الإدارة العامة

الفصل الثالث – (الفصل الثاني محذوف)

التخطيط في الادارة العامة

❖ **مفهوم التخطيط :**

التخطيط: هو مسؤلية الوظائف القيادية للإدارة العامة حيث يتناول سياسات الادارة وأهدافها.

ويعرف على أنه: عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضرة ومواجهة مستقبلية.

❖ **أهمية التخطيط في المؤسسات العامة :**

- **تحديد الأهداف وتوضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.**
- **تحديد الامكانات المادية والبشرية اللازمة للوصول للأهداف**
- **تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية**
- **تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية.**
- **تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.**

❖ **مسؤولية التخطيط في الإدارة العامة:**

الإدارة العليا: ويكون التخطيط طويل الأجل، يتم من خلاله رسم السياسات والأهداف العامة المطلوب تحقيقها (ويكون اختصاص رئاسة الدولة والوزراء) .

الإدارة الوسطى: ويكون التخطيط متوسط الأجل ويتم من خلاله ترجمة الأهداف الى برامج عمل وتحديد الامكانات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف ووضع برامج التنفيذ او التطبيق العملي. (ويكون من اختصاص الادارات الرئيسية في الأقاليم والمناطق المختلفة).

الإدارة الدنيا (المؤسسات التابعة لكل محافظة): ويكون التخطيط قصير الأجل من أجل تحويل الخطط متوسطة الأجل الى التطبيق الفعلي. (ويكون من المؤسسات العامة الفرعية في الأقاليم المختلفة)

مقومات التخطيط الجيد:

أولاً: الأهداف: النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، ولابد أن تتسم بـــ: الوضوح، القناعة بالهدف، الانسجام، المشروعية، القابلية للقياس

ثانياً: التنبؤ الدقيق والواضح: ويعتمد ذلك على دقة وحداثة البيانات التي يعتمد عليها.

ثالثاً: تدبير الوسائل والامكانات: الامكانات المادية والبشرية والمعنوية.

رابعاً: الاجراءات: هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب اتمام الأعمال وكيفية تنفيذها والمسؤولين عن هذا التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الاعمال. ولابد ان تتسم بالدقة والوضوح والبساطة والانسجام والرقابة.

خامساً: السياسات: هي مجموعة المبادئ والقواعد الي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الادارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. ولابد أن تتسم بالوضح والانسجام والمرونة والمشروعية والقبول، وتنقسم السياسات الى:

١) السياسة الأساسية: هي التي تتصف باتساع نطاقها وشمولها للدولة او للمنظمة ككل، وترتبط ارتباط وثيق بالأهداف الاستراتيجية للدولة، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية...الخ، مثل ما يصدره مجلس الوزراء من قرارات وزارية منظمة لنواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية المهمة في الدولة.

٢) السياسة العامة: تشمل أساليب تحقيق العدالة العامة الاجتماعية وتكافؤ الفرص بين المواطنين وأنواع الخدمات التي تقدم لهم.

٣) السياسة الوظيفية: تلك السياسات التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة، وتتصف بأنها أكثر تفصيل وتحديد، مثل السياسة المالية، المشتريات، المناقصات.

٤) السياسة الضمنية: سياسات غير مكتوبة متعارف عليها أو مبلغة شفهياً. وتستخدم عندما تكون مؤقتة أو أنها في حال كتابتها تمثل لها إحراجاً.

❖ أنواع التخطيط في الادارة العامة:

وفقاً للشمولية:

التخطيط القومي الشامل: هو التخطيط على مستوى الدولة ويهدف إلى إلى تحقيق أهداف التنمية وتلبية حاجات المجتمع في جميع المجالات.

التخطيط الإقليمي: يختص بالأهداف والسياسات والبرامج التي تتعلق بمنطقة معينة من مناطق الدولة ويهتم بالسكان ومناطق الثروة الزراعية والمعدنية والمائية، والمواصلات، وتخطيط المدن.

التخطيط المحلي: ويخص عادة مدينة واحدة أو قرية واحدة، ويشمل توفير الموارد المالية والطبيعية اللازمة لتطوير الخدمات المختلفة، مثل الصناعة أو الزراعة، أو المواصلات.

وفقاً للمدة الزمنية:

١) التخطيط طويل المدى: ويغطي مدة زمنية طويلة نسبياً تتراوح بين عشر سنوات وعشرين سنة.

٢) التخطيط متوسط المدى: تغطي الخطة المتوسطة مدة زمنية تبلغ عادة خمس سنوات.

٣) التخطيط قصير المدى: وهو التخطيط لسنة مالية واحدة وفي حالة وجود خطة متوسطة المدى تكون الخطة قصيرة المدى مجرد شريحة منها.

وفقاً لمجال الخطة:

١) التخطيط السياسي: وهو يخص تخطيط النظام السياسي في الدولة من تحديد لمصدر التشريع وتوزيع للسلطات أي أنه يخص نظام الحكم في الدولة.

٢) التخطيط الاجتماعي: ويتصل 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، القضاء على الأمية.

٣) التخطيط البشري: وهو يخص موضوع النمو السكاني وتوزيع الكثافة السكانية بين مناطق الدولة المختلفة والتوازن بين فئات الأعمار المختلفة للسكان.

٤) التخطيط الطبوغرافي: ويختص بموضوع حسن استغلال الأرض وتخصيص التربة الخصبة للزراعة ومنع بناء المنشآت التجارية والصناعية عليها.

٥) التخطيط الاقتصادي: ويخص الإنتاج القومي الزراعي، والصناعي كما يسعى إلى تحقيق ميزان إيجابي في التجارة الخارجية.

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.

وفقاً للمستوى التنظيمي:

١) التخطيط السياسي: ويختص بوضع السياسات 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 تجميع المعلومات وتحلل وتوضع البدائل ويتم تقويمها.

٣) التخطيط للطوارئ: ويختص بوضع خطط إضافية للخطة الاستراتيجية الرئيسة وهذه الخطط الإضافية تعد ثم تنفذ فقط عند مواجهة ظروف طارئة لم تكن متوقعة من قبل.

٤) التخطيط التكتيكي: من شأنه تحقيق نسبة عالية من نجاح الخطة الرئيسة 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: ويحدد المشروعات وموعد تنفيذها كما يحدد عملية الإرشاد والتنسيق بين الأطراف المعينة وباختصار فإن هذا النوع من التخطيط يتناول كيفية تطبيق الخطة الاستراتيجية بحيث تحقق أكبر نسبة من النجاح.

❖ التخطيط على مستوى المؤسسة الحكومية:

يتأثر التخطيط على مستوى المنظمة الحكومية الواحدة، بالتخطيط على مستوى الدولة من نواحي عديدة، لعل أبرزها ما يلي:

١) الشمول في التخطيط على مستوى الدولة يحدد الأهمية النسبية للتخطيط على مستوى المنظمة الواحدة، فعندما تكون الخطة شاملة لكل قطاعات النشاط الاقتصادي يكون من الضروري أن يحدد لكل منظمة نصيبها في الخطة العامة.

٢) الإلزام ودرجة التفصيل في خطة الدولة يقلل من حرية المنظمة العامة في الخروج عن الأهداف والسياسات التي تضمنها الخطة بدرجة كبيرة.

٣)) المركزية في التخطيط على مستوى الدولة يقلل من درجة مشاركة المنظمات العامة في وضع الخطة وصياغتها.

٤) المدى الزمني الذي تغطيه خطة الدولة ينعكس على الخطة الجزئية للمؤسسات لعامة.

❖ دور الجهاز الإداري في التخطيط القومي:

١) دراسة وتحليل الموارد البشرية والمادية المتاحة والمشكلات المصاحبة لكل منها.

٢) إجراء توقعات والقيام بالعمليات الفنية المختلفة والمشكلات المصاحبة لكل منها.

٣) عرض الموقف الخاص بالوضع المتوقع للظروف الاقتصادية والاجتماعية والموارد المتاحة على القيادة السياسية

٤) تبلغ الأهداف العامة المقترحة إلى الوزارات والهيئات والمؤسسات والشركات العامة ويطلب من كل منها إبداء مقترحاتها.

٥) تقوم الوزارة المختصة بالتخطيط بدراسة الخطط المقترحة وتعديل ومراجعة الدراسات المقدمة من جهات التنفيذ.

٦) يقوم رئيس الوزراء ومعاونيه من الوزراء بعرض الخطة في شكلها النهائي على المجلس المختص بالتشريع (الشورى في المملكة العربية السعودية) الذي يقوم بإقرارها وبعد اعتمادها من الملك ونشرها في الجريدة الرسمية تصبح واجبة التنفيذ.

٧) تقوم الوزارة المختصة بالتخطيط بعمليات المتابعة الشاملة لتنفيذ الخطة القومية.

❖ معوقات التخطيط القومي:

١) عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

٢) عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

٣) إغفال العامل الإنساني.

٤) التغيرات المستمرة.

٥) عدم الانسجام مع الخطط الفرعية.

٦) عدم الواقعية.

٧) عدم الارتباط بزمن معين.

٨) عدم تحديد المسئول عن تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة.