

المحاضرة الثانية: وظائف التسيير

وظيفة التخطيط

أولاً: تعريف التخطيط: يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة والتسيير، وهو أساس قيام الوظائف الإدارية الأخرى ونجاحها، والتخطيط هو عملية فكرية مستمرة تعتمد على المنطق والترتيب، يتم فيها تحديد أهداف المؤسسة و تحديد افضل الوسائل لتحقيقها في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، فهو محاولة للتنبؤ بالمستقبل وتوقع أحداثه من أجل الاستعداد له. أي محاولة تصور مستقبل المؤسسة واتخاذ القرارات الموجهة له لفائدة المؤسسة في الوقت الحالي وفي المستقبل فكثير من القرارات الاستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير المؤسسة.

وبالتالي فإن أهم العناصر في مفهوم التخطيط هي:

- التحديد الواضح للأهداف: فالأهداف هي سبب وجود المؤسسة في الغالب وتمثل في حالة او وضع مستقبلي مرغوب تسعى المؤسسة الوصول اليه ويجب ان يحدد بدقة ووضوح وان يكون قابل للتحقيق.
 - اختيار الوسائل والموارد المناسبة اللازمة لتحقيق الاهداف المسطرة وتحديد كيفية استخدامها
 - دراسة البيئة والتنبؤ بمتغيراتها
 - التحديد الدقيق مكانيا وزمانيا لتنفيذ الانشطة المختلفة في العملية التخطيطية.
- ثانياً: أهمية التخطيط : ومن أهم النقاط الممكن ذكرها ما يلي:

- يساعد على وضوح الرؤية المستقبلية وتحديد الأهداف؛ يحدد التخطيط أهداف المؤسسة بدقة و بوضوح مما يساعد على تحديد كل الانشطة المساعدة على تحقيقها
- يساعد على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة من خلال تحديد الاهداف الوسائل الانشطة الجدولة الزمنية... الخ
- يساعد على تحقيق التكامل والتنسيق
- يعمل على تحديد الاولويات بما يتفق مع الاحتياجات
- يسمح بالسيطرة على مشاكل التنفيذ وتقليل المخاطر
- يحقق التخطيط الرقابة على التنفيذ ويسهل متابعته وتصحيح انحرافاتة من خلال الأهداف المسطرة

ثالثاً: مبادئ التخطيط: التخطيط يقوم على أربعة مبادئ أساسية هي :

1. مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف: حيث لا بد أن تؤدي الخطة إلى تحقيق الأهداف بجميع أنواعها.
 2. مبدأ أسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة التسييرية الأولى على غيرها من الوظائف التسييرية الأخرى.
 3. مبدأ شمولية التخطيط: معناه أن نشاط التخطيط متضمن في جميع أنشطة المؤسسة الأخرى وأعمالها، ولا يقتصر على وظيفة التخطيط.
 4. مبدأ فاعلية التخطيط: تعتبر الخطة فعالة إذا تم تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة، ولقياس نجاعة وفعالية الخطة لا بد من ربط العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي بين الموارد المستعملة والنتائج الممكنة.
- رابعا: أنواع التخطيط: تستخدم المؤسسات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة، ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

1. التخطيط حسب المستوى الاداري أو حسب مدى تأثيره ويشمل:

- أ. التخطيط الاستراتيجي: وهو تخطيط طويل المدى يركز على الاهداف العامة المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل ، ويتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يريد الإجابة على الأسئلة التالية: أين نحن اليوم؟ وإلى أين نريد التوجه في المستقبل ؟ فهو يؤدي لإحداث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا، مثال ذلك التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

ب. التخطيط التكتيكي: وهو يجيب على السؤال التالي: ما السبيل للوصول؟ أو ما الذي يجب عمله حتى نصل؟ والخطة التكتيكية هي خطة متوسطة المدى (أكثر من عام وأقل من 5 سنوات) تأتي لخدمة الخطة الاستراتيجية، نقوم فيها بتحديد المهام، الواجبات والمسؤوليات، كذلك توزيع موارد المؤسسة (مالية، بشرية...) تمارسه الإدارة الوسطى.

ج. التخطيط العملي: هي خطة قصيرة المدى أي أقل من سنة (سنوية، شهرية، أسبوعية، يومية)، وتجيب على الأسئلة التالية: كيفية تنفيذ المهام التي حددناها في الخطة التكتيكية، بمعنى تحديد الإجراءات، المناهج، المعايير والقواعد، برامج العمل والميزانيات.
حيث:

— الإجراءات: هي سلسلة من الأعمال التنفيذية المرتبطة ببعضها البعض والواحدة تلوى الأخرى، وتعطي لنا في النهاية الطريقة المسموح بها لإنجاز العمل المطلوب بهدف الاقتصاد في الوقت والتنظيم في العمل، فالإجراءات تسمح لنا بتنظيم العمل المتكرر بطريقة مرتبة في الزمن.

— المعايير والقواعد: هي وحدة قياس توضع من أجل استعمالها في تحديد وتدقيق ميزة معينة أو مستوى مرجعي لإنجاز شيء ما. ويتم تحديدها بناء على الخبرات السابقة، أو التقييمات الشخصية، أو من خلال استعمال الطرق العلمية، مثال ذلك تحديد الوقت اللازم لإنجاز عمل ما اعتمادا على التقييم الشخصي، أما تحديد الأسعار مثلا فيتم بواسطة الطرق العلمية وبناء على معلومات متوفرة

— البرنامج: هو ترتيب استعمال الموارد واستغلالها، بمعنى هو عبارة عن مخطط شامل يتضمن بشكل محدد الاستعمالات المستقبلية لمخلف الموارد و زمن استعمالها والأعمال الضرورية من أجل إنجاز الأهداف المسطرة كما أن البرنامج يحدد بدقة المهام والأعمال الواجب القيام بها ويحدد المسؤوليات عليها ويحدد التواريخ والأماكن والالتزامات بكل الأطراف المعنية بالبرنامج، فمثلا برنامج الإنتاج قد يحتوي على الموارد الضرورية والتقنيات الواجب استعمالها والآلات والتجهيزات والكفاءات الواجب تعيينها وجمعها ويحدد رزنامة الإنتاج الواجب احترامها وحتى أماكن التخزين وعمليات التوزيع وتسليم الطلبات.

— الميزانية: هي مخطط للمدخلات والمخرجات من النقود كذلك للمشتريات والمبيعات، الذي يعمل المسيرون على تحديدها وتحديد تطورها. والميزانية يجب أن تكون شاملة أي لا بد أن تخص المؤسسة بكاملها أي جميع هيئاتها ونشاطاتها.

2. التخطيط حسب الوظيفة

- تخطيط الإنتاج: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.
 - تخطيط التسويق: ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسعير والترويج، والتوزيع.
 - التخطيط المالي: ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.
 - تخطيط القوى العاملة: ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات، والاستقطاب، والتكوين، والتطوير.. الخ
 - تخطيط الشراء والتخزين: ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين
3. التخطيط حسب المدة الزمنية: طويل المدى أكثر من 05 سنوات، متوسط المدى (أكثر من عام وأقل من 5 سنوات)، وقصير المدى (أقل من عام).

خامسا: خطوات التخطيط: مراحل عملية التخطيط

1. تحديد الأهداف: أول خطوة هي تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها حيث تكون هذه الأهداف محددة وواضحة وقابلة للتنفيذ، ومشكلة من أهداف عامة وأهداف فرعية.

2. تشخيص/تحليل/تقييم البيئة:

البيئة الداخلية: ماذا يمكن للمؤسسة أن تفعل بالنظر الى نقاط القوة والضعف

البيئة الخارجية: ماذا ينبغي على المؤسسة ان تفعل أمام الفرص والتهديدات

3. تحديد البدائل لتحقيق الهدف: وضع الخطط الممكنة والمطروحة أمام المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

4. تقييم البدائل: بعد التعرف على مختلف البدائل التخطيطية الممكنة وإيجابياتها وسلبياتها تأتي مرحلة التقييم والمقارنة في ضوء أهداف المؤسسة حتى يسهل اختيار البديل المناسب لأهدافها ويمكن تحقيقها بكفاءة وفعالية
5. اختيار احسن البدائل (اختيار الخطة المقترحة): بعد تحديد الخطة المطلوبة تبدأ عملية اعداد اخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات في المؤسسة ومنه تحديد العمليات المطلوبة في كل قسم والوقت اللازم للبدء وانهاء العمل والاشخاص المسؤولين عن التنفيذ.
- 6 مرحلة التنفيذ والرقابة: وفيها يتم تحديد من سيتكفل بالتنفيذ والموارد اللازمة... إلخ. مع تحديد معايير الأداء اللازمة للرقابة والتقييم.