



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



مقياس
تسيير المؤسسة
المحاضرة الثانية :
وظائف التسيير - وظيفة التخطيط

السنة الثانية ليسانس
العلوم المالية و المحاسبية

إعداد
الدكتورة رقية منصوري



تعريف التخطيط

- عرف هنري فايول 1916 Henri Fayol التخطيط وأسماه 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 ومتى نعمل و من يعمل. "
- ويعرف 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 لمواجهة من أجل الحفاظ على الاستمرارية وتحقيق الهدف.



خصائص التخطيط

إنه عملية اختيار خيار من مجموعة من الخيارات.

إنه عملية شاملة ومستمرة.

إنه عملية واضحة وبسيطة ودقيقة.

إنه موجه للمستقبل.

إنه عملية مرنة.

أنه واقعي.

أنه إلزامي.



أبعاد التخطيط



المالي

- يتمثل في الموازنات والإمكانات المالية المرصودة لإعداد وتنفيذ أي خطة.

البشري

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

المكاني

- يقصد به المستوى المكاني الذي يمارس فيه التخطيط وهل هو المستوى الوطني أم الإقليمي أم شبه الإقليمي أم المحلي أم على مستوى المشروع أو الشركة أو المؤسسة؟...إلخ

الزمني

- يمثل العمر الزمني للخطة أو مدتها الزمنية.

المؤسسي

- يتكون البعد المؤسسي من قسمين هامين ، يتمثل الأول في إصدار التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية ، أما القسم الثاني فيتمثل في تشكيل وإنشاء المؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ.

المعلوماتي

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

أهمية التخطيط

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

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

يمهد التخطيط لعملية الرقابة ويرفع من كفاءتها، وذلك 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 وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض النفقات وتنسيق الجهود وتوحيدها وسير العمل بصورة منتظمة.

يسهل التخطيط مهمة القيادة، وذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته يجعل الأفراد على دراية بما هو مطلوب منهم وكيف يستطيعون تحقيقه.

مستويات التخطيط



التخطيط الإستراتيجي

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل . ويكون على المدى الطويل ، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل الإدارة العليا ولكن 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 الإدارة الوسطى، 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 على مستوى الإدارة الدنيا التخطيط التنفيذي للإنجاز مهام ومسؤوليات عمله . ويكون مداه قصير(أقل من سنة).

1

2

3

أنواع التخطيط

التخطيط
حسب المجال

التخطيط حسب المدى
الزمني

التخطيط حسب
معدل الاستخدام
/ الاستعمال

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

التخطيط قصير
المدى (قصير
الأجل)

التخطيط
متوسط المدى
(متوسط
الأجل)

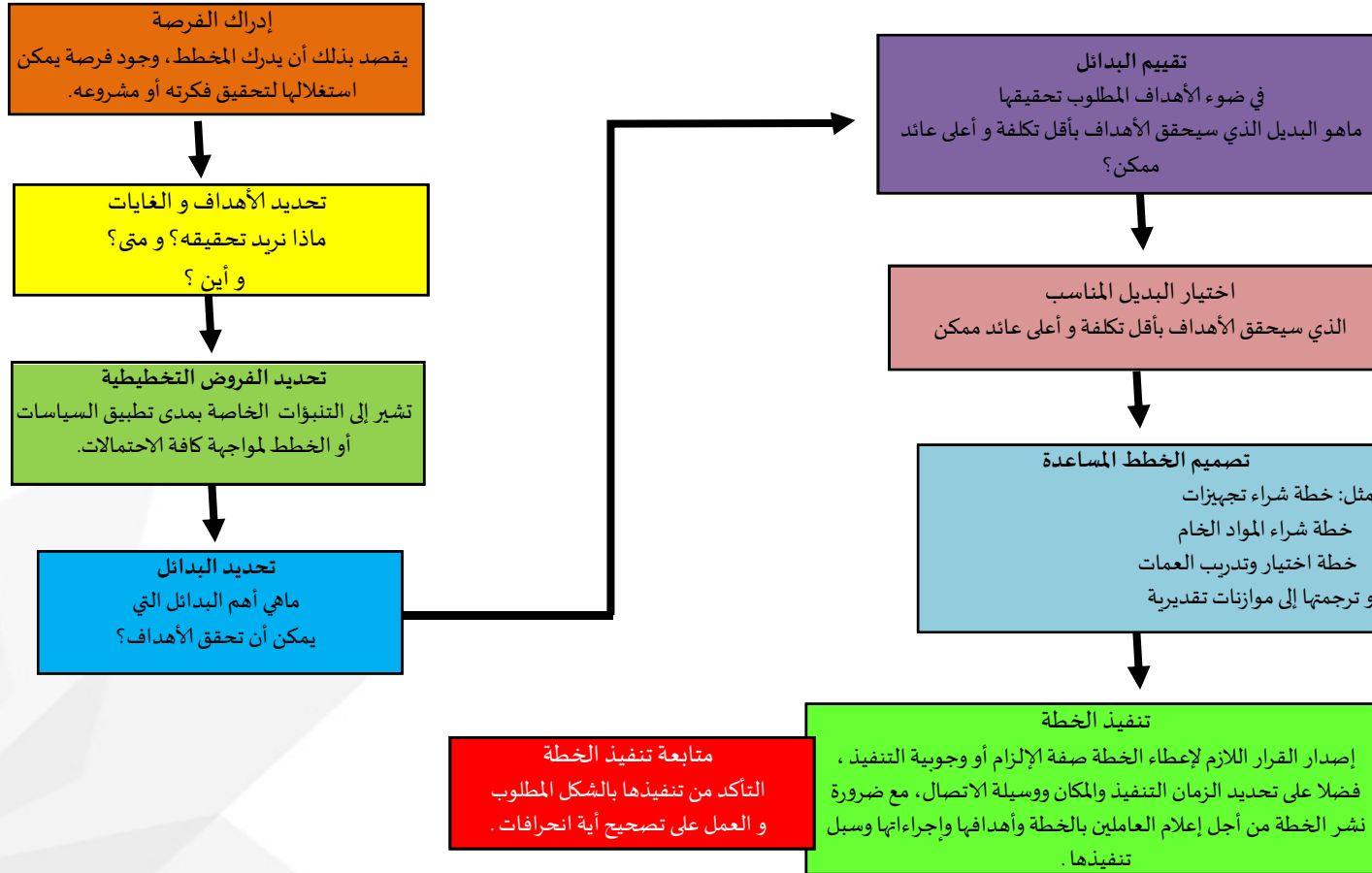
التخطيط طويل
المدى (طويل
الأجل)

التخطيط لمرة
واحدة

تخطيط متكرر
الاستخدام /
الاستعمال

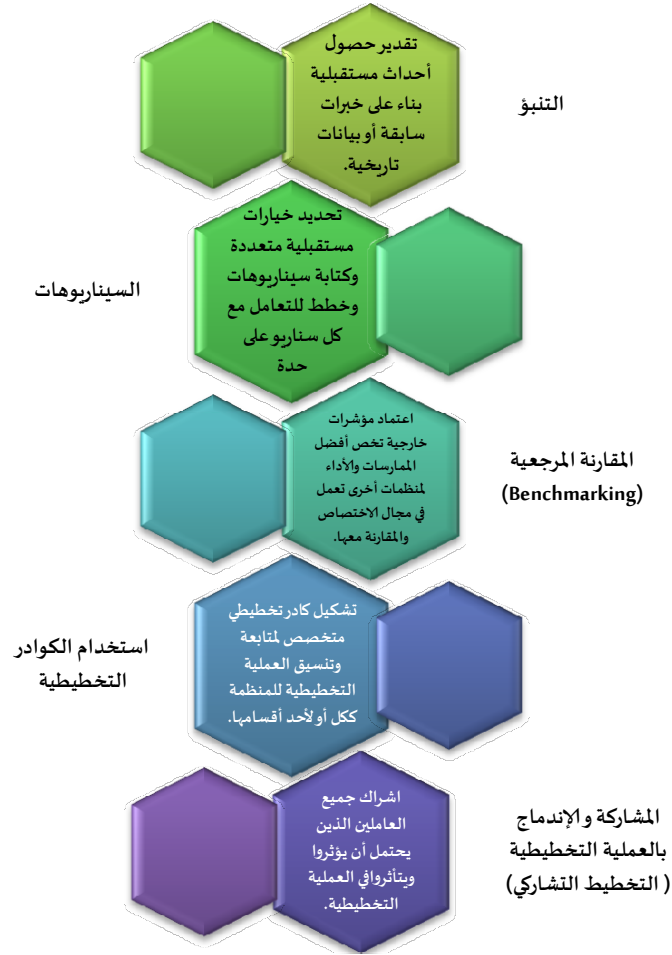


مراحل عملية التخطيط





أساليب التخطيط





الخطط

- الخطة هي " تقرير أو بيان بأنواع الوسائل والتصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة".
- الخطة هي وثيقة تتضمن أهداف المنظمة المستقبلية و النشاطات التي ينبغي انجازها لتحقيق هذه الأهداف.
- فالخطة هي نتاج التخطيط.

التخطيط = تنبؤ + خطة



خصائص الخطط الجيدة



الوضوح

- يجب أن تكون الخطط واضحة، بحيث يسهل فهمها وتطبيقها من قبل جميع العاملين في المشروع.

الواقعية

- وهو أن تكون الخطة قابلة للتنفيذ وممكنة للتطبيق وليس شيء من الخيال أو المستحيل.

توازن التكاليف والمردود

- يجب أن لا تزيد تكاليف إعداد الخطة وتنفيذها من المردود والعائد المتوقع الحصول عليه.

المرونة

- وهو أن تكون الخطة قابلة للتعديل وأن تكون بعيدة عن الجمود والثبات وخاصة في الحالات التي تستدعي ذلك.

التكامل بين الخطط

- وهو أن تكون الخطط مكتملة لبعضها البعض ومحصلة ذلك أن تكون جميع الخطط تصب في هدف واحد.

أنواع الخطط



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 للمنظمة للوصول إليها.

الإستراتيجيات

- هي خطة لتحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار 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 هدف محدد

الإجراءات

- مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما. وتستخدم في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة

القواعد (القوانين)

- ما يجب القيام به و ما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات وقد تتخذ شكل تعليمات.

الموازنات

- هي خطة تمتد غالباً لمدة سنة معبر عنها في شكل أرقام (مبالغ مالية، ساعات عمل، عدد العمال)



شكرا على الإصغاء و المتابعة

