

## الفصل الثاني دور التخطيط الإداري في تحقيق الأهداف التنظيمية

### الأهداف التنظيمية وأنواعها:

أي منظمة ترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهذه الأهداف قد تكون اقتصادية مثل زيادة الأرباح أو اجتماعية مثل تقديم خدمات للمجتمع ويمكن تعريف الأهداف بكونها حالات نهائية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها هذه الأهداف قد تكون إستراتيجية، تشمل تحديد الخصائص الإستراتيجية التي تسعى المنظمة لان تكونها، أو عملياتية، تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية وأداء العمل اليومي للمنظمة<sup>(١)</sup>.

### أنواع الأهداف التنظيمية<sup>(٢)</sup>:

يمكن التمييز بين أنواع عديدة من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك من حيث عامل الزمن ومن حيث درجة الشمولية والتخصص وتتمثل في:

#### أولاً: أهداف يمكن تحقيقها في المستقبل البعيد (العامة):

هذا النوع من الأهداف الممكن تحقيقها لابد وأن يتحدد تقديراً الوقت اللازم لتحقيقها في إطار رسم الخطة وذلك يتحدد برسم برنامج زمني يساهم في توضيح المسار المطلوب التحرك فيه من أجل بلوغ هذه الأهداف.

#### ثانياً: الأهداف التي يمكن تحقيقها في الحال (التفيدية):

بمجرد وضع الأهداف العامة يتم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية في فترات زمنية اقل يتم تحقيقها مباشرة في حدود الإمكانيات والموارد والظروف المتاحة للمنظمة.

#### ثالثاً: الأهداف الخيالية:

هذا النوع من الأهداف يتم طرحه في حالة وضع الخطط لكن في حقيقة الأمر قد يكون سبب النوع من الإحباط يساهم في إعاقة العمل.

(١) علي السلمي، التخطيط والمتابعة، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٨م، ص ٢٤٤.

(٢) عبد الفتاح دياب حسين، أسس الإدارة العامة - مدخل حديث دن، ١٩٨٠، ص ١٣٥.

وبشكل عام فإن الأهداف إما أن تكون عامة أو محددة وان الأهداف المحددة لا بد وان تربط بعامل الزمن في ضوء تحقيق الأهداف العامة، كما أن الأهداف تنقسم من حيث الشمولية والتخصص إلى أهداف تشمل المنظمة ككل وهي ما يعبر عنها بالأهداف الإستراتيجية وأهداف تتعلق بأجزاء معينة أو بمناطق محددة وهي أهداف تكتيكية تساهم في تحقيق الأهداف العامة بما يتماشى مع السياسة الأساسية للمنظمة وهناك الهدف العام الذي أنشأت المنظمة من اجله يدور في فلكه جميع الأهداف السابق الإشارة إليها وسيتم في هذا البحث شرح الأهداف العامة والتنفيذية للمنظمة<sup>(١)</sup>.

### أولاً: الأهداف العامة<sup>(٢)</sup>:

إن تحديد الأهداف العامة لأي منظمة من أصعب واعقد الأمور التي تمر بها الإدارة العليا. فهي التي ترشد كل المستويات الإدارية علي ما ينبغي تحقيقه، وهي التي تؤثر علي رسالة واستراتيجيات المنظمة. وبالرغم من الغموض الذي يكتنف معني الأهداف العامة وكيفية تحديدها إلا انه يجب وضع المؤثرات والخطوات التي تساعد علي وضع هذه الأهداف العامة.

### معني الأهداف العامة:

تعني الأهداف العامة النتائج النهائية للمنظمة المراد تحقيقها أو هي الغايات التي ترغب الإدارة العليا للمنظمة في تحقيقها وهناك العديد من الأهداف التي تختلف بحسب المستويات التنظيمية والأهداف العامة هي تلك التي تتحدد علي مستوي الإدارة العليا فقط.

وهناك علاقة بين الأهداف التي توضع علي مستوي الإدارة العليا (أي الأهداف العامة) وبين الأهداف التي توضع علي مستوي الإدارة التنفيذية. فالأهداف العامة في شكلها تؤثر علي تحديد الأهداف التنفيذية أي أن الأهداف التنفيذية تنبثق من الأهداف العامة. إما هذه العلاقة من ناحية عكسية أن تحقيق الأهداف التنفيذية يؤدي إلي تحقيق الأهداف العامة.

(١) عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٥-١٣٨.

(٢) أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢، ص ١٣٠.

في المنظمة غالباً ما توجد عدة أهداف عامة وليس هدف عام وحيد وذلك للأهمية التي تحتلها الأهداف العامة وهذه الأهمية تظهر في ما يأتي<sup>(١)</sup>:

١. الهدف العام يحدد ويشرح شكل المنظمة في المستقبل والذي مطلوب تحقيقه.

٢. الهدف العام يضع المبرر لبقاء ووجود المنظمة.

٣. الهدف العام يمكن أن يكون أساس وضع المؤشرات والمعايير التي سيتم علي أساسها تقييم فعالية وكفاءة المنظمة.

٤. الهدف العام يسهل للإدارات التنفيذية للمنظمة أن تحدد أهدافها وذلك بحيث تنبثق منها وتكون كلاً لأهداف مكملة لبعضها.

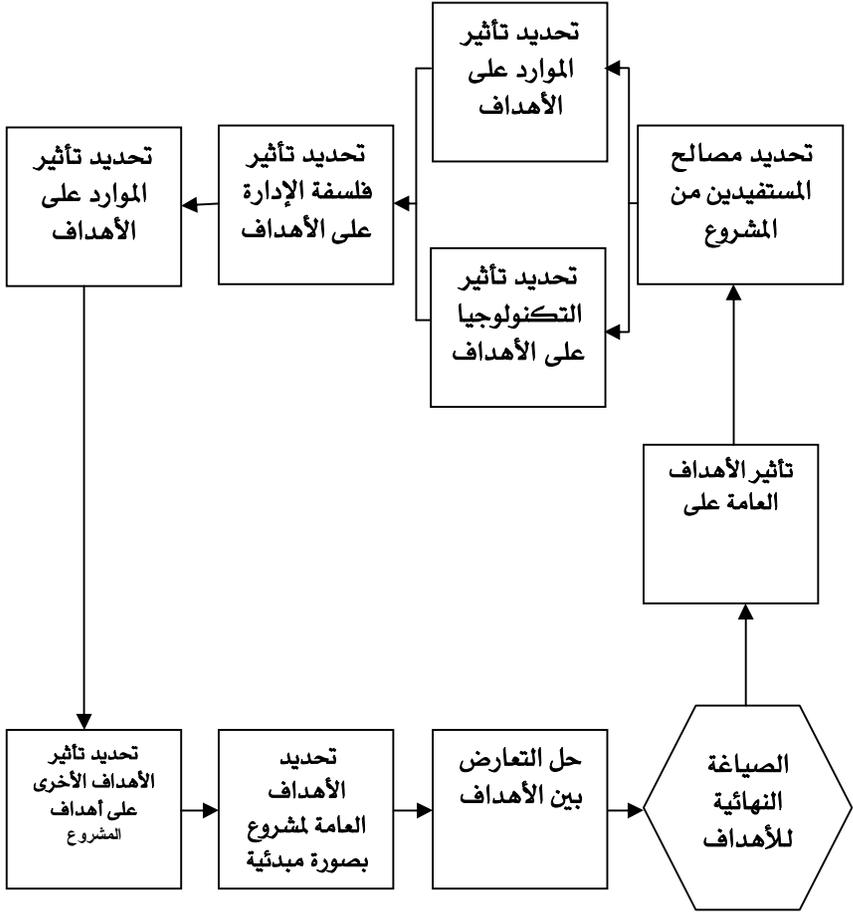
#### خطوات تحديد الهدف العام:

أن المشروع الذي يسعى إلي تحديد الأهداف العامة لابد أن يأخذ في الحسبان مجموعة من العناصر والقوي. وعليه فإن خطوات تحديد الهدف العام للمشروع ما هي إلا خطوات تأخذ في الحسبان تلك العناصر والقوي، وذلك بصورة متتابعة ومنطقية تفيد في تحديد الهدف العام للمشروع، كما يوضح الشكل التالي هذه الخطوات كالاتي<sup>(٢)</sup>:

#### شكل (١/٢): خطوات تحديد الهدف العام لمشروع

(١) أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٠.

(٢) أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٩.



المصدر: د/ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة - المبادئ والمهارات، (الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢م)، ص ١٣٨.

هناك إمكانية دمج أو تعديل في ترتيب الخطوات الأربعة الأولى، كما يمكن للمدير المحنك أن يبدأ بصورة أولية بالمرور بكل الخطوات بمفرده قبل أن يخوض رسمياً في هذه الخطوات.

١. تحديد الأطراف المستفيدة ومصالحها: أن أهم طرف مستفيد له علاقة بوضع الأهداف العامة هو المجتمع، ثم ينتقل الأمر بعد ذلك إلي كافة الأطراف المستفيدة من المشروع.

٢. تأثير التكنولوجيا علي أهداف المشروع: تلعب التكنولوجيا المتوفرة في شكل آلات ومباني وأدوات وتجهيزات فنية ومكتبية أثر بالغ في أهداف

- المشروع فإذا كانت التكنولوجيا متوفرة بالفعل فإنها عنصر بالغ التأثير على مدي تحقيق المشروع لأهدافه العامة.
٣. تأثير موارد المشروع على الأهداف العامة: يجب على المشروع أن يراجع الموارد المتاحة لديه من مديرين وفتيين وعمال، وأموال، ومن مواد خام، ومن خبرة سابقة.
٤. تأثير فلسفة الإدارة على أهدافها: المقصود بفلسفة الإدارة هي الأنماط الأساسية لفكر وممارسات طبقة الإدارة العليا بالمشروع، وهي تتأثر بتركيبة الإدارة العليا من حيث العدد والنوع والقيم والأهداف الشخصية.
٥. تأثير القيود القانونية على الأهداف: تظهر من وقت لآخر قيود قانونية ورسمية على تصرفات المشروع فمثلا إصدار قوائم سلع ممنوع استيرادها بواسطة المشروع يفرض عليها الإلتزام بها وهذا الإلتزام قد يقيد من حرية المشروع في تحقيق أهدافه، أو يحدد من قدراته في ذلك. وعلى المشروع أن يدرس هذه القيود للتوفيق بين الإلتزام بالقوانين وبين تحقيق الأهداف.
٦. تحديد اثر أهداف الآخرين على أهداف المشروع: ونعني بالآخرين هنا المنافسين، ويجب على المشروع أن يحدد أهم منافسيه، وإمكانياتهم، وأهدافهم وممارساتهم<sup>(١)</sup>.
٧. وضع الأهداف العامة للمشروع بصورة مبدئية : تلعب الجمعية العمومية للمساهمين ورئيس مجلس الإدارة بالشركة دورا هاما في وضع الأهداف العامة للمشروع،
٨. حل التعارض المحتمل بين الأهداف: ينبغي إلي واضعي الأهداف وبالأخص رئيس مجلس الإدارة أن يحدد الأهداف المتعارضة وشدة التعارض وأسبابه، وهي معلومات هامة في سبيل حل هذا التعارض.
٩. الصياغة النهائية للأهداف العامة: يقوم رئيس مجلس الإدارة بمساعدة أساسية من مدير التخطيط بصياغة الأهداف في شكل نهائي وعلى

(١) أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٠

هذين المديرين أن يلتزما بقواعد أساسية في الصياغة، مثل الوضوح والبساطة وسلامة اللغة والدقة والشمولية والتكامل والمرونة.

١٠. تحديد اثر الأهداف العامة: علي المشروع أن يحاول أن يتبأ بإمكانية تحقيق الهدف العام لمصالح الأطراف المستفيدة من المشروع.  
ثانيا: الأهداف التنفيذية:

تعتبر الأهداف التنفيذية عن النتائج النهائية التي ترغب الإدارات والأقسام في تحقيقها. والمبدأ العام يقرر انه يجب أن تتسجم الأهداف التنفيذية للإدارات والأقسام مع الأهداف العامة للمنظمة أو لا تتعارض معها.  
أنواع الأهداف التنفيذية:-

يمكن التفريق بين نوعين من الأهداف التنفيذية فالأول الأهداف التنفيذية علي مستوي الإدارات، والثاني علي مستوي الأقسام والوحدات الأدنى في المستوي التنظيمي<sup>(١)</sup>.

#### أولا: الأهداف التنفيذية علي مستوي الإدارات

وهي تعني بالغايات والنتائج النهائية الواجب علي الإدارات أن تحققها وهذه الغايات والنتائج النهائية تحدد أساسا حسب طبيعة الوظيفة لكل إدارة.

#### ثانيا: الأهداف علي مستوي الأقسام

وهي الغايات والنتائج النهائية التي ترغب الأقسام والوحدات التنفيذية التابعة للإدارات في تحقيقها ويقوم كل قسم بدراسة أهداف الإدارة التي يتبعها، ويعطي تفصيل دقيق لما يخصه من هذه الأهداف، يحدد أجزاء لها، وأسلوب تنفيذها وكيفية تحقيقها والبرنامج الزمني لتنفيذها ومسئولية تنفيذها والتكاليف الخاصة بالتنفيذ وأسلوب توزيع العمل علي الوحدات والأنشطة وتحديد المسؤولية التنفيذية لكل فرد لمسئولته وتقديرات العمالة المطلوبة للتنفيذ ويأخذ تحديد الأهداف على مستوى الأقسام في العادة الشكل الكمي بمعنى أن تظهر الأهداف في شكل تقديرات خاصة بالكميات والنقود والأزمنة وإعداد الأفراد. كما قد تظهر في شكل جداول تحتوي علي هذه التقديرات الكمية<sup>(٢)</sup>.

(١) أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١٤١-١٤٣.

(٢) أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٤-١٥٦.

مزايا تحديد الأهداف التنظيمية<sup>(١)</sup>:

لتحديد الأهداف مسبقاً مزايا عديدة منها ما يلي:

١. وضوح الفكرة التي يسعى الأفراد لتحقيقها.
٢. تساهم في توجيه الأداء توجيهاً سليماً في سبيل الوصول للغاية المنشودة.
٣. تساهم في زيادة توضيح المهام لدي الأفراد العاملين، وفي حالة تحقيق الهدف وذلك لشعورهم بأهمية الدور الذي يقومون به في سبيل تحقيق الهدف العام للمنظمة.
٤. تساهم في دقة الرقابة علي الأداء وبيان الكفاءة النسبية لكل مجموعة من العاملين في ضوء الهدف المطلوب منهم انجازه.
٥. تمكن المنظمة من السيطرة بدقة علي نقاط الضعف فيها والعمل علي تحسين الأداء.
٦. توضح مراحل نمو المنظمة وتطورها<sup>(٢)</sup>.

## العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف المنظمة:

المنظمات علي اختلاف أنواعها سواء كانت خاصة أو عامة تسعى ألي تحقيق الكثير من الأهداف وهذه الأهداف تختلف حسب سياسات واستراتيجيات وخطط المنظمة القائمة بها. ويتمثل الهدف الأساسي لأي منظمة اقتصادية إلي إشباع رغبات المستهلكين عن طريق تحويل مدخلاتها من موارد وعمالة وآلات وطاقة إلي مخرجات في شكل سلع وخدمات علي أن تتم عمليات التحويل هذه بكفاءة وفعالية مما يؤدي في النهاية إلي زيادة إنتاجها. كما أن علي المنظمة أن تلاحظ دائماً تكلفة الوحدة المنتجة من السلع والخدمات التي تقدمها ودرجة مساهمتها في تحقيق أرباح المنظمة. هناك الكثير من المصطلحات التي تساعد علي تفهم أهداف المنظمة منها ما يلي:

## ١- الفعالية:

يقصد بالفعالية القيام بالشيء الصحيح المطلوب ولذا تقاس فعالية المنظمة عادة بدرجة تحقيقها للأهداف الخاصة بها، فمثلاً شركة للنقل يكون

(١) عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٦-١٣٧.

(٢) عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٨.

هدفها نقل البضاعة أو الناس، ولذا كلما زاد عدد الأفراد أو كمية البضاعة المنقولة كلما دل ذلك علي زيادة فعالية الشركة. لذلك يتطلب تحقيق درجة عالية من الفعالية ضرورة استبعاد الأنشطة الغير ضرورية وكذلك حذف المخرجات التي لا تحقق إشباع حقيقي لمطالب المستهلكين أي الفعالية أساسا ترتبط بمدي تحقيق أهداف المنظمة<sup>(١)</sup>.

## ٢- الكفاءة:

تشير الكفاءة عادة إلي الكيفية التي يتم بها تحقيق أهداف المنظمة، إذ لا يكفي تمتع المنشأة بفعالية عالية فقط عن طريق استخدام أرقام مستهدفة مسبقا، بل يلزم الأمر أيضا ضمان تحقيق ذلك بأفضل الطرق، وعادة ما تحقق درجات أعلى من الكفاءة من خلال تغييرات فنية كاستخدام آلات أسرع وأفضل أو من خلال إدخال تعديلات إدارية مثل ضمان وجود تخطيط وجدولة ورقابة أفضل مع تعديل سلوك العاملين كدفعهم للعمل بجدية أكثر أو بمعنى آخر بذكاء أكثر أي أن زيادة الكفاءة معناها زيادة المخرجات مع استخدام نفس كمية المدخلات أو استخدام مدخلات أقل لتحقيق نفس كمية المخرجات.

## ٣- الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية من أكثر الأهداف التي يساء فهمها، فعادة ما تستخدم الإنتاجية لتعني قيمة المخرجات بالنسبة لساعة العمل اليومي أي كنتاج لقسمة الإنتاج علي ساعات التشغيل اليدوي في حين أن المقصود بالإنتاجية هو تحديد النسبة بين جملة المخرجات إلي جملة المدخلات أي أن:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

ومع هذا فقد يصعب استخدام هذا المقياس نظراً للصعوبات الخاصة بتحديد وقياس كل العوامل الداخلة في وحدة قياس واحدة ولذا عادة ما تستخدم مقاييس جزئية مثل<sup>(٢)</sup>:

(١) حسين عطا غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٣١.

(٢) حسين عطا غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢-٣٣.

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{العدد العمليين}} = \text{إنتاجية العامل}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{إجمالي الأجور}} = \text{إنتاجية الجنيه أجر}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{الآلات}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد}} = \text{إنتاجية المواد}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{الطاقة المستخدمة}} = \text{إنتاجية الطاقة}$$

ويتضح أن الفعالية تؤثر علي إنتاجية المنشأة، إذ أن تحقيق درجة عالية من الفعالية من شأنه التأثير في قيمة المخرجات إلا أن وجود درجة عالية من الفعالية لا يعني بالضرورة تحقيق درجة عالية من الإنتاجية.

إذ أن العبرة ليست فقط في تحقيق الهدف وزيادة مخرجات المشروع وإنما العبرة أيضا بتحقيق الهدف وزيادة مخرجات المشروع بأحسن الطرق الممكنة. فإذا حقق المشروع كل من الفعالية والكفاءة كان معني ذلك زيادة نسبة المخرجات إلي المداخلات وبالتالي زيادة الإنتاجية. كما تهدف الإنتاجية إلي إحداث تغييرات في كل من المخرجات والمداخلات بالشكل الذي يرفع من هذه النسبة<sup>(١)</sup>.

#### ٤- تكلفة الوحدة:

تعد تكلفة الوحدة المنتجة من أفضل المقاييس التي يمكن أن تساعد المشروع علي تقييم موقفه. فإذا قامت إدارة المشروع بالأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكل عناصر الإنتاج فسوف ينعكس أثر ذلك بوضوح علي تكلفة الوحدة المنتجة.

ويجب علي المنظمة ضرورة مراعاة الحذر عند تحديد تكلفة الوحدة المنتجة. إذ أن هناك العديد من طرق الحساب المستخدمة لتحديد تكلفة الوحدة المنتجة ولذا عند إجراء أي مقارنات بين منشأة وأخرى أو بين قسم

(١) حسين عطا غنيم، المرجع السابق، ص ٣٣-٣٤.

وأخر أو بين عام وآخر فإنه يجب دائماً التأكد من إتباع نفس الأساليب المحاسبية حتى يمكن إجراء هذه المقارنات.

#### ٥- المساهمة في الربح:

بما أن الربح واحد من أهم إن لم يكن أهم أهداف المنشأة لذا يجب تحديد مدي المساهمة في تحقيق هذه الأرباح للحكم علي مدي نجاح المشروع في تحقيق الأهداف. إن تحقيق أرباح وإعادة استثمارها من شأنه أن يحقق التراكمات الرأسمالية اللازمة لتحقيق التوسعات المرتقبة دون حاجة إلي اللجوء لمصادر التمويل الخارجية وعلي العكس من ذلك أن الإخفاق في تحقيق الأرباح من شأنه زيادة الأهمية النسبية لمصادر التمويل الخارجي الأمر الذي قد يهدد المشروع بالتوقف عن الدفع إذا ما تعرض للتوقف عن سداد الالتزامات الناجمة عن هذه المصادر الخارجية للتمويل. ولا تقاس الربحية من خلال رقم الربح المطلق وإنما العبرة بنسبة هذا الربح، إلي الأموال المستثمرة في المشروع وكذا نسبة هذا الربح إلي حقوق الملكية إذ أنضم أن المساهمة في النشاط الاقتصادي يتوقف أساساً علي ضرورة تحقيق عائد مناسب علي الأموال المستثمرة من ناحية مع تحمل قدر معقول من المخاطر سواء تلك المخاطر ذات الصبغة العامة بالظروف الاقتصادية للدولة أو بالمخاطر الخاصة بالنشاط الاقتصادي الذي يعمل فيه المشروع.

ولا تتوقف أهداف المديرين عادة في المنظمات علي مجرد تحسين الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاجية مع تحقيق الربحية وإنما عادة ما تمتد لتحقيق أهداف أخرى مكملة<sup>(١)</sup>. وهناك عدة عناصر لضمان كفاءة هذه الأهداف منها العناصر الآتية<sup>(٢)</sup>:

#### أ- أن تكون هذه الأهداف واضحة:

فالأهداف يجب أن تكون معبرة ومحددة بقدر ما يكون ذلك ممكناً. فهدف تنشيط وزيادة المبيعات لا يضع هدفاً محدداً يمكن قياسه، والأفضل القول أن الهدف هو زيادة إنتاج المنتج (ص) بـ ٣٠٪ من السوق (س) خلال العام

(١) حسين عطا غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤-٣٥.

(٢) محي الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، ص ١٧٢-١٧٣.

المقبل. وهدف مثل (تحسين خدمة العميل) لا يحدد بالضبط ما معني تحسين خدمة العميل ومن ثم لا يمكن قياس مدي تحقيق المنظمة أو الجهة المعينة لهذا الهدف. ولكن يمكن إعادة صياغة هذا الهدف ووضعها في صورة واضحة، كأن يقال (أن تعمل إدارة المبيعات علي تسليم مالا يقل عن ٩٥٪ من الطلبات الواردة إليها قبل الخامسة مساءً في صبيحة اليوم التالي).

#### ب- ألا تكون هناك أهداف متعارضة مع بعضها:

فالأهداف عندما تتعارض يصعب أو يستحيل تحقيقها وتصبح مجرد نصوص أو شعارات ثم تتعرض بعد ذلك إلي اللامبالاة فعندما ينص الهدف علي تحقيق أعلى جودة بأقل تكاليف، قد يظهر التعارض أو عدم الواقعية، فالجودة والتكلفة متلازمان ومتباعدان في الوقت نفسه، فزيادة الجودة تعني زيادة التكلفة.

ويحتوي عدم التعارض أيضاً، انسجام الأهداف العامة الرئيسية مع الأهداف الأساسية، فهي تتبثق عنها وتعمل في مجموعها علي تحقيقها، ونفس الشيء علي إلا تتعارض الأهداف التشغيلية مع الأهداف العامة للمنظمة بل هي تتبع عنها ويجب أن يكون تحقيقها في مجموعها مؤدياً إلي بلوغ هذه الأهداف العامة.

ومن ثم يحدث التوافق وعدم التعارض وتأتي الخطط منسجمة وموجهة توجيهاً سليماً.

#### ج- أن تكون الأهداف واقعية:

أي أن تكون الأهداف واقعية في ظل الاعتبارات والإمكانيات والظروف المتاحة، وبالتالي يمكن تحقيقها، وكذلك يمكن المحاسبة علي أساسها، وإلا تصبح غير ذات معني.

إلا أنه في الوقت ذاته لا يجوز أن تكون أهدافاً سهلة جداً تحتاج إلي جهد اقل من المتوسط العادي ومن ثم لا تحقق تقدماً ونمواً للمنشأة، بل أن الأهداف الطموحة والصعبة نسبياً أمر مرغوب فيه.

ومن ذلك يتضح أن المنظمات المختلفة تسعى جاهدة خاصة في ظل المنافسة الحالية بسبب التطورات التكنولوجية في العالم إلي تحقيق كفاءة استخدام

الموارد المتاحة لها واستغلالها الاستغلال الأمثل وذلك للمساعدة في تحقيق أهدافها الموضوعية بأقل جهد وتكلفة وأعلى عائد<sup>(١)</sup>.

### أثر التخطيط الإداري في تحقيق أهداف المنظمات:

يلعب التخطيط دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات حيث أن التخطيط هو مرحلة التفكير قبل البدء في المشروع وإن كان يلازمه في كل مراحله من حيث كيفية إنشاء المشروع كيفية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة. حيث أن المنظمة التي تمارس التخطيط بشكل ناضج فهي غالباً ما تمتلك وتحدد عدد من الأهداف هذه الأهداف تختلف من حيث المضمون وتاريخ التحقيق ثم الوظيفة، فالمنظمة المعاصرة تحتاج إلى أن تعد خططاً إستراتيجية وخطط عملية وفي هذه الحالة سيكون لديها أهداف إستراتيجية تحدد الحقائق الإستراتيجية التي اختارتها وأهداف عملية تهتم بأداء العمل اليومي، بما في ذلك تفعيل للأهداف الإستراتيجية.

فالتخطيط السليم يبدأ بوضع أهداف بعيدة المدى أي أهداف نهاية المدة المحددة للخطوة، ثم تحويل الأهداف إلى متوسطة المدى ثم تحويل الأهداف المتوسطة إلى أهداف قصيرة الأجل، ويفترض أن تكون هذه الأهداف مترابطة أي ابتداء بالأهداف قصيرة الأمد ثم المتوسطة والتي تسعى لتحقيق الأهداف طويلة الأمد للمنظمة، كما أن أي منظمة تمارس التخطيط بشكل علمي سليم تحتاج إلى تغيير أهدافها بشكل منتظم يراعى كونها كيان حسي. وكذلك النضج الذي يحصل فيها بسبب ممارستها للتخطيط<sup>(٢)</sup>.

### مرونة التخطيط

تأخذ عملية التخطيط في الاعتبار كثيراً من العوامل التي ينفذ المشروع في كنفها عند وضع الخطوة، فالتخطيط هو عبارة عن توجيه العوامل التي بين يدي المخطط لتحقيق أهداف معينة في المستقبل خلال فترة زمنية محددة وبما أن عامل التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً عامل أساسي في عملية التخطيط

(١) محي الأزهرى، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٤.

(٢) عثمان إبراهيم، تخطيط وتنفيذ المشروعات، ط ١، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٥م،

فلا ينبغي أن يتوقع مديرو المشروعات أن كلا أحداث في الخطط تسير بالصورة المخططة، وكلما كثرت المتغيرات مع امتداد المدى الزمني للخطة كلما اتسع المجال لظهور أشياء لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة وربما الحالات التي يمكن أن تنفذ بها الخطط بالصورة المطلوبة هي تلك التي يكون مداها قصير ومتغيراتها محددة ومعلومة الاتجاهات في المستقبل المنظور، لذلك يمكن القول انه حتى في حالات التخطيط الجيد الذي يأخذ كل جوانب المشروع في الاعتبار، فان قليل جدا من المشروعات تنفذ وفق ما خطط لها دون تغيير، وذلك لعدم توفر المعلومات الدقيقة الكاملة لكل جوانب المشروع والمتغيرات التي تؤثر عليه عند وضع خطط المشروع وان كانت المعلومات الدقيقة عن المشروع يمكن تجميعها عند تنفيذ المراحل المختلفة للمشروع، عن كل مرحلة تنفيذ إلا أن المعلومات الكاملة للمشروع التي يمكن التيقن منها لا يمكن الحصول عليها إلا في المراحل النهائية لإكمال المشروع أو عند اكتماله تماماً، إذن فان عامل عدم التأكد بما سيكتف تنفيذ نشاطات المشروع عند وضع خطة المشروع يكون واسعاً كلما طالت فترة الخطة تكون عرضة للتغير مع الزمن.

وقد نجد عوامل جديدة تؤدي إلى عرقلة تنفيذ المشروع بالصورة المتوقعة كحدوث عوامل طبيعية تعرقل العمل في المشروع أو حدوث أعطال فنية في المعدات أو دوران العاملين عن العمل أو انخفاض معدل الإنتاجية وغير ذلك من العوامل<sup>(١)</sup>.

ولكن عند حدوث ما يعيق تنفيذ المشروع حسب الخطة المشروع الأصلية الموضوعة يجب إعادة النظر فيها حتى تتناسب الخطة الظروف الجديدة التي أحدثها التغير الذي حدث في المتغيرات التي بنيت عليها الخطة، كذلك لا بد من إجراء التعديلات الضرورية في الخطة لتتناسب الظروف الجديدة التي ينفذ فيها المشروع. إذن فان مرونة الخطة أمر ضروري لان الخطة ما هي إلا نموذج يتأثر بالعوامل التي بني عليها النموذج، والخطة كما يرى كثير من المهتمين بها هي الشيء الذي لا ينفذ بالصورة الأصلية التي وضعت بها، وذلك تأكيد

(١) عثمان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٧٦.

الصعوبة قراءة المستقبل ودقة التنبؤ بها، وأيضا دلالة لصعوبة التحكم في المتغيرات، إذن فإن مرونة الخطة أمر لا بد من أخذه في الاعتبار ولكن لا يعني ذلك بأي حال فقد أن خطة المشروع لكي ينفذها مع الزمن وتصبح عرضة للتغير ولكن المقصود من المرونة هو نفي صفة الجمود في الخطة لان الخطة الجامدة لا تتيح مجال تحقيق الأهداف التي تتضمنها الخطة عندما تتغير الظروف ويحدث ما لم يكن في الحسبان مع مرور الزمن، إذن مرونة الخطة وجواز إعادة النظر فيها أمران لازمان لنجاح الخطط وتحقيق الأهداف<sup>(١)</sup>.

### أهداف التخطيط التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها<sup>(٢)</sup>:

معظم أنشطة وظيفة التخطيط تدور حول تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وتبعاً للوسائل التي تحقق هذه الأهداف في الواقع العملي وتأتي وظيفة التخطيط والقائمين عليها داخل التنظيم الإداري لتلعب دور أساسي في تكوين الأهداف وتشكيل السياسات وإيجاد الوسائل لتحقيق الأهداف المبتغاة، فالأمر الذي لا شك فيه أن ليس هناك جهازا معين في أي تنظيم إداري يتصل مباشرة ويدخل في تحديد الأهداف وتعيين الوسائل مثل جهاز التخطيط بل يمكن القول بان وظيفته أساساً دور حول هذا المحور فالجسم المخطط هو الذي يدخل بعمق في تكوين الأهداف وتحديدها، ومن هنا فان جهاز التخطيط في التكوين الحكومي يتأثر بالاعتبارات الأساسية للدولة ويتفاعل في فلكها وذلك من آثار ارتباطه بالسياسة ممثلة في المشروع بوظيفة تشكيل الأهداف وتفرعاً عن ذلك فإن جهاز التخطيط في العادة موضوع المناقشات سياسية سواء كانت دفاعية أو هجومية لارتباط النشاط الحكومي في معظمه بالعمل السياسي وبالسياسة بصورة عامة وتتمثل الفروض التي يمكن أن تدور حول الجوانب السياسية للتخطيط سواء كانت بصورة مباشرة أو غير مباشرة في أي الأهداف تكون؟ وما هي؟ وما هو ترتيبها وفقاً لأفضلية والأسبقية في التنفيذ؟ كل ذلك في إطار فرض معين هو أن هذه الأهداف مقبولة أساساً من قبل المجتمع، ومن معظم المؤسسات السياسية رسمية كانت أو غير رسمية ذلك مما يزيد من الحساسيات نحو

(١) عثمان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٧٦-٧٧.

(٢) إبراهيم درويش، الإدارة العام، ط ٤، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨- ص ١٧٣.

جهاز التخطيط خاصة حين نظر الخطة في المؤسسات السياسية مثل مناقشتها في الكيانات السياسية والمؤسسات التشريعية لاعتماد الميزانية اللازمة لتنفيذها فإن المشروع يبدأ بطبيعة الحال في مناقشة هذه الأهداف وتحليلها من كافة الأوجه خاصة من الناحية السياسية وغالباً ما يركز علي هذا المحور أكثر من غيره خاصة حين النظر للميزانية المتعلقة بتنفيذ الخطة<sup>(١)</sup>.

ويلاحظ أن المناقشات السابقة للتخطيط والخطة تكون حادة كلما كان التخطيط محدداً وضيقاً في أهدافه، بينما تقل كلما اتسم التخطيط بالأهداف الواسعة والعامّة. ودور الإدارة في وظيفة التخطيط سواء كانت الأهداف محددة بصورة ضيقة أو واسعة فإنه عند تنفيذ الأهداف التي ابتغاها التخطيط والتي ترجمتها، الخطة يجب تجزئة هذه الأهداف وتقسيمها وذلك لان التخطيط يتعلق أساساً بالمستقبل والسلوك الإنساني في هذا المستقبل ومن ثم فإنه يجب تجزئة الخطة في جميع أحوال صور الأهداف وبالأخص إذا كانت الأهداف قد حددت بصورة واسعة لأجل النجاح في تنفيذها وتحقيق أهداف المجتمع في الواقع العملي.

فكان وجوب تجزئة الأهداف يأتي في مرحلة التنفيذ من خلال العمليات الإدارية المتعددة لأنشطة الإدارة العامة المتعلقة بتحقيق الأهداف وبسبب وجود التجزئة بجانب ما سبق كما أن التنفيذ يحدث أولاً بأول في الحاضر بينما التخطيط معد للمستقبل ومن هنا يجب تفتيت الأهداف خاصة في صورتها الواسعة لكي يمكن الحصول علي أكبر قدر محدد لتعيين الأداة ومن ثم التوصل إلي التنفيذ الدقيق للتخطيط والأهداف الجزأة بنجاح تقوم بتحقيق الهدف المطلوب، كما يجب من خلال التنفيذ اليومي وضعه في الواقع وهذا هو الطابع العملي الذي يجب أن يتسم به دور التخطيط في تحديد الأهداف، هذا الدور يبتدئ في التنفيذ العملي علي الوجه السابق فإن أمكن ذلك ومن ثم يتم التنفيذ بنجاح، فإن التخطيط يعتبر منسجماً مع حقائق الحياة في الجماعة ومع واقع السلوك الإنساني، أما أن لم يتم ذلك فإن التخطيط قد خرج عن الإطار العلمي السابق والسمة الواقعية إلي إطار التخيل والمثالية،

(١) إبراهيم درويش، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٣-١٧٥

ومن ثم قد لا يرى التطبيق في حياة الجماعة فيصاب بالفشل، وبانفصال بين التخطيط وبين السلوك الإنساني للجماعة ويقع علي عاتق المخططين تحقيق الدور للتخطيط علي الوجه السابق وتفريعاً لذلك علي المخططين أنفسهم أن يمارسوا أنشطتهم بصورة واقعية حتى يأتي التخطيط نتيجة لهذه الواقعية. ومن هنا تبدو مشكلة هامة تدور حول التخطيط في التوفيق بين الطابع العلمي للتخطيط وبتحديده للأهداف وبين كونه يتعلق بالمستقبل ويقاس علي أساس فروض معينة تدور حول التوقعات الممكن التوصل إليها في المستقبل. ومن ثم بناء التخطيط علي أساسها وكذلك التوفيق بين العاملين السابقين. طبيعية التخطيط الديناميكية التي يجب أن يحافظ عليها كي يكون مؤثراً وفعالاً ويتلاءم مع الواقع الذي ينفذ فيه<sup>(١)</sup>.

### معوقات التخطيط:

تؤثر على عملية التخطيط وإعداد الخطة وتنفيذها بعض المتغيرات أو المعوقات السلبية التي تحد من فاعليتها، فإذا استطاع القائمون على عملية التخطيط بالتنبؤ فإنهم سيكونون قادرين ومستعدين مسبقاً للتعامل مع هذه المتغيرات بالطريقة التي تجنب مؤسساتهم وخطتهم الإضرار والخسائر، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- صعوبة الوصول إلي تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الموثقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.
- بعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط، كمنهج علمي وعملي مع أن الالتزام من جانب الجميع عنصر أساسي لا غنى عنه لنجاح التخطيط.
- التخطيط عملية تحتاج إلي مخصصات مالية وتحتاج إلي جهد ووقت لإنجازها مما يجعل تكلفته عالية وقد لا تكون هذه الأموال متوفرة بالمنظمة.

(١) إبراهيم درويش، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٣-١٧٥

إن هذه المعوقات ليست بذات شأن إذا ما قورنت بالفوائد التي يحققها التخطيط العلمي السليم والمخطط بخبرته وكفاءته يستطيع أن يتغلب على هذه المعوقات ويقلل من تأثيرها الضار على المؤسسة.

فكل خطة عامة أو فرعية لأبد وأن تساهم في تحقيق الأهداف وينبغي أن تكون النتائج فإن على الإدارة اتخاذ الخطوات التالية:

١. مراجعة الخطة نفسها.

٢. مراجعة التنفيذ.

٣. ضرورة قيام الإدارة بتوفير خطط بديلة لمقابلة الطوارئ وتأثيرها على المستقبل في المنظمة.

تكون الخطة فعالة إذا كانت النتائج المحققة أكبر قيمة من التكاليف المعتمدة للخطة وتكون غير فعالة إذا كانت قيمة النتائج المحققة أقل أو أحداث نتائجها تطبيقها كان نتيجة لانخفاض معنوية الأفراد<sup>(١)</sup>.

(١) إبراهيم درويش، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٦.