

# الفصل التاسع

## عناصر ومستويات وأنواع التخطيط

أشتمل هذا الفصل على:

- مكعب التخطيط. 
- عناصر التخطيط الرئيسية. 
- مستويات التخطيط. 
- أنواع التخطيط. 
- التخطيط الإداري في ظل الظروف المختلفة. 
- أولاً: التخطيط في ظل ظروف التأكد.
- ثانياً: التخطيط في ظل ظروف المخاطرة.
- ثالثاً: التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد.
- رابعاً: التخطيط في ظل ظروف الصراع.



# 9

## الفصل التاسع

### عناصر ومستويات وأنواع التخطيط

#### مكعب التخطيط:

يمكن تحديد أضلاع مكعب التخطيط في الآتي:

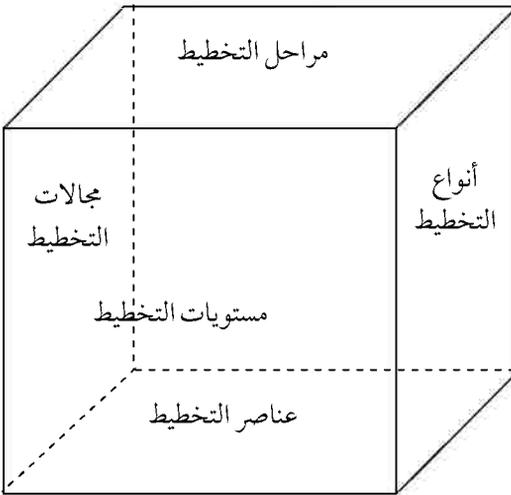
1- عناصر التخطيط.

2- مجالات التخطيط.

3- أنواع التخطيط.

4- مستويات التخطيط.

5- مراحل التخطيط.



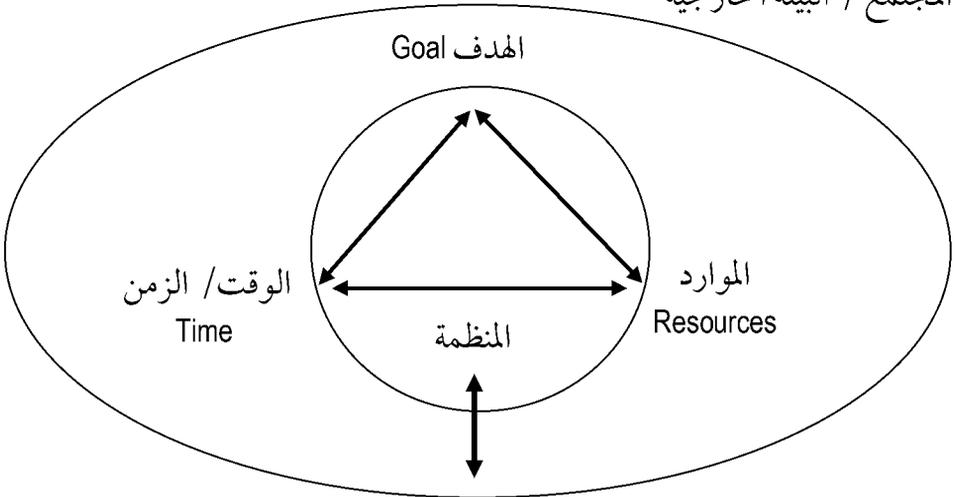
شكل رقم (10)  
مكعب التخطيط

## عناصر التخطيط الرئيسية:

يمكن تحديد عناصر التخطيط الرئيسية في الآتي:

- 1- الهدف.
- 2- الموارد.
- 3- الوقت / الزمن.
- 4- المنظمة.
- 5- المجتمع / البيئة الخارجية.
- 6- التفاعل المتبادل بين المنظمة والمجتمع.

المجتمع / البيئة الخارجية



شكل رقم (11)

عناصر التخطيط

## تمرين:

أعطى أمثلة على التفاعل المتبادل بين عناصر التخطيط:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## مستويات التخطيط:

يمكن تحديد المستويات التالية للتخطيط كالتالي:

- 1- المستوى العالمي / الدولي.
- 2- المستوى الإقليمي.
- 3- المستوى القومي / القطري.
- 4- المستوى الإقليمي.
- 5- المستوى المحلي.

كذلك يمكن تصنيف مستويات التخطيط كالتالي:

- 1- التخطيط على مستوى الفردي.
- 2- التخطيط على المستوى الجماعي.
- 3- التخطيط على مستوى قسم / إدارة.
- 4- التخطيط على مستوى المنظمة ككل.

**تمرين: أعطى أمثلة على ذلك:**

أعطى أمثلة على مستويات التخطيط:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### **أنواع التخطيط:**

**أولاً: حسب عنصر الزمن:**

- 1- التخطيط طويل المدى (الاستراتيجي) مدته: 5 سنوات فأكثر.
- 2- التخطيط متوسط المدى (العملي) مدته: 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات.
- 3- التخطيط قصير المدى (التكنيكي) مدته: أقل من سنة.

**ثانياً: حسب نوع المجال:**

- 1- التخطيط الإداري.
- 2- التخطيط التعليمي.
- 3- التخطيط الاجتماعي.
- 4- التخطيط الصحي.
- 5- التخطيط العسكري.

فعلى سبيل المثال يقصد بالتخطيط الإداري Managerial Planning بالتدبير

المسبق من قبل السلطة الإدارية لمواجهة المستقبل بخطط علمية وعملية واضحة لتحقيق أهداف معينة في زمن محدد.

### **ويعرف التخطيط الاجتماعي Social Planning:**

بأنه أسلوب علمي يستخدم لحل مشكلات المجتمع في ضوء التنبؤ بالمستقبل لتحديد الأهداف والغايات، وبحيث يعمل على تغيير المجتمع وتحقيق المشاركة الاجتماعية في كافة مراحل القرار ليشمل الخبراء والقادة المحليين وممثلي سكان المجتمع.

### **ثالثاً: حسب المستهدف من عملية التخطيط:**

- 1- تخطيط الموارد البشرية.
- 2- التخطيط المالي.
- 3- التخطيط الطبيعي.
- 4- التخطيط البيئي.

### **رابعاً: حسب وحدة العمل:**

- 1- التخطيط على مستوى الوحدات الصغيرة Micro.
- 2- التخطيط على مستوى الوحدات المتوسطة Mezzo.
- 3- التخطيط على مستوى الوحدات الكبيرة Macro.

### **خامساً: حسب الدرجة:**

- 1- التخطيط الشامل.
- 2- التخطيط الجزئي.

### سادساً: حسب نوع الفلسفة:

- 1- التخطيط الاشتراكي أو الشمولي.
- 2- التخطيط الرأسمالي أو التأشيري.

### سابعاً: حسب الظروف المختلفة:

- 1- التخطيط في ظل ظروف التأكد.
- 2- التخطيط في ظل ظروف المخاطرة.
- 3- التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد.
- 4- التخطيط في ظل ظروف الصراع.

## والجزء التالي يلقي بعض الضوء على هذه الأنواع.

### التخطيط الإداري في ظل الظروف المختلفة

#### مقدمة:

المشكلات بصفة عامة تتميز بأن المتغيرات التي تؤثر فيها تكون كثيرة ومتنوعة ومتشابكة، ويخرج غالبيتها عن نطاق سيطرة المخطط، لذلك فإنه يحاول قدر استطاعته الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة لديه لتعويض من المعلومات المتاحة لديه لتعويض سيطرته المنقوصة وتعظيم قدرته المحدودة على التأثير في مسار هذه المتغيرات سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وتلعب الحسابات الإدارية والمالية دوراً هاماً في زيادة كفاءة المخطط وتعويض ضعف سيطرته غير المحكومة، وتدعيم درجة الثقة في البيانات غير المتيقن منها، وتقليل حدة تبعية سلوك الإدارة في التعامل مع هذه المتغيرات.

إن قدرة المخطط على المواجهة تتوقف على نسبة وأهمية المتغيرات الخاصة للسيطرة من جملة المتغيرات المؤثرة على المشكلة المطلوب مجابتهها، فكلما زادت هذه النسبة كلما زادت قدرة المخطط على التصدي والعكس صحيح.

يواجه المخطط في هذا الصدد أربعة أنواع من الظروف المختلفة، هي كالتالي:

#### **أنواع التخطيط في ظل الظروف المختلفة:**

- 1- التخطيط في ظل ظروف التأكد.
- 2- التخطيط في ظل ظروف المخاطرة.
- 3- التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد.
- 4- التخطيط في ظل ظروف عدم الصراع.

#### **أولاً: التخطيط في ظل ظروف التأكد:**

تعد ظروف التأكد Certainty Conditions أفضل الظروف المواتية للمخطط، حيث تتوفر لديه معلومات كاملة بشكل تقرير عن كافة المتغيرات المؤثرة في المشكلة المطلوب مواجهتها. وفي ظل هذه الظروف لا تكون هناك أية عناصر من عدم التأكد، وبالتالي تكون المخطط سيطرة شبه كاملة على كافة المتغيرات والتي تكون تأثيراتها معروفة له بشكل محدد ودقيق.

#### **ثانياً: التخطيط في ظل ظروف المخاطرة:**

يقصد بظروف المخاطرة Risk Conditions تلك المواقف المشككة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل دون التأكد من حدوث أي منها بشكل قاطع، وإن كانت هناك إمكانية لتقدير احتمال حدوث أي من هذه الأوضاع بشكل احتمالي، ويفترض بطبيعة الحال أن يكون إجمالي هذه الاحتمالات يؤول إلى الوحدة.

وعلى ذلك فإنه في ظل ظروف المخاطرة لا يكون المخطط على علم تام بالظروف المتوقعة، ولكنه يكون على علم باحتمال حدوث كل ظرف من هذه الظروف على ضوء تكرار حدوثها في الماضي.

### ثالثاً: التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد:

يقصد بظروف عدم التأكد Uncertainty Conditions قلة المعلومات المتوفرة عن مجموعة القوى الأساسية والفرعية التي تؤثر في الأجلين القصير والطويل على الأداء. وعلى ذلك ففي ظل ظروف عدم التأكد، لا يكون في مقدور المخطط معرفة احتمالات وقوع الأحداث. فعالباً ما تكون خبرة المخطط أو سجل الأحداث السابقة غير كاف لتوقع ما ستكون عليه الأحداث التالية، لذلك فإن التخطيط لمواجهة المشكلات الإدارية في ظل هذه الظروف يعد عملية معقدة ومحفوفة بالمخاطر.

إن التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد نلجأ إليه لأن المعلومات المتاحة للمخطط تكون عند حدها الأدنى مما يجعل التخطيط لمواجهة هذه الحالات أمراً بالغ التعقيد.

### رابعاً: التخطيط في ظل ظروف الصراع:

اتسم الصراع الحديث بتعاظم التنافس Competition والصراع Conflict بين الشركات والذي قد يكون شريفاً أو غير شريفاً.

وتمثل عمليات التفاوض Negotiation والمساومات Bargain مع الشركات المنافسة تحدياً حقيقياً لقدرات الشركة في التعامل مع المنافسين والخصوم لتحقيق أفضل المكاسب بأقل التضحيات الممكنة. إن أهم ما تتسم به هذه العمليات الحرجة أن المكاسب التي يحققها أحد المنافسين أو الخصوم غالباً ما تمثل في نفس الوقت خسارة للطرف الأخر.

في ظل ظروف الصراع يكون هناك تعارض حاد بين مصالح الشركة ومصالح الشركات المنافسة وأطباع الجماعات المناوئة، إضافة إلى ذلك فإن المخطط لا يكون له في أغلب الأحوال سيطرة كاملة على ظروف البيئة الخارجية، لذلك يكون المخطط مجبراً على أخذ تصرفات المنافس أو الخصم في الاعتبار، وهو ما يستلزم توقع الخطوات التي سيتخذها للاستعداد مقدماً لمواجهةها.

الواقع أن صعوبة التخطيط في ظل ظروف الصراع تكمن في زيادة العوامل الخاصة بعدم التأكد، ذلك لأن وضع الخطة لا يتوقف فقط على ما يسعى المخطط إلى تحقيقه وإنما على المواقف المحتملة التي يمكن أن تتخذها المنظمات المنافسة، لذلك فإن كل طرف يحاول قدر استطاعته أن يتنبأ بخطط خصمه في ذات الوقت الذي يعمل منه على تضليل خصمه وإضعاف قدراته على تخمين خططه المتوقعة. هذا الوضع يجعل المخطط يواجه عوامل عدم تأكد إضافية وهي تلك التي تتعلق بخطط ونوايا المنظمات المنافسة.

إن نجاح عملية التخطيط في ظل ظروف الصراع يتوقف على قدرة المخطط على التنبؤ باستراتيجيات وخطط ومناورات الخصوم، وهي عملية ليست هينة، كما أن الخطأ في التخمين قد يؤدي إلى نتائج وخيمة. وقد أدى ظهور نظرية المباريات Game Theory إلى تدعيم قدرات المخططين للتخطيط في ظل ظروف الصراع.