

# الفصل الثالث عشر

## وضع الخطة وبرمجة العمل

أشتمل هذا الفصل على:

- الخطة. 
- مواصفات الخطة الجيدة. 
- وضع خطط وبرامج العمل. 
- مراحل إعداد الخطة. 
- الخريطة التتابعية في تصميم المشروع. 
- دورة حياة المشروع. 
- ورشة العمل. 
- تمرين عملي: إعداد الخطة. 
- مختبر: استعرض خبراتك الماضية في التخطيط. 



## الخطة:

ينتج من عملية التخطيط وضع الخطط والمشروعات والبرامج والميزانيات الخاصة

٠٣٢

## تعريف الخطة Plan:

- 1- الخطة هي فعل محدد من قبل يساعد في تحقيق أهداف معينة في نطاق زمني محدد.
- 2- الخطة هي قرار يوضح ما ينبغي فعله.. من سيفعله.. ولماذا يفعل ما يفعل.. وبأي تكلفة.. والزمن الملائم لذلك.
- 3- الخطة وثيقة رسمية منشورة.. متى أعلن القرار بها.
- 4- الخطة مجموعة من المشروعات والبرامج (أي الترتيبات أو التنظيمات) التي تحقق هدفاً بإمكانات محددة في زمن محدد أي ما يزيد الوصول إليه.

وتتضمن كل خطة مجموعة من المشروعات والبرامج. وكل مشروع Project يتضمن مجموعة من البرامج. وكل برنامج Program يتضمن مجموعة من الأنشطة Activities التي تعتمد على بعضها البعض وموجهة لتحقيق غرض أو مجموعة أغراض معينة.

### مواصفات الخطة الجيدة:

- 1- المرونة.
- 2- الوضوح والبساطة.
- 3- الثبات النسبي.
- 4- التحديد الواضح للأهداف.
- 5- التحديد الواضح للإجراءات والتسلسل المنطقي لها.
- 6- تشتمل الخطة الجيدة والمعدة إعداداً دقيقاً على العناصر الرئيسية، التي تتكون منها هذه الخطة.
- 7- الخطة الجيدة هي التي تقدم إجابات واضحة على مجموعات التساؤلات التي تثيرها عملية التخطيط ومن أهمها أين نحن الآن؟ وإلى أين نريد نصل؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ بالإضافة إلى بعض التساؤلات الأخرى.

### وضع خطط وبرامج العمل:

- ويقصد بذلك تصميم الخطة التفصيلية وبرامج العمل اللازمة لتنفيذها.. ويتضمن برنامج العمل تحديدا لما يلي:
- أ- الإجراءات اللازمة.
  - ب- الوقت المطلوب لإنجاز كل إجراء.
  - ج- تحديد المسئول عن تنفيذ هذه الإجراءات.

### مراحل إعداد الخطة:

يرى جوزيف هايمز J. Himes أن وضع الخطة يتم في عدد من المراحل هي:

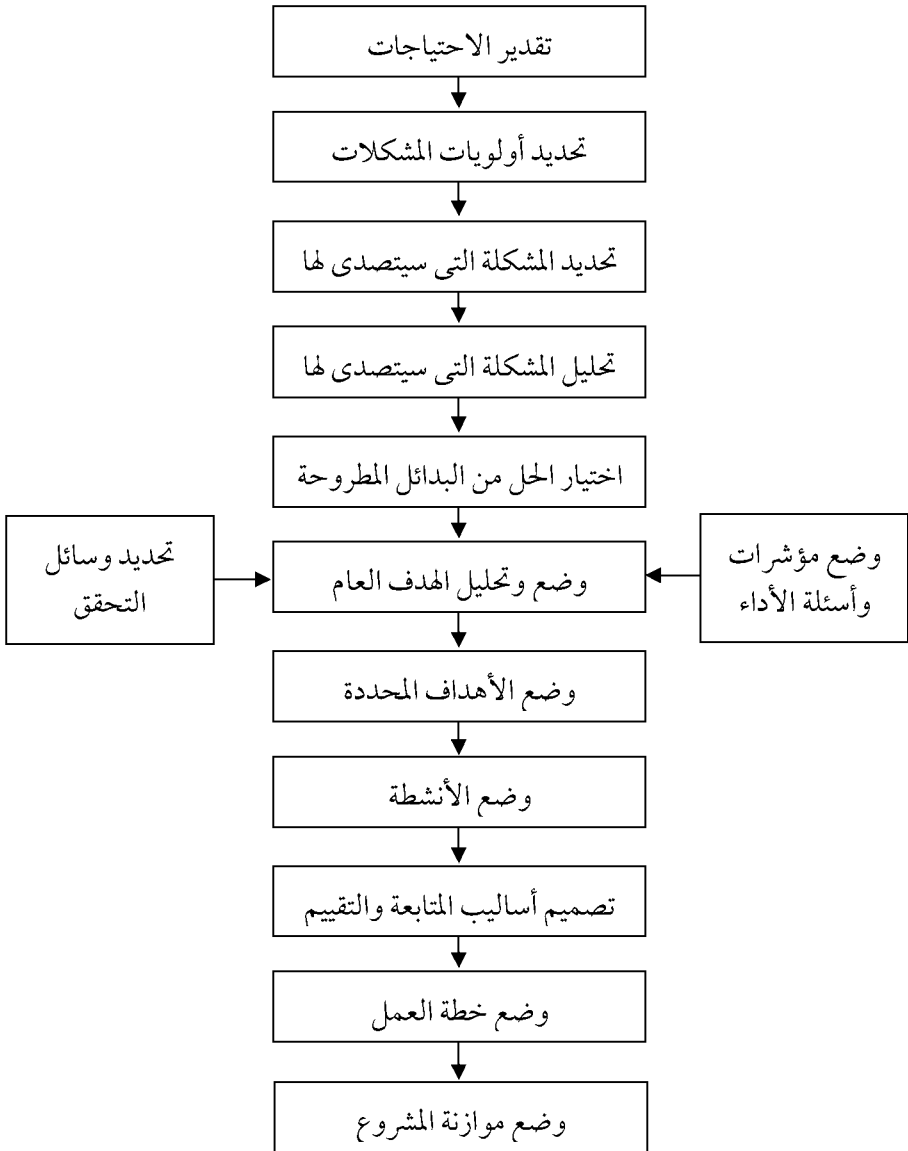
- 1- الاستقصاء Investigation
- 2- المناقشة Discussion
- 3- الاتفاق Agreement

ويرى كل من: لوبريتون Le Breton وهينيج Hennig أن وضع الخطة يستلزم.

- 1- إعداد الخطة Preparation
- 2- الموافقة عليها Agreement
- 3- اتخاذ التدابير اللازمة لتنفيذها Procedure

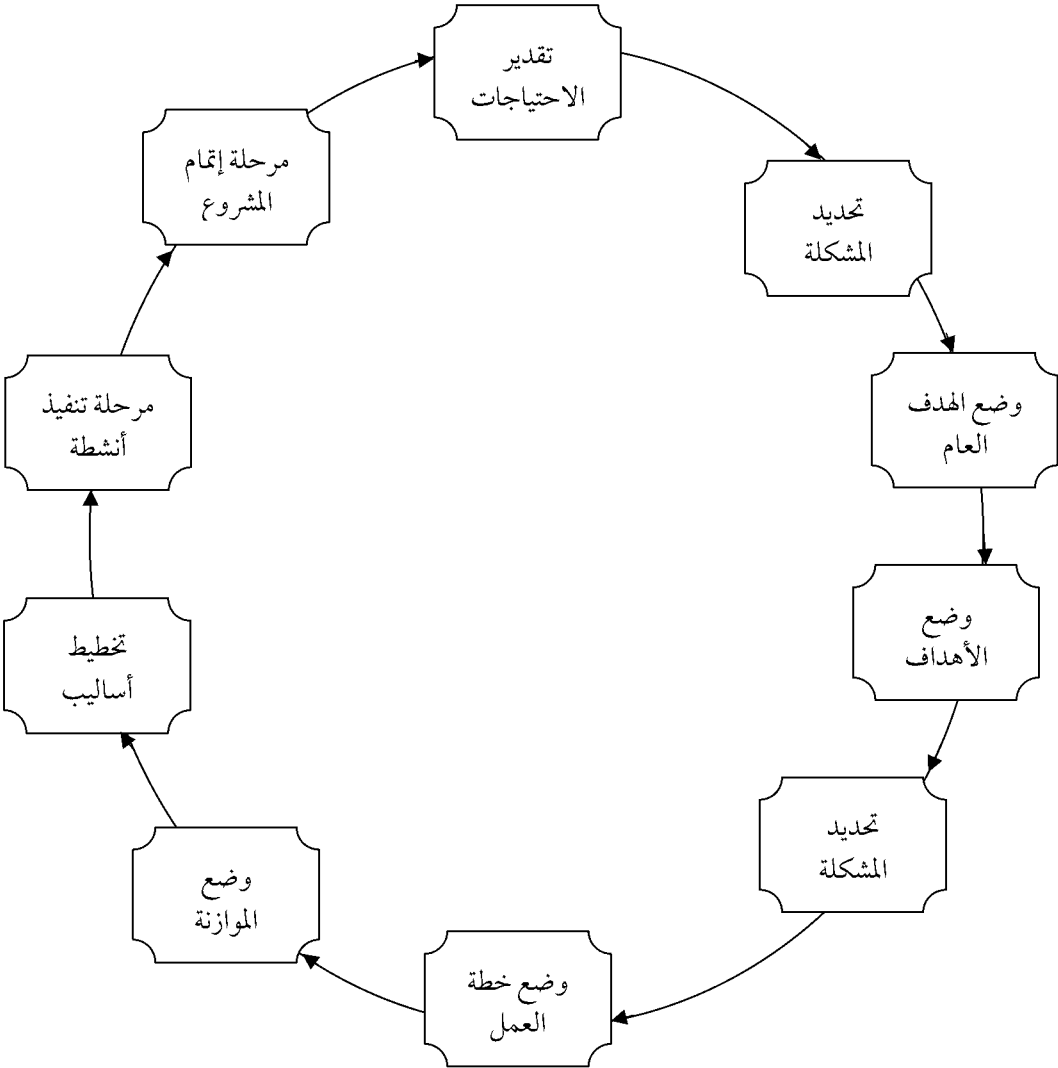
ويرى أوسكار لانج O. Lange أن وضع الخطة يستلزم مواجهة مشكلتين هما:

- 1- مشكلة الاختيار Choice Problem
- 2- مشكلة التنفيذ والتطبيق Execution & implementation Problem



شكل رقم (17)

الخريطة التتابعية في تصميم المشروع Project Design Map



شكل رقم (18)

دورة حياة المشروع The Project Life Cycle

## ورشة عمل:

المطلوب منك، وبالتعاون مع أفراد مجموعتك، أن تضع تصوراً لخطّة مختصرة تشتمل على كافة العناصر الرئيسية التي تتضمنها الخطّة كما درستها.

يمكنك افتراض أي موضوع أو أي هدف يتعلق بواقع عملك أو بعمل أي وحدة تنظيمية أخرى. ويتوقع أن لا تزيد خطتك عن صفحتين.

تذكر أن هذا التمرين لا يتطلب إعداد خطّة متكاملة بقدر ما يهدف إلى إتاحة الفرصة لك لوضع الإطار العام لمشروع خطّة والتي سيتم إعدادها لاحقاً وبشكل متكامل ضمن فعاليات هذا البرنامج.

## تمرين عملي: إعداد الخطّة

في برنامج تدريبي عن "مهارات التخطيط" قدمته شركة توتاليتي للتدريب والاستشارات، ثم عرض هذا التمرين كالتالي:

## كيف تضع خطّة؟

طلب منك إعداد خطّة لتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف التي تسعى إدارتك لتحقيقها.

## الخطوات:

أولاً: اختر هدفاً من واقع النشاط الذي تقوم به:

.....

.....

.....

.....

ثانيا: الأهداف الفرعية إن وجدت لهذا الهدف:

.....

.....

.....

.....

.....

ثالثا: اختبر الهدف المتفق عليه

| لا                       | نعم                      |                              |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • يمكن قياسه                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • عقول ويمكن إنجازَه (واقعي) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • محدد زمنياً                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • مجدي                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • شرعي                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • طموح                       |

رابعا: حدد الفترة الزمنية لإنجاز هذا الهدف:

(شهر / 6 شهور / سنة)

خامسا: الأنشطة المطلوب القيام بها لإنجاز هذا الهدف:

|       |    |
|-------|----|
| ..... | -1 |
| ..... | -2 |
| ..... | -3 |
| ..... | -4 |

- ..... -5
- ..... -6
- ..... -7
- ..... -8
- ..... -9
- ..... -10
- ..... -11 الخ.

سادسا: تصنيف هذه الأنشطة (متوالية- متوازية) وإعادة ترتيبها.

.....

.....

.....

سابعا: الجدولة الزمنية للتنفيذ:

| م | النشاط | تاريخ بدء التنفيذ | تاريخ الإنجاز |
|---|--------|-------------------|---------------|
|   |        |                   |               |
|   |        |                   |               |
|   |        |                   |               |
|   |        |                   |               |
|   |        |                   |               |
|   |        |                   |               |
|   |        |                   |               |
|   |        |                   |               |
|   |        |                   |               |
|   |        |                   |               |
|   |        |                   |               |

**ثامنا: جهات وإدارات مطلوب التنسيق معها:**

- ..... -1
- ..... -2
- ..... -3

**تاسعا: دراسات مطلوب إعدادها:**

- ..... -1
- ..... -2
- ..... -3

**عاشرا: تدريب وتأهيل مطلوب للقوى العاملة:**

- ..... -1
- ..... -2
- ..... -3

**حادي عشر: مواد وأجهزة مطلوب توافرها:**

- ..... -1
- ..... -2
- ..... -3

**ثاني عشر: القوى العاملة المطلوب توفيرها بالأرقام:**

- ..... -1
- ..... -2
- ..... -3
- ..... -4
- ..... -5
- ..... -6

### ثالث عشر: أسماء المسؤولين عن التنفيذ (أفراد - أقسام - إدارات):

- ..... -1
- ..... -2
- ..... -3

### رابع عشر: أداة الرقابة على إنجاز الخطة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### جدولة أعمال الخطة:

| الهدف | الأنشطة | الفعاليات | الفترة الزمنية | الجهة المسؤولة /<br>الشخص المسئول |
|-------|---------|-----------|----------------|-----------------------------------|
|       |         |           |                |                                   |
|       |         |           |                |                                   |
|       |         |           |                |                                   |
|       |         |           |                |                                   |
|       |         |           |                |                                   |
|       |         |           |                |                                   |
|       |         |           |                |                                   |

### مختبر استعرض خبراتك الماضية في التخطيط:

أجب عن الأسئلة التالية التي سوف تعكس خبراتك الماضية في التخطيط، ثم استعرض إجاباتك على زملائك؟

1- أذكر حالة أو مناسبة استطعت التخطيط لها بفعالية:

.....  
.....

2- ما هي العوامل التي ساعدت على إمكانية التخطيط؟

.....  
.....

3- ما هي الفوائد التي تحققت من التخطيط؟

.....  
.....

4- هل كان الجهد التخطيطي الذي بذلته - في رأيك - أكثر مما يجب؟

.....  
.....

5- هل وجدت أن الوقت الذي قضيته في التخطيط له ما يبرره في الأجل الطويل؟

.....  
.....

6- هل أدى التخطيط الذي قمت به إلى توفير الوقت أو اختصار الجهد أو تلافي المشكلات؟ - كيف؟

.....  
.....  
.....  
.....