

المحور ١١. وظائف التسيير وسيرورتها في المؤسسة

- الفصل 4. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة
- الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
- الفصل 6. وظيفة التوجيه في المؤسسة
- الفصل 7. وظيفة الرقابة في المؤسسة

الفصل 4. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

"التسيير هو الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، بين الأهداف المختلفة في الأوقات المختلفة (التخطيط)"

Peter F. Drucker

• محتويات الفصل

- 1.4. الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة
- 2.4. سيرورة عملية التخطيط في المؤسسة
- 3.4. اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسة

• الأهداف والمكتسبات التعليمية

- تحديد المفاهيم المرتبطة بالتخطيط واتخاذ القرارات وأهميتها ضمن العملية التسييرية؛
- تحديد أنواع التخطيط وكذا أنواع القرارات في المؤسسة؛
- معرفة مراحل ونماذج التخطيط واتخاذ القرارات؛
- معرفة أساليب التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة.

• الكلمات المفتاحية

التخطيط، التنبؤ، القرار، اتخاذ القرارات، المشكلة، الرسالة أو الغرض، الأهداف، السياسات، الإستراتيجيات، القواعد، الإجراءات، البرامج، الموازنات.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الفصل 04. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

تبدأ العملية التسييرية بوظيفة التخطيط التي تعطي إشارة لإنطلاق الوظائف الأخرى (التنظيم والتوجيه والرقابة)، وهي بدورها تساهم في توجيه وظيفة التخطيط (التغذية العكسية) لتنطلق هذه العملية من جديد، وفي كل وظيفة من هذه الوظائف يعتبر اتخاذ القرارات كنشاط جوهري للمسير، فالتخطيط واتخاذ القرارات لا يمكن اعتبارهما كنشاطات منفصلة ومتمايزة، بل تعتبر نشاطات التخطيط اتخاذ لقرارات مختلفة، من تحديد الخطط والأهداف والموازنات والبرامج... وغيرها. يتم في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم والأسس النظرية المرتبطة بالتخطيط كوظيفة تسييرية واتخاذ القرارات في المؤسسة.

1.4. الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة

قبل التفصيل في سيرورة عملية التخطيط في المؤسسة، يتم أولا التكلم عن مختلف الأسس المفاهيمية المرتبطة به كونه الوظيفة الأولى في العملية التسييرية.

1.1.4. مدخل تعريفي للتخطيط في المؤسسة

يعبر التخطيط عن توقع وإعداد الخطط والأهداف والإجراءات التي يتعين القيام بها واتباعها في المستقبل، فهو نشاط ذهني تخطيطي مسبق لعملية التنفيذ يقوم به المسير لتحديد الطرق والأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية. أما بالنسبة لتعريفه من قبل المنظرين فهناك اتجاهات مختلفة لتعريف التخطيط، تتمثل في:

– التخطيط بمعنى التنبؤ بالمستقبل: في هذا الاتجاه يعرفه Fayol بأنه: " التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل " (Guthrie & Peaucelle, 2019, p.65)، ويعرفه George R. Terry بأنه: " الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنظمة المقترحة التي تراها الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة " (Terry, 1985, p. 169)؛

– التخطيط بمعنى تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها: يربط Henry Mintzberg التخطيط بتحديد الأهداف إذ يعرفه بأنه: " عملية تتكون من تحديد الأهداف وتحديد الإجراءات لتحقيقها " (Mintzberg, 2004, p. 454)، هذا الاتجاه فضله أيضا Peter Drucker والذي عرف التخطيط بأنه: " الإجراءات المتخذة حاليا للوصول إلى الأهداف المستقبلية " (Mercer, 1991, p. 17)؛

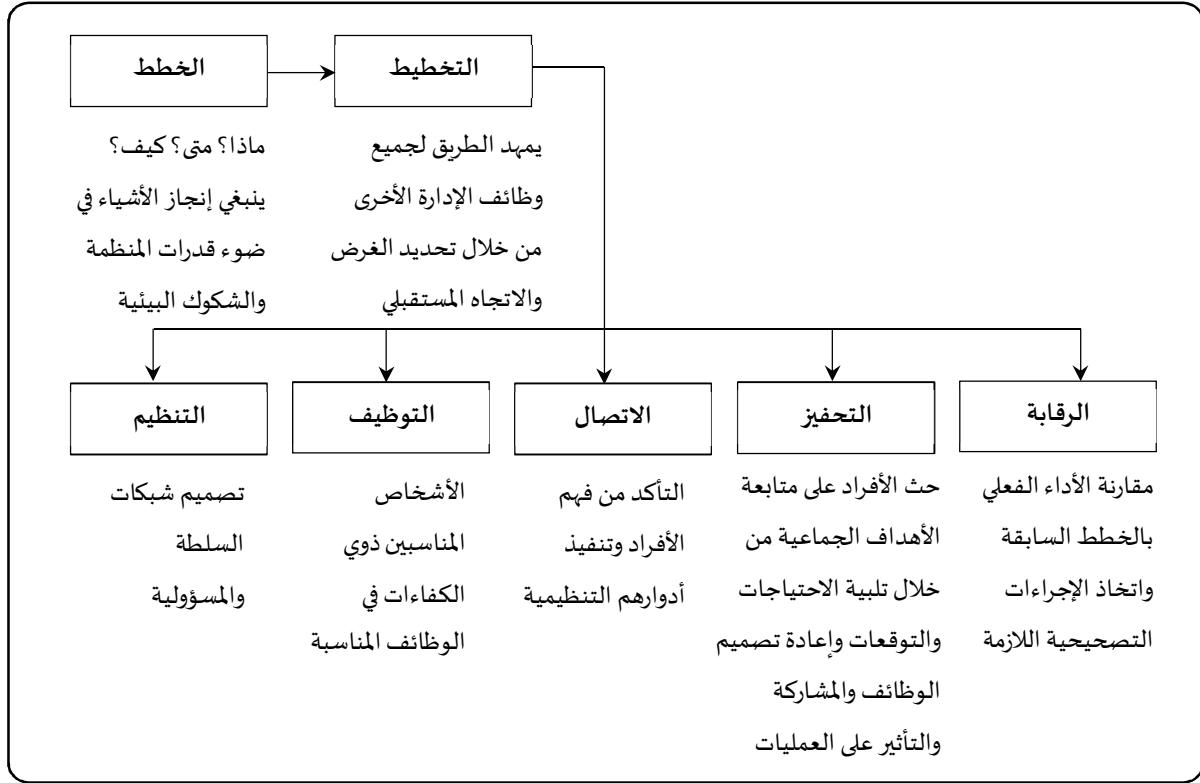
- التخطيط بمعنى تحديد الاستراتيجية المناسبة: بعض الباحثين ربطوا التخطيط بالاستراتيجية فالتخطيط حسبهم هو اختيار الاستراتيجية المناسبة مثل: Tom Peters & Robert Waterman ، أيضا (Thantseiser, 2013, p.161)؛
 - التخطيط بمعنى إدارة المشاريع: يشير Michel Nekourouh أنه عندما نتكلم عن الوقت (أين) يصبح التخطيط يحوم حول أبعاد أو مفاهيم أخرى لإدارة المشاريع: أهداف المشروع (ماذا؟)، الموارد (من؟)، الأسلوب والطريق (كيف؟)، العوائق المحتملة (الأخطار). (Pendoue, 2019, p. 48)
- كنتيجة يمكن القول أن كل هذه الأنشطة تندرج ضمن التخطيط كونه نشاط يسبق عملية التنفيذ، فهو يأخذ عدة معاني: التنبؤ بالمستقبل، تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها، تحديد الاستراتيجية المناسبة، إدارة المشاريع. ومن الممكن أن يأخذ معاني أخرى في اتجاه الوظيفة التسييرية الأولى أو الأنشطة التي تسبق التنفيذ والوظائف الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- تجدر الإشارة أن التخطيط يأخذ معنى التنبؤ كونه يشكل جزءا منه (جزء من أنشطة التخطيط هي تنبؤ) ولكنه يختلف عنه في عدة نقاط، موضحة في الجدول الموالي: (Bagad, 2009, p. 21)

الجدول 4. الفرق بين التخطيط والتنبؤ

التنبؤ	التخطيط	
تقدير الأحداث المستقبلية ويحدد معلمات أو بيانات أولية للتخطيط	التخطيط أكثر شمولاً؛ يتضمن العديد من العمليات الفرعية والأنشطة لاتخاذ قرارات معينة	1
التنبؤ لا يتضمن قرارات متخذة	التخطيط يتطلب العديد من القرارات المتخذة	2
التنبؤ يمكن أن تقوم به الإدارة الوسطى أو العليا	التخطيط تتم ممارسته من قبل الإدارة العليا	3
التنبؤ لا يتطلب أي التزام بل يساعد التخطيط على رسم الإجراءات المستقبلية	الالتزام بالإجراءات والعمل هو الدافع الأساسي للتخطيط	4

2.1.4. مكانة التخطيط وأهميته في المؤسسة

المقولة العسكرية: "إذا فشلت في التخطيط، فأنت تخطط للفشل" (If you fail to plan, you plan to fail) صحيحة تماما، وهي تعكس جيدا أهمية التخطيط ومكانته في المؤسسة، فبدون خطة يصبح المسير عرضة لمواجهة الأخطاء والإهدار والتأخر، في حين يساعده التخطيط على تنظيم الموارد والأنشطة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف. هذا وتبدو الأهمية البالغة للتخطيط من جانبين أساسيين: أوليا كونه يشكل الوظيفة الأولى التي يتأسس عليها إنطلاق الوظائف التسييرية الأخرى، مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 148)



الشكل 12. التخطيط: كوظيفة تسييرية أولى

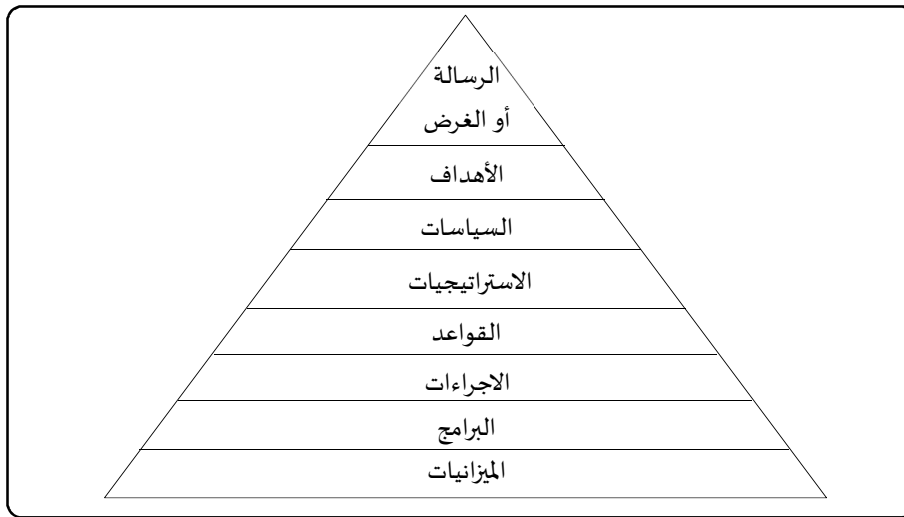
من جانب ثاني تظهر أهمية التخطيط من خلال أهدافه وفوائده الايجابية لكل من المسير، المؤسسة، الأفراد والأطراف أصحاب المصلحة كذلك، هذه الفوائد يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
راجع: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 162-164 / 48-49, Benowitz, 2001)

- يسهم التخطيط في بناء الغايات والأهداف (يحدد توجه المنظمة)؛
- يركز الانتباه على الأهداف والنتائج وتحديد الفروقات والانحرافات؛
- مواجهة الطبيعة الديناميكية للأنشطة وبيئة المؤسسة؛
- الحفاظ على الوقت والجهد المبذول؛
- التغلب على حالات عدم التأكد؛
- التخطيط هو الذي يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية؛
- التعرف على الفرص المتاحة؛
- التخطيط يسهم في تطوير الفكر الابتكاري لدى المسيرين؛
- محاولة توقع المشكلات المستقبلية؛
- يعمل التخطيط على تقليل النشاط العشوائي للرؤساء والمرؤوسين؛

- يساعد التخطيط على تخفيض التكاليف وتحقيق الوفورات الاقتصادية؛
- تسيير إجراءات العمليات الرقابية والمتابعة المستمرة؛
- يعمل كشرط مسبق لاستخدام جميع وظائف الإدارة الأخرى.

3.1.4. سلمية التخطيط (المفاهيم المرتبطة بالتخطيط)

يرتبط التخطيط بعدة مفاهيم مفتاحية وجوهرية تفرض منطق الهرمية (من الأعلى إلى الأسفل) على المسير لوضع مختلف خططه، حيث يبدأ بتحديد الرسالة أو الغرض ثم يقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات، وتحديد قواعد وإجراءات العمل، ثم البرامج والميزانيات مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Venkatesh, 2019)



الشكل 13. سلمية التخطيط

كلما اتجهنا في الشكل إلى الأسفل نجد المفاهيم أكثر وضوحاً (فالأهداف مثلاً أكثر تفصيلاً ووضوحاً من الرسالة)، وكلما اتجهنا إلى الأعلى نجدها أكثر تركيزاً، أما عن تعاريف كل منها فالجدول الموالي يفصل فيه ذلك: راجع: (Venkatesh, 2019)

الجدول 5. المفاهيم المرتبطة بالتخطيط

المفهوم	
الرسالة أو الغرض	تحدد الرسالة أو الغرض الوظيفة أو المهمة الأساسية للمؤسسة (السبب المثالي لوجودها)
الأهداف	الغايات التي يستهدف تحقيقها كل نشاط، أو بعبارة أخرى النتائج المراد تحقيقها
السياسات	بيانات عامة أو اتفاقات إجرائية توجه المسيرين في اتخاذ القرارات
الاستراتيجيات	الخطط الكبرى التي تم وضعها أو الخيارات التي تحدد طريق المسير لتحقيق الأهداف
القواعد	القرار الذي تتخذه الإدارة لتحديد ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به في موقف معين

الإجراءات	تفاصيل العمل أو المبادئ التوجيهية لتحقيق أهداف العمل. تعطي الإجراءات تفاصيل عن كيفية القيام بالأشياء.
البرامج	البرنامج عبارة عن سلسلة من الأنشطة المصممة لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.
الموازنات	الميزانية هي التعبير النقدي أو الكمي لخطط وسياسات العمل الواجب اتباعها في الفترة الزمنية المقبلة.

التخطيط يمثل الوظيفة الأولى للعملية التسييرية ويأخذ مفهومه عدة معاني: التنبؤ بالمستقبل، تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها، تحديد الاستراتيجية المناسبة، إدارة المشاريع... الخ، وكل النشاطات التي تستبق عمليات التنفيذ وتستهدف تحديد الرسالة أو الغرض، الأهداف، السياسات، الاستراتيجيات، القواعد، الإجراءات، البرامج و الموازنات.

2.4. سيرورة وظيفة التخطيط في المؤسسة

بعد التفصيل في الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة، يأتي التكلم عن سيورتها بما في ذلك: أنواع التخطيط، مراحل التخطيط، أساليب التخطيط، معوقات التخطيط.

1.2.4. أنواع التخطيط في المؤسسة

يصنف التخطيط إلى العديد من الأنواع يعتمد في كل منها على أسس مختلفة للتصنيف، ولعل الأساس في ذلك هو تصنيف التخطيط على أساس أثره على المؤسسة، بالإضافة إلى أسس أخرى يأتي التفصيل فيها مواليا:

– التخطيط حسب نطاق التأثير: يصنف بذلك إلى: تخطيط إستراتيجي، تخطيط تكتيكي، تخطيط تشغيلي، توضح أهم الفروقات بينها في الجدول الموالي: راجع: (Benowitz, / Bagad, 2009, p. 09) (2001, p. 53)

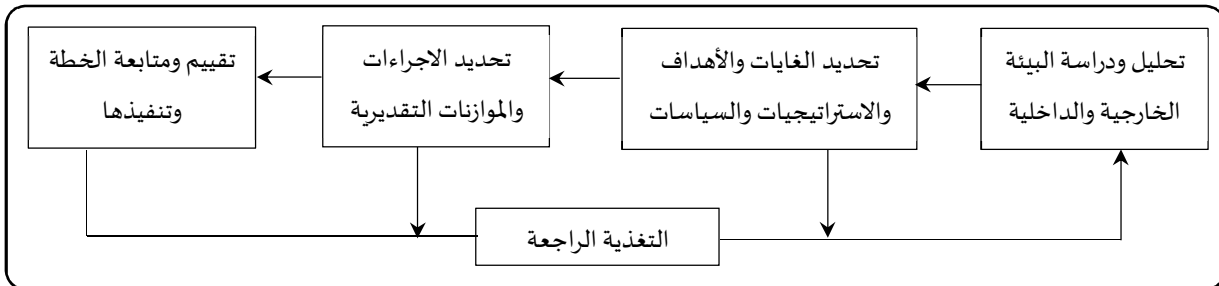
الجدول 6. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي

الخصائص	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي	التخطيط التشغيلي
الأفق الزمني	عادة من 3-5 سنوات	غالبا ما يكون 1-2 سنة	غالبا يركز على 12 شهرا المستقبلية أو أقل
النطاق	واسع: يركز أصلا على المؤسسة ككل	أقل اتساعا يركز على وحدات الأعمال الاستراتيجية	ضيق: يركز غالبا على الأقسام والمصالح أو الوحدات الصغيرة
التعقد	الأكثر تعقيدا، لأنه يغطي مختلف الصناعات والأعمال	أقل تعقيدا وأكثر تحديدا، لأن نطاق تطبيقه محدود	أقل تعقيدا، لأنه يركز غالبا على الوحدات الصغيرة والمتجانسة.
الأثر	لديه القدرة على التأثير بشكل كبير إيجابيا وسلبيا بقاء واستمرارية المؤسسة	يمكن أن يؤثر على أعمال محددة، ولكن لا يؤثر على بقاء واستمرارية المؤسسة	أثره مقيد (خاص) لمصالح أو وحدات تنظيمية محددة

- التخطيط حسب المدة الزمنية: حسب هذا المعيار يصنف التخطيط إلى ثلاثة أنواع: التخطيط طويل المدى: يغطي فترة زمنية طويلة نسبيا (5 سنوات فما أكثر) تكون أهدافه عامة وليست تفصيلية (مرتبط بالخطط الاستراتيجية)، التخطيط متوسط المدى: يغطي فترة زمنية متوسطة (1-5 سنوات) تكون أهدافه شبه عامة وتكون إلى حد ما تفصيلية (مرتبط بالخطط التكتيكية)، التخطيط قصير المدى: يغطي فترة زمنية قصيرة (لا تتعدى سنة) أهدافه تفصيلية (مرتبط بالخطط العملية)؛ راجع: (محمود الشواورة، 2013، ص. 126)
 - التخطيط حسب مستويات التسيير: يقسم إلى: تخطيط الإدارة العليا (استراتيجي، طويل المدى)، تخطيط الإدارة الوسطى (تكتيكي، متوسط المدى)، تخطيط الإدارة الدنيا (تشغيلي، قصير المدى)؛ (Kullabs, 2019)
 - التخطيط حسب الإستخدام: هناك تخطيط دائم: يتضمن السياسات والإجراءات والقواعد التي طورت لتوجيه القرارات والإجراءات الإدارية المتعلقة بالمشاكل التي تتكرر بطبيعتها، وتخطيط مؤقت (واحد الإستخدام): يتضمن البرامج والميزانيات التي وضعت لمعالجة المشاكل غير المتكررة؛ (Lussier, 2011, p. 144)
 - التخطيط حسب الوظيفة: يقسم التخطيط بهذا المعيار حسب وظائف المؤسسة إلى: تخطيط الانتاج والعمليات، تخطيط التسويق، التخطيط المالي، تخطيط القوى البشرية، تخطيط الشراء والتخزين. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 128-129)
- كل هذه التصنيفات تجعلنا نرجع من جديد إلى التصنيف حسب نطاق التأثير كمعيار للمقارنة.

2.2.4. مراحل وظيفة التخطيط في المؤسسة

يتضمن التخطيط كوظيفة تسييرية أربع مراحل أو خطوات تتبع سيرورة معينة، وفقا لما هو موضح في الشكل الموالي: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 140)



الشكل 14. الخطوات المنهجية لوظيفة التخطيط

- الخطوة الأولى: تحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية؛ يمكن تحليل البيئة الداخلية من خلال معرفة نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses)، وتحليل البيئة الخارجية يمكن من معرفة الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)، في إطار ما يعرف بنموذج SWOT أو التحليل الثنائي، وهذا الذي يساعد المسير على توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط؛
- الخطوة الثانية: تحديد الغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات؛ تتضمن عدة خطوات فرعية تتمثل في: دراسة التغييرات المطلوبة أو اتجاه المؤسسة (يتضمن تحديد الغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات)، وتحديد البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها وتقييمها من جديد؛
- الخطوة الثالثة: تحديد الإجراءات والموازنات التقديرية؛ تتضمن تكوين الخطط التشغيلية والإجراءات المفصلة لطريقة العمل، وميزانيات التنفيذ؛
- الخطوة الرابعة: تقييم ومتابعة الخطة وتنفيذها؛ تتضمن تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها على مستوى كل الوحدات التنظيمية المعنية بالخطط التشغيلية، والانطلاق في التنفيذ من خطة إلى خطة؛
- التغذية الراجعة: تمنح عملية تنفيذ الخطط التشغيلية المسير معلومات أساسية ينطلق منها عند قيامه بعملية التخطيط من جديد، سواء عند وجود إنحرافات أو عدم وجودها.

3.2.4. أساليب وأدوات التخطيط في المؤسسة

يستخدم المسير عند قيامه بوظيفة التخطيط العديد من الأساليب والأدوات العلمية، التي تجعله ممتنجا في وضع مختلف الخطط وتنفيذها، حيث تتمثل هذه الأدوات أساسا في: راجع: (Schermerhorn, Davidson, Woods, Factor, Junaid & McBarron, 2017, pp. 212-218)

- التنبؤ **Forecasting**: هو عملية وضع افتراضات (سيناريوهات) حول ما سيحدث في المستقبل، فجميع الخطط الجيدة تنطوي على توقعات مختلفة سواء ضمنية أو صريحة، بعض التوقعات تعتمد على التنبؤ النوعي الذي يستخدم فيه آراء الخبراء للتنبؤ بالمستقبل، في هذه الحالة يمكن استشارة شخص واحد من ذوي الخبرة أو السمعة الخاصة أو فريق من الخبراء، في حين تعتمد التوقعات الأخرى على التنبؤ الكمي الذي يستخدم فيه التحليل الرياضي والإحصائي للبيانات للتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ومن ذلك: تحليل السلاسل الزمنية، تحليل الانحدار... الخ، وعموما يتم التنبؤ بالاتجاهات الاقتصادية العامة باستخدام نماذج الاقتصاد القياسي التي تحاكي الأحداث وتوقع التنبؤات بناء على العلاقات المكتشفة بين المتغيرات في النماذج؛

- الموازنات التقديرية **Budgeting**: تعتبر الموازنات أدوات قوية تساعد المدير على تخصيص الموارد لاستخدامات متعددة ومتنافسة في كثير من الأحيان، فالدليل الجيد قادر على المساومة للحصول على ميزانيات كافية لدعم احتياجات مؤسسته، وقادر على تحقيق أهداف الأداء مع الحفاظ على إنفاق نفس الحجم من المخصصات؛
- التخطيط الزمني **Scheduling**: يستخدم التخطيط الزمني لتحديد المراحل الزمنية وتواريخ الاستحقاق لخطط ومراحل الانجاز، ومن بين الأدوات المستخدمة فيه: مخططات Gantt، شبكات Pert.... الخ؛
- التخطيط الوقفي **Contingency planning**: ينطوي التخطيط على التفكير في المستقبل، وكلما كانت بيئة المؤسسة معقدة وغير مؤكدة، كلما زاد احتمال أن تكون الافتراضات والتوقعات الأصلية (الأولية) غير صالحة، وتحديد عن مسارها بفعل المشاكل والأحداث غير المتوقعة، وهنا تطور خطط موقفية مستعجلة للتعامل مع الموقف، وهذا يرتبط بمرونة المؤسسة؛
- المقارنة المرجعية **Benchmarking**: ينطوي التخطيط الفعال على الإطار المرجعي المستخدم كنقطة بداية، فيجب أن يكون لدى المخططين وعي محدود بما يحدث في الخارج وأن يكون لديهم تحدي للوضع الراهن، وهنا يجب القيام بالمقارنات الخارجية المرجعية لتحسين الأداء الحالي للمؤسسة مقارنة مع منافسيها وخاصة الرائد في السوق؛
- فريق التخطيط **Staff planners**: فرض نمو احتياجات التخطيط للمؤسسات تعيين مخططين للمساعدة في تنسيق التخطيط للمؤسسة ككل أو لأحد مكوناتها الرئيسية كفريق متكامل، يجب أن يكون هؤلاء المخططون على دراية بالخطوات العملية للتخطيط، وأن يتفهموا طبيعتهم الاستشارية؛
- الإدارة بالأهداف **Management by objectives**: طورها Peter Drucker عام 1954م، وهي تعني قيام المدير بمشاركة الرؤوسين في وضع أهداف الأداء ومراجعة النتائج المنجزة.

4.2.4. التخطيط الفعال ومعوقاته في المؤسسة

- يتميز التخطيط الفعال بعدة سمات وخصائص يجب توافرها حتى يكون قادرا على تحقيق التوقعات المختلفة، ومن أهم تلك السمات: (ذياب عواد، 2012، ص. 201)
- يوجد أهداف تدور حولها كل الأعمال بحيث تتميز بالخصائص التالية لخصت في "SMART":
 - أن تكون الأهداف محددة Specific؛

- القابلية للقياس Measurable؛
 - الاتفاق عليها Agreed upon؛
 - أن تكون معقولة Reasonable؛
 - الاطار الزمني المحدد Time Bounded.
 - الوضوح والفهم والبساطة؛
 - التسلسل المنطقي والترتيب الموضوعي لأنشطة ومهام التخطيط؛
 - تحديد الواجبات والمسؤوليات؛
 - القابلية للتطبيق؛
 - الدقة والتحديد الواضح للبيانات والمعلومات؛
 - المرونة؛
 - المشاركة في التخطيط؛
 - ضرورة توفير التغذية الراجعة للمعلومات؛
 - الاعلان عن الخطة للمعنيين والتوقيت الدقيق.
- هناك العديد من المعوقات التي تحول دون التخطيط الفعال وتحقيق الخصائص أعلاه، من بينها:
- راجع: (Benowitz, 2001, pp.54-55 / كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 143-144)
- عدم القدرة على التخطيط أو عدم كفاية التخطيط (محدودية قدرات المسير)؛
 - عدم الالتزام بعملية التخطيط (اختيار الأسهل)؛
 - نقص البيانات أو تشوشها وصعوبة وضع التقديرات الصحيحة؛
 - التركيز على الحاضر على حساب المستقبل؛
 - الاعتماد بشكل كبير على قسم التخطيط في المؤسسة أو المسير (الجميع معني بتخطيط عمله)؛
 - الافتقار للمرونة اللازمة للخطط (التركيز على المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها وتجاهل المتغيرات الجوهرية في التخطيط)؛
 - سرعة التغير التي تعيشه المؤسسات المعاصرة؛
 - النظرة التقليدية لبعض المسيرين للتخطيط على أنه عملية تستنزف الجهود والوقت والمال ولا فائدة من اعتمادها؛

- ضعف مشاركة الأفراد في بناء وإعداد الخطط وعدم تدريبهم على ذلك؛
- التكاليف الباهظة التي تنطوي عليها عملية التخطيط.

لتحقيق التخطيط الفعال يجب أن يعتمد المسير على مراحل عملية تجعل خطته ممنهجة، سواء كانت استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية، باستخدام عدة أساليب: التنبؤ، الموازنات التقديرية، التخطيط الزمني، التخطيط الموقفي، المقارنة المرجعية، فريق التخطيط، الإدارة بالأهداف. وفوق ذلك يجب أن يتحدى معوقات عملية التخطيط.

3.4. اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية التسييرية، ولعل مهام المسير وفعاليتها ترتبط أساسا باتخاذ قرارات فعالة، في هذا العنصر يتم التفصيل في ماهية هذه العملية وأهميتها في المؤسسة، نماذج اتخاذ القرارات، وأساليب اتخاذ القرارات.

1.3.4. طبيعة اتخاذ القرارات وأهميتها في المؤسسة

قبل التكلم عن أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة، يتم أولا تعريف بعض المصطلحات المفتاحية المرتبطة بها وأنواعها:

- المفاهيم المرتبطة باتخاذ القرارات: يرتبط اتخاذ القرارات بعدة مصطلحات مفتاحية تتمثل أساسا في:

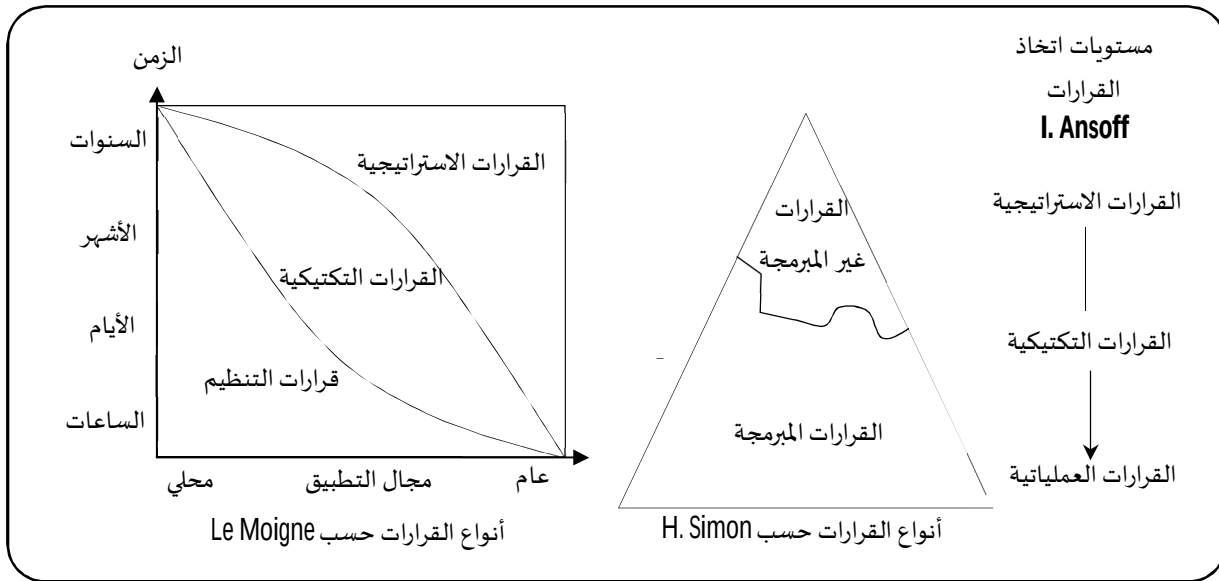
■ القرار: يعرفه R. A. Killian في صيغته البسيطة بأنه: "اختيار بديل من بين البدائل المتاحة"، يعرفه D. E. Mc. Farland بأنه: "القرار هو اختيار يمكن السلطة التنفيذية من استنتاج ما يجب القيام به في موقف معين. القرار يمثل مسار السلوك المختار لمجموعة من البدائل المتاحة" (Dutt, 2008, p. 51)

■ اتخاذ القرارات: تربط اتخاذ القرارات بعملية اختيار القرار، فمن جهته يعرفها Robert Kreitner بأنها: "عملية تحديد واختيار من بين البدائل المتاحة مسار العمل المناسب لمتطلبات الموقف" (Kreitner, 2009, p. 206) في ذات السياق يعرفها Chuck Williams بأنها: "عملية اختيار الحل من بين البدائل المتاحة" (Williams, 2017, p. 99) أما Rajul Dutt فيعرفها بأنها: "عملية إنسانية واعية، تنطوي على ظاهرة فردية واجتماعية واقعية، تسمح باختيار سلوك العمل من بين الخيار أو الخيارات المتاحة وذلك للانتقال إلى وضعية مرغوبة" (Dutt, 2008, p. 51)

- المشكلة: ببساطة تشكل المشكلة: "فجوة بين الحالة المطلوبة والحالة الحالية". (Williams, 2017, p. 99)

إذن فالقرار هو اختيار يحدده المسير من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو الانتقال لحالة مرغوبة، واتخاذ القرارات هي العملية الواعية التي تستهدف اختيار البديل الأمثل لذلك.

— أنواع القرارات في المؤسسة: يوضح الشكل الموالي أنواع القرارات التي يمكن اتخاذها على مستوى المؤسسة: (Derray & Lusseau, 2008, p. 51)

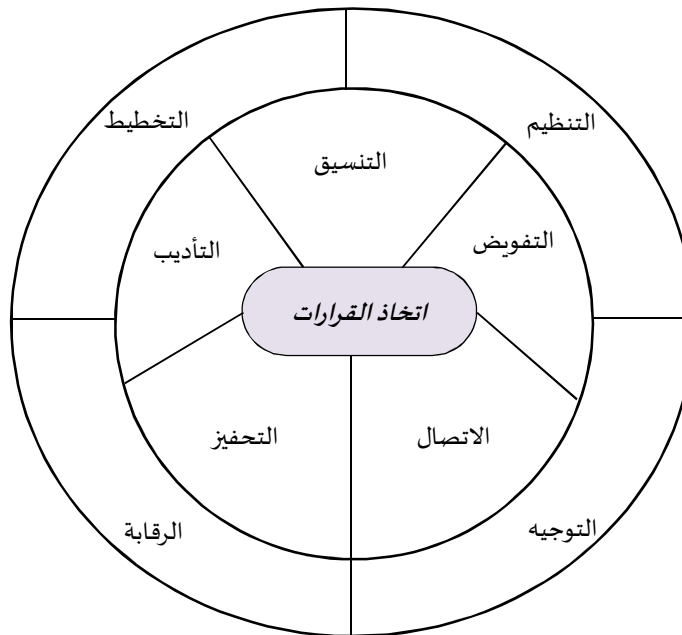


الشكل 15. أنواع القرارات في المؤسسة

- أنواع القرارات حسب I. Ansoff: تقسم إلى: قرارات إستراتيجية تتعلق بمستقبل المؤسسة مثل: استراتيجية النمو، التدويل، التنويع... الخ، قرارات تكتيكية أو إدارية متعلقة بالحصول على الموارد وهيكل المؤسسة مثل: توزيع الميزانية، تنظيم العمل... الخ، قرارات عملياتية وهي القرارات اليومية المتخذة الهادفة لتنظيم عملية الاستغلال مثل: البرنامج الانتاجي للورشة، برنامج نقل المنتجات... الخ.
- أنواع القرارات حسب H. Simon: تقسم إلى: قرارات مبرمجة (مهيكلية) وهي قرارات مخططة سلفاً ومحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة، مثل: قرارات الشراء المبرمجة، قرارات غير مبرمجة (غير مهيكلية) هي قرارات غير مخططة وتتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، لا يمكن حلها بأساليب روتينية مثل: التغير الطارئ في قانون العمل.

■ أنواع القرارات حسب Le Moigne: مقسمة إلى قرارات استراتيجية عامة مرتبطة بفترة زمنية طويلة (سنوات)، قرارات تكتيكية مرتبطة بفترة زمنية متوسطة (أشهر إلى سنوات)، وقرارات التنظيم الخاصة بوحدة تنظيمية أو مصلحة معينة مرتبطة بفترة زمنية قصيرة (قد تكون ساعة، يوم، وحتى شهر أو أشهر).

— علاقة اتخاذ القرارات بالوظائف الأخرى: بالنسبة لأهمية عملية اتخاذ القرارات فهي تشكل عصب العملية التسييرية ومحور وظائفها، كون جميع مهام المسير ترتبط في جوهرها باتخاذ القرارات ونجاحه مرتبط باختيار قرارات فعالة وصائبة. وهذا الذي يوضحه الشكل الموالي: (Kriel, Singh, de Beer, Louw, Mouton, Rossouw & du Toit, 2005, p. 17)

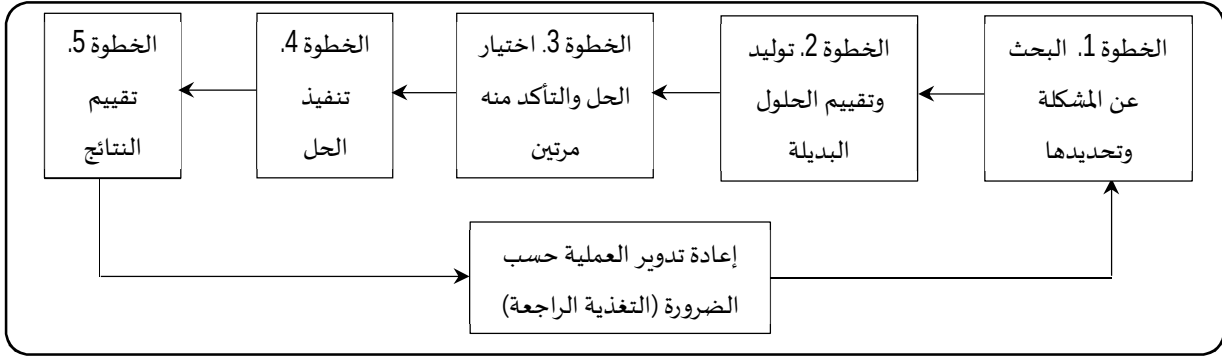


الشكل 16. علاقة اتخاذ القرارات بالوظائف الأخرى

2.3.4. نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسة

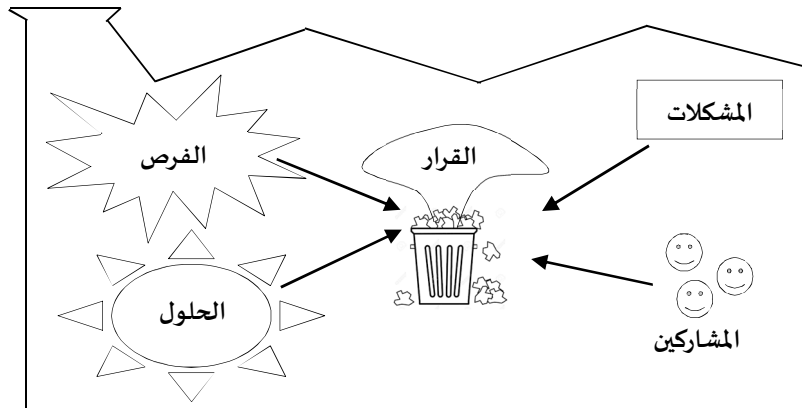
تتبع عملية اتخاذ القرارات سيرورة معينة وفقا للموقف الذي يتعامل معه المسير أو المشكلة التي هو بصدد حلها، وهذا ما يعرف بخطوات أو نماذج اتخاذ القرارات، وهنا يجب التفريق بين النموذج العقلاني، والنموذج العشوائي.

— العملية العقلانية: يفترض هذا النموذج أن عملية اتخاذ القرارات تتبع خطوات محددة كونها تتعامل مع مشكلات واضحة بمعلومات دقيقة بالنسبة للمسير، الكثير من النماذج طورها الباحثون على رأسها نموذج من رواه H. Simon ، لكننا نقتصر على نموذج (Schermehorn et al., 2017, p. 190) كونه واضح وبسيط، مثلما يبينه الشكل الموالي:



الشكل 17. خطوات العملية العقلانية لاتخاذ القرارات

- **الخطوة 1:** البحث عن المشكلة وتحديدّها: تتضمن هذه الخطوة جمع كل المعلومات عن المشكلة وتحديدّها بدقة؛
 - **الخطوة 2:** توليد وتقييم الحلول البديلة: بمجرد تعريف المشكلة، يمكن صياغة حل واحد أو عدة حلول محتملة، في هذه الخطوة يتم جمع المزيد من المعلومات ويتم تحليل البيانات وتحديد سلبيات وإيجابيات كل البدائل المتاحة؛
 - **الخطوة 3:** اختيار الحل والتأكد منه مرتين: في هذه المرحلة يتم اتخاذ قرار فعلي باختيار معين لمسار العمل، ثم يتم التأكد من فعاليته ما يتبعه إن تم التنفيذ؛
 - **الخطوة 4:** تنفيذ الحل: بعد اختيار البديل المناسب يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذه بالكامل، ثم التأكد من عملية تنفيذ القرار (الكثير من القرارات اتخذت ولم تنفذ)؛
 - **الخطوة 5:** تقييم النتائج: لا تكتمل عملية اتخاذ القرارات حتى يتم تقييم نتائجها، فإذا كانت النتائج المرجوة ليست كالمحقة، يجب تجديد العملية للسماح باتخاذ إجراءات تصحيحية.
- العملية العشوائية: أو ما يعرف بنموذج "سلة المهملات" في حالة عدم التأكد والغموض تصبح عملية اتخاذ القرارات معقدة ولا يمكن أن تنجح بالمنطق العقلاني، وهو ما أشار إليه كل من J. Olsen و M. Cohen، March في النموذج الموالي: (Derray & Lusseau, 2008, p. 57)



الشكل 18. العملية العشوائية لاتخاذ القرارات

في النموذج العشوائي لاتخاذ القرارات تشكل: المشاكل، الحلول، الفرص والمشاركين تدفقات لاتخاذ قرارات عشوائية، فمن الممكن أن تكون مشاكل لا توجد لها حلول أو حلول اتخذت دون وجود مشاكل، وهذا النموذج يلجأ له المسير في حالة عدم التأكد والغموض، ولا يعني بالضرورة أن القرارات المتخذة غير فعالة.

3.3.4. أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة

هناك العديد من الأساليب المعتمدة لاتخاذ القرارات والتي تتعلق أساسا بالقرارات الفردية والجماعية، وكذا الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات:

— أساليب اتخاذ القرارات الفردية: بعض القرارات يحتاج المسير أن يتخذها دون أن يشترك غيره في اتخاذها، وهذا لا يعني أنه لا يستعين بالآخرين في جمع المعلومات والاستشارة، ولكن طبيعتها تقتضي ذلك (مثل القرارات السرية)، وهنا تؤثر على عملية اتخاذ القرارات شخصية للمدير وصفاته ومنهجه في صنع القرار: عقلائي (يتخذ القرار خطوة بخطوة أنظر الشكل 17)، حدسي (تجنب التحليل الإحصائي والعمليات المنطقية، والاعتماد على المشاعر في تحليل الموقف)، ميال أو محدد (المسير يقرر الحل ثم يجمع المواد لدعمه ولا يبحث عن البدائل المتاحة). راجع: (Benowitz, 2001, pp. 43-44)

— أساليب اتخاذ القرارات الجماعية: تتمثل هذه الأساليب أساسا في: راجع: (الدوري ، العزاوي، السكارنة، شاكر، وعبد القادر، 2010، ص ص. 112-114).

— العصف الذهني **Brainstorming**: طوره Alex Osborn وذلك في كتابه " التخييل التطبيقي Applied Imagination" المنشور عام 1953، هذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، يقوم المشاركون فيه بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبتهما بين نصف ساعة إلى ساعتين تقريبا؛

— أسلوب دلفي **Delphi**: أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه. تحتاج طريقة دلفي إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء، لذلك فهي تناسب القرارات المعقدة وتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي؛

— أسلوب الجماعة الاسمية **Nominal Group**: طورت هذه الطريقة من قبل Andre Delbecq و Andrew H. Van de Ven وتسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق، هذا الطريقة مزيج بين العصف الذهني وطريقة دلفي، وهي تأخذ وقتاً أقل من هذه الأخيرة، كما أنها تحاول أن تصل إلى الإجماع عن طريق الاقتراع.

— الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات: يتخذ المديرون قرارات لحل المشكلات في ظل ثلاثة ظروف مختلفة: التأكد، المخاطرة، وعدم التأكد، وفي كل حالة يستخدمون أساليب كمية خاصة، من أمثلتها ما هو موضح في الجدول الموالي: (ذياب عواد، 2012، ص. 258)

الجدول 7. أمثلة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات

حالة عدم التأكد Uncertainty	حالة المخاطرة Risk	حالة التأكد Certainty
نظريات المباريات	نظريات القرارات	تحليل التعادل
المعايير التحكيمية	الاحتمالات	تحليل التكلفة والعائد
	الارتباط والانحدار	تحليل التفاضل
	تحليل التباين	البرمجة الخطية
	صفوف الانتظار	البرمجة غير الخطية
	نماذج المحاكاة	البرمجة العددية
	تحليل شبكات العلاقات	البرمجة الديناميكية
	نظرية المنفعة	برمجة الأهداف
	أساليب الاحصاء اللامعلمي	

تجدر الإشارة أن المديرون يجب أن يركزوا على اتخاذ قرار فعال لا على الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرار.

اتخاذ القرارات تعتبر عملية محورية لوظائف التسيير، تتعلق بقرارات مختلفة في المؤسسة (استراتيجية، تكتيكية، عملياتية أو مبرمجة وغير مبرمجة) وتتبع سيرورة محددة وفقاً للنموذج العقلاني أو تتم دون خطوات وفقاً للنموذج العشوائي، يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بصفة فردية (عقلاني، حدسي، ميال) أو بصفة جماعية باستخدام أحد الأساليب: العصف الذهني، أسلوب دلفي، الجماعة الاسمية، أو الأساليب الكمية والاحصائية.

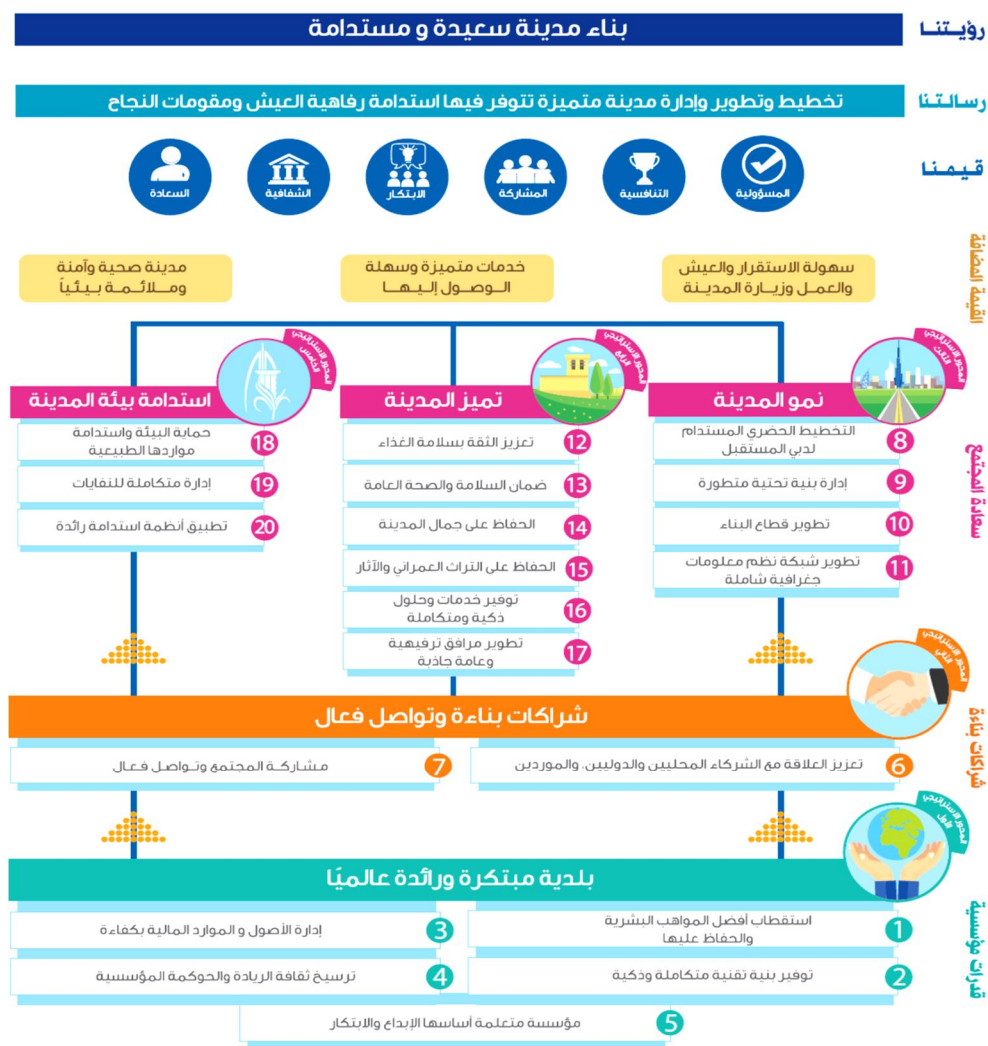
تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 4.

● الأسئلة

- س1. ما المعاني المختلفة للتخطيط في المؤسسة وما الفرق بينه وبين التنبؤ؟
- س2. ما مكانة التخطيط واتخاذ القرارات في العملية التسييرية؟
- س3. أذكر أنواع التخطيط وأنواع القرارات وما العلاقة بينهما؟
- س4. ما العلاقة بين مراحل التخطيط ونماذج اتخاذ القرارات؟
- س5. اذكر أساليب التخطيط وأساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

- دراسة الحالة

الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2016-2021)



مسيرتنا الاستراتيجية تبدأ من هنا

مأخوذ من: <https://www.dm.gov.ae/ar/AboutDM/Pages/Strategic-Plan-of-DM.aspx>

الأسئلة: حسب ما درسته في التخطيط ما رأيك في الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2016-2021)؟

• مراجع الفصل الرابع:

- Guthrie, C., & Peaucelle J. L. (2019). *Henri Fayol, un patron français*. Editions L'Harmattan.
- Terry, G. R. (1985). *Les Principes du management*. Économica.
- Mintzberg, H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.
- Mercer, J. L. (1991). *Strategic planning for public managers*. ABC-CLIO.
- Tahar, M. B. (2013). *Management composants et processus*. Editions Publibook.
- Pendoue, M. (2019). *Implémentation du cursus académique*. Lulu
- Bagad, V. S. (2009). *Principles of management*. Technical Publications.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- Venkatesh. (2019). Plan Types: Standing and Single-Use Plans (With Diagram), link: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/planning-management/plan-types-standing-and-single-use-plans-with-diagram/53194>, See on: 02/10/2019 at: 22.00
- محمود الشواورة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- Kullabs. (2019). Concept of Planning, Types of Planning and Planning Process: <https://www.kullabs.com/classes/subjects/units/lessons/notes/note-detail/5681>, See on: 02/10/2019 at: 22.30
- Lussier, R. (2011). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development*. Cengage Learning.
- كاظم حمود خ. ولامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن.
- Schermerhorn Jr, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Junaid, F., & McBarron, E. (2017). *Management*. 6th Asia—Pacific Edition. John Wiley & Sons.
- Dutt, R. (2008). *Krishna's Principles of Management*. Krishna Prakashan Media.
- Williams, C. (2017). *MGMT 9 Principles of Management*. Cengage Learning.
- Derray, A., & Lusseau, A. (2008). *Management de l'entreprise*. Ellipses.
- Kriel, G., Singh, D., de Beer, A., Louw, H., Mouton, J., Rossouw, D., ... & du Toit, D. (2005). *Focus on Management Principles: A Generic Approach*. Lansdowne (SA). Juta & Co.
- الدوري، ز.، العزاوي، ن.، السكارنة، ب.، شاكر، ش.، عبد القادر، م. (2010). *مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.