**المحاضره (6) المرحله الرابعه —------- ماده الاداره الرياضيه**

 **طبيعة التخطيط**

**تعريف التخطيط**

يقال في كثير من الاحيان ان التخطيط هو الوظيفة الادارية الاولى التي تسبق ما عداها من الوظائف حيث ان بدونها لا يكون للمدير من المهام ما ينظمه ولا من الفنيين ما يوجهه ولا من الاعمال ما يراقبه .

ويجب علينا ان نعلم ان الوظائف الادارية بمراحلها مندمجة مع بعضها البعض بحيث يتعذر اتمام كل منها على حدة او منفصلة عن غيرها .

والتخطيط في تعريف لاحد قادة الادارة هو ان تقرر مقدما ما يجب عمله حتى نتفادى الاخطاء والمصاعب التي تكتنف تنفيذ العمل وبذلك نوفر من الوقت والجهد وتضمن احكام عملية انجاز العمل واتمامه بدقة كافية .

والخطة ما هي الا توصيف العوامل والقوى والتأثيرات والعلاقات التي تدخل في اعداد حل لمشكلة ما . ويقال ان الخطة ما هي الا الدليل المنظور للفكر الاداري وعلى ذلك نجد ان وظيفة التخطيط هي تنمية الخطة التي تتكون عادة من عمل ذهني يختص اساسا بالفكر الذي يضع حلولا للمشاكل وبذلك يمكن القول انها متصلة بما يجب عمله وكيفية عمله ومكان تأدية العمل والافراد المسؤولين عنه واسباب تأديته .

ويلاحظ ان التنفيذ الفعال للخطة لا يتم الا تحت قيادة فعالة وقادرة وتظهر حقيقة ذلك بوضوح كلما توسع التنظيم وكبر حجمه . كما وان تنفيذ الخطة يتوقف على اهمية المهمة وتركيبها اذ ان الخطة الجيدة عادة تحدد القيادة لكل مرحلة من مراحل البرنامج وتكون القيادة عادة هي قيادة عناصر التنظيم المسؤولة عن المرحلة المعنية.

**مميزات التخطيط الجيد :**

**1-ان يستند التخطيط على التفكير الموضوعي :**

ويعني هذا ان ويعني هذا ان يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا فيما يختص باحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها ويترتب على ذلك ان التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على ان يفهمها بذكاء جميع الافراد المسؤولين عن تنفيذها . وقد يتعذر تنفيذ هذا الفهم الا اذا كان هناك تنمية منطقية لاساس العمل وانه قد عرض بطريقة منطقية في الخطة ولهذا يقال ان التخطيط الفعال يستند على منطق التفكير الفعال كم يستند على موضوعيته .

**2-يجب ان يكون للخطة صفة الاثمار ( الانتاج ) :**

حيث ان الخطة ما هي الا عملية تنبؤ ببعض التصرفات المقبلة وانها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بانه الاصلح لحل المشكلة التي تنشأ او التي ينتظر لها ان تنشأ في المستقبل ومن هنا يتضح ان القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة في التنبؤ بدقة معقولة طبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والتي تؤثر في التنظيم ويلاحظ ان القدرة على التنبؤ محدودة بالرغم من التقدم الكبير في علوم الاقتصاد والاحصاء ولذلك يجب علينا ان نتعرف القيود المفروضة على الذهن الانساني للتنبؤ بالاشياء المقبلة والتالي التخطيط بدقة . ويلاحظ ان الدقة تميل الى التناقص كلما تقدمنا من نقطة الاداء التشغيلي الى مستويات الادارة العليا.

**3-الخطة يجب ان تكون مرنة :**

ومعنى كلمة المرونة في الخطة انه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافق اشتراطات الظروف المتغيرة دون ان يترتب على ذلك نقص في الفاعلية . ولهذا يجب ان تكون الخطة واسعة واساسية بقدر يسمح باجراء التعديلات المحتملة التي قد تنشأ .

اذا يجب ان تضمن اجراء التعديلات الملائمة التي تحل محل الاجراءات التي سبق تخطيطها دون ان تتعرض لخطر تعطل الخطة .

كما يجب ان تنص الخطة على نطاق حرية التصرف حينما تكون طبيعة التصرف المطلوب داخل المنطقة لا يمكن توقعها بدقة كافية ومعنى ذلك ان التصرف في هذه المناطق يعطي بتوصيات من الاغراض العامة .

**4-يجب ان تتوازن في الخطة صفة الاستقرار :**

وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لتعديلات جوهرية بسبب التغيرات في الميل الزمني الطويل الاجل اذا انها قد تتأثر بالاتجاهات السكانية وباتجاهات التنمية التكنولوجية ويغرها من التطورات الطويلة الاجل التي تؤثر في الميل الزمني للنشاط .

كما يجب ان نعلم انه لا يوجد استقرار كامل للخطط وبالرغم من ذلك فان بعض الاستقرار ضروري على اساس ان الخطة هي اداة من ادوات الادارة وان معرفة المميزات والامكانيات لاداة ما هي شرط الاستخدام الماهر والفعال لها ويقال ايضا ان الخطط تكون استقرار كلما كان التنظيم مستقل ويضاف الى ذلك ان سلامة الخطة مقتربة بأقل قدر ضروري من التفصيلات تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها.

**5-يجب ان تتميز الخطة بالشمول :**

أي ان الخطة يجب ان تعطي بطريقة ملائمة كل التصرفات التي يجب ان تتولاها الافراد والعناصر التنظيمية للانجاز الملائم للهدف ولكن يلاحظ انه لا يجب التفصيل على طبيعة العمل وظروفه وحتى لا يؤدي ذلك الى تقييد حرية التصرف في تنفيذه بالاضافة الى ان ذلك قد يؤدي الى خسارة في المبادرة وحرية التصرف من ناحية الاكفاء من الافراد .

**6-يجب ان تكون الخطة خالية من الغموض :**

وذلك عند عرض الخطة كتابة يراعي ان تكون واضحة بالقدر الكافي لان مسؤولية التنفيذ قد تتقدم بسبب قلة الوضوح . وكذلك نجد ان التفسيرات الشفوية للخطة البسيطة هي التي تنقص على انجاز محتوياتها بأقل عدد من العوامل والقوى والمؤثرات في الظرف المعين وبأقل عدد من العلاقات بينها لان التصفير غير ضروري ويؤدي الى صعوبات لتنظيم الخطة والرقابة عليها .

**7-يجب ان يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته :**

ان الاهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه الى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه – كما ان الفاعلية في انجاز الاهداف لا يمكن ان يكون الاعتبار الوحيد حيث الموارد المتاحة للتنظيم غالبات ما تكون موارد محدودة وبهذا يجب ان نضع اهمية الانفاق في الاعتبار عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا الى توقف التنفيذ في احدى مراحله بسبب التحويل المالي .

**مقومات التخطيط**

عملية التخطيط عملية متعددة الجوانب ومن ثم فانه من اللازم ان تقوم على اسس سليمة مدروسة ويمكن اجمالها فيما يلي:

**اولا : تحديد الهدف :**

فالقصد الاول من كل تخطيط هو محاولة تحديد وتحقيق غرض معين ومن ثم فانه من اللازم ان يحدد هدف التخطيط بوضوح حتى يسهل تبين طريقة تنفيذه والقاعدة الملم بها في الدول الديمقراطية ان تحديد الاهداف العامة من عمل السلطة التشريعية المختصة برسم السياسة العامة للدولة باعتماد المبالغ اللازمة لتنفيذها وقد يكون الهدف زيادة الدخل القومي – زيادة الانتاج الصناعي او الزراعي – مكافحة الامية – والوعي الصحي ... الخ .

**ثانيا : موارد تنفيذ الخطة :**

لا يكفي في التخطيط ان يكون للدولة اهداف عامة تبغي تحقيقها – بل يجب ان يكون في وسعها تنفيذ تلك الاهداف وذلك بان تكون تلك الاهداف قابلة للتحقيق وان يكون لدى الدولة الوسائل الكفيلة بتنفيذها وما دام التخطيط العام يد قيام السلطات العامة بتنفيذ للمشروعات فانه من اللازم ان يحيط القائمون على امور مصادر الثروة القومية مقدرة بصورة صادقة والموارد المالية الوطنية والاجنبية التي يمكن الاعتماد عليها والايدي العاملة والخبرة الفنية اللازمة .

**ثالثا : الاهداف الادارية اللازمة للتنفيذ :**

قد تكون الاهداف محددة وقابلية للتنفيذ وتمتلك الدولة الوسائل المادية ومصادر الثروة الطبيعية . ولكنها لا تمتلك الجهاز الاداري لتنفيذ المشروعات ولهذا تقبل ان تدفع أي خطة للتنفيذ فان من اللازم اعداد الجهاز الاداري اللازم وتحديد مختلف انواع الوظائف الفنية وغير الفنية التي يقتضيها تكوين ذلك الجهاز والملاحظ ان العديد من المشروعات التي تحتاج الى الفنيين والاخصائيين لانجازها .

 ويدخل القائمون على التخطيط في اعتبارهم مدى توافر عدد هؤلاء الفنيين في الدولة واذا كان ثمة نقص فيهم فانه على المتخصصين العمل على اعداد العدد اللازم بما يقتضي عادة مرور زمن طويل . اما الاستعانة بالخبراء الاجانب في هذا الخصوص ونجد مثالا حيا لهذا فيما يتعلق بتنفيذ أي مشروعات قومية داخل البلاد .

**رابعا : بحث اولوية التنفيذ :**

الدول النامية اقتصاديا بحاجة ملحة الى تنفيذ عدد كبير من المشروعات وكل مشروع مناه قابل للتنفيذ ولكي يكون التنفيذ سليما يقتضي تقديم بعضها على البعض الاخر تبعا لاهمية كل منها ومدى تأثيره المباشر في تحقيق الاهداف.

**خامسا : تحديد الوقت اللازم للتنفيذ:**

ويعتبر هذا العنصر من ابرز مقومات التخطيط بل لقد ارتبطت تسمية التخطيط العام بزمن التنفيذ مثل مشروعات السنوات الخمس او السنوات العشر...الخ ، ولكن جاء هنا بعد العوامل السابقة لان من الواضح انه لا يمكن تحديد الوقت اللازم لتنفيذ مشروع الا على ضوء العناصر السابقة .

ومن الدراسة لبحث صفات الخطة الجيدة مكن للعالم (اوريش) من علماء التخطيط تلخيص ذلك في الاتي :

1. ان يقوم على اساس هدف واضح ومحدد
2. ان تكون متسمة بالبساطة
3. ان تعتمد على تحليل سليم
4. ان تتسم بالمرونة
5. ان تكون متوازنة