

المحور الثالث: التخطيط واتخاذ القرار

أولاً: التخطيط

يقصد بالتخطيط تلك الوظيفة التي تنسق أية وظيفة مهما بلغت أهميتها، حيث تعتبر العملية الفكرية التي ترسم بصورة مسبقة الطريق الذي يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف الإدارية الأخرى.

1. تعريف التخطيط:

لقد عرف مصطلح التخطيط العديد من التعاريف من جهات نظر مختلفة، وتداخل هذا المصطلح مع العديد من المفاهيم والمصطلحات الأخرى، نذكر من بين التعاريف ما يلي:

1. Koontz: «أن التخطيط هو أن نقرر بشكل مسبق:

1. لماذا نستعمل؟ تحديد الأهداف.
2. من يستعمل؟ تحديد الأشخاص المنفذين للخطط.
3. أين نستعمل؟ تحديد مكان تنفيذ الخطط.
4. كيف نستعمل؟ تحديد الطريقة/الكيفية التي تؤدي إلى تحقيق ...
5. متى نستعمل؟ زمن تنفيذ الخطط.

2. Terry: «هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المرغوبة.

3. Akhoff: «التخطيط يعني تصور المستقبل المرغوب فيه وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليها».

4. Fayol: «عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل».

وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين 3 مصطلحات تداخلت فيما بينها: التنبؤ، التوقع، والتقدير

2. أهمية التخطيط: تكمن أهمية التخطيط في النقاط التالية:

1. يسهل التخطيط عملية الرقابة من خلال وضع المعايير وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير ومن ثم التعرف على الانحرافات وتصحيحها
2. مواجهة التغيير وعدم اليقين.
3. مواجهة المنافسة والبقاء في مركز قوي في السوق.
4. تحقيق مستوى من الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين ، فهو يقلل من الخطأ مما يؤدي إلى الارتياح النفسي لدى العمل.
3. مراحل التخطيط: هناك 6 مراحل لعملية التخطيط:

1.3. تحديد الأهداف، والتي لا بد من توفر بعض الخصائص فيها: الخصائص الذاتية والخصائص غير الذاتية

2.3. جمع البيانات الضرورية وصياغة الفروض

3.3. تحديد البدائل

4.3. اختيار البديل الأمثل

5.3. صياغة الخطة والإقرار/ الموافقة عليها

6.3. مرحلة التنفيذ.

7.3. مرحلة المتابعة

5. أنواع التخطيط: يمكن أن نميز عدداً من الأنواع بتعدد المعايير في ذلك:

1.5. حسب مستويات التسيير: وفقاً لهذا المعيار يظهر 3 أنواع:

أ. التخطيط الاستراتيجي: يتم في مستوى التسيير الاستراتيجي، ويهتم بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للمحيط الداخلي، وتحديد الفرص والتهديدات بالنسبة للمحيط الخارجي، لذلك فلا بد من النظرة الشمولية، وينتج عن هذا النوع من التخطيط خطة تسمى بالاستراتيجية.

ب. التخطيط التكتيكي: يتم على مستوى التسيير التكتيكي، حيث يهتم بدراسة تفصيلات التخطيط الاستراتيجي للمدى المتوسط ضمن مجال أو نشاط من نشاطات المؤسسة.

ج. التخطيط العملي / التشغيلي / الجاري: ويتم في المستوى التسييري العملي، ويهتم بدراسة التفصيلات الجزئية للتخطيط التكتيكي للمدى القصير، حيث يبحث عن كيفية استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال ودراسة تقسيمات العمل اليومية، حيث يخلص في النهاية إلى تحديد خطة تسمى بالميزانيات.

2.5. حسب معيار المدة:

أ. تخطيط للمدى الطويل: أكثر من 5 سنوات ويبحث عن كيفية تحقيق الأهداف على المدى الطويل ولكن يواجه صعوبة الانحرافات الكبيرة بفعل تغيرات المحيط الكثيرة والسريعة، وقد يستعمل أكثر مع المحيط الأكثر استقراراً.

ب. التخطيط للمدى المتوسط: (1-5 سنوات): يتم بترجمة أهداف المدى الطويل في شكل أهداف جزئية على المديات المتوسطة، ويعبر عنه في خطة متوسطة المدى تكون أقل عرضة للتغيير.

ج. التخطيط للمدى القصير: يسعى هذا التخطيط إلى تخطيط الأهداف بتفصيل أكبر من النوعين السابقين، حيث يقتصر على تحديد العمليات الجارية أو التي تجري خلال أوقات لا تزيد عن سنة واحدة، وما يميزه أنه يتجاوب مع الحوادث المؤقتة أو الطارئة وما ينتج عنه خطط قصيرة الأجر.

3.5. حسب المجال: وتظهر حسب هذا التقسيم نوعين من التخطيط:

أ. التخطيط الشامل: ويشمل نشاطات المؤسسة ككل، ويتميز بالنظرة الشمولية دون دراسة التفصيلات، ولا يهتم بالفترة الزمنية ولا بمستوى التسيير، حيث يهدف إلى التحكم في مختلف أجزاء المؤسسة في إطار متكامل يحدد هدف المؤسسة العام، غير أن تعقد نشاطات المؤسسة ووظائفها لم تجعل اللجوء لهذا النوع من الخطط بالأمر السهل.

ب. التخطيط الجزئي: يتناول هذا التخطيط التفصيلات الجزئية على عكس الأول الذي يعطي خططاً شاملة، حيث يكون فيه الاهتمام بكل وظيفة على حدى، كالتخطيط للإنتاج، التخطيط للموارد البشرية...

ثانيا اتخاذ القرار

1. مفهوم اتخاذ القرار: يمثل اتخاذ القرارات الإدارية الجزء الأكبر من اهتمامات المديرين في المؤسسات المختلفة، بل ويشغل

حيزا كبيرا من نشاطاتهم. فما هو اتخاذ القرار؟

من بين التعريفات التي وضعت لذلك تذكر أنه "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار." (دياب، 2022، صفحة 46)

وعموما، فإن عملية اتخاذ القرارات تعد جوهر العمل الإداري، حيث لا يمكن "تصور إدارة العمل في المؤسسة دون اتخاذ

قرارات فالمدير في موقعه وهو يزاول وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه ورقابة يجد نفسه دائما في مجال اتخاذ

القرارات فما دامت هناك بدائل للموقف والحلول والاختيارات هناك حاجة إلى قرار.

وتنبثق عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الأساس من أن المدير أو متخذ القرار يحدد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إلى هذه

الأهداف أو الهدف المحدد. وبدون القرارات فإن الوظائف الإدارية الأساسية للعمل الإداري لا يمكن أن تأخذ مكانها، كما أن العملية

الإدارية بكاملها لا يمكن أن تتم. لذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تتوزع على جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة، وتتعامل مع كل الموضوعات المحتملة، وهذا يؤكد أهمية عملية اتخاذ القرارات في جميع المؤسسات.

2. خطوات عملية اتخاذ القرارات

تتوفر فيها شروط منهجية محددة، وتكون خطوات عملية اتخاذ القرار على النحو التالي: (دياب، 2022، صفحة 48)

- تحديد المشكلة.
- جمع المعلومات حول المشكلة وتفسيرها
- ايجاد بدائل مناسبة لحل المشكلة
- تقييم البدائل المطروحة واختيار الأفضل
- تنفيذ القرار المتخذ

3. أنواع القرارات وتصنيفاتها:

تتعدد أنواع القرارات المتخذة في المؤسسة تبعا لمعايير عديدة، نذكر منها تنوع بيئات اتخاذ القرار، إمكانية البرمجة، مستوى القرار، كمايلي: (دلفوف، 2021-2022، صفحة 14)

أ. تصنيف القرارات تبعا لطبيعة بيئة اتخاذ القرار: ترتبط عملية اتخاذ القرار بمختلف المستويات الموجودة داخل المؤسسة، إذ

نجد ثلاثة مستويات رئيسية لاتخاذ القرار: استراتيجية، تكتيكية، فنية، وعلى أساسها يتنوع القرار المتخذ، كمايلي:

- قرارات المستوى الاستراتيجي: تتميز القرارات الاستراتيجية بارتباطها بالمستقبل، فهي ترتبط بالخطط طويلة المدى.
 - قرارات المستوى التكتيكي: ترتبط القرارات التكتيكية بالأنشطة المتوسطة والقصيرة الأجل في المؤسسة
 - قرارات المستوى التنفيذي: تتميز هذه القرارات بارتباطها بالأنشطة اليومية في المؤسسة، أساسها ضمان الرقابة اليومية.
- ب. تصنيف القرارات تبعا لبيئات اتخاذ القرار:

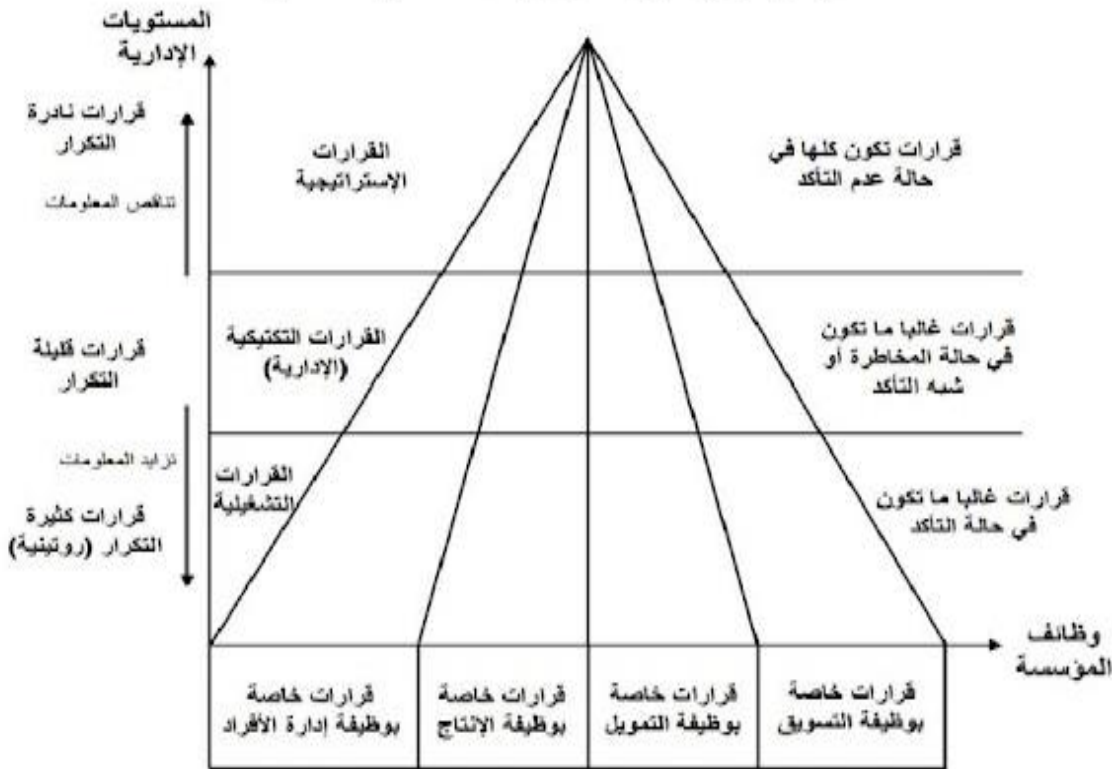
يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القرارات المتخذة تبعا لطبيعة بيئة اتخاذ القرارات، وهي:

- القرار في حالة التأكد: يعد القرار المتخذ في ظل حالة التأكد من أسهل أنواع القرارات التي يمكن اتخاذها، حيث يكون لكل قرار يتم اتخاذه نتيجة واحدة فقط، وينعدم تأثير المحيط الخارجي في ظل توافر المعلومات الكاملة عن الظروف التي يتم اتخاذ القرار فيها.
- القرار في حالة عدم التأكد: في حالة عدم التأكد، نجد أن متخذ القرار يتجه نحو المغامرة في قراراته المتخذة والمجازفة بما ستؤول إليه مؤسسته إزاء ما يدرسه من مشكال قرارية في سبيل إيجاد حلول لها، وهذا لكون أن الحقائق المؤثرة والمرتبطة ببيئة القرار تكون غير معروفة، أين يعهد متخذ القرار إلى اختيار البديل من بين العديد من البدائل المتاحة.

ت. تصنيف القرارات تبعا لإمكانية برمجتها:

- لقد ميز هيربرت سيمون H. Sumon بين نوعين من القرارات المبرمجة منها، وغير القابلة للبرمجة. وهي :
 - القرارات المبرمجة وهي قرارات تشبه القرارات الروتينية والفنية التي تعالج المشاكل اليومية المتكررة في غالبيتها، لذا فإجراءات اتخاذ القرار بشأنها تكون محددة بشكل واضح، وهي من القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بتحديد المشكلة وتصميم الحل للمشكلة القرارية، بل اتخاذ القرار فورا وفق معايير مبرمجة سابقا بحكم الخبرة وتكرار الحدث.
 - القرارات غير المبرمجة: وهي من القرارات الجديدة والاستثنائية التي لا تتكرر بصفة دورية منتظمة والتي تتسم بعدم قابليتها للبرمجة الآلية من منطلق أنها لم تظهر من قبل ولم يحصل المتخذ القرار وأن عالج نوعا من هذه المشكلة في ظرف حديث.
 - ويمكن تلخيص أهم القرارات الإدارية التي تطرأ عليها عملية اتخاذ القرار من خلال الشكل الموالي.

الشكل (01): أنواع القرارات الإدارية تبعا للمستويات التنظيمية



المصدر: (دلفوف، 2021-2022، صفحة 15)