

وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط من بين أهم الوظائف التسييرية في المؤسسات ب مختلف أنواعها وهو يحظى بأهمية خاصة على مستوى جميع المؤسسات نظراً ل تغلغل وظيفة التخطيط في سائر الوظائف والمستويات التنظيمية للمؤسسة ذلك لأن التخطيط نشاطاً ذهنياً سابقاً للعمل والتنفيذ، كما يعتبر أيضاً محركاً لنشاط المؤسسة ووسيلة لقيادتها ب مختلف مستوياتها التنظيمية.

أولاً: مفهوم التخطيط

يعرف هنري فايول (henry fayol) التخطيط بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته".¹

يعرف روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) التخطيط بأنه: "عملية تحديد أهداف المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، وكذا تطوير الخطط الكفيلة بتحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة الأعمال".²

ويعرف كوتز وأدونيل (Kootz and O'Donnell) التخطيط بأنه: "اتخاذ قرار مسبق حول ما يجب القيام به من عمل، وكيف يتم ذلك، ومتى، ومن يقوم بذلك، أي أن التخطيط يسد الفجوة بين ما نحن عليه وما نريد أن نصل إليه".³

ويعرف دافت وماركيك (Daft and Marcic) التخطيط بأنه: "تحديد أهداف المؤسسة والوسائل الكفيلة بتحقيقها".⁴

ويعرف افانسوفيتش وزملاؤه (Ivancevich et al) التخطيط بأنه: "ذلك الجزء /الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة".⁵

ثانياً: فوائد وأهمية التخطيط

1- فوائد التخطيط

هناك فوائد عديدة للتخطيط ، نذكر منها ما يلي¹:

¹ فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013 ص.56.

² Robbins Stephen and Coulter Mary, Management, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012, p 205.

³ Havinal Veerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, New Age International Publishers, New Delhi, 2009, p 23.

⁴ Daft Richard and Marcic Dorothy, Understanding Management, 5th Edition, Thomson South-Western, USA, 2006, p159.

⁵ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحام للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص124.

- يساعد التخطيط في التسويق بين جميع الأعمال على أساس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة، ما يحول دون حدوث التضارب والتعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- يساعد التخطيط في تربية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.
- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكليف.
- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية الالزمة لتنفيذ الأهداف.
- إجراء التعديلات الالزمة في الوقت المناسب، إذا ما تحدثت الأولويات في الخطة، فإنه يمكن إجراء أي تغيير أو تعديل فيها قبل الاستهلاك غير المثمر للوقت والطاقة.
- تدعيم الاتصالات، إن تزويذ الأطراف المعنية (المسؤولين عن التنفيذ والمشاركين في التخطيط) بخلفية وافية عن المهام المطلوبة في الخطة يساعد على تدعيم الاتصالات بين جميع هذه الأطراف.
- تفادي الارتكاك في التنفيذ، إن تخطيط الأعمال التي يجب إنجازها يؤدي إلى تفادي الارتكاك والفرضى أثناء التنفيذ.
- تحسين فعالية الأداء الوظيفي، تتحسن فعالية الأداء الوظيفي إذا تم تخطيط الأعمال بحيث تؤدى بشكل متوقع ومرتب.
- يساعد التخطيط الإداري على كشف المشاكل والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في وقت مبكر ومعرفة المخاطر المستقبلية والحد من وقوعها.
- يمكن المؤسسة من مواجهة المؤسسات المنافسة.
- يساعد التخطيط على الحد من مستوى الصراع داخل المؤسسة وبذلك تضمن الاستقرار في العمل والعلاقات الودية بين الإدارة والعاملين.
- يساعد التخطيط عملية الرقابة ويسهلها، إذ أن الرقابة ماهي إلا عملية مقارنة النتائج بالخطة الموضوعة.

¹أبو النصر مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة :استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون بلد نشر، 2015، ص34.

ثالثاً: أهمية التخطيط

يكتسي التخطيط أهمية كبيرة للمؤسسات مهما كان حجها وطبيعة نشاطها، وذلك للأسباب الرئيسية التالية¹:

-أسقية التخطيط على بقية الوظائف الإدارية، فالخطيط يشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم، توجيه ورقابة، وفيه يتم تحديد الأهداف التي ينبغي على هذه الوظائف تحقيقها؛

-تخفيض درجة المخاطر وعدم التأكيد، فمن المعروف أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تعمل في إطار بيئه خارجية معقدة وسريعة التغيير بشقيها العام والخاص، وما تحتويه من درجة عالية من المخاطر وعدم التأكيد؛ والخطيط الجيد يمكن المدراء في المؤسسات الاقتصادية من التعامل مع هذه التغيرات والاستعداد لها ومن تم التقليل من درجة المخاطر وعدم التأكيد؛

-التركيز على الأهداف، فالخطيط من خلال أنه موجه أساساً نحو وضع الأهداف والخطط الكفيلة بتحقيقها، فهو بذلك يشكل القاعدة الأساسية لعمل الرقابة، حيث يوفر لهذه الأخيرة معايير الأداء المخطط، التي يمكن استخدامها لقياس الأداء الفعلي، وبالتالي فالخطيط يوفر معايير الأداء التي تركز عليها وتلتفق منها العمليات الرقابية في المؤسسة؛

-الرفع من الفعالية التنظيمية، فالخطيط عندما يقوم بوضع أهداف دقيقة وواقعية قابلة لقياس ومحددة بفترة زمنية للإنجاز، وعندما يقوم بتحديد ووضع الموارد المتاحة الموضع الصحيح، فهو بذلك يضمن إنجاز أكبر للأهداف المسطرة، ومن تم تحقيق النجاح للمؤسسة.

رابعاً: مبادئ التخطيط

يشتمل التخطيط على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي²:

1- **مبدأ أولوية التخطيط:** التخطيط يجب أن يسبق كل الوظائف الإدارية الأخرى، وذلك لأن التخطيط يبدأ بتحديد الأهداف وطرق تحقيقها، فهو يسهل القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتتسق لذلك يجب أن تعطى للخطيط الأولوية.

2- **مبدأ شمولية التخطيط:** وهو أن يكون التخطيط شاملاً لكل المستويات الإدارية بالمنظمة، ولا يقتصر على الإدارة العليا مع مراعاة مبدأ تدرج التخطيط، والذي يعني تدرج في الشمول وفي الأهمية، وفي المدى

¹ Havinal Veerabhadrappa, Op.Cit, pp 26-27.

² مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار عيادة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 49.

ال الزمني وفي المعلومات وفي التكلفة فكلما عدنا لأعلى الهرم الإداري كلما زاد شمول ونطاق أهمية التخطيط، وإزدادت المدة التي يعطيها والعكس بالعكس.

3- مبدأ الكفاءة والفعالية: أي أن تكون المقارنة بين العائد والتكلفة إيجابية نحو وباتجاه الخطة الموضوعة، وأما الفعالية بالنسبة للتخطيط فتقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف المرجوة.

4- مبدأ الالتزام في التخطيط: أي ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها.

5- مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف: أي إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها، إذ أنهم أدرى الناس بما قد يتعرض له سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق.

6- مبدأ مرونة التخطيط: يجب أن يكون التخطيط مستمراً للاستجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئه الأعمال بحيث يمكن تعديل الخطة عند حدوث طارئ أثناء التنفيذ مثل الحروب أو الفيضانات وغيرها.

7- واقعية التخطيط: أن يكون التخطيط علمياً وواقعياً مبنياً على التبؤ العلمي السليم، وذلك عند تحديده للأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف بحيث يتحقق التخطيط مع واقع وظروف وموارد وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية.

خامساً: خطوات التخطيط

هناك مجموعة خطوات للتخطيط نجد لها تتمثل فيما¹:

1- تحديد الأهداف:

من أولى خطوات التخطيط أن يكون للمشروع مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة، والقابلة للتنفيذ، فالآهداف العامة للمنظمة مطلوب وضعها وتحديدها، وكذلك آهداف كل الوحدات التابعة للمنظمة (آهداف فرعية) وينبغي أن تحكم آهداف المنظمة طبيعة كل الخطط الرئيسية. وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها الأقسام وهكذا كلما اتجهنا إلى الأسفل.

2- وضع الفروض التخطيطية:

وضع فروض تخطيطية على أساس علمية منهجية آخذين بعين الاعتبار عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. إن هذه الفروض في غاية الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط ووضع الفروض يتطلب تنبؤات، وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:

¹ بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار البيازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 116-118.

-فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار، والضريبة والسياسات الضريبية، البيئية.....الخ.

-فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العمال، والسياسة السعرية للشركة.

-فروض يمكن السيطرة عليها، وهي التي إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتطوي على سياسات وبرامج مثل التوسيع في أسواق جديدة، اختيار موقع المصنع، القيام ببرامج بحوث واسعة النطاق. ونظرا لأن البيئة المستقبلية للخطط تكون معقدة إلى حد كبير، فليس من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفصيات البيئة المستقبلية للخطة. وعليه فإن الفروض ينبغي أن تقتصر على النواحي الحرجة أو الاستراتيجية في الخطة.

3- تحديد البدائل:

من النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد، بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل. وكثيراً ما يثبت أن البديل غير الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل. وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاقتصار على تلك التي تعود بأفضل النتائج، ويقوم المخطط بعد ذلك باختبار هذه البدائل. وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكليف والإيرادات وللمركز المادي وللกثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة المرسومة.

4- تقييم البدائل:

إن هذه الخطوة تتطلب جهوداً مضنية من الإدارة الأمر الذي يفرض الإستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله باستخدام أساليب بحوث العمليات القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطة على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة وعلى أساس معايير التكلفة والجهد، والجوانب الإنسانية. وفي هذه الخطة تتم الإجابة على أسئلة مثل:

-هل تتواءم هذه الخطوط البديلة مع الأهداف العامة للإدارة العليا ومع الأساليب التنفيذية للعمليات القائمة الآن في المنظمة؟

-ما هي التعديلات المطلوب اتخاذها في حالة تبني أحدي هذه الخطط؟

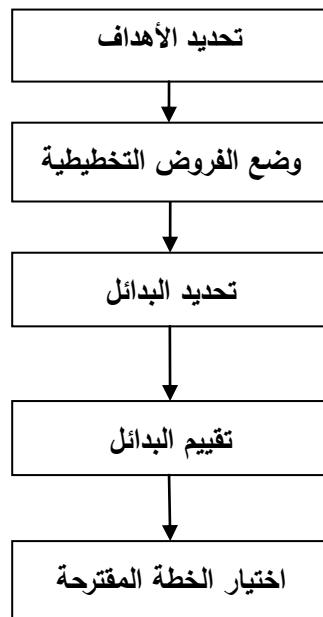
-هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث التكليف، السرعة، أو جودة العمل المطلوب؟

5- اختيار الخطة المقترنة:

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية اعداد الخطة، وهنا يجب على الادارة قبل اتخاذ القرار حول الخطط الواجب اتخاذها الاجابة على التساؤلات التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
 - هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟
 - ماهي احتياجات الخطة من الأفراد، التدريب، الإشراف، الآلات والمعدات....الخ.
- وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطة الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات بالمنظمة. وهنا يتبعي أن تشمل هذه الخطة الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل، قسم، الوقت الذي يجب أن يبدأ أو ينتهي منه العمل والأشخاص والمسؤولين عن التنفيذ.
- والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم(04): مراحل عملية التخطيط



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على ماسبق ذكره

سادساً: أنواع التخطيط

1- التخطيط حسب المدى الزمني: ويشمل على الآتي¹:

أ- **التخطيط قصير المدى**: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة، وهذا النوع من التخطيط يتعلّق بالمستقبل القريب، وفيه يتحدد الجدول اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه ومن يؤدّيه . وهو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل . وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تتبعاً من الخطط متوسطة الأجل .

ب- **التخطيط متوسط المدى**: يعد هذا النوع من التخطيط تفصيلاً للخطط طويلة الأجل، وهو يغطي مدة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في الغالب مدة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات . وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغيير قياساً بالخطط طويلة الأجل .

ج- **التخطيط طويل المدى** : يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لمدة زمنية طويلة المدى . وعادة ما تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر ، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان ، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ .

والجدير بالتنويه أن الخطط الزمنية الثلاثة سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل تحتاج إلى تكامل وتنسيق حتى يتم تطبيقها وتحقيق أهدافها بنجاح فهي لا تعمل بمعزل عن بعضها بعضاً، بل تعد خططاً متكاملة ومتراقبطة و أهدافها معتمدة على بعضها تمر وفق مراحل زمنية معينة كلما انتهت بنجاح تلتها المرحلة الأخرى . بعبارة أخرى تبدأ وتحقق الخطط طويلة الأجل عندما تنتهي وتحقق الخطط متوسطة الأجل، وتبدأ الخطط المتوسطة الأجل عندما تتحقق وتحقق الخطط قصيرة الأجل وهكذا .

2- التخطيط حسب الوظيفة: ويقسم التخطيط حسب الوظيفة إلى²:

أ. **التخطيط المالي**: وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالجوانب المالية للمؤسسة .

ب. **التخطيط الإنتاجي** : وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الأولية ومراقبة الجودة والوحدات المنتجة... الخ.

ج. **تخطيط الشراء والمخزون**: ويركز هذا التخطيط على كل ما يتعلق بالشراء والتخزين داخل المؤسسة.

¹ الشميري أَحمد بن عبد الرحمن وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال : الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر ، الرياض ، 2014 ، ص 76-77 .

² كامل محمد المغربي، الإدارة أصلة المبادئ والأسس ووظائف المنشآت، دار الفكر، الأردن، 2007 ، ص 162 .

د. التخطيط التسويقي: وهو التخطيط الذي يركز على القضايا المتعلقة بالتسويق، دراسة السوق، كيفية التوزيع والترويج... الخ.

هـ. تخطيط الموارد البشرية: وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالقوى العاملة مثل توظيف العمال، وتنظيم الدورات التدريبية والتأهيلية... الخ.

3- التخطيط حسب مدى تأثيره:

يتم تصنيف التخطيط حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي¹ :

أ- التخطيط الاستراتيجي:

يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، ويجدد الصورة التي تريدها إدارة المنظمة لما ستكون عليه منظمتهم في المستقبل البعيد، ويصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المؤصنة في حياة المنظمة ومن الأمثلة الأخرى على التخطيط الاستراتيجي تلك الخطط الكبيرة التي توضع على مستوى المنظمة ككل من قبل الإدارة العليا مثل: خط إنتاجي جديد، شراء تكنولوجيا متقدمة، فتح أسواق جديدة، إقامة مصنع جديد، ومثل هذه الخطط تحتوي أهدافاً عامة للتخطيط الاستراتيجي.

ب- التخطيط التكتيكي:

ويسمي البعض بالخطيط الفني أو التخصصي، ويوضع لمساعدة الإدارة على السير في تخطيطة الإستراتيجي وتحقيق أهدافه لذلك فهو يشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والانتاج وتدبير الأموال واحتياجات القوى العاملة والتطوير والبحث العلمي... الخ، ومن أمثلة التخطيط التكتيكي مايلي: -في مجال الإنتاج: استخدام أساليب انتاجية قليلة التكلفة وسريعة مع المحافظة على جودة المنتجات. -في مجال التسويق: استخدام أساليب كمية في التنبؤ بالمباعات وتقديرات حجم الطلب على السلعة أو الخدمة المنتجة.

-مجال التمويل: الحصول على قروض بشروط ميسرة وبأقل تكاليف والحصول على التسهيلات والخدمات الاستشارية التي توفرها المصارف للعملاء، ذوي السمعة والمصداقية الجيدة.

-مجال التطوير والبحث العلمي: تسين السلع والخدمات وتعديل مواصفاتها وفقاً لرغبات المستهلكين وأنواعهم واتجاهاتهم الاستهلاكية وبحوث الترويج والاعلان..... الخ.

ج- التخطيط التشغيلي: يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال لذلك فهو يهتم بالجزئيات الصغيرة في مجريات العمل اليومية والأسبوعية ويكون على

¹ علي العباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 93-94.

شكل معايير أداء وأرقام تسم بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة لهذه الأعمال، ويشمل هذا التخطيط كافة الأنشطة داخل المنظمة ومن الأمثلة عليه ما يلي:

- في مجال التخزين: تخطيط ومراقبة المخزون السلعي والتأكد من كفايته لفترة معينة محسوبة.
- في مجال التمويل: تحديد حجم السيولة النقدية لمواجهة الإحتياجات النقدية الجارية، مثلاً فحص قدرة الشركة على سداد القروض والفوائد التي تستحق الدفع خلال بضعة أيام وأسابيع.

4- التخطيط حسب معيار درجة الرسمية

هناك نوعين من التخطيط وفق هذا المعيار ¹ ما:

أ- **التخطيط الرسمي** : يمارس هذا النوع من التخطيط عادة في المؤسسات الكبيرة الحجم، أين يتم استحداث خلية رسمية لممارسة هذا النوع من التخطيط تلحق بالإدارة العليا، هذه الخلية تضم مجموعة من الأفراد ذوي مهارات ووظائف مختلفة مثل المهندسون، الإحصائيون، الاقتصاديون...الخ، يقولون مهمة رصد التغيرات البيئية وتحليلها، وتقديم الاستراتيجيات الكفيلة باقتناص الفرص المتاحة فيها وتجنب تهديدها، عادة ما تحكم عمل هذه الخلية إجراءات رسمية كما يخضع عملها للعلم والعلمية بشكل كبير.

ب- **التخطيط غير الرسمي** : يمارس هذا النوع من التخطيط عادة في المؤسسات الصغيرة الحجم، وهو يخل ضمن العمل العادي للمدير، أين يعتمد هذا الأخير على خبرته وحسه أكثر من الإعتماد على المنهج العلمي في تحليق التغيرات البيئية، عادة هذا العمل لا تحكم إجراءات رسمية.

5- التخطيط حسب مجال الاستعمال:

ويتضمن الأنواع التالية:

أ- **الخطط المتكررة الاستعمال**: وتشمل ما يلي:

-**الاستراتيجيات**:

عرف شاندلر الاستراتيجية بأنها: تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ووضع طرق العمل وتوزيع الموارد لتنفيذ هذه الأهداف².

مما سبق نفهم بأن الاستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية مثلاً: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي هو الثبات وعدم التغيير ، فالخطط التي تدوم لفترة طويلة بدون تغيير تعتبر تخطيطاً استراتيجياً بينما الخطط غير الاستراتيجية فلا تدوم طويلاً، وهذا نفهم أن الاستراتيجية تعتمد بالجوانب الرئيسية

¹ Schermerhorn John, Management, 12th, John Wiley & Sons, New York, 2013, p 195.

² علي عباس، مرجع سابق ذكره، ص ص 88-89.

للمنظمة مثل سمعة المنظمة وحجمها ونوع نشاطها وجميعها توجد ضمن استراتيجية معينة لأن هذه لا تتغير خلال فترة بسيطة، في حين نجد أن ما تقدمه الشركة من سلع وخدمات وتعيين الأفراد تتغير وفقاً لحاجة السوق وللظروف المتغيرة. وتتمثل فوائد الاستراتيجيات في¹:

-الاقتصاد في استخدام الموارد؛

-القدرة على التكيف وال التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة؛

-تساعد في التخطيط لمواجهة المنافسين في السوق؛

-توفر المعيار المناسب لاتخاذ القرار.

بـ-الخطط غير المتكررة الاستعمال: وهي الخطط التي تتصف بطبعتها المؤقتة، حيث توضع لمواجهة محدد فريد بطبيعة فيستعمل لمعالجة خطة واحدة تنتهي بانتهاء الموقف، حيث نجد ضمنها

-السياسات:

نقصد بالسياسات مجموعة الارشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة². وتتميز السياسة بخصائص تمثل في³:

-المساعدة على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة؛

-ضرورة توفير المرونة اتجاه كل التغيرات الممكنة؛

-تميز بالثبات والاستقرار مما يحقق الاستقرار للمنظمة؛

-أن تكون السياسة مكتوبة لكي لا تكون عرضة للتغيير والاجتهاد الشخصي؛

-أن تعلن السياسة وتشرح للمدراء التنفيذيين للحصول على مؤازتهم لها.

إن أهمية السياسات تكمن في أنها تحدد المجال الذي سيكون متماشياً مع الأهداف ومساهمها في تحقيقها، ففي أي مشروع توجد العديد من المشاكل التي ينبغي ايجاد الحلول لها و الكثير من القرارات الواجب اتخاذها، ومن ثم ضرورة العمل تقتضي وضع السياسات تطبق على الحالات المتشابهة أو المقارنة. والسياسات تسمح للمديرين بتفويض السلطة بينما يحافظون على السيطرة. والسياسة لا تخب المدير بالضبط ماذا يفعل، ولكنها تحدد له المجال الذي سيتخذ قراره في إطاره. وبعض السياسات تكون أصعب من غيرها عند الإستخدام بسبب حاجتها إلى تفسير أشمل أو عدة تفسيرات. لكن ينبغي التمييز بين

¹ نفس المرجع، ص89.

² بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص119.

³ فاطمة بدر، أساسيات الادارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص100.

السياسات والأهداف فالآهداف هي نقاط النهاية للتخطيط، بينما السياسات هي الطريق الذي تسلكه القرارات باتجاه النهايات. إن السياسة هي الطريق الذي يوصلنا للهدف.¹

كما يمكن تصنيف السياسات حسب المستوى الإداري الذي تشكل وتطبق فيه إلى مايلي²:

► **السياسة الأساسية:** وهي من السياسات الشاملة التي تؤثر على المنظمة ككل، وستعملها عادة مستويات الادارة العليا، وكمثال على هذا النوع من السياسات مايلي: السياسة التي تقول سوف ننتاج ونسوق سلعة يعوضها منافسا، هذه السياسة تعتبر سياسة أساسية.

► **السياسة الفرعية:** وهي الأكثر تفصيلا من السياسة الأساسية وتطبق على جزء من المنظمة، وتستخدم عادة في مستوى الادارة الوسطى، وكمثال على هذه السياسة وكيل الشراء عليه أن يتعامل مع الموردين المحليين كلما كان ذلك ممكنا، هذه السياسة تعتبر من السياسات الفرعية.

► **السياسة التنفيذية:** وهي أكثر تفصيلا من السياسة الأساسية والفرعية، وتطبق السياسة التنفيذية على النشاطات اليومية على مستوى الادارات وستعملها عادة مستويات الادارة الدنيا، ومثال على ذلك السياسة التي تقول أن على الموظف ابلاغ رئيسه المباشر بأن عدم تمكنه من الحضور هذا اليوم هو المرض.

-الإجراءات:

الإجراءات هي الخطط التي تعد لتنفيذ الأنشطة المستقبلية إذ تمثل الطريقة التي يتم إنجاز الأعمال من خلالها³، وتعتبر مرشدا ودليل لتطبيق الأنشطة أكثر من كونها منهج للتفكير حيث تمثل تفصيلا للأحداث وتسلسلها وبيانا لأنشطة الواجب إتمامها لتحقيق هدف معين، كما تتميز ببيان التتابع الزمني للأعمال المطلوبة.

وتختلف السياسات عن الإجراءات في أن الأولى تمثل مرشدا للتفكير عند اتخاذ القرارات أما الإجراءات فإنها تحدد الخطوات التفصيلية للطريقة التي تتبناها الأعمال.

وترتبط الإجراءات بكل المستويات التنظيمية وبكل القطاعات والوظائف والأنشطة وكل منها إجراءاته الخاصة به بما يمكنه من تحقق أهدافه، وكما هو الحال بالنسبة لأنواع الخطط الأخرى فإن الإجراءات تتسم بالسلسلة من ناحية الأهمية فهناك في المستويات العليا الإجراءات المتعلقة بالمنطقة ككل، أما في

¹ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 299.