

محاضرة رقم 2: وظيفة التخطيط

مقدمة:

حتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى الفعالية وضمان نموها واستمرارها، تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي منذ تحديد السياسات والغايات والأهداف إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتوزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد وحسب المراحل، وهذا ما يسمى بعملية التخطيط، وهو الوظيفة الأولى من وظائف التسيير، وله الأولوية على الوظائف الأخرى. فالمسير ينظم، يوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطة الموضوعة.

التخطيط يسمح بالإجابة على الأسئلة المهمة التالية: لماذا؟ وماذا؟ ومن؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف نعمل؟

1. تعريف التخطيط:

ماهو التخطيط؟

تعريف 01: التخطيط هو عملية تتضمن تحديد الأهداف والوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد المراحل والخطوات لتحقيقها. ويسمى التخطيط بالإجابة على الأسئلة التالية:

❏ ماهي وضعية المؤسسة؟

❏ ماذا نريد أن ننجز؟

❏ ماهي الفجوة بين الوضعية الحالية والوضعية التي نريد بلوغها؟

❏ من سيكون المسؤول عن تنفيذ جميع المراحل؟

تعريف 02: يعبر التخطيط عن مرونة في تسيير المؤسسة، حيث يسمح بتوقع الوضعيات المستقبلية و يتضمن اختيار استراتيجية واضفاء الطابع الرسمي على تنفيذها، كما يعبر عن إرادة المؤسسة للتصرف في المستقبل، ويعبر عنه بعملية تنفيذ الاستراتيجية وتحضير برامج عمل لتحقيقها.

تعريف 03: التخطيط هو تصور المستقبل المرغوب فيه وتحديد الوسائل التي تسمح ببلوغه. كما يعرف التخطيط بأنه عملية رسمية لاتخاذ القرار تسمح بإعداد التمثيل البياني المرغوب فيه للوضعية المستقبلية للمؤسسة وتحديد آليات تنفيذ هذه الإرادة، أي أن التخطيط: 1/ مسار صريح و2/ منهجية تنفذ عبر الزمان والمكان وفق برنامج محدد مسبقا. والتخطيط يقوم على فرضيتين:

❏ التخطيط يفترض قدرة المؤسسة على استنباط تصوري لمستقبل انطلاقا من الحاضر (بناء على التطورات الحالية للمحيط).

❏ التخطيط يفترض أن المؤسسة متعامل ذو عقلانية جماعية، أي ناتجة عن توفيق العقلانيات الفردية بهدف بلوغ الامثلية الاقتصادية.

- التخطيط يعني التفكير في المستقبل أي إدراج المستقبل في قرارات الحاضر.

- التخطيط يعني مراقبة المستقبل

- التخطيط يعني اتخاذ القرار.

- التخطيط هو مجموعة القرارات المتكاملة.

2. أهمية التخطيط:

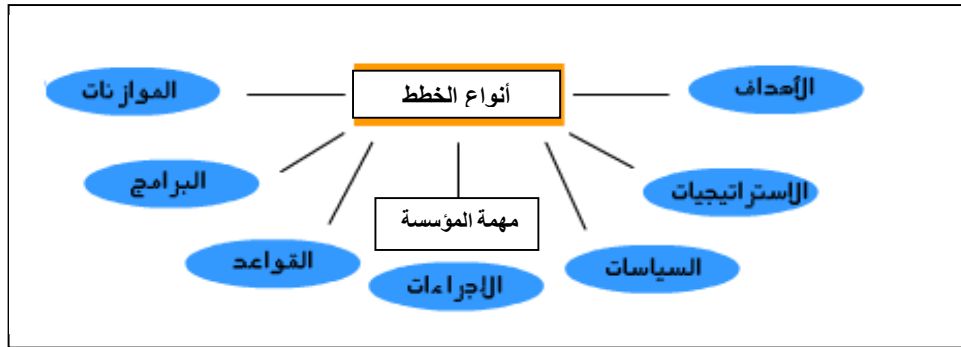
لماذا نخطط؟

- يسمح التخطيط بالعقلانية في التخطيط، تطوير الشفافية، التحكم في عدم يقين المحيط، التنسيق بين الأنشطة.
- يسمح التخطيط بتوجيه وتحفيز موظفي المؤسسة.
- يسمح التخطيط بالكشف عن الاحتمالات والمخاطر المستقبلية.
- يسمح التخطيط بتسهيل عملية الرقابة.
- يسمح التخطيط بتحقيق رؤية مالية أفضل.
- يسمح التخطيط بتحسين الإنتاج والاستجابة أحسن للطلب.

3. مبادئ التخطيط:

ماهي أهم المبادئ التي يقوم عليها التخطيط؟

- 1.3 وضوح الهدف: أي أن لكل خطة هدف واضح، معروف تسعى لتحقيقه.
- 2.3 المرونة: بسبب تغيرات المحيط السريعة غير المسيطر عليها أو المسيطرة عليها بشكل جزئي فلا بد أن تكون الخطط على درجة من المرونة تسمح بإجراء التغيرات اللازمة لتنسجم مع التغيرات التي تواجهها المؤسسة.
- 3.3 البساطة: إن الذي يخطط هو غير الذي ينفذ لذا وجب أن تكون الخطة على درجة من البساطة حتى يسهل فهمها من قبل جميع المستويات.
- 4.3 تحديد المسؤوليات: لا بد أن يتحمل كل فرد معني بالخطة مسؤولية محددة في عملية التنفيذ لأن الوصول إلى الهدف يتطلب مساهمة جميع العاملين في المؤسسة.
- 5.3 تحقيق التوازن: التوازن بين الأعمال المختلفة للمؤسسة من جهة و بين أقسامها من جهة أخرى، أي توازن عملية استثمار الأموال و توزيع عناصر الإنتاج المادية و غير المادية.
- 6.3 المساهمة في التنفيذ: بحيث يتمكن جميع أفراد العمل من المساهمة في تحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ هذه الخطة.



4. أنواع التخطيط: للتخطيط أنواع مختلفة تتفاوت وفق عدد من المعايير منها مستويات التسيير، المدى الزمني، الوظائف، المجال... الخ:

1.4 التخطيط حسب مستويات التسيير:

- أ. التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي تمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى، يهتم بتحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار

الفرص المتاحة والقيود المفروضة من محيط المؤسسة. ومن أمثلته: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

ب. التخطيط التكتيكي: وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى، يوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها، ومن أمثلته: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

ج. التخطيط التشغيلي: وتمارسه الإدارة الدنيا وتأثيره قصير المدى، يتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس توضع في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون الموازنات شهرية، أسبوعية أو يومية من أمثلته: تحديد احتياجات مصلحة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

2.4 التخطيط حسب المدى الزمني: التخطيط طويل المدى، التخطيط متوسط المدى، التخطيط قصير المدى.

3.4 التخطيط حسب الوظائف: تخطيط الإنتاج، تخطيط التسويق، التخطيط المالي، تخطيط الموارد البشرية... الخ.

5. مراحل التخطيط: التخطيط هو عملية معقدة وشاملة تتضمن سلسلة من العناصر والمراحل المتداخلة والمتراصة، والتي يمكن تمثيلها كمايلي:

