

وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط من بين أهم الوظائف التسييرية في المؤسسات بمختلف أنواعها وهو يحظى بأهمية خاصة على مستوى جميع المؤسسات نظرا لتغلغل وظيفة التخطيط في سائر الوظائف والمستويات التنظيمية للمؤسسة ذلك لأن التخطيط نشاطا ذهنيا سابقا للعمل والتنفيذ، كما يعتبر أيضا محركا لنشاط المؤسسة ووسيلة لقيادتها بمختلف مستوياتها التنظيمية.

أولاً: مفهوم التخطيط

يعرف هنري فايول (henry fayol) التخطيط بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة¹".

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 الأعمال²".

ويعرف كوتز وأودونيل (Kootz and O'Donnel) 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 نصليه إليه³".

ويعرف دافت وماركيك (Daft and Marcic) التخطيط بأنه: "تحديد أهداف المؤسسة والوسائل الكفيلة بتحقيقها⁴".

ويعرف افانسوفيتش وزملائه (Ivancevich et al) التخطيط بأنه: "ذلك الجزء /الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة⁵".

ثانياً: فوائد وأهمية التخطيط

1-فوائد التخطيط

هناك فوائد عديدة للتخطيط ، نذكر منها مايلي¹:

¹فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013 ص56.

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

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

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

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

- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة، ما يحول دون حدوث التضارب والتعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- يساعد التخطيط في تنمية 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 والتكاليف.
- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب، إذا ما تحددت الأولويات في الخطة، فإنه يمكن إجراء أي تغيير أو تعديل فيها قبل الاستهلاك غير المثمر للوقت والطاقات.
- تدعيم الاتصالات، إن تزويد الأطراف المعنية (المسؤولين عن التنفيذ والمشاركين في التخطيط) بخلفية وافية عن المهام المطلوبة في الخطة يساعد على تدعيم الاتصالات بين جميع هذه الأطراف.
- تقادي الارتباك في التنفيذ، إن تخطيط الأعمال التي يجب إنجازها يؤدي إلى تقادي الارتباك والفوضى أثناء التنفيذ.
- تحسين فعالية الأداء الوظيفي، تتحسن فعالية الأداء الوظيفي إذا تم تخطيط الأعمال بحيث تؤدي بشكل متوقع ومرتب.
- يساعد التخطيط الإدارة 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 وبسببها، إذ أن الرقابة ماهي إلا عملية مقارنة النتائج بالخطة الموضوعة.

¹ أبو 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 حجمها وطبيعة نشاطها، وذلك للأسباب الرئيسية التالية¹:

-أسبقية التخطيط على بقية الوظائف الإدارية، فالتخطيط يشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم، توجيه ورقابة، وفيه يتم تحديد الأهداف التي ينبغي على هذه الوظائف تحقيقها؛
-تخفيض درجة المخاطر وعدم التأكد، فمن المعروف أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تعمل في إطار بيئة خارجية معقدة وسريعة التغير بشقيها العام والخاص، وما تحتويه من درجة عالية من المخاطر وعدم التأكد؛ والتخطيط الجيد يمكن المدراء في المؤسسات الاقتصادية من التعامل مع هذه التغيرات والاستعداد لها ومن ثم التقليل من درجة المخاطر وعدم التأكد؛

-التركيز على الأهداف، فالتخطيط 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 فالتخطيط يوفر معايير الأداء التي تركز عليها وتزلهق منها العملية الرقابية في المؤسسة؛

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

رابعاً: مبادئ التخطيط

يشتمل التخطيط على مجموعة من المبادئ تتمثل فيمايلي²:

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 وتنسيق لذلك يجب أن تعطى للتخطيط 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 Veerabhadrapa, Op.Cit, pp 26-27.

²مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص49.

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

3- مبدأ الكفاءة والفعالية: أي أن تكون المقارنة بين العائد والتكلفة ايجابية نحو وبتجاه 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 سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق.

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

7- واقعية التخطيط: أن يكون التخطيط علميا وواقعيا مبنيا على التنبؤ العلمي السليم، وذلك عند تحديده للأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف بحيث يتفق التخطيط مع واقع وظروف وموارد وإمكانات المنظمة المادية والبشرية.

خامسا: خطوات التخطيط

هناك مجموعة خطوات للتخطيط نجدها تتمثل فيما¹:

1- تحديد الأهداف:

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

2- وضع الفروض التخطيطية:

وضع فروض تخطيطية على أسس 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 اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 116-118.

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

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

-فروض يمكن السيطرة عليها، وهي التي إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتتطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع 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 تفاصيل البيئة المستقبلية للخطّة. وعليه فإن الفروض ينبغي أن تقتصر على النواحي الحرجة أو الاستراتيجية في الخطّة.

3-تحديد البدائل:

من النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد، بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل. وكثيرا مايثبت أن البديل غي الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل. وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاختصار 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 للتكاليف والإيرادات والمركز المادي وللكتير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة المرسومة.

4-تقييم البدائل:

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

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

-ماهي التعديلات المطلوب اتخاذها في حالة تبني احدي هذه الخطط؟

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

5- اختيار الخطة المقترحة:

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة، وهنا يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار حول الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

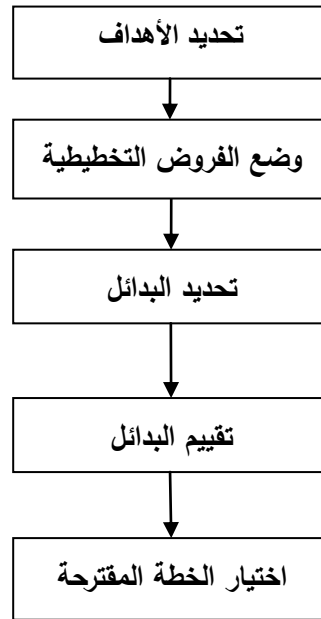
-مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟

-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 الخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات بالمنظمة. وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم، الوقت الذي يجب أن يبدأ أو ينتهي منه العمل والأشخاص والمسؤولين عن التنفيذ. والشكل التالي يوضح هاتاه المراحل:

الشكل رقم(04): مراحل عملية التخطيط



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ماسبق ذكره

سادسا: أنواع التخطيط

1-التخطيط حسب المدى الزمني: ويشمل على الآتي¹:

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

ب- **التخطيط متوسط المدى:** يعد هذا النوع من التخطيط تفصيلا للخطط طويلة الأجل، وهو يغطي مدة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في الغالب مدة تزيد عن سنة ونقل عن خمسة سنوات. وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياسا 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 للمشاي 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 بعضا، بل تعد خططا متكاملة ومتراصة 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 وتكتمل 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.

¹الشميمري أحمد بن عبد الرحمن وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال :الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، الرياض، 2014، ص ص76-77.

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

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

هـ. **تخطيط الموارد البشرية:** وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالقوى العاملة مثال 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 منظماتهم في المستقبل البعيد، ويصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المؤصلة 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 أهدافا عامة للتخطيط الاستراتيجي.

ب- التخطيط التكتيكي:

ويسميه البعض بالتخطيط الفني أو التخصصي، ويوضع لمساعدة الإدارة على السير في تخطيطها 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 بالمبيعات وتقديرات حجم الطلب على السلعة أو الخدمة المنتجة.

- مجال التمويل: الوصول 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 وفقا لرغبات المستهلكين وأذواقهم 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 ص93-94.

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

- 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 هما¹:

أ- **التخطيط الرسمي**: يمارس هذا النوع من التخطيط عادة في المؤسسات الكبيرة الحجم، أين يتم استحداث خلية رسمية لممارسة هذا النوع من التخطيط بلحق بالإدارة العليا، هذه الخلية تضم مجموعة من الأفولاد ذوو مهارات ووظائف مختلفة مثل المهندسون، الإحصائيون، الإقتصاديون... الخ، يتولون مهمة رصد التغيرات البيئية وتحليلها، وتقديم الاستراتيجيات الكفيلة باقتناص الفرص المتاحة فيها وتجنب تهديداتها، عادة ما تحكم عمل هذه الخلية إجراءات رسمية كما يخضع عملها للعلم والعقلانية 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 وحده أكثر من الإعتماد على المنهج العلمي في تحليل التغيرات البيئية، عادة هذا العمل لا تحكم إجراءات رسمية.

5-التخطيط حسب مجال الاستعمال:

ويتضمن الأنواع التالية:

أ- **الخطط المتكررة الاستعمال**: وتشمل مايلي:

-**الاستراتيجيات**:

عرف شاندلر الاستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ووضع طرق العمل وتوزيع الموارد لتنفيذ هذه الأهداف"².

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

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

² علي عباس، مرجع سبق 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 وفقا لحاجة السوق وللظروف المتغيرة. وتتمثل فوائد الاستراتيجيات في¹:

-الاقتصاد في استخدام الموارد؛

-القدرة على التكيف والتجاوب مع الظروف البيئية المختلف؛

-تساعد في التخطيط لمواجهة المنافسين في السوق؛

-توفر المعيار المناسب لاتخاذ القرار.

ب-**الخطط غير المتكررة الاستعمال:** وهي الخطط التي تتصف بطبيعتها 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 تتمثل في³:

-المساعدة على تنفيذ الخطط وتقيق الأهداف بأقل تكلفة؛

-ضرورة توفير المرونة اتجاه ككل التغيرات الممكنة؛

-تتميز 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 مؤازرتهم لها.

إن أهمية السياسات تكمن في أنها تحدد المجال الذي سيكون متماشيا مع الأهداف ومساهما 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 المتقاربة.

والسياسات تسمح للمديرين بتفويض السلطة بينما يحافظون على السيطرة. والسياسة لا تخب المدير

بالضبط ماذا يعمل، 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، ص 89.

² بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 119.

³ فاطمة بدر، أساسيات الادارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 100.

السياسات والأهداف فالأهداف هي نقاط النهاية للتخطيط، بينما السياسات هي الطريق الذي تسلكه القرارات باتجاه النهايات. إن السياسة هي الطريق الذي يوصلنا للهدف¹.

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

➤ **السياسة الأساسية:** وهي من السياسات الشاملة التي تؤثر على المنظمة ككل، وتستعملها عادة

مستويات الإدارة العليا، وكمثال على هذا النوع من السياسات مايلي: السياسة التي تقول سوف ننتج ونسوق سلعة يعرضها منافسنا، هذه السياسة تعتب سياسة أساسية.

➤ **السياسة الفرعية:** وهي الأكثر تفصيلا من السياسة الأساسية وتطبق على جزء من المنظمة،

وتستخدم عادة في مستوى الإدارة 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 الإدارات وتستعملها عادة مستويات الإدارة الدنيا، ومثال على ذلك السياسة التي تقول أن على الموظف ابلاغ رئيسه المباشر بأن عدم تمكنه من الحضور هذا

اليوم هو المرض.

-الاجراءات:

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

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

وترتبط الاجراءات بكل المستويات التنظيمية وبكل القطاعات والوظائف والأنشطة ولكل منها إجراءات الخاصة به بما يمكنه من تحقق أهدافه، وكما هو الحال بالنسبة لأنواع الخطط الأخرى فإن الإجراءات تنتم بالتسلسل من ناحية الأهمية فهناك في المستويات العليا الإجراءات المتعلقة بالمنطقة ككل، أما في

¹ يشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 85.

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