المحور الثلث: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

تمهيد

تعد عملية التخطيط الركن الأول في عملية الإدارة، حيث بها تبدأ العملية الإدارية، فهو التفكير الذي يسبق عملية التنفيذ. ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها. وسنتناول في هذا المحور معنى التخطيط، أنواع التخطيط، عناصر التخطيط، وعوامل نجاح التخطيط.

1-مفهوم وطبيعة التخطيط

التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له، فهو نشاط ذهني وإجرائي ينطوي على إعداد ترتيبات محددة لمواجهة الأحداث القادمة، حيث يتضمن تحديد ما يجب عمله والمكان والزمان والكيفية التي يجب أن يتم بها وماهي الموارد اللازمة لانجازه. أي أن وظيفة التخطيط تشمل مايلي:

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- تقرير كيف سيتم تخصيص موارد المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف.
- وضع سياسات وجداول العمل التي يتم تحقيق الأهداف من خلالها.

وتمر عملية التخطيط بعدة مراحل تتمثل في: تحديد وتقييم الأهداف والاستراتيجيات المناسبة، ثم بلورة أهداف على مستوى الإدارات والأقسام، وضع خطط تكتيكية وتشغيلية، وأخيرا تنفيذ ومراقبة الخطط.

2-أنواع التخطيط

يمكن تقسيم الخطط التي تضعها المؤسسات إلى ثلاثة أنواع:

2-1-الخطط الإستراتيجية: تهتم الخطط على هذا المستوى بالأهداف العليا الرئيسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات. ويقوم بهذه المهمة المستويات الإدارية العليا وهي مجالس الإدارة والإدارة العليا، وعادة ما تغطى الأهداف الإستراتيجية فترات زمنية طويلة تزيد على خمس سنوات. وعلى مستوى الدولة يمكن القول بأن خطة الحكومة الإستراتيجية في المجال الإقتصادي تستهدف إيجاد اقتصاد قوي يعتمد على الموارد المحلية ويتحرر من التبعية الأجنبية ويكون قادرا على التطور الذاتي.

2-2-الخطط التكتيكية: يقوم بوضع الخطط التكتيكية المستويات الإدارية الوسطى بهدف تطبيق الخطط الإستراتيجية وتعمل على وضع أهداف على المدى الزمني المتوسط. فعودة إلى المثال السابق يمكن القول بأنه وتنفيذا للهدف الاستراتيجي المتمثل بخلق اقتصاد قوي تقوم وزارة الصناعة والتجارة بوضع خطط للاستثمار في مجال التعدين وإقامة الصناعات المختلفة، وتقوم وزارة الزراعة بوضع الخطط لزيادة المساحات المزروعة وعلى مدى عدة سنوات متوسطة الأجل.

2-3-الخطط التشغيلية: تهدف هذه الخطط إلى تحقيق أهداف الخطط التكتيكية ويقوم بهذه المهمة الإدارات الإشرافية. وعودة إلى المثال السابق، فإن قيام وزارة الصناعة بالتخطيط لإقامة المشاريع الصناعية في مواقع محددة

وقيام وزارة الزراعة بوضع خطة لاسصلاح مساحات محددة من الأراضي، أو إقامة مشروعات زراعة في مناطق جغرافية محددة يعتبر مثلا على الخطط التشغيلية.

3-عناصر التخطيط: تتم عملية التخطيط من خلال ممارسات محددة تسمى عناصر التخطيط وتتضمن تحديد الأهداف ووضع السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وسوف نعرض كل هذه العناصر فيما يلي:

3-1-وضع الأهداف: يمكن تعريف الأهداف بأنها محصلة ماتريد المنظمة تحقيقه، وبالتالي توجد لكل منظمة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها.

ويمكن تقسيم الأهداف حسب المستوى الإداري إلى ثلاثة أنواع، فالإدارة العليا تحدد الهدف العام والإستراتيجية العامة للمنظمة، ونجد أهداف على مستوى الإدارة الوسطى، وأهداف على مستوى الإدارة الدنيا متعلقة بنشاط المشرف، وهذا يعني لكل مدير ولكل مستوى أهدافه.

ويجب أن يتم تحديد الأهداف بفعالية وبالتالي ينبغي توفر مجموعة من الشروط نذكرها فيما يلي:

-الوضوح والدقة والقابلية للفهم.

-القابلية للقياس الكمي.

- واقعية تتناسب مع إمكانية المنظمة وظروفها، أي أن تكون موضوعية.

-مشاركة العاملين في وضع الأهداف.

-الإرتباط بعنصر الزمن.

3-2-السياسات: السياسات هي المرشد الأساسي لعملية التفكير في المنظمة، وبشكل عام فإن السياسات يمكن أن تمد المدير بالخطوط العامة التي يجب أن يتبعها لتحقيق الأهداف.

وتعد الكثير من السياسات على مستوى مجلس الإدارة في المنظمة وذلك مثل القرارات الخاصة باختيار نوع الخدمات والسلع، والسوق التي يتم التعامل فيها، وتقوم كل إدارة بوضع خططها التفصيلية في ضوء هذه السياسات العامة. ومن أمثلة السياسات(أن العميل دائما على حق، أن البيع يجب أن يتم بسعر موحد ومحدد، يجب أن تكون أسعارنا أقل من أسعار المنافسين).

3-3-جداول العمل: تعني جدولة مايتم تنفيذه نوعا وكما وزمنا وكانة أي ترجم عملية لتلك الأهداف.

3-4-البرامج: هي خطة محدودة النطاق بالنسبة لعمل معين يدخل في إطار الخطة العامة للمنظمة، وذلك مثل برامج تدريب العاملين أو برامج الإعلان.

3-5-الإجراءات: هي الخطوات الرئيسية المرشدة للتنفيذ الفعلي، باعتبارها الأعمال التفصيلية التي تسير على طريق ثابت، والتي تتم عادة للأعمال المتكررة، وتسعى الإجراءات إلى تجنب العشوائيات في التنفيذ من خلال التنسيق بين العمليات التنفيذية المختلفة، وتساعد في توجيه أنشطة المنظمة نحو تحقيق الهدف العام من خلال التنظيم والتوقيت السليم، وتضع أنماط التصرف للمسؤولين في المستويات الإدارية الأدنى باعتبارها تبين تتابع

العمليات التي تؤدى في المنظمة.

3-6-القواعد وطرق العمل: الطريق أكثر تفصيلا من الإجراء، فبينما يشير الإجراء إلى تتابع لخطوات العمل التي يجب أن تتخذ، فإن الطريقة تختص بشرح خطوة واحدة من الإجراءات. ويعتبر ذلك بمثابة وضع أفضل الأداء العمل.

أما القاعدة فهي تختلف كثيرا عن السياسة والإجراء وكذا الطريقة، إنها ليست بمثابة مرشد للتفكير ولكنها تحدد الشيء الذي يمكن فعله أم لا. أي أنها مرشد للسلوك مثل(ممنوع التدخين) أو (ممنوع تواجد العمال بهذا المكان) وعادة تضع المنظمة عدد من القواعد لتنفيذ بعض سياسات الأمن بها.