

### ثالثاً: أنواع التخطيط وفقاً لمجال الخطة

ونشير هنا إلى أنواع التخطيط وفقاً لموضوع أو مجال الخطة، ويرى البعض أنه ليس لها حدود، وإن كان من أهم أنواعها:

#### ١- التخطيط السياسي

وهو ما يخص تخطيط النظام السياسي في الدولة، من تحديد لمصدر التشريع، وتوزيع للسلطات، أي أنه يخص نظام الحكم في الدولة.

#### ٢- التخطيط الاجتماعي

ويتصل هذا التخطيط بتنمية المؤسسة الاجتماعية الأساسية في الدولة ألا وهي العائلة، كما يخص كل ما يتعلق بتحقيق درجة عالية من التقدم الحضاري والثقافي للمجتمع، وذلك بتوفير وسائل التعليم الحديث والقضاء على الأمية وتوفير كافة الفرص لجميع المواطنين.

#### ٣- التخطيط البشري

وهذا يخص موضوع النمو السكاني وتوزيع الكثافة السكانية بين مناطق الدولة المختلفة والتوازن بين فئات الأعمار المختلفة للسكان.

#### ٤- التخطيط الطبوغرافي

ويعد التخطيط الطبوغرافي من أحدث أنواع التخطيط. ويختص بموضوع حسن استغلال الأرض وتخصيص التربة الخصبة للزراعة ومنع بناء المنشآت التجارية والصناعية عليها، وكذلك منع إضافة منشآت أخرى في أماكن كثيفة بالسكان، لأن المرافق العامة قد لا تستوعب هذه الإضافات. كذلك يُعنى هذا النوع من التخطيط بمنع تلوث التربة وما تحويه من مياه جوفية.

#### ٥- التخطيط الاقتصادي

وهذا النوع من التخطيط يخص الإنتاج القومي الزراعي والصناعي، كما يسعى إلى

تحقيق ميزان إيجابي في التجارة الخارجية ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط المالي والتخطيط للقوى والموارد البشرية العاملة، وكذلك التخطيط الزراعي والتخطيط الصناعي.

#### ٦- التخطيط المالي

وهو ما يخص نسبة السيولة النقدية بالدولة وما يتعلق بها من نسبة الفائدة على الديون ونسبة الخصم التي تحددها البنوك المركزية في الدول. كذلك تخص القروض العامة والضرائب المطبقة في هذه الدول. وللتخطيط المالي صلة وثيقة بإعداد موازنة الدولة<sup>(١)</sup>.

### رابعاً: أنواع التخطيط وفقاً للمستوى التنظيمي

يتنوع التخطيط وفقاً للمستوى التنظيمي الذي يقوم به، فالتخطيط الذي تعده السلطات العليا يختلف عن التخطيط الذي تعده الوزارة وهذا ومن ثم يختلف عن التخطيط الذي يقوم بإعداده المستوى الأدنى. ويتنوع التخطيط وفقاً لذلك إلى خمسة أنواع:

#### ١- التخطيط السياسي

وهذا النوع من التخطيط يختص بوضع السياسات (Policies) العريضة من قبل الدولة وهو بمثابة الضوء الأخضر للأجهزة المختلفة لكي تقوم بالتخطيط على مستواها.

#### ٢- التخطيط الاستراتيجي

ويتم على مستوى الوزارة أو المنظمة الواحدة، وهو جوهر عملية التخطيط الإداري حيث تجمع المعلومات وتحلل وتوضع البدائل ويتم تقويمها.

#### ٣- التخطيط للطوارئ

ويختص بوضع خطط إضافية للخطة الإستراتيجية الرئيسة. وهذه الخطط الإضافية تعد ثم تنفيذ فقط عند مواجهة ظروف طارئة لم تكن متوقعة من قبل.

(١) أحمد إبراهيم أبو سنن وآخرون (١٩٨٦م)، المدخل إلى الإدارة العامة، (ط٢) دي: المطبعة العصرية،

#### ٤- التخطيط التكتيكي

وهذا النوع من التخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية من نجاح الخطة الرئيسية لذلك توضع الخطط التكتيكية لأغراض محدودة ولفترة زمنية قصيرة وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ. ومن الأمثلة على ذلك، وضع خطة عسكرية لتضليل العدو، وذلك للمساعدة في تحقيق النصر.

#### ٥- التخطيط للتطبيق

وهو التخطيط الذي يحدد المشروعات وموعد تنفيذها، كما يحدد عملية الإرشاد والتنسيق بين الأطراف المعنية. وباختصار فإن هذا النوع من التخطيط يتناول كيفية تطبيق الخطة الإستراتيجية بحيث تحقق أكبر نسبة من النجاح.

### إعداد الخطة

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أية ظروف؛ بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطة، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة. إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الحسبان عند العزم على إعداد أية خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة، والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من معلومات وبيانات ووسائل وإمكانيات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفعالية في المراحل التي يمر بها الخطة بدءاً من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.



## العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة

هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها في معرفة التخطيط الجيد عن غيره. وهذه العوامل يمكن التعرف عليها وتحليلها قبل البدء في تنفيذ الخطة، ومن أهم هذه العوامل:

### ١-الوضوح

يجب مراعاة الوضوح في جميع مراحل وخطوات وضع الخطة، وأن يتم إعداد الخطة في جو من الوضوح، وعدم الارتباك في أية مرحلة من المراحل التخطيطية. كما يجب مراعاة أن تكون اللغة التي تصاغ بها الخطة واضحة ومفهومة للجميع، فلا تحتوي على عبارات ومصطلحات يشوبها الغموض أو تحتمل التأويل مما يعرض عملية التنفيذ لكثير من الصعوبات التي تقلل من الفائدة المتوخاة من الخطة نفسها.

### ٢-المرونة

يتطلب إعداد الخطة توافر درجة عالية من المرونة في جميع المراحل حتى يمكن مواجهة الظروف الطارئة التي لم تكن متوقعة لدى المخطط عند بدء وضعه للخطة. وتزداد الحاجة إلى توافر عنصر المرونة خاصة عند التخطيط طويل المدى، حيث قد تتغير أشياء كثيرة نظراً لبعدها الزمنية التي تتطلب التنفيذ، بعكس الحال في التخطيط قصير المدى الذي تقل فيه الحاجة للمرونة نظراً لزيادة دقة افتراضات التوقع وقصر مدة تنفيذ الخطة.

### ٣-المشاركة في وضع الخطة

إن إعداد الخطة مهما كان نوعها هو عمل مشترك، فهو لا يعتمد على جهود شخص واحد، إنما يعتمد على الجهود الجماعية، فالمدير لا يستطيع مهما كانت قدراته واستعداداته الشخصية أن يقوم بجميع خطوات الخطة في منظمته بمفرده. فهو في حاجة إلى معلومات متعددة ومن مصادر مختلفة، كما أنه في حاجة إلى آراء الآخرين ومقترحاتهم للاسترشاد بها والاستفادة منها عند وضع الخطة. لذلك فإن مشاركة العاملين في المنظمة

شيء ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ. فإذا كانت الخطة ستنفذ من قبل جميع الأفراد داخل المنظمة، فمن الأهمية بمكان أن يشاركوا جميعاً في وضع هذه الخطة لإعطائهم مزيداً من الإدراك لأهداف الخطة وفهمهم للأسس التي تقوم عليها. لقد أوضحت كثير من الدراسات والتجارب أن النجاح في التخطيط يعود بدرجة كبيرة إلى مقدار إسهام العاملين في جميع المستويات في إعداد الخطة، وأن المردود الذي سيعود على المنظمة من ذلك سيكون عالياً جداً، فهو لا يقتصر على سلامة التنفيذ وإنما يمتد إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لدى الموظف عن طريق إشعاره بأهميته ودوره في العمل الذي يقوم به والاستفادة مما لديه من مواهب وقدرات واستعدادات للإسهام في إعداد الخطة.

وتتم المشاركة من العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة في إعداد الخطة وذلك بالحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة وتقديم ما لديهم من مقترحات وآراء. ومن ثم تعقد العديد من الاجتماعات وتكون اللجان المختلفة لمناقشة جميع جوانب الخطة. وقد تكون هذه اللجان على جميع المستويات في التنظيم أو قد تكون ضمن حدود معينة في التنظيم الإداري. وتهدف هذه اللجان إلى جمع المقترحات من المصادر المختلفة ومناقشتها مع العاملين<sup>(١)</sup>. ويتوقف نجاح المشاركة على فتاعة المسؤولين في التنظيم بجدوى المشاركة قبل كل شيء والعمل بمبدأ المشاركة على أسس حقيقية من شأنها أن تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وصقل قدراتهم، وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات، وخلق روح التعاون فيما بينهم.

#### ٤- مراعاة الجانب الإنساني

يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائماً أنه يتعامل مع عنصر بشري،

(١) هارولد كوتنز وسيريل أودونيل (١٩٦٧م)، مبادئ الإدارة: تحليل الوظائف والمهام الإدارية، ترجمة: محمود فتحي وموريس تابرني، (ج٢) بيروت: مكتبة لبنان، ص ص ٢٨٣ - ٢٨٥.



ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر والاستعدادات، ولهم دور بارز في إتمام العمل. إن على المخطط أن يأخذ في حسبانته جميع العوامل والظروف الإنسانية عند وضع الخطة حتى يمكن تحقيق الهدف المراد منها بالكفاءة والفعالية المطلوبة. وفي حالة عدم مراعاة العوامل الإنسانية، عند إعداد الخطة، فقد يؤدي ذلك إلى نتائج غير مرغوبة، منها:

- (أ) التقليل من درجة طموح العاملين واندفاعهم نحو تحقيق الأهداف.
- (ب) زيادة معدل دوران العمل داخل التنظيم نتيجة لعدم قبول العاملين لأهداف وأسس الخطة التي تضعها المنظمة.
- (ج) زيادة الصراع داخل التنظيم بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الإشرافية نظراً لتجاهل الإدارة العليا الظروف وطاقت الإدارة الإشرافية وانفرادها بوضع الخطة.
- (د) التقليل من درجة التعاون والانسجام بين العاملين في مختلف الإدارات داخل التنظيم.

(هـ) زيادة استخدام أساليب الرقابة للتأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ المطلوب منهم. وتلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب نتيجة لعدم قبول العاملين للخطة الموضوعه بحيث لا نجد إلا أسلوب الرقابة المحكمة كوسيلة لتقيد العاملين بأنظمة العمل والتنفيذ وفقاً لما هو موضوع، إلى جانب النفقات المالية التي تخصص للأساليب الرقابية الموضوعه وذلك نتيجة لغياب الرقابة الذاتية التي يمكن أن توجد في حالة مشاركة العاملين في وضع وإعداد الخطة.

#### ٥- دقة المعلومات والبيانات

إن البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كافة.



وإذا كانت الخطة تقوم على تحديد دقيق للأهداف المراد الوصول إليها، وإذا كانت هذه الأهداف تقوم على مجموعة من الافتراضات حول الوضع الذي سيكون عند البدء في التنفيذ، فلا بد من وجود معلومات صحيحة وبيانات دقيقة.

وهناك مجموعة من الشروط يجب توافرها في المعلومات التي تقوم عليها الخطة،

ومن هذه الشروط:

(أ) الشمولية والدقة، إذ يجب أن تغطي البيانات والمعلومات جميع تفاصيل الخطة،

كما يجب أن تكون دقيقة وصحيحة.

(ب) الحدثة والواقعية، يجب الحذر من استخدام بيانات أو معلومات قديمة لا تمت

إلى الواقع الحالي بصلة، مما قد يؤدي إلى قيام التخطيط على بيانات ومعلومات بعيدة عن

الواقع، كما يجب عدم المبالغة في تقدير الوسائل والإمكانات التي تحتاج إليها الخطة.

٦- الإعلان عن الخطة

لا يعني الإعلان عن الخطة إعلام العاملين في المنظمة بموعد البدء في تنفيذها، بل

يُقصد به شرح الخطة بجميع تفاصيلها للعاملين داخل المنظمة أو للمواطنين على مستوى

الدولة. والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية

للأسس التي قامت عليها الخطة و الأهداف التي تتوخى تحقيقها. ويتم إعلان الخطة

بواسطة الاجتماعات واللقاءات التي تعقد مع العاملين في التنظيم، أو بواسطة وسائل

الإعلام المختلفة بالنسبة للمواطنين.



### ٣ - خصائص التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة خصائص وسمات عامة للتخطيط الاستراتيجي تدعم دوره في تحقيق الأهداف العامة في المنظمات، لعل من أهمها :

١ - الشمول : يجب أن ينطبق التخطيط الاستراتيجي على جميع أنماط العمل الإداري، وأن يسري على مجالات الإدارة في السياسة والاقتصاد والاجتماع.  
٢ - التكامل : يجب أن يتفق مع الظروف والأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية نظراً للارتباط الوثيق بينها.

٣ - أن يكون التخطيط الاستراتيجي طويل المدى إلى حد مناسب ، فضلاً عن ضرورة مسايرة السرعة في الإنجازات وفعالية تطور الاختيارات المستقبلية.

٤ - الطابع العلمي : يجب أن تركز الوسائل التي يستخدمها التخطيط الاستراتيجي على منهج علمي؛ حيث إن حماية المنظمات وضمان استمرارها وتفوقها النسبي وقدرتها على المنافسة تتطلب العمل وفق خطوات علمية مدروسة مسبقاً، لذلك يجب التحقق علمياً من فعالية الأساليب الإدارية المتبعة لتحقيق هذه الغاية.

٥ - الديناميكية : يجب أن يأخذ التخطيط الاستراتيجي في اعتباره عملية التطوير والتحديد، نظراً للتطور في نظم وأساليب العمل الإداري بتغير الظروف والأحوال، والتقنيات المستخدمة، فقد أسهم التطور التقني في زيادة سرعة إنجاز الأعمال والمهام وتبسيط الإجراءات باستخدام الإدارة الإلكترونية.

٦ - المرونة : يتصف التخطيط الاستراتيجي بالمرونة التي تمكنه من مواجهة جميع المشكلات، والتكيف مع الظروف المتغيرة سواء وردت في فكر المخططين أو صناع القرار أو لم ترد ، لذلك يجب أن يتبنى كل منهما حلولاً وبدائل تحسباً لأي تغير في ظروف الواقع الإداري تتطلب وسائل غير تقليدية في عمليات المواجهة.

٧ - التنسيق : يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التنسيق المستمر بين كافة



القطاعات الإدارية وغير الإدارية لتجنب الآثار السلبية الناجمة عن عدم التنسيق، فالتخطيط الاستراتيجي لزيادة مستوى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع أهداف المنظمة لن يحقق نتائج فعالة إذا استمرت بعض القطاعات في اتباع سياسات البيروقراطية وعدم تفويض السلطة إلا في أضيق الحدود، ففي المجال الأمني مثلاً لا تحقق مكافحة المخدرات نتائج مرجوة إلا بالتنسيق بين الجهات الأمنية والجهات الصحية والدوائية التي تستورد الأدوية والعقاقير المخدرة التي تستخدم في الأغراض العلاجية، بحيث يتم فرض قيود صارمة على صرفها للمرضى، فلا يتم صرفها إلا للمرضى الذين بحاجة هم إليها وتحت إشراف طبي دقيق، لأن عدم مراعاة ذلك معناه زيادة تعاطي المخدرات والإدمان تحت دعوى العلاج الطبي، مما يترتب عليه إخفاق جهود مكافحة المخدرات<sup>(١)</sup>.

- ٨ - تكامل الأهداف : يسعى التخطيط الاستراتيجي في المجال الأمني على سبيل المثال لتحقيق الأهداف المتكاملة التالية :
- أ - مكافحة الانحراف والإجرام.
- ب - تقليل فرص وقوع الجريمة والوقاية منها قبل ارتكابها.
- ج - إعادة بناء المواطن اجتماعياً بالمحافظة على حقوقه داخل المؤسسات العقابية لإعادة تكيفه ودمجه في المجتمع بعد الخروج.
- د - متابعة وتوجيه الأفراد بعد خروجهم من المؤسسات العقابية لتحقيق التآلف والدمج الكامل في المجتمع ، وذلك بغرض حماية المجتمع ، لأن حماية المجتمع تأتي من خلال حماية حقوق الفرد وإعادة بنائه اجتماعياً.
- هـ - حماية الحقوق الفردية والمصالح الاجتماعية.
- و - توفير سبل الوقاية المتمثلة في رفع مستوى معيشة الفرد وتحسين العوامل

(١) نبيل مرسي تحليل (١٩٩٦م)، التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، ص ٣٦-٣٧.



الاقتصادية والمادية والقيمية والبيئية المحيطة به عبر التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتقوية  
الوازع الديني وأساليب التعاون بين المدرسة والمترل والمسجد لمنع وكبت أثر العوامل التي  
تؤدي إلى ارتكاب السلوك الإجرامي كالفقر والبطالة ورفاق السوء<sup>(١)</sup>.

#### ٤ - خطوات التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي بعض الخطوات التي يُنصح بها في مجال التخطيط الاستراتيجي رغم أنها  
ليست حتمية بنفس الترتيب لدى جميع المفكرين. فالبعض يبدأ بتحليل البيئة وتحديد  
وصياغة رؤية المنظمة (Vision) والبعض الآخر يبدأ بتحديد رسالة وأهداف المنظمة.

##### أ - تحديد رسالة وأهداف المنظمة

إن نقطة البداية التي ينطلق منها التخطيط الاستراتيجي هي التعرف على مجال نشاط  
المنظمة بهدف تحديد نطاق الأنشطة التنظيمية، والخدمات التي تقدمها لأفراد المجتمع،  
ومهام وتكليفات أقسام المنظمة المختلفة الواجب توافرها لتقديم هذه الخدمة، وما يجب  
القيام به، وما لا يجب القيام به، وتقديم رؤية مستقبلية واضحة بشأن ترتيب أولويات  
المنظمة بصفة عامة. فتوجهات المنظمة وما تصبو إلى تحقيقه على المدى البعيد يطلق عليه  
رسالة المنظمة التي يتم صياغتها في أهداف مرحلية تحدد نطاق ومجالات عملها<sup>(٢)</sup>؛ حيث  
إن تحديد أهداف وغايات المنظمة تسهم في تحديد نوعية القرارات الاستراتيجية الواجب  
اتخاذها على المدى الطويل والمتوسط والقصير<sup>(٣)</sup>.

(١) محمد محيي الدين عوض (١٩٩٧م)، السياسة الجنائية، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،  
ص ص ١٤-١٥.

(٢) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ٤٨.

(٣) شارلزهل وجونر جارث (٢٠٠١م)، الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد  
سيد أحمد عبد المتعال، الرياض : دار المريخ، ص ص ٣٩-٤٠.



## معوقات التخطيط

يعترض مسيرة التخطيط سواء كان تخطيطاً إستراتيجياً أو تنفيذياً وسواء كان على مستوى الدولة أو الوحدة الإدارية، الكثير من العقبات التي تقلل من الفائدة المرجوة منه. ومن أهم المعوقات التي تحد من فعالية التخطيط مايلي:

### ١- عدم الدقة في المعلومات والبيانات:

ترتكز الخطة أساساً على مجموعة من المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها من عدة مصادر والتي على أساسها يتم وضع مجموعة من الافتراضات والتنبؤات عن المستقبل، وحتى تصبح تلك الافتراضات صورة قريبة من المستقبل فإن ذلك يفترض دقة وصحة وصدق هذه المعلومات.

وكثيراً ما تواجه الخطط في الدول النامية عجزاً في كفاءتها وفعاليتها بسبب نقص المعلومات التي تقوم عليها إذ تبالغ في تصوير بعض الأمور وتجاهل أموراً أخرى ضرورية. ومن ثم فعلى المخطط أن يتأكد قدر الإمكان من دقة المعلومات والبيانات، وأن يقوم بجمع وتنظيم وتحليل المعلومات وكذلك الاطلاع على الخطط السابقة والمشاهدة ودراساتها.

إن عدداً غير قليل من الرؤساء والمرؤوسين في إداراتنا العربية لا يزالون غير مدركين لأهمية توافر المعلومات الصحيحة والبيانات الدقيقة في رسم الخطط، إذ يتردد بعضهم في تقديم ما يطلب منهم من معلومات ويحجبون كثيراً منها خوفاً من أن إظهارها قد يكشف عن بعض السلبيات في عملهم. ويؤدي هذا النوع من السلوك بلا شك إلى نتائج سلبية عن التنظيم نفسه والعاملين فيه، مما يجعله عاجزاً عن تقديم خدماته بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ويقتضي الأمر قيام الأجهزة الحكومية بتبني سياسة إنشاء أنظمة حديثة لحفظ المعلومات حتى يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.



## ٢- اتجاهات العاملين

كثيراً ما تُحدث الاتجاهات السلبية نحو الخطة أثراً كبيراً في عرقلة مسيرتها. فأفكار العاملين واتجاهاتهم تتأثر بالبيئة التي يعيشون فيها أو الأسرة التي نشأوا فيها أو الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية المحيطة بهم.. وهناك بعض الاتجاهات السلبية التي تؤثر على مدى تقبل العاملين لوجود خطط وبرامج للعمل في المنظمة؛ لأن ذلك يعد في رأيهم مضيعة للوقت. فالعمل يتم وفقاً للظروف، كما تتم مواجهة الأحداث حين وقوعها، ومن ثم فلا داعي في رأيهم لوجود خطة تحدد متى وكيف ومن ينفذ العمل. إن لوجود مثل هذه الاتجاهات تأثيراً سلبياً على فعالية وجدوى الخطة الموضوعية. ويجب على الإدارة العمل على تلافيه والحد منه بتوعية جميع العاملين في التنظيم بأهمية الخطة وضرورة قيام الأعمال على أسس من التخطيط المنطقي والسليم. وقد يتطلب الأمر القيام بإعداد دورات تدريبية داخل أو خارج التنظيم لتوعيتهم في هذا المجال وتقليل أثر اتجاهاتهم السلبية.

## ٣- عدم صحة التنبؤات والافتراضات

أوضحنا فيما سبق أن التخطيط الفعال يقوم على عنصر التنبؤ، وأن هذا التنبؤ هو عملية تقدير لما قد يكون عليه الوضع في المستقبل، وكثيراً ما يحدث أن هذه التنبؤات لا تصدق، وهذه حقيقة ثابتة لأن المخطط أصلاً عندما وضع افتراضاته لم يجزم بصحتها وإنما كان ذلك توقعاً منه للوضع المستقبلي، فالمستقبل في علم الله سبحانه وتعالى.. ولا يستطيع الإنسان بما أوتي من قدرات فكرية وذهنية محدودة أن يتنبأ بما يحمله المستقبل من أحداث. إلا أن هذا لا يعني إعفاء المخطط من واجبه وبذل جهوده في أن يحتاط للمستقبل برؤية واضحة ومعقولة دون الاعتماد على التصرفات العشوائية. كما أن المخطط يستطيع أن يقلل من الانحراف في الخطة نتيجة لعدم التأكد من المستقبل، وذلك بإيجاد درجة عالية من



المرونة في خطته بحيث يمكن تعديلها عند تغير الظروف بما لا يؤثر على مسيرة الخطة بأكملها.

#### ٤ - إغفال العامل الإنساني

يؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني سواء من حيث مشاركة العاملين في وضع الخطة، أو من حيث مراعاة قدرات وإمكانات العاملين إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها. لقد أصبح الجانب الإنساني في الإدارة عنصراً أساسياً، وأضحت قدرة الإدارة على تفهم إمكانات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم محددات أساسية لنجاح عملية التخطيط، والمبدأ السلوكي الرئيس في هذا المجال هو إشراك العاملين في وضع الأهداف وتحديد خطة العمل بما يتناسب وإمكاناتهم وقدراتهم.

#### ٥ - الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة

إن الاستعانة بالخبرات الأجنبية لا يكون مفيداً في جميع الأحوال إذ قد يخفى على هؤلاء الخبراء الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية، فهم بعيدون عن التنظيم وعن البيئة المحيطة به، وما فيها من قيم وعادات وتقاليد وأنظمة اجتماعية واقتصادية. وتجاهل التنظيم لهذه المتغيرات يؤثر على وضع الخطط وعلى تنفيذها أيضاً.

#### ٦ - القيود الحكومية

تؤثر الأنظمة والقواعد والتعليمات التي تصدرها الدولة من حين لآخر على مسيرة الخطة التي بدأ تنفيذها. إن ما تصدره الدولة من تنظيمات وتعليمات جديدة أثناء تنفيذ الخطة يمكن أن يسبب بعض الاضطرابات، فلا يمكن أن تبدأ إحدى الجهات الحكومية

في تنفيذ مشروع معين، رصدت له إمكانات محددة، ثم تصدر تعليمات جديدة بالتوقف عن إتمام المشروع أو إرجاء تنفيذه بعدما تكلف الكثير من النفقات.

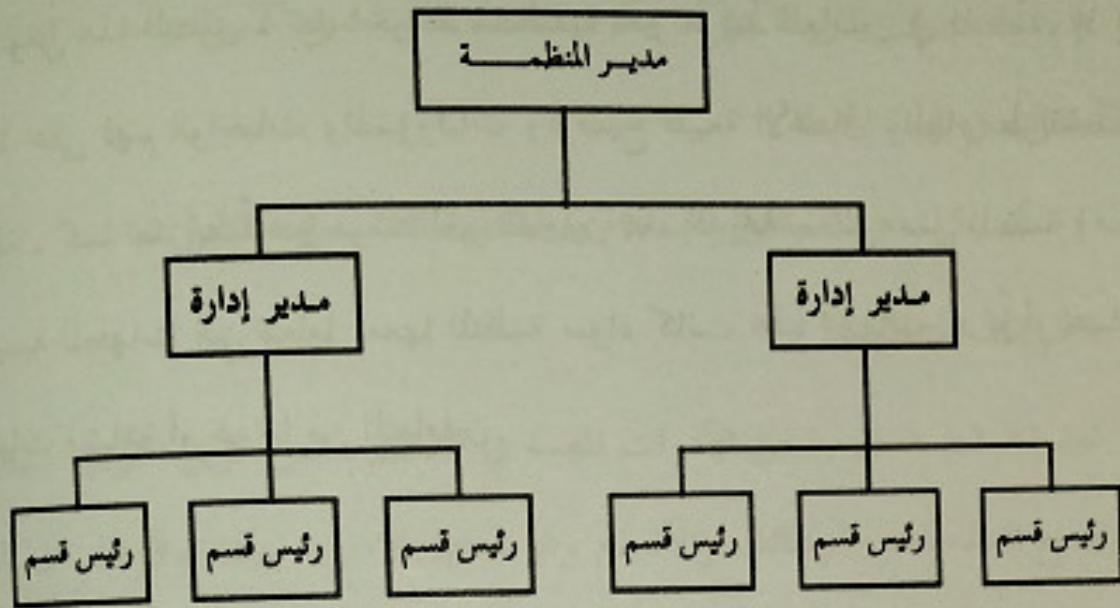
#### ٧- التغييرات المستمرة

إذا لجأ المخططون إلى تفضيل الإبقاء على آلات ومعدات قديمة لديهم، فإن ذلك قد يؤدي إلى عدم مسايرة التطور التقني السريع الذي يتسم به هذا العصر. أما إذا قرر المخططون تبني الاتجاهات الحديثة، وإدخال التقنية الحديثة في خططهم فإن هذا يوفر على المنظمة جهود إعادة تصميم كثير من الخطوات والمراحل المتعلقة بالعمل، ومن ثم إعادة تقدير الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة للخطة.

#### ٨- مراعاة اتباع خطوات التخطيط

إن محاولة بعض المنظمات اختصار خطوات التخطيط قد يؤدي إلى بعض المشكلات والعوائق، فمن الأسباب التي تعوق عملية التخطيط وتؤدي إلى ضعف كفاءته، وفشله في بعض الأحيان وضع خطة ذات أهداف خيالية غير واقعية، وعدم تحديد مواعيد تنفيذ خطواتها وعدم الانسجام مع الخطط الفرعية وعدم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة، كل هذه الأسباب تعوق تنفيذ الخطة.

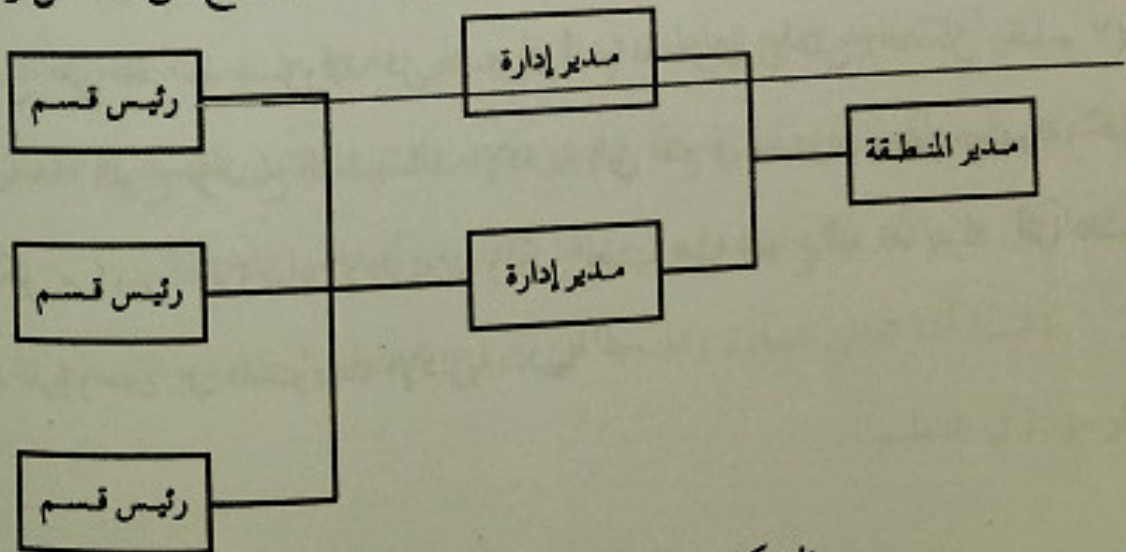




الشكل رقم ٧ خريطة تنظيمية تقليدية

## ٢- الخرائط الأفقية Horizontal Charts

ويستخدم هذا النوع في رسم الخرائط للمنظمات الكبيرة التي تتكون من العديد من المستويات الإدارية، لأنها توفر مساحة واسعة لرسم تلك المنظمات. وتوضح هذه الخريطة انسياب خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار، ومن مميزات أنها لا تترك آثاراً نفسية سيئة لدى صغار الموظفين. كما يتضح من الشكل رقم ٧.



الشكل رقم ٨ خريطة تنظيمية أفقية