



תאריך עדכון: 19/05/19

תכנון ותקצוב

93-476-03

ד"ר דודי שלום

סוג הקורס: הרצאה

שנת לימודים: תש"פ מסטר: ב' היקף שעות: 2 ש"ס

דואר אלקטרוני: on-ds@zahav.net.il

שעות-קבלה: ביום הקורס, בתיאום מראש

אתר הקורס באינטרנט: באמצעות מערכת "למידה" (Moodle).

א. מטרת הקורס ותוצרי למידה:

מטרת הקורס: להקנות למשתתפים ידע והבנה של תהליכי התכנון והתקצוב בארגונים (ציבוריים, בעיקר), וכלים מתאימים לתכנון ולתקצוב, כולל ניהול פרויקטים. להכיר את התכנון והתקצוב כאמצעי ניהולי להצלחתם של ארגונים בעידן של מחסור תקציבי ואי-ודאות גוברת.

תוצרי למידה:

- להכיר ולהבין את מהות התכנון, מאפייניו, סוגיו ומרכיביו.
- להכיר ולהבין את סוגי התקצוב ומשמעותם.
- להכיר ולהבין את תהליך התקצוב.
- להכיר ולהבין את חשיבותה של תכנית עבודה משולבת תקציב.
- להכיר את התכנית העסקית וחשיבותה הניהולית.

ב. תוכן הקורס:

תהליך הניהול ומקומו של התכנון, מאפיינים ותנאים עיקריים לביצוע תכנון, שלבים עיקריים בביצוע תכנון, סוגי תכנון, ניהול פרויקטים, תכנון גאנט, פרט, "מתאם", תכנון אסטרטגי, תקצוב וסוגי תקציב עיקריים, תהליך התקצוב, תכנית עבודה מקושרת תקציב, תכנית עסקית ומשמעויותיה, בקרה ניהולית על יישום תכנון ותקצוב.

מהלך השיעורים: הלימוד יתבסס על הרצאות מלוות במצגות וניתוח אירועים.

תוכנית הקורס לפי הנושאים: (* שינויים יתכנו לפי הצורך וההספק)



מפגש	תוכן	מקורות קריאה	הערות
1	מבוא, תהליך הניהול ומקומו של התכנון	גלוברזון (2000), פרק 1, עמ' 13-28. שלום (2000), עמ' 28-34. חובה	
2	מאפיינים ותנאים עיקריים לביצוע תכנון	שלום (2000), עמ' 28-34. חובה	
3	שלבם עיקריים בביצוע תכנון	King (1978). Oliver & Nin (2019). גלוברזון (2000), פרקים 4-5. שלום (2000).	
4	סוגי תכנון	Hudson, Galloway & Kaufman (1979). Schoemaker (2004)/ Nowack, M., Endrikat, J., & Guenther (2011), pp. 1603-1615. חובה Peterson, Cumming & Carpenter (2003), pp. 358-366. חובה Hendricks, Singhal & Stratman (2007). שלום (2000).	
5	סוגי תכנון - המשך		
6	ניהול פרויקטים + תכנון גאנט, פרט, "מתאם"	פ.מ.י. – P.M.I. (2007), פרקים 1,2. גלוברזון (2000), פרק 15. גלוברזון ושטוב (1992).	
7	תכנון אסטרטגי	Baer, Dirks & Nickerson. (2013), pp. 197-214. חובה Brock & Barry (2003). Bryson (2004), part 1. Oliver & Nin (2019) פרי (1995), עמ' 387-410. חובה מינצברג, אלסטר אנד, ולאמפל (2006), פרק 3, עמ' 96-61. חובה	(תרגול)
8	תכנון ותקצוב, משמעות והתקצוב בישראל	Hansen, Otley & Van der Stede (2003). Kaplan & Norton (2001), Ch. 11. Miller (2018), pp. 1-15. חובה Wildavsky (1978). בן בסט ודהן (2006), פרקים א', ב', עמ' 86-17. חובה דרי (1997). נחמיאס וקליין (1999).	
9	סוגי תקציב עיקריים	Hansen, Otley & Van der Stede (2003), pp. 95-116. חובה Grasso (1997).	



	Miller (2018) Schick (1978). בן בסט ודהן (2006), פרקים ז', ח', עמ' 155-176. חובה דרי (1997). נחמיאס וגורי (1997). איינהורן (1987), פרקים א', ב'. שני (1972).		
	דרי (1997), עמודים 139-168. חובה גלוברזון ושטוב (1992), פרק 7. Miller (2018). חובה Oliver & Nin (2019), pp. 7-26. Wildavsky (1977).	תהליך התקצוב	10
	Kaplan & Norton (2001), Ch. 11. גבע (2005).	תכנית עבודה מקושרת תקציב	11
	גלאי והלל (1992). סלומון ורפפורט (1992), פרקים א'-ג'.	תכנית עסקית ומשמעויותיה	12
	סלומון ורפפורט (1992), עמודים 117-145.	תכנית עסקית ומשמעויותיה - המשך	13
	Frow, Marginson, & Ogden (2010) McCubbins, Noll & Weingast (1987). Das & Teng (2001). גלוברזון (2000), פרק 2, עמ' 29-57. חובה גלוברזון ושטוב (1992), פרק 8. גלוברזון וגלוברזון (1990), פרקים 1-4 איינהורן (1987), פרק ז'.	בקרה	14
		סיכום וחזרה למבחן	15

ג. דרישות קדם:

אין

ד. חובות הקורס:

1. קריאת חומר מתבקש

2. הצלחה בבחינה, בציון עובר

ה. מרכיבי הציון הסופי:

בחינה (1000%)

ציון עובר בקורס: 60.



1. ביבליוגרפיה:

1. איינהורן, ר. (1987), התקציב העסקי והניהולי, הרצליה, עתרת.
2. בן בסט, א. ודהן, מ. (2006), מאזן הכוחות בתהליך התקצוב, המכון הישראלי לדמוקרטיה.
3. גבע, ד. (2005), "חשיבה אסטרטגית וניהול לפי ערכים ככלים להשגת יעדים עירוניים", בנחמיאס, ד. ומנחם, ג. (עורכים), מחקרי תל-אביב-יפו, תהליכים חברתיים ומדיניות ציבורית, ת"א, דיונון.
4. גלאי, ד. והלל, ל. (1992), תהליך התכנית העסקית, ת"א, אופציות טכנולוגיות.
5. גלוברזון, ש. (2000), ניהול התפעול ושיפור ביצועים, ת"א, צ'ריקובר.
6. גלוברזון, א. וגלוברזון, ש. (1990), בקרה והערכה בארגונים, ת"א, רמות.
7. גלוברזון, ש. ושטוב, א. (1992), ניהול פרויקטים, ת"א, צ'ריקובר.
8. גל-נור, י. "מערכת תכנון, תכנות, תקצוב" (1970), נתיבי ארגון ומינהל 9/1970, אצל שלום, ד. (עורך), יסודות בארגון ומינהל, כרך ב', ת"א, המכללה למינהל.
9. גל-נור, י., גרוס, ב. מ. (1970), "רפורמות בתקצוב ציבורי", נתיבי ארגון ומינהל 5/1970, אצל שלום, ד. (עורך), יסודות בארגון ומינהל, כרך ב', ת"א, המכללה למינהל.
10. דרי, ד. (1997), יסודות המנהל הציבורי, האוניברסיטה הפתוחה, יחידות 5-6, עמודים 127-214.
11. מינצברג, ה., אלסטרנד, ב. ולאמפל, ג. (2006), ספארי אסטרטגיות, ת"א, פקר.
12. נחמיאס, ד. וגורי, א. (1997) עקרונות לניהול ולתקצוב לפי תפוקות במגזר הציבורי, נייר עמדה 2, המכון הישראלי לדמוקרטיה.
13. נחמיאס, ד. וקליין, ע. (1999) חוק ההסדרים, בין כלכלה לפוליטיקה, נייר עמדה 17, המכון הישראלי לדמוקרטיה.
14. פ.מ.י. – P.M.I. (2007), גוף הידע בניהול פרויקטים, ת"א, מטר.
15. פרי, מ. (1995), אסטרטגיה של יתרון תחרותי, ת"א, מיצוב.
16. סוברי, ג' ובראון, ר. (1978), נתיבי ארגון ומינהל 1/1978, "תקציב בשיטת אפס, כללים ולקחים ראשוניים", אצל שלום, ד. (עורך), יסודות בארגון ומינהל, כרך ב', ת"א, המכללה למינהל.
17. סלומון, ד. ורפפורט, א. (1992), תכנון עסקי הלכה למעשה, הרצליה, בי-פלן.
18. שלום ד. (2000), "תכנון ותכנון מתאם – עוד אמצעים להשגת מטרות בניהול", משאבי אנוש, אוגוסט, 2000 (ראה גם באתר: www.onshalom.com)
19. שני, מ. (1972), נתיבי ארגון ומינהל 4/1972, "תקציב פעולות ותקציב תפוקות", אצל שלום, ד. (עורך), יסודות בארגון ומינהל, כרך ב', ת"א, המכללה למינהל.

1. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34(2), pp. 197-214.
2. Brock, D. M., & Barry, D. (2003). What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relationship in multinationals, *International Business Review*, 12(5), pp. 543-561.
3. Bryson, John .M, (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, USA: Jossey-Bass.
4. Das, T. K. & Teng, B-S (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies*, Vol. 22, No. 2, 2001, pp.251-283.
5. Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). "Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control, *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), pp. 444-461.



6. Grasso, L. P. (1997). Is It Time To Revisit Zero-Base Budgeting? *Journal of Cost Management*, (March/April), pp. 22-30.
7. Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), pp. 95-116.
8. Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), pp. 65-82.
9. Hudson, B. M., Galloway, T. D., & Kaufman, J. L. (1979). Comparison of current planning theories: counterparts and contradictions. *Journal of the American Planning Association*, 45(4), pp. 387-398.
10. Johnson, G. & Scholes, K. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, NJ, Prentice Hall.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Ch. 11, Harvard Business school press, Ch. 11, pp. 1-8.
12. King, W. R. (1978). Strategic Planning for Management Information Systems, *MIS quarterly*, 2(1), pp. 27-37.
13. McCubbins, M. D., Noll, R. G., & Weingast, B. R. (1987). Administrative procedures as instruments of political control. *JL Econ. & Org.*, 3, beginning in p.243.
14. Miller, G. (2018). *Performance based budgeting*. Routledge.
15. Nowack, M., Endrikat, J., & Guenther, E. (2011). Review of Delphi-based scenario studies: quality and design considerations. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), pp. 1603-1615.
16. Oliver, L., & Nin, E. (2019). *10 Steps to Successful Budgeting*. American Society for Training and Development.
17. Peterson, G. D., Cumming, G. S., & Carpenter, S. R. (2003). Scenario planning: a tool for conservation in an uncertain world. *Conservation biology*, 17(2), pp. 358-366.
18. Schick A. (1978), The Road from ZBB, *Public Administration Review*, 38(2), pp. 177-180.
19. Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan management review*, 36, pp. 25-25.
20. Schoemaker, P. J. (2004). Forecasting and scenario planning: the challenges of uncertainty and complexity. *Blackwell handbook of judgment and decision making*, 274.
21. Wildavsky A, (1977), *Budgeting: A Comparative Theory of Budgetary Processes*, Little Brown and Company, Boston.
22. Wildavsky A. (1978) A Budget for All Seasons? Why the Traditional Budget Lasts, *Public Administration Review*, 38(6), pp. 501-509.

ז. שם הקורס באנגלית:

Planning and Budgeting