

# الفصل الثاني

## مفهوم التخطيط وأنواعه

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- تعريف التخطيط. 
- أولاً: التعريفات العربية. 
- ثانياً: التعريفات الأجنبية. 
- تمارين. 
- أسئلة للمراجعة وللمناقشة. 
- استقصاء: هل تخطط لمستقبلك؟ 
- أنواع التخطيط. 



## الفصل الثاني

# مفهوم التخطيط وأنواعه

### مقدمة:

يقال إن «الفشل في التخطيط.. هو التخطيط للفشل». ولا يغرب عن بال أحد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة.

إن التخطيط Planning مهم جداً للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام. استخدم الإنسان منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة.

ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر، وتوزيعه للمحصول بين سنين العجاف وسنين الرواج. فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم، لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة.

إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع.. مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون

عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلاً من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

### تعريف التخطيط:

#### أولاً: التعريفات العربية:

- 1- تعريف محمد طلعت عيسى: التخطيط هو نوعاً من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار.
- 2- تعريف علي عجوة: التخطيط هو ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة.
- 3- تعريف صالح أبو أصبع: التخطيط هو عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية.
- 4- تعريف محمود عمر محمود: التخطيط نشاط أنساني واعى. يستند إلى توظيف المنطق العلمي في التفكير والتدبير لتحديد أهداف معينة وتعيين وسائل تحقيقها.
- 5- تعريف محمد صديق نفاذي: التخطيط هو عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تنطوي على الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلى.

## ثانياً: التعريفات الأجنبية:

- 1- تعريف بيتر دراكر **Peter F. Drucker**: التخطيط عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسئولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية (مرتدة) منتظمة ومنظمة.
- 2- تعريف ألفرد كان **Alfred Kahn**: التخطيط عملية اختيار السياسة والبرمجة في ضوء الحقائق والتصور الدينامي لموضوع التخطيط مع مراعاة قيم المجتمع وذلك لتحقيق أهداف محددة.
- 3- تعريف روبرت أبليبي **Robert Appleby**: التخطيط أحد الوظائف الرئيسية للإدارة، وأنه عملية اختيار الأهداف ووسائل تحقيقها.
- 4- تعريف جلبرت وسبكت **Gilbert & Spect**: التخطيط هو المحاولة الواعية لحل المشكلات، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ، والتفكير المنظم والاستقصاء، على أن يؤخذ في الاعتبار عنصر القيم عند الاختيار من بين البدائل.
- 5- تعريف روبرت باركر **Robert Barker**: التخطيط عملية تحديد الأهداف المستقبلية. وتقييم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف. اختيار الخيارات (البدائل) المتأنية عن مسارات العمل المناسبة.
- 6- تعريف إم ريتشارد **M. Richard**: التخطيط عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.
- 7- تعريف أوورك **Unwick**: التخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التخطيط وسيلة علمية وعملية للإجابة عن هذين التساؤلين:

1- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؟

2- ما هي أفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له. فالتخطيط ينظر إلى الماضي والحاضر قبل أن يضع أهداف المستقبل، أي أن عملية التخطيط هي الجسر الذي تنتقل بواسطته من موقعنا الحالي إلى الجهة التي نود الذهاب إليها، فهي لذلك عملية تنبؤية مبنية على خبرة الماضي وواقع الحاضر من أجل تحقيق ظروف أفضل في المدى البعيد (المستقبل).

والتخطيط في أبسط صورة هو العمل أو الإجراء الذي يجيب عن الأسئلة التالية:

|           |        |                        |
|-----------|--------|------------------------|
| 1- ماذا؟  | What?  | ما هو العمل المطلوب؟   |
| 2- لماذا؟ | Why?   | لماذا نقوم بهذا العمل؟ |
| 3- كيف؟   | How?   | كيف نقوم بهذا العمل؟   |
| 4- من؟    | Who?   | من سيقوم بهذا العمل؟   |
| 5- أين؟   | Where? | أين يؤدي هذا العمل؟    |
| 6- متى؟   | When?  | متى يؤدي هذا العمل؟    |

بمعنى أن التخطيط يتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- أين نحن الآن؟
- 2- إلى أين نريد أن نصل؟
- 3- كيف نصل إلى هناك؟
- 4- متى نريد أن نصل؟
- 5- من المسؤول عن عملية الوصول؟
- 6- كم ستكلفنا رحلة السير؟
- 7- كيف نعرف أننا وصلنا؟

### تمارين:

1- ما هي المصطلحات العكسية لمصطلح التخطيط؟

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

2- أذكر أمثلة من التاريخ بصفة عامة والتاريخ الإسلامي بصفة خاصة يوضح مفهوم التخطيط؟

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

**أسئلة للمراجعة والمناقشة:**

1- ضع تعريفاً للتخطيط من عندك؟

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

2- أذكر آية قرآنية تدل على أهمية التخطيط؟

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

3- حكي القرآن الكريم قصة مشهورة يتضح فيها مفهوم ومعنى التخطيط.

ما هي هذه القصة وما هي الدروس المستفادة منها؟

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

4- أذكر حديث نبوي شريف يدل على أهمية التخطيط؟

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

5- أذكر مثل شعبي يدور حول موضوع التخطيط؟

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

6- تذكر تجربة ناجحة لك في التخطيط لأي عمل قمت به في وظيفتك الحالية؟

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

7- تذكر تجربة فاشلة لك في التخطيط لأي عمل قمت به في وظيفتك الحالية؟

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

8- ما هي الدروس التي يمكن أن تستفيد منها في ضوء هاتين التجريبتين؟

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

## استقصاء: هل تخطط لمستقبلك

إذا أردت أن تعرف إن كنت تخطط لمستقبلك، أجب عن الاستقصاء الآتي بكل صراحة.

### الاستقصاء:

أجب عن الأسئلة بـ «نعم» أو «أحياناً» أو «لا»:

1- هل أعددت خطة أو برنامجاً مبدئياً للأشياء لما ستقوم به الشهر المقبل؟  
 نعم  أحياناً  لا

2- هل أعددت خطة أو برنامجاً مبدئياً لكيفية قضاء الإجازة الصيفية المقبلة؟  
 نعم  أحياناً  لا

3- هل تضع أولويات لأهدافك في الحياة؟  
 نعم  أحياناً  لا

4- هل تضع أولويات للأعمال التي يجب أن تقوم بها في عملك؟  
 نعم  أحياناً  لا

5- وأنت طالب، أو عندما كنت طالباً، هل كنت تضع جدولاً للمذاكرة؟  
 نعم  أحياناً  لا

6- هل ترفض المثل القائل: أصرف ما في الجيب، يأتيك ما في الغيب؟  
 نعم  أحياناً  لا

7- هل تضع ميزانية لنفسك؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 8- هل تضع أو تشارك في وضع ميزانية لأسرتك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 9- هل تدخر جزءاً من دخلك للزمن؟  
نعم  أحياناً  لا
- 10- هل تخرج زكاة مالك للفقراء والمساكين؟  
نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تجتهد في عمالك وتقوم به على خير وجه؟  
نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تهتم بمسألة تربية الأبناء التربية السليمة؟  
نعم  أحياناً  لا
- 13- هل الوقت لديك مورد مهم وثمانين وتقدر قيمته؟  
نعم  أحياناً  لا
- 14- عندما تقابلك مشكلة، هل تفكر فيها بهدوء، وتحاول حلها بشكل علمي سليم؟  
نعم  أحياناً  لا
- 15- هل أنت مشترك في نظام التأمينات الاجتماعية؟  
نعم  أحياناً  لا
- 16- هل أنت مشترك في نظام التأمين الصحي؟  
نعم  أحياناً  لا
- 17- هل تشتري في أول كل سنة مفكرة أو مخططاً للعام الجديد؟  
نعم  أحياناً  لا

18- عند تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل معين، هل تجمع البيانات والمعلومات اللازمة والمرتبطة؟

نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم».
- 2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً».
- 3- أعط لنفسك صفر في حالة الإجابة بـ «لا».
- 4- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 25 درجة فأكثر، فأنت شخص تخطط لمستقبلك بدرجة كبيرة.
- ب- إذا حصلت على 13-24 درجات فأنت شخص تخطط لمستقبلك بدرجة متوسطة، بحيث تخطط في بعض الأمور، ولا تخطط في أمور أخرى. ننصحك بأن تعمم مهاراتك في التخطيط على جميع الأمور.
- ج- إذا حصلت على 12 درجة فأقل، فأنت شخص لا تخطط لمستقبلك. ليس لديك مهارات التخطيط. حياتك تتصف بالعشوائية والعفوية وعدم النظام والتخبط. ننصحك بأن تشترك في دورة تدريبية أو أكثر عن مهارات التخطيط، وأن تقرأ بعض الكتب التي تتناول موضوع التخطيط وأهميته.

### أنواع التخطيط:

هناك أنواع عديدة من التخطيط نذكر منها:

#### أولاً: حسب عنصر الزمن:

- 1- التخطيط طويل المدى (الإستراتيجي) 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 التأشير.

**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 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. فغالباً 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 الآخر.

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 بخطة خصمه في ذات الوقت الذي يعمل منه على تضليل خصمه وإضعاف قدراته على تخمين خطته المتوقعة. هذا الوضع يجعل المخطط يواجه عوامل عدم تأكد إضافية وهي تلك التي تتعلق بخطة ونوايا المنظمات المنافسة.

إن نجاح عملية التخطيط في ظل ظروف الصراع يتوقف على قدرة المخطط على التنبؤ بإستراتيجيات 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.