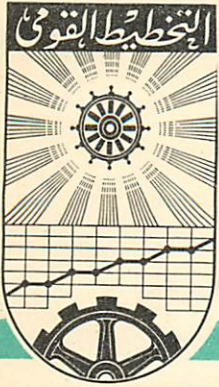


الجمهورية العربية المتحدة



مَعْمَدُ التَّخْطِيطِ القَوْمِيِّ

مذكرة رقم ٥٢٨

التخطيط الإداري

دكتور

محمد جمال الدين نصوحى

يونيه ١٩٦٥

اهتمت بعض الحكومات والمؤسسات بالتخطيط في أوائل القرن العشرين ولو أن الافادة من التخطيط في عمليات الانتاج لم تظهر الا في العشرينيات تبعاً لانتهاج نظام الانتاج الواسع النطاق .
الا أن التخطيط لم يشمل أوجه الإدارة الأخرى الا بعد الحرب العالمية الثانية وظهرت الافادة من التخطيط طويل الأجل بصفة خاصة في مجال التمويل والانتاج والتوزيع والتوظيف . ولذلك وجهت كثير من الجهود المادية والبشرية لوضع الخطط لتسهيل عمليات التنفيذ في المستقبل .

وظهر أيضاً التخطيط في مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية واستخدمته كثير من الدول لبلوغ اهدافها القومية وتنظيم استغلال مواردها البشرية والمادية وهذه الدول مثل روسيا والهند وباكستان واندونيسيا ووجوسلافيا والجمهورية العربية المتحدة .

ونظراً لأن هذه الدراسة تتناول التخطيط الإداري فسيستبعد تبعاً لذلك الكلام عن التخطيط للتنمية الاجتماعية والاقتصادية على نطاق الدولة .

يمكن تعريف التخطيط الإداري بأنه عملية دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين أو بمعنى آخر هو عملية اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة .

ويتوقف نجاح عملية التخطيط على تحديد الهدف ووضوحه وطرق جمع البيانات اللازمة لدراسة الخطة والتنفيذ والقدرة على التنبؤ بظروف المستقبل ووضع الحلول المناسبة لما قد ينشأ من صعوبات امام التنفيذ .

الا أن التخطيط - كأي وسيلة إدارية - قد تؤدي إلى الفشل أو ضياع الجهد والمال ان لم تحاط سواء في الدراسة أو التنفيذ بالوسائل العلمية والدراسات والبحوث التي تضمن بقدر الامكان تكامل الخطة وقدرتها على تحقيق الاحتياجات الضرورية وأن تتكيف لظروف البيئة المتغيرة ويمكن التنسيق بين أجزائها بسهولة ويسر .

لذلك يستعان في التخطيط بالخبراء والباحثين المتخصصين بجانب الاستفادة من الآلات الحاسبة وأجهزة الاحصاء الحديثة ونتائج دراسات وابحاث العلوم الاجتماعية وذلك حتى تكون الخطة واقعية سليمة بقدر الامكان .

وفي العمليات الادارية اما أن يحدد الهدف سلفا وتوضع الخطة لتحقيقه أو تترك عملية اختيار الهدف للتخطيط بعد اجراء الدراسات والبحوث المبدئية والمفاضلة بين البدائل، وفي كلتا الحالتين يتضمن التخطيط اختيار السياسات العامة والاجراءات وبرامج التنفيذ . ولذلك يميل الدارسون لعلم الادارة الى اعتبار التخطيط عامل أساسي في الادارة يمكن بمقتضاه تنفيذ عمليات التنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة . ولما كانت الادارة تعمل في بيئة ديناميكية ويتحتم أن تكيف المنظمة نفسها للتلائم ظروف البيئة وتغييراتها التي قد تستدعي تغييرا في أهدافها أو سياساتها العامة أو اجراءاتها لذلك يلجأ القادة الاداريين الى التخطيط الاداري لمواجهة هذا التغير والتنبؤ بظروف المستقبل وصعوبات التنفيذ ومشاكله .

ومن دواعي الاهتمام بالتخطيط الاداري أن يساعد على بلوغ الهدف أو الأهداف بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة بجانب النهوض بمستوى الاداء والكفاءة .

ونظرا لأهمية التخطيط الاداري فانه يدخل ضمن اختصاص الادارة العليا والروءساء على جميع المستويات . وقد نجد أن الفرق بين التخطيط على مستوى الادارة العليا أكثر فاعلية وأثرا نظرا لاتساع وشمول اتخاذ القرارات في هذا المستوى لنشاط أكبر وأفاق تتناول المنظمة في مجموعها . اما التخطيط على المستويات الأقل فيشمل عادة عملية تنفيذية أو نشاط محدود نسبيا .

مجالات التخطيط

سبق أن توضح أن عملية التخطيط تشمل عدة أنشطة للمنظمة الواحدة يمكن تلخيصها فيما يلي :

تحديد الأهداف والسياسات العامة والاجراءات والميزانيات والبرامج

أولا : تحديد الأهداف :

أن أهم ما يهتم به التخطيط الإداري هو تحديد هدف أو أهداف المنظمة وكثيرا ما تؤخذ الأهداف كقضية مسلم بها ولا يهتم المسؤولون بتحديد ها وإيضاحها . وأحيانا يوضع الهدف في جملة غامضة لا تنفى بالغرض . وإذا ما علمنا أن على تحديد الهدف أو الأهداف يتوقف نجاح عمليات التخطيط والتنظيم والعمالة والتوجيه والرقابة لظهرت الأهمية القصوى لضرورة تحديد هذه الأهداف بحيث تكون واضحة مفهومة لجميع مستويات الإدارة .

ومن واجبات القائد الإداري أن يحرص على أن تكون هذه الأهداف واضحة لجميع العاملين بالمنظمة على اختلاف مراتبهم الوظيفية حتى يحدد كل منهم موقفه بالنسبة لهذه الأهداف وخطته للوصول إليها .

ومن مزايا تحديد الأهداف أنها تضع الاطار العام الذى توحد فيه الجهود وتوجه الى تحقيق هذه الأهداف . كما أن المنفذ اذا ما وضع أمامه الهدف الذى سيسعى اليه يمكنه أن يقيم النتائج التى وصل اليها عمله بالمقارنة للأهداف التى حددت .

وتختلف الأهداف حسب وضعها بالنسبة للمنظمة . فهناك هدف عام رئيسى للمنظمة تليه أهداف فرعية توزع على أقسام المنظمة المختلفة وتكون فى مجموعها الهدف الرئيسى للمنظمة . فهذه الأهداف تكون هروما تتسلسل فيه الأهداف من أهمها الذى يكون على رأس الهرم الى الأهداف الفرعية التى تحتاج نسبيا الى وقت أقصر وتختلف فى الأهمية والانجاز والنطاق .

فمثلا أهداف منظمة للتجارة فى مجتمع رأسمالى قد تختلف عنها فى مجتمع اشتراكى اذ أنه بجانب الربح يجب أن تحقق قدرا من الكفاية والعدالة وأن تساهم فى تنمية المجتمع . وكذلك منظمة للتعليم قد يكون هدفها فقط هو محو الأمية وقد يكون بالاضافة الى ذلك خلق مواطن صالح لديه وعى اجتماعى وسياسى . لذلك يهتم التخطيط الإداري بتحديد الهدف الذى ستوضع على أساسه خطط المنظمة وتحدد بمقتضاها تصرفات أعضائها واجراءات العمل بها .

ثانيا : السياسات العامة :

السياسة العامة للمنظمة ما هي الا الخطوط العريضة أو الاطار الذي تتحرك في نطاقه المنظمة والعاملين بها وتخضع له اجراءاتها وأوامرها وتعليماتها بل حتى المعاملات والعلاقات بين العاملين بهذه المنظمة . وقد نجد أننا فرقنا بين الهدف والسياسة العامة الا أنه من الصعب تحديد الفرق بينهما فأحيانا كثيرة يكون الهدف هو في نفس الوقت سياسة عامة وكلاهما يحدد تفكير وتصرفات العاملين بالمنظمة . وتتدرج السياسة العامة في المنظمة من المستويات العليا التي تتولى وضع السياسة العليا للمنظمة كالاتفاق على الترقية بالأقدمية مثلا أو تدريب المرشحين للوظائف الرئيسية أو منح مكافأة تشجيعية لمن يتقدم باقتراحات مفيدة . ثم تليها سياسة عامة للقسم الواحد أو الادارة الواحدة قد تتناول مثلا تفضيل ذوي المؤهل المعين أو تقبل المدير للشكوى المباشرة أو الاجتماع مع الموظفين بالوحدة . وعلى ذلك فسرت السياسة العامة على أنها النطاق الذي يتحرك ويتصرف فيه العاملون بالمنظمة فلو أن السياسة العامة قد لا تأتي مكتوبة أو محددة الا انها تعرف وتنتشر بمختلف طرق الاتصال ويستشرفها العاملون من أقوال رؤسائهم وأحاديثهم . وفي حدود هذه السياسة العامة تتخذ القرارات الادارية على مختلف المستويات . ومما سبق يتضح تأثير السياسة العامة في المنظمة مما يدعوا الى أن تكون السياسات العامة على مختلف المستويات تؤدي الى تحقيق هدف المنظمة ويستوجب ذلك أن تكون هذه السياسات متفقة مع بعضها غير متنافرة أو متعارضة ومعروفة ومفهومة وواضحة فالسياسة العامة لقسم ما يجب ألا تتعارض مع السياسة العامة للمنظمة أو المستويات الادارية التي تعلوها أو تليها في التسلسل الاداري والا تشتت الجهود وصعب تحقيق الهدف وأصبح العاملون في جو يسوده التشكك وعدم الاطمئنان . الا أن ربط السياسة العامة على المستويات المختلفة بعضها ببعض لتحقيق هدف المنظمة ليس بالسهولة التي قد تبدو للباحث . فأولا السياسة العامة ليست دائما مكتوبة ولذا يختلف فهمها من شخص الى آخر كما يختلف تبعها لذلك تفسيرها وتطبيقها . ثانيا أن عملية تفويض السلطة التي توسع قاعدة اتخاذ القرارات تزيد في الوقت نفسه من يباهيون في وضع وتحديد السياسات العامة ولكل منهم اتجاهاته وطرقه الخاصة . ثالثا يبدو من الصعب تقييم السياسة العامة بمقارنة السياسة الواقعية الفعلية بما كان مفترضا حدوثة وذلك يرجع الى ما قد يصاحب السياسة العامة من صفة عدم

الوضوح والتأكيد . لهذه الأسباب يطول التخطيط أن يسد ثغرة أو أكثر بربط السياسة العامة في المنظمة وطرق الوصول الى الهدف مع نطاق اتخاذ القرارات المؤدية لذلك .

ثالثا : الاجراءات :

الاجراءات التنفيذية هي في حد ذاتها أيضا خطة ادارية تتناول اختيار الاجراءات المناسبة للأنشطة المختلفة . ويتناول تخطيط الاجراء وضع التفاصيل والخطوات اللازمة لتنفيذ عملية ما . وتختلف هذه الاجراءات من عملية الى أخرى فمثلا لتنفيذ الضمان الاجتماعي تضع الوزارة خطة للاجراءات تبدأ بتلقى طلب العميل وتأخذ خطوات عدة بعد ذلك تنتهي بصرف مبلغ الموهنة اليه وهذا الاجراء يختلف تماما عن الاجراء المتبع لتسجيل جمعية اجتماعية . وتتميز خطة الاجراء بضرورة تحديدها ووضوحها للعاملين بها . وإذا ما نظرنا الى الاجراءات على المستويات الادارية المختلفة لوجدنا اننا كلما قربنا من قاعدة البناء التنظيمي كثرت الاجراءات وزادت الرقابة عليها وقل نطاق التصرف من العامل المسئول بل أنه يتبع في التنفيذ خطة اجرائية محددة يسهل معها تحديد المسؤولية ورقابة التنفيذ وضمان كفاية التنفيذ . فقد لا يحتاج عقد اجتماع بين المديرين لمناقشة موضوع معين واتخاذ قرار بشأنه لاجراءات كثيرة معقدة اذا ما قورنت بالاجراءات الواجب اتخاذها في استخراج رخصة قيادة أو شهادة ميلاد . ويمكن القول بأن الاجراءات تتسلسل من حيث الأهمية من أعلا الى أسفل تماما كما تتسلسل الأهداف والسياسات العامة ، كما أن الاجراءات قد تدخل في نطاق التنفيذ عدة أقسام ومستويات مختلفة حتى تصل الى نتيجة معينة . وفي جميع الحالات يجب أن تتفق خطة الاجراءات مع السياسة العامة وأهداف المنظمة وأن تحقق الاجراءات ما ترمى اليه الخطة .

رابعا : البرامج :

البرامج هي مركب من السياسات العامة والاجراءات معتمدة على ميزانية معينة مخططة بطريقة تؤدي الى تنفيذ عمل معين . والبرامج تختلف من حيث الحجم والأهمية فقد تتناول برنامج عمل للمنظمة كلها أو برنامج على نطاق أضيق يشمل عمل قسم أو وحدة ادارية .

وفي مثل هذه الحالة قد تعتبر الميزانية عامل مساعد في تنفيذ برنامج وقد تعتبر في حد ذاتها برنامج معين فهي تحدد وسيلة الانفاق وطرقه والرقابة على التنفيذ . وعلى كل فالبرنامج إما أن يكون رئيسيا أو فرعيا لتحقيق برنامج آخر فمثلا برنامج تصنيع أو برنامج تعليم يحتاج فسي

نفس الوقت الى برامج لاعداد العاملين وتأهيلهم وبرامج للانشاء والبناء وهكذا . فالأول برنامج رئيسي له خطة والثاني برنامج فرعي له أيضا خطته وفي هذه الحالات يتحتم أن يكون هذان النوعان من البرامج منسقة متعاونة مع بعضها موقوته توقيتا سليما يسمح بكفاية التنفيذ في الوقت المناسب . فتربط هذه البرامج يفتح عنه تأثير بعضها ببعض ويؤثر في تكاليفها . فشلا تدريب العاملين لاعدادهم لتنفيذ مشروع معين يجب الا ينتهي مبكرا عن موعد تنفيذ المشروع والا ترك هؤلاء بدون عمل يتقاضون أجورهم بدون مساهمة فعالة في تنفيذ المشروع الأساسي . ومن المشاهد في الادارة انه نادرا ما نجد برنامجا قائما بذاته ان عادة ما نجد متصلا ببرامج أخرى معتمدا عليها ومرتبطة بها ومن هنا تأتي أهمية التخطيط والتنسيق والتعاون لا يجاز كل برنامج في مياده حسب الخطة الموضحة وهذا يتطلب كفاية ومراعاة من القائمين بعملية التخطيط الاداري .

أهمية التخطيط الاداري

حيث أن المنظمة مجتمع صغير يعمل ويتأثر ويؤثر في المجتمع الأكبر الخارجى المحيط به فهى لذلك تعمل في ظروف متغيرة تتطلب عملية دقيقة في اختيار الأهداف وتحقيقها بأقل تكلفة وبأيسر جهد وبقدرة من الكفاية التى يقبلها ويقرها المجتمع بالخدمة ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الاداري كعنصر أساسي في الادارة . فقد توضح سابقا أن المنظمة يجب أن تخطط وكذلك كل وحدة بها ضمانا للوصول الى أهدافها . ويمكن التعرف على أهمية التخطيط اذا ما تخيلنا منظمة بدون خطة سواء لتحديد أهدافها أو سياساتها العامة أو اجراءاتها فستبدو كشخص يمشى بدون هدى وتكون قرارات المسؤولين فيها قرارات عشوائية غير هادفة . وكما سبق الاشارة اليه تعمل المنظمة في جو من غموض المستقبل والتغيير وهذا مما يصعب عملية التخطيط انما تنبأ بظروف المستقبل التى لا يمكن التأكد منها . فلو تأكد المخطط من ظروف المستقبل لأمكنه اختيار الخطة وطرق التنفيذ المحققة لهدفه مباشرة ولأمكنه استبعاد كل ما يعطل بلوغ هذا الهدف ولكانت عملية التخطيط سهلة ميسره . ولكنه من الصعب التعرف على ظروف المستقبل والعوامل المستجدة التى ربما أثرت على خطة التنفيذ وكلما امتدت الخطة شاملة لوقت أطول كلما صعب التعرف على هذه الظروف واتخاذ القرارات اللازمة لها . فمن الجائز أن تضع وزارة الزراعة خطة لزيادة الانتاج الزراعى وتعد له البدور والأسمدة اللازمة وتقوم بالتوعية المناسبة ولكن لظروف خارجة عن ارادتها تتعلق بالسوق العالمى مثلا يتأثر المحصول

أو ينتشر مرض زراعى يؤثر عليه ولذلك كلما طالت مدة الخطة كلما صعب ضمان الظروف المحيطة بها فى المستقبل . وهناك صعوبة أخرى تعترض المخطط وهى محاولة ضمان أعمال المنظمات الأخرى التى تساهم فى عملياته التنفيذية فوضع خطة لصناعة السيارات ترتبط ارتباطا وثيقا بخطة مصنع انتاج الصلب مثلا ولنجاح الخطة الأولى يجب التأكد من تنفيذ الخطة الثانية . كما يقتضى تنسيق الخطتين معا . ومع كل هذه النواحي نجد أنه من الضروري وجود خطة ادارية تحدد خطوات التنفيذ والأجراءات وفى جميع الأحوال يجب مراعاة أن تكون هذه الخطة مرنة يمكن تغييرها حسب الظروف المحيطة .

فمرونة الخطة تسمح بمراجعتها ومتابعتها وتكييفها حسب الظروف المحيطة وتعد يلها بحيث تحقق الهدف والتغلب على العقبات والصعوبات التى تليها سواء ظروف البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية .

أضف الى ذلك أن التخطيط الادارى يهدف الى تحقيق اقتصاد فى المصاريف والوقت والجهد كما يوفر الاجراءات التى يمكن الاستغناء عنها . وطريقة العمل فى منظمات الانتاج تعطى مثلا واضحا لذلك . فالسلعة المنتجة تحتاج الى تخطيط دقيق حتى تصل الى أيدى المستهلك بأقل تكلفة ممكنة كما أن هيئات الخدمات تتوخى ايصالها للمنتفع بأقل تكلفة حتى تشمل أكبر عدد ممكن وفى الوقت نفسه تكون هذه الخدمة على درجة من الكفاية والاتقان .

من هذا يتضح فائدة التخطيط الادارى فى انجاز أعمال أية منظمة وتحقيق أهدافها يضاف الى ذلك ما تحققه الخطة من امكان تطبيق نظم الرقابة السليمة . فالانتاج لا يقاس الا على أساس سبق تحديده بناء على خطة معينة .

مدة الخطة

تختلف الخطة فى مدتها فمنها ما يسمى بالخطة طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل وتتوقف مدة الخطة على أهدافها وطرق تحقيقها . وفى كثير من الأحيان تخطط المنظمة لفترة قصيرة وفرة طويلة معا وفى هذه الحالة يتعين الاهتمام بالتنسيق بين الخطتين . وليس هناك تحديد للفترة اللازمة للتخطيط طويل الأجل اذ قد تتراوح بين ثلاث سنوات الى عشرات السنين . وعادة ما يرتبط هذا النوع من التخطيط بخطة أخرى فى منظمات ترتبط أعمالها بهذه المنظمة أو يكون التخطيط طويل الأجل مرتبطا باستثمار رأس المال . وكما نجد ذلك مطبقا فى انشاء المصانع التى تحتاج الى استثمار

كبير لشراء الماكينات والأدوات قد نجده أيضا في المنظمات التي تهدف الى تقديم خدمات مثل الصحة والشئون الاجتماعية والتربية والتعليم . فلا يشمل التخطيط طويل الأجل على المبانى والأدوات فحسب بل أيضا على تخطيط القوى العاملة اللازمة والتي يحتاج اعدادها الى سنوات طويلة .

أما التخطيط قصير الأجل فعادة ما يكون مرتبطا بخطة مالية محددة كميزانية عام أو جزء منه أو أن العملية التنفيذية لا تحتاج الى استثمار طويل الأجل . وعلى كل حال من المهم ربط الخطة قصيرة الأجل بالتخطيط الطويل اذا ما وجد ويستحسن أن تعتبر الأولى جزءا مهما للثانية وأى قرار يتخذ في الخطة القصيرة يجب أن يأخذ في اعتباره حدود ونطاق الخطة الطويلة وهذا في الواقع يساعد القادة الاداريين في تنسيق قراراتهم ومراعاة تأثير هذه القرارات في الخطة الطويلة . وعلى كل ف سواء أكانت الخطة طويلة الأجل أم قصيرة فيمكن أن يتبعها بشأن وضعها الخطوات التالية :

خطوات وضع الخطة

١ - تحديد الهدف :

أولى خطوات الخطة هي تحديد الهدف تحديدا واضحا جليا وهذا عادة يكون على مستوى المنظمة جميعها أى أن يحدد الهدف الرئيسى . فلا يمكن وضع خطة بدون هدف لتحقيق هذه الخطة والا فلا لزوم لها أصلا . فكما سبق أن توضح - فتحدد الهدف يساعد على وضع السياسات العامة والاجراءات التنفيذية والميزانية والبوامج . ومن القواعد الأساسية بعد تحديد الهدف الرئيسى هو ايضاحه وشرحه للعاملين بالمنظمة حتى يمكن أن تتعاون الجهود في توجيه الخطة الرئيسية نحو هذا الهدف كما سيستفاد أيضا بذلك في تنسيق الخطط التكميلية أو الفرعية بحيث تحقق الأهداف الفرعية التي بتحقيقها يتحقق الهدف الرئيسى للمنظمة . فالخطة الرئيسية هي نطاق عمل الخطة الفرعية التي تليها والتي تعتبر بدورها نطاقا للخطة الفرعية التالية وهكذا ترسم وتتخذ الخطط في حلقة راسية متصلة متناصقة .

٢ - تجميع المعلومات والبيانات :

يأتى بعد عملية تحديد الهدف وايضاحه جمع المعلومات والحقائق التي تتعلق بمستقبل الخطة . وهذه الاستطلاعات والتنبؤات المتعلقة بالمستقبل من الأهمية بمكان ان ستوضع

الخطة على أساسها . كما أن هذه الاستنتاجات المستقبلية تتصل اتصالا مباشرا بالسياسة العامة للمنظمة وللدولة . فمثلا عمليات التأمين والادخار والمعاش يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الخاصة بتكاليف التوظيف وحساب ما تكلفه من مصروفات . فإذا ما تدربنا الى المستويات الادارية التالية للمستويات العليا ضاقت الشقة فيما يختص بالتنبؤ بالمستقبل وأصبحت القرارات التي تتخذ على هذه المستويات مقيدة الى حد ما بالخطة العامة وتعمل في نطاق سياستها واطارها . فيلاحظ أن نطاق حرية التصرف في وضع خطة فرعية أو اتخاذ قرار بشأنها قد ضاق وتحدد بالنسبة لما تقرر في الخطة العامة الاساسية . ومع ذلك يجب مراعاة التنسيق بين الخطط الفرعية والاتفاق على أهدافها بشكل جماعي بما يتفق مع أسس الخطة الرئيسية . ولذلك أصبح من مهام الادارة العليا أن تنبه وتوضح للمستويات الادارية التالية الأسس والمعلومات التي وضعت الخطة الرئيسية عليها ومبرراتها حتى يمكن أن تدخل الخطط الفرعية في نطاق الخطة العامة ولذلك تعبأ المجهودات العلمية في البحث والاستقصاء واستخلاص النتائج ووضعها تحت نظر الادارة العليا حتى توضع الخطة العامة على اساس علمي سليم . وهذا طبعاً لا يمنع من أن يتقدم المروءسون بمقترحات خططهم ولكن من الضروري بحثها على مستوى عال لتقييمها وتنسيقها مع باقي اجزاء الخطة العامة والخطط التكميلية الأخرى .

٣ - اختيار وسائل التنفيذ :

بعد تحديد الهدف وجمع المعلومات والبيانات تأتي مرحلة اختيار وسيلة التنفيذ . فعادة ما تظهر أمام القادة الاداريين عدة وسائل للتنفيذ تحقق الهدف وهذه الوسائل تدرس وتبحث وتقيم نتائجها بقدر الامكان . كما يبحث أيضاً عن وسائل أخرى قد تكون مستترة عن أعين المخططين . ودراسة مختلف الوسائل تتناول تحليل هذه الوسائل من جميع الوجهة ومعدى تأثيرها على المنظمة والانتاج والمتفاعلين بالخدمة والعاملين ثم محاولة اختيار وسيلة تكون لها أفضلية عن غيرها ، كما يراعى أيضاً تأثيرها وتأثرها بظروف البيئة والمجتمع الخارجي . وبعد دراسة جميع الظروف الممكنة تأتي عملية اختيار وسيلة أو وسائل التنفيذ ومن هنا تكون الخطة قد بدأ تكوينها وعملها .

وليس معنى ذلك أنه بمجرد اختيار الوسيلة التنفيذية أن الخطة قد اكتملت بل يجب المبادرة بتحديد ورسم الخطط الفرعية المكمل لها على المستويات التالية بحيث يكون في مجموعها الخطة العامة .

المشاركة في التخطيط

سبق أن توضح أن التخطيط عملية متسلسلة تسير رأسياً في المنظمة . ولا يمكن وضع خطة سليمة إذا ما حصرت هذه الخطة في المستويات الإدارية العليا فقط . وكما أن الخطة الأساسية يجب أن توضح للمستويات الأخرى إلا أنه من الضروري في الوقت نفسه أن تعطى الفرصة لنمو الاقتراحات للخطة من أسفل إلى أعلا . فعلمية الاتصال التي تتم من أعلا إلى أسفل لاخبار القادة الإداريين على المستويات المختلفة بأسس ومحتويات وسياسة الخطة العامة الأساسية ومساهمة هذه المستويات وتقبل اقتراحاتها ودراستها بالعناية الكافية لمن العوامل الأساسية في نجاح الخطط الأساسية والفرعية والقيام بتنفيذها وقد يصعب اتصال هذه المستويات الإدارية بعضها ببعض وخاصة في المنظمات الكبيرة إلا أنه يمكن أن تتولى إدارة التخطيط بما فيها من اختصاصات الاتصال والاجتماع مع الرؤساء على المستويات المختلفة ومناقشتهم في أسس الخطة واستقبال ملاحظاتهم ومقترحات . كما يمكن تكوين لجان فرعية لرئاسة الخطة على المستويات الإدارية المختلفة وتنظيم الاتصال بينها وإيصال المعلومات إليها . ويمكن أن تستخدم الاجتماعات العامة كوسيلة للاتصال أيضاً إذا ما سمع العدد بذلك .

المتابعة والتقييم

إن وضع الخطة لا يعتبر منتهياً بمجرد وضعها موضع التنفيذ . فقد سبق الإشارة إلى أن الخطة توضع على تنبؤات بالمستقبل كما أن طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة بها طبيعة حركية متغيرة تنبع منها ظروف تؤثر على الخطة . لذلك فمن الضروري تتبع الخطة على فترات معينة والتأكد من أنها تسير في الاتجاه المرسوم لها ودرااسة العقبات والصعوبات التي تعترض طريقها أولاً بأول ثم دراسة اتجاهها نحو الهدف المرسوم . وقد تحتاج الخطة بناءً على هذه الدراسة إلى تعديل أو تبديل يجب اجراءه على أساس المعلومات والبيانات التي تجمعها بغية ملائمتها وتوجيهها إلى تحقيق الهدف . ومن الصعب اعتبار الخطة مادة جامدة لا يمكن تغييرها بل أن من أسسها أن تكون مرنة قابلة للتغيير حسب

الظروف وخاصة اذا كانت طويلة الأجل معرضة لظروف مستقبلية غير منظورة • لذلك يجب أن يوضع النظام السليم للمتابعة على المستويات الادارية المختلفة وتجميع نتائج المتابعة ودراساتها للتأكد من سلامة الخطة وتقد ير مدى تحقيقها للهدف •

يأتى بعد ذلك دور تقييم الخطة بعد انتهاء العمل بها لمعرفة ما اذا كانت قد حققت هدفها وما هى الدروس المستفادة من الخطة والصعوبات التى واجهتها • وهذه الدراسات والبيانات ستفيد فى التخطيط للفترة التالية وتعطى خبرة للمخططين لاتتأتى الا بعملية التقييم • ومن الضرورى أن تأتى عملية التقييم عقب الانتهاء من الخطة مباشرة ونشر نتائج هذا التقييم على المستويات الادارية المختلفة •

هذا يوضح ما لأهمية التخطيط فى العمليات الادارية ولما اذا تعتبر من اختصاصات القائـد الادارى فهى مرتبطة ارتباطا وثيقا بالهدف والسياسات العامة والاجراءات والميزانية والبرامج، وتعتبر من أكفأ وأقصر الطرق لتحقيق أهداف المنظمة بأقل مجهود وتكاليف ممكنة وتساعد على رفع الكفاية، الانتاجية •
