

التخطيط وانواعه:

أولاً: مفهوم التخطيط واهميته:

تعد وظيفة التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة، وتعتبر هي الوظيفة التي يبدأ عمل المدير بها لأن الجميع يعلم أن كافة المدراء يعملون الآن في ظل اقتصاد ديناميكي حيث أن التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء وهذا التغيير والتطور لا يمس جانب دون الجوانب الأخرى بل يلمس كافة جوانب الحياة وهذا التغيير قد يكون فجائياً وشاملاً وقد يكون بطيئاً، المهم أن هناك تغييراً يحدث ولن تبقى الأشياء على حالها وهذا يؤدي إلى ظهور مشكلات وهنا تأتي مهمة المدراء في مواجهة المشكلات بمعنى أننا نجد أن المدراء الناجحين يتعاملون مع هذه المشكلات بكل قوة وريانة في حين أن المدراء الفاشلين يتخطون في مواجهة تلك المشكلات والفرق بين الموقفين يرجع إلى التخطيط بمعنى أن المدير الناجح يستطيع وضع الأهداف السليمة وتحديد الطرق والأساليب المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف في حين أن المدير الفاشل لا يستطيع تحديد الأهداف بصورة جيدة ولا يمكنه تحديد السبل للوصول إلى الأهداف.

ونظراً لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ به من قبل الكتاب والباحثين ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعريفات للتخطيط، فلقد عرف هنري فايول التخطيط بأنه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل"، في حين عرفه اليوت "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية"، كما يعرف داترستون التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة".

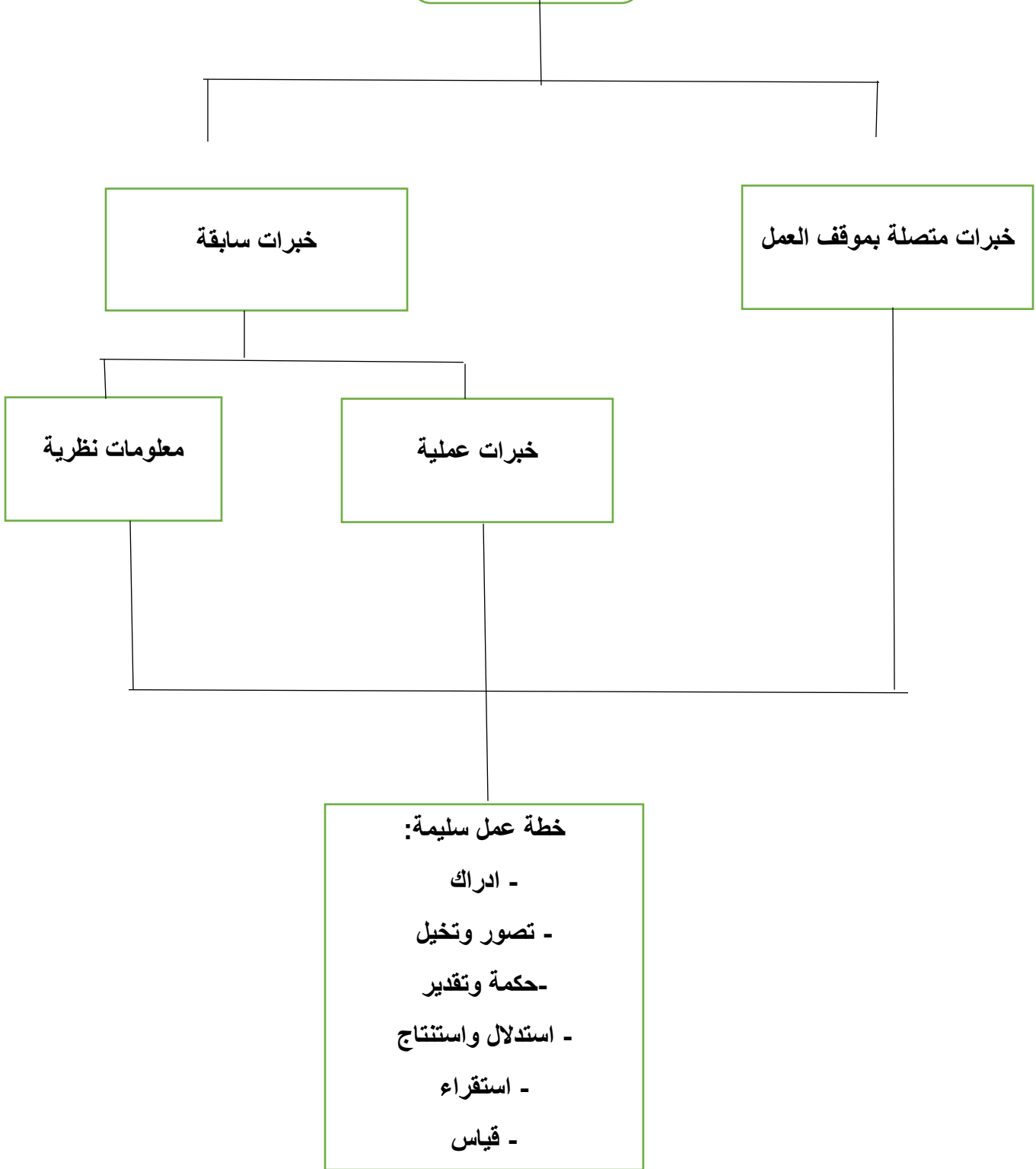
ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

- 1 - أنه عملية ذهنية.
- 2 - يركز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.
- 3 - يعتمد التخطيط على الإمكانيات المتاحة.
- 4 - يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.

ويشير جورج تيري أن التخطيط هو "الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" من هنا يظهر لنا أن التخطيط يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات، كما أنه يقوم على خبرة المدير، لذلك هو عملية ذهنية يعتمد على قدرة المدير في تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه. كما إن التخطيط يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الأحداث والاعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه. وعلى ذلك فإن التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.

ويمكن توضيح مفهوم التخطيط من خلال الشكل التالي:

القدرات الذهنية



خطة عمل سليمة:

- ادراك
- تصور وتخيل
- حكمة وتقدير
- استدلال واستنتاج
- استقراء
- قياس

ان التخطيط هو الاساس الذي يقوم عليه العمل الاداري كله باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها رجل الإدارة في مواجهة المستقبل، فالمستقبل مجهول واذا لم يضع الانسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقا فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال قبل تنفيذها فإنه قد يضل عن الطريق الصحيح الذي يقوده الى تحقيق الهدف الذي يسعى اليه، فبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتنحرف عن مسارها السليم، ومن خلال هذا كله يتضح لنا مدى أهمية التخطيط ومدى الاهتمام الذي يجب أن يعطي للتخطيط من قبل المدراء خاصة وكل فرد في المجتمع عامة، ونستطيع أن نوضح أهمية التخطيط من خلال النقاط التالية:

1 - التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث:

لا يمكن لأي إنسان مهما كانت قدرته ودقته في تقدير الظروف أن يقول بأن حدثا ما سيحدث حتما لأن أحداث المستقبل غيبية وما يتوقعه الإنسان لا يخرج عن كونه تكهنا يحتمل أن يحدث أو لا يحدث ذلك لأن الماضي والحاضر تدركما بحواسنا إما المستقبل فلا تدركه إلا بالخيال وحده.

والتخطيط يعتمد على عملية التنبؤ وكما نعلم أن التنبؤ بما سوف يقع من أحداث أمر يخرج عن طاقة البشر لأنه من اختصاص الله وحده عالم الغيب، ولكن على الرغم من ذلك كله فإن بالإمكان تحديد الاتجاه بشكل عام أو تعيين عدد من الاحتمالات التي ينتظر أن تحدث وكلما كان رجل التخطيط واسع الافق كانت توقعاته أكثر شمولا وأقرب إلى الواقع الفعلي، ومن الطبيعي أن تحديد اتجاهات الأحداث يقلل من مقدار الشك في وقوعها، كما أن حصر الاحتمالات تمكن رجل الإدارة من تقدير موقفه فيستطيع أن يضع خطة مرنة أو عدداً من الخطط البديلة لمواجهة كل الاحتمالات المتوقعة، فالمستقبل أمر مجهول والسمة الاساسية له عدم التأكد والطريق الوحيد لمواجهة اخطار المجهول هو التخطيط وحده.

2 - التركيز على الأهداف:

وتعني لسير بخطى ثابتة نحو الأهداف وكما نعلم أن الهدف هو نقطة البداية في أية خطة كما أنه الغاية التي تسعى إليه الخطة ومادام هناك نية القيام بالتخطيط فلا بد من التفكير في الاهداف التي سنصل اليها بحيث تكون هذه الاهداف واضحة وممكن الوصول اليها وكلمة وضوح أي أن تكون مفهومة لكل المستويات الادارية العليا والتنفيذية لأن من سيطبق الخطة هم العمال المنفذون فيجب أن تكون واضحة لهم، ونظرا لأن العمل الإداري الدائم قد يشغل المدراء فيهتمون بعملهم اليومي وينسون المستقبل فإن وضع الأهداف أمامهم يجعلهم يربطون ما بين الحاضر والمستقبل ولا يمكن أن يتم ذلك الا من خلال التخطيط الذي يجعل الاهداف أمام أعينهم فيسلكون الطريق الصحيح ويصححون من سلوكهم كلما وجدوا أن هناك انحرافا عن السبيل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

3 - التنسيق بين كافة الإدارات والاقسام:

أن التخطيط يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولكي تصل المنظمة إلى تحقيق ذلك لا بد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل دائرة أو قسم داخل المنظمة ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فلا بد من التنسيق بين كافة الإدارات النهائية التي تسعى إليها المنظمة كما أن التخطيط يركز الانتباه إلى الحاجة إلى التعديل في الأساليب المستخدمة في العمل إذا احتاج الأمر والتعديل على الاجراءات والسياسات المنبثقة لتصبح أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

4 - الاقتصاد في النفقات:

تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الاعمال في المستقبل ومن الناحية المالية تترجم هذه الاعمال إلى إيرادات ونفقات والتخطيط السليم هو الذي يعمل على تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات وعلى الأقل أن لا يجعل النفقات المتوقعة تزيد عن الإيرادات المرتقبة إلا في أحوال نادرة عندما يكون التخطيط طويل الأجل ويتوقع تحقيق خسائر في الأجل القصير والتخطيط دائماً يتفادى العشوائية والارتجال والتي تؤدي إلى الإسراف والتبذير، فالمخطط دائماً يضبط نفقاته في الحدود التي تسمح بها الإيرادات وكل هذه الأمور تكون واضحة من خلال الميزانية التي تعبر عنها بالأرقام (الإيرادات + النفقات) ومن ثم إقرار هذه الميزانية فيجب الالتزام بها ولا يجوز الانحراف عنها إلا في حالات نادرة بمعنى أنه لا يمكن أن تزيد النفقات عن ما هو موجود داخل الميزانية إلا إذا كانت هناك أسباب مقنعة وهناك تأكيد أيضاً بأن الإيرادات ستزيد بصورة أكبر عن ما هو داخل الميزانية.

5 - تسهيل عمل الرقابة:

لا يمكن أن نتصور عمل ما يتم دون ان تكون هناك عملية رقابة على من ينفذون هذه الاعمال ولكي تتم عملية الرقابة بصورة فعالة لا بد من وضع معايير مقنعة توضع مقدماً لكي يقاس بناء عليها ما أنجز من أعمال ومن هنا تبرز أهمية التخطيط حيث أنه يوضح ما يجب انجازه من أعمال والطرق والأساليب التي لا بد من استخدامها لإنجاز تلك الأعمال والوقت الذي ينبغي أن لا يتجاوزه المنفذ في ذلك ومن هنا يسهل التخطيط للإدارة متابعة كافة الأعمال لكي تتأكد من حسن سير العمل أو بجعلها تتعرف على ما يصادف العمل من عقبات فتعمل على تذليلها وإذا ما انحرف فتعمل على تقويم اعوجاجها حتى تضمن الوصول الى تحقيق الاهداف في الموعد والوقت المحدد تماماً.

ثانياً: أنواع التخطيط:

يستخدم الإنسان عملية التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواء بقصد أو بغير قصد (أي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة)، ويأخذ التخطيط عدة اشكال يمكن ان يمارسها الإداري وتتمثل في الاتي:

1 - التخطيط حسب الوظيفة: ويشمل عدة اشكال هي:

*التخطيط الإنتاجي: يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك من خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية. ن إدارة الإنتاج تقوم بتحديد المنتج وشكله ومواصفاته وكل ما يتعلق به وذلك بناء على سياسات عامة متفق عليها من خلال الخطط الطويلة الأجل لكي تبقى عملية الحصول على اللوازم للقيام بالأعباء الإنتاجية تعتمد على الخطط القصيرة الأجل التي تضعها إدارة الإنتاج نفسها والتي توضح فيها دور العمال وساعات العمل وساعات عمل الآلات وقد تكون هذه الخطط أسبوعية، شهرية.

*التخطيط السلعي: نتيجة للتطور في هذا العصر ونتيجة لزيادة فهم المستهلك أصبحت المؤسسات تعمل على تسويق السلع المنتجة بدلاً من زيادة كمية الانتاج ومن هنا كان لا بد من التعرف على رغبات وأذواق المستهلك واحتياجاته وميوله حتى تستطيع المؤسسة الانتاج وفقاً لتلك الرغبات إذا ما أرادت أن يقبل المستهلك على سلعتها وكل ذلك يحتاج إلى تخطيط وفي الغالب هذا النوع من التخطيط تقوم به إدارة

التسويق أو على الأقل تقوم إدارة التسويق بمد الجهة المختصة بالتخطيط بالمعلومات والبيانات عن أذواق ورغبات المستهلك، ومن هنا يتضح لنا أن هذا النوع من التخطيط يقوم على أساس الفهم الكامل لأذواق ورغبات وميول واحتياجات المستهلكين.

*الخريط المالي: تعتبر الأموال هي شريان الدماء التي تسري داخل المؤسسة والتي من خلاله نستطيع شراء كل ما ينقص داخل المشروع ولقد أصبحت أهمية هذا النوع من التخطيط تزداد بسبب المشكلات المالية المعقدة التي أصبحت تواجه المشاريع وخاصة في المشاريع الصناعية لأنها بحاجة بصورة مستمرة إلى تدفق الأموال ويهدف هذا التخطيط إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع وذلك من خلال ضمان تدفق راس المال العامل وراس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المتعددة كالتكسبات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ ولذلك لا يمكن لأي مشروع ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامل مع أي ظروف طارئة أو مشكلات مفاجئة إلا من خلال التخطيط المالي الذي يحدد طرق تدبير الأموال الأزمة لمواجهة هذه الظروف.

*تخطيط العمالي: وهذا النوع من التخطيط في الغالب تقوم به إدارة الأفراد ويهتم هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع. وكما نعلم أن الإنسان هو أساس أي مشروع ولذلك لا بد من ضمان توفر هذا العنصر بالكم والكيف وفقاً للمتطلبات والاحتياجات داخل المؤسسة ولا تكفي المؤسسة بذلك بل أن هذا العنصر يحتاج إلى تدريب طالما بقي داخل المؤسسة فعلى إدارة المشروع القيام بوضع خطط تدريبية مستمرة لهذا العنصر إذا ما أرادت الشركة أن يكون موظفها مواكباً للتطور التكنولوجي الهائل وأن يكون على قدر كاف من الخبرة والمهارة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منه، لذلك نجد أن إدارة الأفراد تقوم بوضع خطط تعمل من خلالها على استقطاب واختيار وتعيين وتدريب أفضل الأشخاص حتى تضمن أداء الأعمال بكفاءة عالية وان تبقى المؤسسة في مقدمة الشركات في المنافسة ولذلك تسعى أيضاً للعمل على صيانة المورد البشري أي المحافظة عليه.

2 – التخطيط حسب الفترة الزمنية: ويشمل:

*التخطيط طويل الاجل: تعيش الشركات الآن في ظل تطور وتغيير اقتصادي كبير لذلك نجد أن هناك عدد كبير من الشركات كبيرة الحجم وهذا يعني أنها تحتاج إلى تخطيط طويل الأجل بسبب ما تحتاج إليه من رؤوس أموال ضخمة للإنتاج الكبير وضمان بيعها الكميات المنتجة الكبيرة الحجم وهذا بدوره يتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين والعاملين داخل الشركات وهذا كله يتطلب من الإدارة داخل الشركات الاعتماد على التخطيط طويل الأجل. ان الخطة طويلة الأجل هي تلك الخطة التي توضع لتطبق خلال فترة زمنية طويلة وفي نهايتها يتم الوصول إلى الهدف المنشود ، وفي العادة الخطة طويلة الاجل في مجال إدارة الاعمال تتراوح ما بين 3-5 سنوات وفي مجال الادارة العامة تزيد عن 10 سنوات والبعض يعتبر الخطة التي تزيد عن السنة هي الخطة طويلة الأجل.

وتحقق الخطط طويلة الاجل الأهداف التالية:

* تجعل المسؤولين أن ينظروا إلى المشروع بتحليل أعمق وأدق.

* تطلب من المسؤولين امتلاكهم قدرات إدراكية والعمل على تنمية القدرات.

* عند الاعتماد على خطة طويلة الأجل لا بد من وجود شبكة كاملة من الخطط التي تربط أعمال المشروع بعضها ببعض.

* تجعل المسؤولين أن ينظروا إلى المشروع كوحدة مستمرة تقوم أساساً على خدمة المجتمع.

* تجعل المسؤولين ينظروا إلى الأرباح في الأجل الطويل وليس الأجل القصير وهذا يقوي موقف رجال الأعمال (المشاريع الخاصة) الذين يقولون بأن الهدف من المشاريع الخاصة تقديم خدمات و سلع للجمهور وليس تحقيق الأرباح وإنما تحقيق الربح يكون الدافع وراء تقديم السلع والخدمات الجيدة.

* جعل المدراء يهتمون بالأبحاث والدراسات المستمرة حتى يستطيعوا تقديم الافضل دائما وفقا لحاجات المجتمع.

*التخطيط قصير الاجل: وهي تلك الخطط التي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في الأجل القريب وتكون مدتها لا تتجاوز السنة ولا يمكن أن يظهر التخطيط طويل الأجل إلى حيز الوجود ولا يمكن أن يكتب له النجاح إلا إذا كان معتمدا على الخطط قصيرة الأجل، وفي العادة تنقسم الأهداف العامة للمشروع إلى أهداف صغيرة تقوم الأقسام المتعددة داخل المشروع بتحقيقها ومن ثم نضع الإدارة بناء على تلك الأهداف الخطة طويلة الأجل التي تريد الإدارة تحقيقها.

3 - التخطيط حسب مجال الاستعمال: وينقسم الى قسمين هما:

أ - خطط عديدة الاستعمال وتشمل عدة أنواع هي:

*الاستراتيجيات: قد تم استخدام كلمة استراتيجية من قبل العسكريين وكانت تعني كيفية وضع القوات المسلحة في ارض المعركة من اجل ضمان التغلب على الاعداء، بمعنى استغلال الموارد المتاحة ضد العدو لتحقيق الاهداف الموضوعه من قبل الدولة. ولو نظرنا إلى الاستراتيجية من المنظور الاقتصادي فهي تعني توزيع الموارد النادرة أما في الأعمال التجارية فتعني تحديد الاهداف الاغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف. ولقد عرفها الفرد شاندر بانها "تحديد الاهداف الرئيسية طويلة الاجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف".

مما سبق نستنتج بان الاستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. وإذا اردنا التفريق بين قرار استراتيجي (خطة استراتيجية) وقرار غير استراتيجي فالمعيار هنا الثبات وعدم التغير بمعنى أن القرارات الاستراتيجية تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة في حين أن القرارات غير الاستراتيجية تكون اكثر عرضة للتغير والتعديل وهذا لا يعني بان الاستراتيجية لا تتغير وغير مرنة بل انها تحتاج الى فترات طويلة حتى تتبدل وتتغير ولذلك نجد انها تهتم بالنواحي الرئيسية للمنشأة مثل حجم المنشأة، نوع المنشأة وصورة المنشأة فهذه الامور لا تتغير خلال فترة بسيطة. وتحقق لنا الاستراتيجية فوائد ومزايا متعددة ممكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة حيث ان هذا الاستخدام يكون وفقا لطريق مرسوم يؤدي الى تحقيق الأهداف.

- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة والمتغيرة.

- ساهم في مواجهة المنافسين من خلال وضع الخطط الكفيلة والتي تمكن من القدرة على المنافسة.

- تمتاز بالأهداف الواضحة التي يمكن استخدامها كموجه لجهود المنشأة.

*السياسات: يمكن تعريف السياسات بأنها دليل عام للتفكير يقود إلى عمل فعال. فالسياسات تكون عادة عامة في تطبيقها والغرض منها أن تكون أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتوضع السياسات من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل ، والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية وتحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار داخله وتضمن أن القرار سيكون متمشياً مع الأهداف ومساهما في تطبيقها . فمثلاً قد يقوم مجلس الإدارة في المشروع بوضع السياسة العليا و اختيار الصناعة التي سيعمل ضمنها المشرع مثل الإنتاج بأعلى جودة فهنا يترتب على كل الأقسام و الدوائر داخل المشروع العمل وفقاً لذلك فإدارة المشتريات عليها أن تشتري أفضل المواد الخام وإدارة الموظفين عليها اختيار أكفأ الأيدي العاملة وهكذا.

*الإجراءات: تعتبر الإجراءات أكثر دقة من السياسات من حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي وتتعلق الإجراءات بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته . يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين بالأقسام الأخرى وتعتبر الإجراءات خطة أكثر تحديداً من السياسات ولذلك فهي تعمل على إزالة الفوضى بين نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق هدف موحد، وكما قلنا أن السياسات دليل للتفكير فان الإجراءات تعتبر دليل للتنفيذ كما أنها تعمل على وضع تعاقب للأحداث الفعلية المحددة.

*الطرق: تعتبر الطرق من الخطط المستخدمة في المشروع وتتميز عن الإجراءات بأنها أكثر تحديداً في مجالات تطبيقها لذلك فهي لا تتعدى في مفعولها المباشر الوحدة العاملة ولذلك تستطيع القول بأنها خطة تفصيلية . وكما أن الإجراءات توضح الخطوات التي يجب اتباعها تقوم الطريقة بتحديد الأسلوب الذي يجب اتباعه لإنجاز خطوة من الخطوات ولذلك بإمكاننا تعريف وتحديد مفهوم الطريقة بالقول بأنها " الأسلوب المعتمد للتأثير على سلوك الفرد.

*القواعد والقوانين: القاعدة تعتبر خطه محده للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة من أجل تحقيق الأمان وتعتبر القواعد من أبسط أنواع الخطط وتعتبر القاعدة مرشداً في اتخاذ القرارات وتكون أمره أو ناهية مثال ذلك ممنوع التدخين ، عدم الأكل في المكاتب ، ممنوع التجاوز ... الخ ، وتختلف القاعدة عن كل من السياسة والإجراء والطريقة ، فالسياسة قلنا بأنها دليل للتفكير بينما القاعدة دليل للتنفيذ كما أنها لا تفسح المجال بحرية الاختيار، ولكنها تتشابه مع الإجراءات بأنها دليل للعمل والتنفيذ وتختلف معها بأنها لا يوجد بها تعاقب زمني للأحداث أي لا يوجد تسلسل في العمل.

ب - خطط فريدة الاستعمال: وتحتوي على:

*البرامج: البرنامج يعتبر مجموعة من الخطط المتداخلة توضع خصيصاً لمهمة معينة من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع ويتضمن عادة البرنامج مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق والقواعد، وكما قلنا يستخدم البرنامج لتحقيق هدف معين وبمجرد الانتهاء منه لا يعاد استخدام الخطة مرة أخرى ومثال ذلك برنامج بناء مستشفى ، مدارس .. الخ، فهنا يتم وضع سياسات وإجراءات معينة وبعد الانتهاء منه لا يستخدم ثانية.

*المشاريع: ويعتبر المشروع جزء من البرنامج بمعنى أن البرنامج يحتوى على عدة مشاريع داخله مثال برنامج المحافظة على البيئة فقد يكون هناك عدة مشاريع منها المحافظة على التربة ، مشروع المحافظة على الهواء ، مشروع المحافظة على المياه ... الخ ، ويمكن تخطيط المشروع وتنفيذه كوحدة مستقلة وفور تحقيق الهدف من وراء المشروع ينتهي العمل بهذه الخطة المتعلقة بذلك المشروع.

*الميزانية التقديرية: تعتبر الميزانية التقديرية من الخطط فريدة الاستعمال ويمكن تعريفها بأنها خطة يتم الرمز فيها إلى النتائج المتوقعة بالأرقام . وهي عبارة عن بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنها الخ . وتستخدم الموازنة ... بقيم عددية . ويمكن التعبير عنها بساعات عمل ، وحدات إنتاجيه ، ساعات كأداة للرقابة حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية ، هذا بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة تخطيط وتقع في صلب عمل المدير . وحقيقة تعتبر ضرورية للرقابة ولكن لا يمكنها أن تستخدم كمعيار سليم للرقابة إلا إذا عكست خططا معينة.

4 – التخطيط من حيث الشمول: وينقسم الى:

*التخطيط الشامل: كون التخطيط وفقا لهذا النوع من الخطط متعلقا بكافة النشاطات في وقت واحد بمعنى أن هذا النوع من الخطط يهتم بالأمر والنواحي الرئيسية تاركا التفاصيل للمستويات الأخرى وتختلف هنا النواحي الهامة من مشروع إلى آخر بمعنى ما قد يكون مهما لمشروع ما قد يكون غير هام لمشروع آخر. وتتجلى أهمية الخطط الشاملة في قدرتها على تحقيق التنسيق بين نشاطات المشروع بمعنى حتى تضمن نجاح المشروع لا بد أن تكون هناك خطة تمس كافة أجزاء المشروع ومن اجل نجاح هذه الخطة لا بد أن يكون هناك تنسيق مسبق بين كافة الأنشطة داخل المشروع وإلا سنجد أن هناك إسراف وهدر وضياح لموارد المشروع والإمكانات المتاحة.

*التخطيط الجزئي: تقوم الخطة الجزئية على تناول نشاط معين محدد داخل المشروع ولكن يجب أن تعلم بأنه لا يمكن أن نضع هذا النوع من الخطط لكل نشاط داخل المشروع دون أن يكون هناك علاقة بين هذه الخطة والخطط الأخرى أي أن الخطة الجزئية لا تخرج من الخطة الشاملة للمشروع لان الخطة الشاملة تعتمد في الأساس عند أعدادها على الخطط الجزئية خطط الإنتاج -المشتريات – التسويق الخ