك مسؤوليته ويدرك نتائج عمله إلي أعمال الآخرين.
٤. يساعد الإدارة في التعرف علي مختلف النشاطات والأعمال في المنظمة.

#### عيوب التخطيط:

١. عدم التأكد من زمن المعلومات والبيانات مما يقود إلي بناء خطة غير سليمة تكون عرضة للاهتزاز عند أي تغيير في الظروف وهذا يؤدي إلي ضياع الجهد والتكاليف.
٢. يرى البعض أن وضع الخطة مكلف ومن الأفضل أن تصرف الجهود والأموال المعدة للتنفيذ علي التنمية والتطورات المباشرة.
٣. أن التخطيط يعني العمل في ظروف مستقبلية غير مؤكده وهذا يعني نشؤ حالات التغير وعدم الاستقرار في المستقبل .
٤. التخطيط يحد من قدرة العاملين علي المبادرة والابتكار ويقيدهم في نطاق ما هو مطلوب فقط.

(١) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٥.

(٢) [www.alljordan.net/11201hgjod](http://www.alljordan.net/11201hgjod)