



جامعة الملك عبدالعزيز
قسم الإدارة العامة - شطر الطالبات

التخطيط الاستراتيجي

PAD332

الجزء الأول - محاور التخطيط و خصائصه، المشكلات التي تواجه
التخطيط و أنواعه

في هذه المحاضرة سنتحدث عن:

- ▶ محاور التخطيط الأربعة
- ▶ خصائص التخطيط
- ▶ المشكلات التي تواجه التخطيط
- ▶ أنواع التخطيط

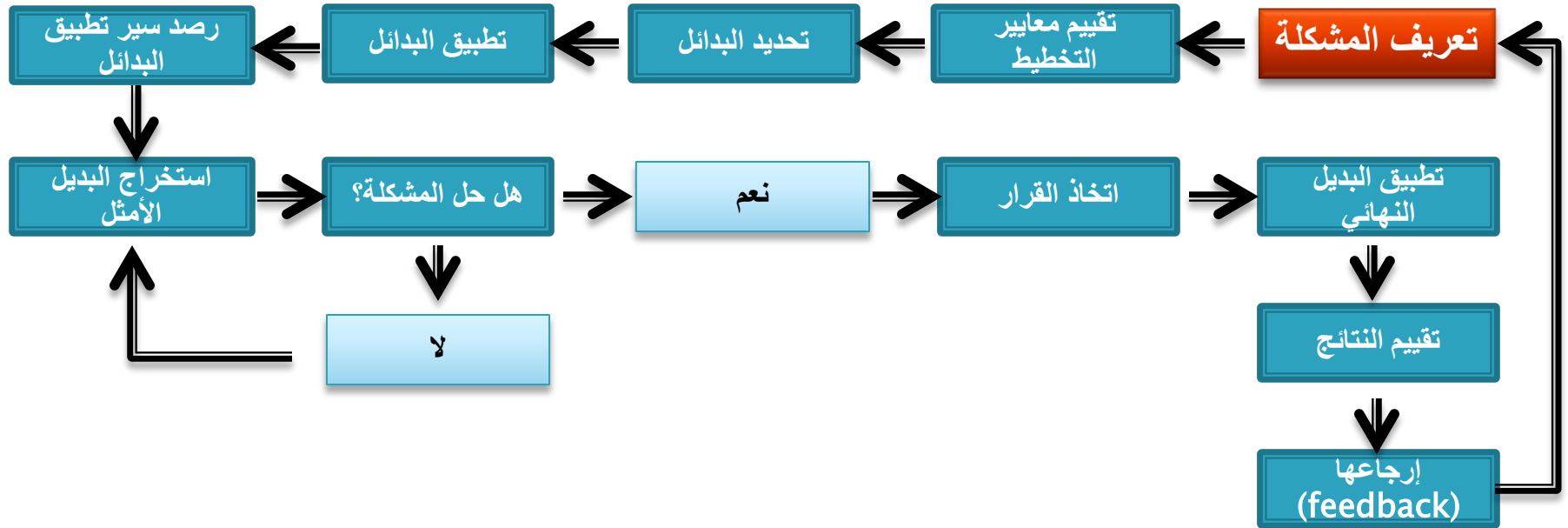
محاوير الئخظيط



محاوَر التّخطيط

▶ التّخطيط نشاط إنساني (يضعه و ينفذه و يتأثر بنتائجه)

▶ التّخطيط خيار عقلاي (كيف ؟)



محاوَر التّخْطِيط

▶ التّخْطِيط وسيلة للتّطوِير أو لحلّ المشكّلات

مشكّلة الإزدحام المروري (مثال)

- مترو دبي الآلي للتخفيف من الإزدحام المروري و التلوث البيئي بتكلفة 15.5 مليار

درهم بطول 79 كم (مترو جدة المتوقع بتكلفة 45 مليار ريال بطول 108 كم !)

- ابتكار صيني للتخفيف من الإزدحام المروري

<http://www.youtube.com/watch?v=Dh58jTyhj5w>

▶ التّخْطِيط موجه لعمَل مستقبلي (إدراك الحاضر لتشكل المستقبل كما نريد)

خصائص التخطيط

- نشاط جماعي و ليس فردي
- نشاط موجه للمستقبل و ليس الحاضر
- نشاط إبداعي و ليس روتيني
- نشاط مدروس لا يقبل التجربة و الخطأ
- نشاط عملي و ليس نشاطاً أكاديمياً
- نشاط مستمر و مرن وتدرجي (على مراحل و خطوات)
- أسلوب مستدام يركز على الجوانب الاقتصادية و البيئية
- أسلوب شامل و واقعي و مجتمعي (يسمح بمشاركة المجتمع)
- أسلوب متكامل ببعده الزماني و المكاني

المشكلات التي تواجه التخطيط

▶ محدودية التنبؤ و قصوره لدرجة لا يمكن لمرونة الخطة استيعابها

- خطأ أو نقص في المعلومات (تأثير خاطئ)

- التفكير شبه الأمثل

- عدم دراسة جميع الآثار المترتبة على الخطة

أسباب محتملة لقصور
التنبؤ

▶ التناقض و التعارض في الأهداف أو الإجراءات (غياب التنسيق)

▶ غياب مشاركة المجتمع (قد تؤدي) لرفض التغيير

أنواع التخطيط

أنواع التخطيط على حسب..

الإطار

المستوى
المكاني

أسلوب
العمل

الوظيفة

الإداري

الشكل
و
الأهداف

الشمول

التخطيط حسب الشمول

▶ التخطيط الشامل

الأسلوب أو الوسيلة العلمية التي تستطيع الدولة أو المنظمة أن تكشف عن موقعها الحاضر و ترسم سياستها للمستقبل بحيث تحقق الاستفادة الكاملة بما لديها من موارد و إمكانيات بما يساهم في ارتفاع المستوى المعيشي للمجتمع

- مختلف قطاعات الدولة/ إدارات المنظمة
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها وفقاً للإمكانيات المتاحة
- تناسب عمليات التطوير بدون حدوث إزداج أو تعارض

التخطيط حسب الشمول

▶ التخطيط الجزئي أو القطاعي

ذلك التخطيط الذي يحقق نمواً قطاعياً تدعو إليه الحاجة في القطاعات الاقتصادية التي ينشأ بها اختلاف مدى العرض والطلب (السائد في السعودية)

- على قطاع أو نشاط محدد
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها في قطاع محدد وفقاً للإمكانيات المتاحة له
- لا يحقق التوازن التنموي بالمنطقة
- عيوبه: ليست له فاعلية و لا يستمر طويلاً و قد لا يعتبر تخطيطاً

التخطيط حسب المستوى المكاني

▶ التخطيط القومي (على مستوى الدولة)

- يبرز في الدول الاشتراكية (التي ترى أنها الأمثل للتخطيط)
- يتميز بمركزية التخطيط (لا يوجد مشاركة مجتمع)

▶ التخطيط الإقليمي

- ظهر نتيجة للفوارق الواسعة بين أقاليم الدولة الواحدة
- الموازنة التنموية بين أقاليم الدولة و تضيق الفوارق من خلال التخصيص الانتاجي الإقليمي لكل إقليم (المنتجات الزراعية في القصيم و الصناعية في الشرقية .. الخ)

التخطيط حسب المستوى المكاني

- لا ينجح التخطيط القومي إلا بنجاح التخطيط الإقليمي (علاقة الفرع بالأصل)
- يترجم التخطيط الإقليمي السياسات و الخطط القومية
- الربط بين موارد كل إقليم و خلق فرص العمل

من مزايا التخطيط الإقليمي

1. تحقيق الأهداف العامة للدولة بمعرفة الإمكانيات و الاحتياجات في كل إقليم
2. المساواة بين أفراد المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا و سياسيا
3. تحقيق اللامركزية الاقتصادية على المستوى القومي

التخطيط الإداري

يعرف على أنه التخطيط القائم على تحديد الأهداف العامة ذات الصبغة الإدارية البحتة مع تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة

- تخطيط للأجهزة الإدارية لضمان تحقيقها الأهداف العامة بأقصى كفاية
- يسبق أي نشاط يقوم به الجهاز الإداري

التخطيط حسب الإطار

▶ التخطيط العام

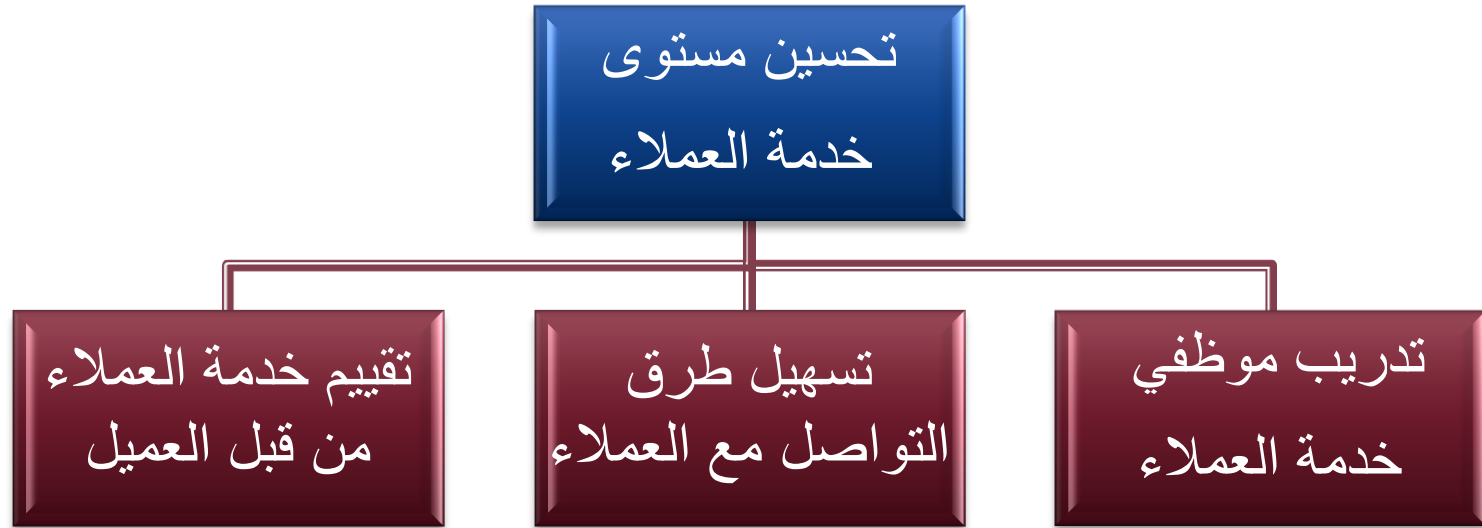
- وضع خطط عريضة مستقبلية و مبادئ إرشادية لها
- مثال- زيادة الإنتاج

▶ التخطيط التفصيلي

- وضع خطط تفصيلية لترجمة الخطط العامة
- مثال- زيادة خطوط الإنتاج/ زيادة ساعات العمل/ زيادة الأيدي العاملة .. الخ

التخطيط حسب الإطار

مثال يبين علاقة التخطيط العام بالتخطيط التفصيلي:



التخطيط حسب أسلوب العمل

▶ التخطيط المرن

- تخطيط من أجل الحوافز (اختياري)
- تستخدمه بعض الدول لتشجيع السكان على تطبيق خطط معينة
- مثال- دعم بريطانيا لزيادة النسل

▶ التخطيط الإلزامي

- ساد في الدول الاشتراكية
- تتحول الخطة لقرارات ملزمة يعاقب مخالفتها
- مثال- تحديد النسل في الصين

التخطيط حسب أسلوب العمل

▶ التخطيط التصحيحي

- يهدف لتصحيح أو تحسين أنظمة اقتصادية معينة (خطة للقضاء على البطالة)
- لا يحدث تغييرات هيكلية

▶ التخطيط الابتكاري

- يهدف لتحقيق الأهداف من خلال تغيير البنية السائدة في المجتمع
- إحداث تغييرات هيكلية و ربما استبدالها كلياً

التخطيط حسب الشكل و الأهداف

▶ التخطيط وحيد الهدف

- يعالج جانباً محدداً (اقتصادي - اجتماعي - ..) لتحقيق هدف محدد
- مثال- التخطيط لمعالجة فايروس كورونا

▶ التخطيط متعدد الأهداف

- يتناول جانباً أو أكثر لتحقيق أهداف متعددة
- مثال- جانب اقتصادي كإنشاء مصنع سيارات (هدف صناعي و اقتصادي) و توفير فرص وظيفية (هدف اجتماعي)