

(1) **مفهوم التخطيط:** التخطيط هو أول وظيفة من الوظائف الادارية الأربعة، يختص بالنظر لمستقبل المؤسسة و دراسته انطلاقا من حاضرها بغرض رسم مستقبلها و التواصل الى تحقيق الأهداف. يشترط التخطيط تحديد الهدف الأساسي للمؤسسة و أهدافها الفرعية اضافة الى تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

### (2) أهمية التخطيط

- يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول اليها
- يساعد على تحديد الامكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف
- يقلل من الأخطاء و الجهود المتداخلة الغير ضرورية
- يسهل عملية الرقابة
- يحقق الوفورات (يخفض التكاليف)
- يساهم في مواجهة التغير و عدم اليقين

### (3) مقومات التخطيط الفعال (مبادئ التخطيط)

- الشمولية: تغطية التخطيط لمختلف مجالات و نشاطات المنظمة
- الوضوح: خطة واضحة و بسيطة سهلة الفهم
- الواقعية: خطة متوافقة مع واقع الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة و كذا امكانياتها و مواردها
- المرونة: خطة قابلة للتعديل و التغيير مع تغير الظروف الداخلية أو الخارجية
- الدقة: أهداف و نشاطات مصاغة بشكل دقيق بعيدا عن العموميات
- التكامل و التجانس: توافق و تكامل بين جميع أنواع الخطط و الأهداف

### (4) أنواع التخطيط

- التخطيط من حيث مستوى التسيير
  - التخطيط الاستراتيجي (طويل الأجل)
  - التخطيط التكتيكي (متوسط الأجل)
  - التخطيط التشغيلي (قصير الأجل)
- التخطيط حسب المجال
  - التخطيط الشامل
  - التخطيط الجزئي

### ■ التخطيط حسب تكرار الاستخدام

- التخطيط أحادي الاستخدام: و هي الخطط التي تستخدم مرة واحدة الغرض منها تحقيق أهداف محددة و تشمل: البرامج، الميزانية التقديرية
- التخطيط متكرر الاستخدام: و هي الخطط المستديمة التي تستخدم لأكثر من مرة، تتمثل في: استراتيجية، السياسات، الاجراءات، القواعد

### (5) مراحل عملية التخطيط

- اختيار الوقت المناسب: يتم هنا اختيار وقت الخطة و وقت تنفيذها، فالوقت المناسب يمكن المؤسسة من تحقيق الهدف دون خطأ أو تسرع
- دراسة و تقييم الأوضاع الحالية حيث يتم التعرف بدقة على المتغيرات و العوامل البيئية بداخل و خارج المنظمة. بالنسبة للبيئة الداخلية يجب تحديد الموارد المتاحة و نقاط قوة و ضعف المنظمة. كذلك بالنسبة للبيئة الخارجية فهي تشمل دراسة المتغيرات أو العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التشريعية، .... التي تؤثر على عمل المنظمة مع التركيز على المتغيرات البيئية ذات التأثير المباشر على المنظمة و المتمثلة في: المستهلكين، الموردين، المنافسين، ...
- وضع الأهداف: يتم في هذه المرحلة وضع أهداف التخطيط للمؤسسة ككل ثم لكل وحدة من وحداتها. تبين الأهداف غايات ما يجب عمله و على ماذا يجب أن نركز و ما الذي يجب انجازه
- تحديد البدائل الممكنة: يتم في هذه المرحلة تحديد القرارات البديلة حيث تعمل المنظمة على دراسة أهمها و أفضلها باستعمال وسائل مساعدة (التقنيات الرياضية، الكمية و المعلوماتية)
- تقييم البدائل: بعد اكتشاف البدائل و تشخيص نقاط الضعف و القوة، تأتي هذه المرحلة لتقييم هذه البدائل على ضوء الأولويات و الأهداف
- اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المختلفة السابقة
- وضع خطة عمل تفصيلية يتم بموجبها تحديد جميع النشاطات و الأعمال الواجب تنفيذها و ترتيبها حسب الأولوية
- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة
- تنفيذ الخطة

### (6) معوقات التخطيط (صعوبات)

- اغفال بعض الجوانب الهامة للتخطيط

- نقص عدم دقة أو خطأ المعلومات
- عدم كفاءة الأجهزة التنفيذية (نقص التدريب، الخبرة و الكفاءة لدى القائمين على التخطيط)
- التسرع و عدم احترام التسلسل في مراحل التخطيط
- مقاومة التغيير من طرف العمال في المنظمة
- نقص الامكانيات المادية و البشرية

جامعة الزيتونة