



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارية



مقياس

تسيير المؤسسة

المحاضرة الثالثة :

وظائف التسيير - وظيفة التخطيط

السنة الثانية ليسانس

علوم تجارية

إعداد

الدكتورة رقية منصوري

تعريف التخطيط

□ عرف هنري فايول 1916 Henri Fayol التخطيط و أسماه استبصار "prévoyance" قائلا: " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل "

□ أما H.Konter et O'Donnel فقد عرفا التخطيط بأنه "اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل وكيف نعمل و متى نعمل ومن يعمل. "

□ و يعرف التخطيط أنه " أسلوب علمي و عملي للربط بين الأهداف و الوسائل المستخدمة لتحقيق ورسم معا معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات و السياسات، و كيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق إتباع سياسات مدروسة و محددة الأهداف و النتائج.

□ يمكن القول أن وظيفة التخطيط تقوم على عنصرين أساسيين هما التنبؤ بالمستقبل وذلك بالاعتماد على المعلومات والبيانات الواضحة والدقيقة والعنصر الثاني هو الاستعداد للمستقبل أي الأخذ بعين الاعتبار إمكانية الوقوع في الخطأ والاستعداد لمواجهته من أجل الحفاظ على الاستمرارية وتحقيق الهدف.

التخطيط = تنبؤ + خطة.

□ و الخطة هي " تقرير أو بيان بأنواع الوسائل و التصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة ". فهي منتج التخطيط.

خصائص التخطيط

إنه عملية اختيار خيار من مجموعة من الخيارات.

إنه عملية شاملة و مستمرة.

إنه عملية واضحة و بسيطة و دقيقة.

إنه موجه للمستقبل.

إنه عملية مرنة.

أنه واقعي.

أنه إلزامي.

أبعاد التخطيط

• يتمثل في الموازنات و الإمكانيات المالية المرصودة لإعداد و تنفيذ أي خطة.

المالي

• يعتمد نجاح التخطيط بشكل رئيس على مستوى و الإمكانيات البشرية المتاحة حيث تمثل بدورها الأداة التي تتحكم ليس في صياغة أهداف التخطيط فقط بل في تحديد جميع الأبعاد الأخرى لعملية التخطيط.

البشري

• يقصد به المستوى المكاني الذي يمارس فيه التخطيط و هل هو المستوى الوطني أم الإقليمي أم شبه الإقليمي أم المحلي أم على مستوى المشروع أو الشركة أو المؤسسة؟...إخ

المكاني

• يمثل العمر الزمني للخطة أو مدتها الزمنية.

الزمني

• يتكون البعد المؤسسي من قسمين هامين ، يتمثل الأول في إصدار التشريعات و القوانين و الإجراءات الإدارية ، أما القسم الثاني فيتمثل في تشكل و إنشاء المؤسسات و الأقسام اللازمة للتنفيذ.

المؤسسي

• إذ يعد هذا البعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط فبدون توفر هذا الجانب لا تقوم لتخطيط قائمة.

المعلوماتي

أهمية التخطيط

يساعد التخطيط على تخفيض درجة المخاطرة في النشاط و ذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة ، و ما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة تلك الظروف.

يركز التخطيط الانتباه نحو تحقيق الأهداف و هو ما تسعى إليه كل مؤسسة باعتبار أن أهدافها هي غاية جميع أوجه النشاط فيها.

يمهد التخطيط لعملية الرقابة و يرفع من كفاءتها ، و ذلك لأنه يحدد مسبقا المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة .

إن وظيفة التخطيط تؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة لأنها تركز على اختيار الطريق الأمثل لإنجاز العمل المطلوب و هذا بدوره يؤدي إلى تخفيض النفقات و تنسيق الجهود وتوحيدها و سير العمل بصورة منتظمة .

يسهل التخطيط مهمة القيادة ، و ذلك لأن توضيح أساليب العمل و خطواته و إجراءاته يجعل الأفراد على دراية بما هو مطلوب منهم و كيف يستطيعون تحقيقه.

مستويات التخطيط

التخطيط الإستراتيجي

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل . و يكون على المدى الطويل ، و يبدأ التخطيط الإستراتيجي و يوجهه من قبل المستوى الإداري الأعلى و لكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيه.

التخطيط التكتيكي

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به ، ومن سيكون مسؤولاً عن انجازه ، التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الإستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية

التخطيط التنفيذي

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي للإنجاز مهام و مسؤوليات عمله . و يمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات.

1

2

3

أنواع التخطيط

التخطيط
حسب
المجال

التخطيط حسب المدى
الزمني

التخطيط حسب
معدل الاستخدام
/ الاستعمال

التخطيط حسب
الهدف أو
الوسيلة

يقسم حسب أقسام
أو وظائف
المؤسسة مثل:
تخطيط الإنتاج،
تخطيط البحث و
التطوير ، تخطيط
الموارد البشري،
تخطيط التسويقي،
التخطيط المالي...

التخطيط
قصير
المدى
(قصير
الأجل)

التخطيط
متوسط
المدى
(متوسط
الأجل)

التخطيط
طويل
المدى
(طويل
الأجل)

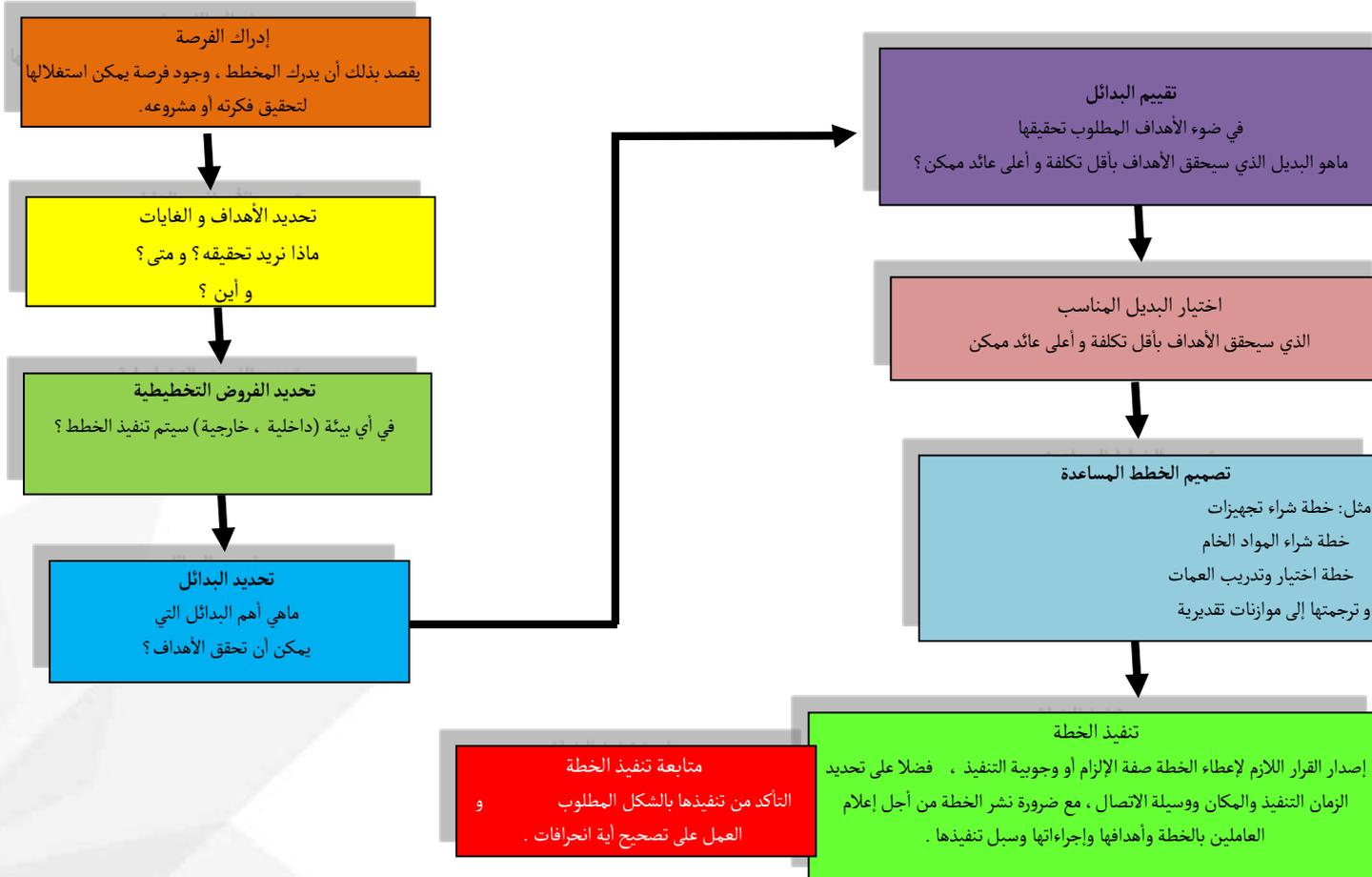
التخطيط
لمرة
واحدة

تخطيط
متكرر
الاستخدام /
الاستعمال

التخطيط
الإداري

التخطيط
الهدفي

مراحل عملية التخطيط



بعض المصطلحات المرتبطة بالتخطيط

المهمة الأساسية

- تتناول تحديد دور المشروع أو المنشأة باعتباره تنظيماً اقتصادياً يستهدف تقديم سلعة أو خدمة ، أو مجموعة من السلع و / أو الخدمات ، بشروط معينة

الأهداف

- وهي النتائج التي يجب تحقيقها. أو "النهاية المستقبلية التي تطمح المنظمة للوصول إليها"

الإستراتيجيات

- تحليل الموقف الحاضر و تغييره إذا تطلب الأمر ، و يدخل في ذلك تحديد ماهية و مقدار الموارد

السياسات

- مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة.

البرامج

- عبارة عن سلسلة من الأنشطة المصممة لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف

القواعد (القوانين)

- ما يجب القيام به و ما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات.

الإجراءات

- سلسلة الأعمال و الخطوات و المراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما.

الموازنات

- هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبرا عنها في شكل أرقام

The image features a white background with decorative geometric shapes. In the top-left corner, there is a cluster of overlapping triangles in shades of blue, green, and purple. In the bottom-right corner, there is a cluster of overlapping triangles in shades of grey. Centered on the page is the Arabic text "شكرا على الإصغاء و المتابعة" in a dark red, serif font.

شكرا على الإصغاء و المتابعة