

المحور الثالث : التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

الجزء الأول : وظيفة التخطيط في المؤسسة

1- مفهوم التخطيط: التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

2- أهمية التخطيط: وظيفة التخطيط لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحديد الأهداف التي سيتم العمل على تحقيقها، والتي تتضح من خلالها مسارات العمل.
- التنبؤ بالمستقبل (إدراك الخطر المتوقع وتفادي المشكلات).
- الترابط المنطقي للقرارات الصادرة من الرئيس للمؤسسة وكذلك الترابط بين الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- تنسيق الجهود المختلفة (خاصة البشرية) لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء، وذلك من أجل متابعة تحقيق الأهداف.
- تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية.
- تسهيل مهمة القائد وتنظيم العمل، من خلال تحديد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات الواجب والإجراءات الواجب اتباعها، ويصبح في هذه الحالة كل فرد في المؤسسة يعرف المطلوب منه من عمل.
- الرضا والارتياح النفسي للعاملين، وهذا نتيجة لوجود خطة محكمة ومدروسة وواضحة الأهداف تجعل العاملين يؤدون مهامهم بثقة ويعطيهم شهورا بالرضا والارتياح النفسي.

3- أنواع التخطيط: هناك عدة أنواع للتخطيط مقسمة وفقا للمعايير التالية:

3-1- حسب المدى الزمني:

- التخطيط طويل المدى: يغطي فترة زمنية أكثر من خمسة سنوات ويشترك فيه كل المدراء ويغطي كل ميادين نشاط المؤسسة.
- التخطيط متوسط المدى: هو الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمسة سنوات ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى.
- التخطيط قصير المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة، حيث أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى، وغالبا هدفه حل المشاكل وقت حدوثها.

3-2- حسب نطاق التأثير:

- التخطيط الاستراتيجي: يتمثل في تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة بالشكل الذي يساعد على تحقيق هذه الأهداف، ومن أمثلته: إضافة خط إنتاج جديد أو فتح سوق جديد.
- التخطيط التكتيكي: تمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى، وهو مكمل للتخطيط الاستراتيجي ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقترح الجديد منها، حيث يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل، ومن أمثلته: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.
- التخطيط التشغيلي: تختص به الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطة للأنشطة المتكررة في المؤسسة، وتوضع الخطة التشغيلية في شكل موازنات (شهرية أو أسبوعية أو يومية) ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة، ومن أمثلته: تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

3-3- حسب الوظيفة: يتعلق هذا النوع من التخطيط بالوظائف التي تتم في المؤسسة على النحو التالي:

- تخطيط الإنتاج: تتمثل في عملية التنبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.
- التخطيط المالي: ويهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد وتكلفة.
- تخطيط البيع: يتم فيها التخطيط للمبيعات والوصول لأفضل طريقة يتم بها تصريف السلع والخدمات، حيث يتم دراسة أهم نقاط البيع وأهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة.
- تخطيط التمويل: يتم فيها وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة في ظل الإمكانيات المتاحة.

4- خطوات التخطيط: تتم عملية التخطيط عبر مجموعة من الخطوات المتمثلة في:

- تحديد الأهداف: يتم فيه هذه الخطوة ما تريد المؤسسة الوصول إليه من أهداف (على أن تكون تلك الأهداف واضحة وواقعية وقابلة للقياس ومحددة بالوقت).
- جمع المعلومات: يتم في هذه الخطوة جمع معلومات عن الماضي وعن الوضع الحاضر للمؤسسة ومعرفة الموقف الحالي داخليا وخارجيا، وبعد جمع المعلومات يتم تصنيفها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات معينة تفيد في عملية التخطيط.
- وضع افتراضات: هي احتمالات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل بناء على ما يتوفر من معلومات عن الماضي والحاضر.
- تحديد البدائل والاختيار من بينها: في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من البدائل لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة، ويتم بعد ذلك تقييم البدائل لاختيار الأفضل من بينها على ضوء عدد من الاعتبارات مثل: التكلفة، الجوانب الإنسانية، والجهد المطلوب، والإمكانات المتاحة.
- التنفيذ وتقييم النتائج: يتم فيها تنفيذ البديل الذي تم اختياره، وبعد البدء في تنفيذه تأتي مرحلة تقييم النتائج للمقارنة بين ما تم تخطيطه وما تم تنفيذه، وفي حالة وجود انحراف يتم إجراء تعديلات على الخطة أو طريقة تنفيذها.

5- معوقات التخطيط: هناك العديد من معوقات عملية التخطيط، نذكر منها ما يلي:

- نقص أو عدم دقة المعلومات والبيانات. أو عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- اغفال الجانب الإنساني ممكن أن يؤدي إلى رفض الخطة أو عرقلتها من قبل العاملين، مما قد يؤدي إلى فشلها.
- القيود الحكومية التي لا تراعي التغير في الواقع.

الجزء الثاني: اتخاذ القرارات في المؤسسة

1- مفهوم عملية اتخاذ القرارات: هي عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. وهي أيضا الاختيار السليم لأنسب بديل من أجل حل المشكلة بما يتناسب مع طبيعة المشكلة والمؤسسة والبيئة المحيطة.

2- أنواع اتخاذ القرارات:

- القرارات المبرمجة: تتمثل في تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر، وهي قرارات روتينية اعتاد الفرد داخل المؤسسة على اتخاذها، مثل اجراءات الحضور أو طلب إجازة.
- القرارات غير المبرمجة: هي قرارات غير متكررة ولا تخضع للسياسات والإجراءات المحددة سلفا أو تلك المنظمة وفق المعايير المعروفة، وتشمل تلك القرارات المشكلات الجديدة أو غير المتوقعة، ومن أمثلة القرارات غير المبرمجة: فتح فروع جديدة أو الاستغناء عن خط إنتاج لها، أو طرح منتجات جديدة في السوق.

3- خطوات عملية اتخاذ القرارات: تتم عملية اتخاذ القرارات عبر الخطوات التالية :

- 1) تحديد المشكلة: هي المرحلة التي يتم فيها التعرف بدقة على وجود فجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه داخل المؤسسة. وتتطلب صياغة المشكلة بوضوح حتى لا يتم علاج الأعراض بدل الأسباب.
- 2) تحليل المشكلة: تتضمن جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة، ودراسة أسبابها والعوامل المؤثرة فيها، بهدف الوصول إلى تشخيص دقيق يمكن من اقتراح حلول مناسبة.
- 3) وضع البدائل المتاحة: هي مرحلة توليد أكبر عدد ممكن من الحلول أو الخيارات الممكنة لمعالجة المشكلة، دون الحكم عليها مسبقاً، وذلك لزيادة فرص اختيار البديل الأمثل.
- 4) تقييم كل بديل على حدى: يتم في هذه المرحلة دراسة مزايا وعيوب كل بديل وفق معايير محددة مثل: التكلفة، الوقت، المخاطر، مدى القبول التنظيمي، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 5) اختيار أفضل بديل من البدائل: بعد المقارنة بين البدائل، يتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى منفعة ممكنة بأقل تكلفة ومخاطرة، وبما يتماشى مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها.
- 6) تحويل البديل إلى قرار فعال (تنفيذ القرار): تعني تحويل البديل المختار إلى خطة عملية واضحة، تتضمن تحديد المسؤوليات، الموارد، الجدول الزمني، وآليات التنفيذ داخل المؤسسة.
- 7) برنامج رقابة على القرار المتخذ: وهي مرحلة متابعة تنفيذ القرار وقياس نتائجه الفعلية، ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً، مع إدخال التعديلات اللازمة عند الضرورة.