

جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ليسانس

مقياس: تسيير المؤسسة (أعمال موجهة)

ملخص البحث رقم 02:

وظيفة التخطيط واتخاذ القرار

من إعداد:

د. زردالي عبدالكريم



أولاً: التخطيط:

1- تعريف التخطيط: التخطيط هو العملية الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة ووضع الاستراتيجيات والوسائل اللازمة لتحقيقها بفعالية .

1- أهمية التخطيط: يعد التخطيط حجر الأساس في نجاح المؤسسات، حيث يساعد:

✓ 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 للمؤوسين 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.

2- مراحل التخطيط:

- 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 تقويم 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 تقويم النتائج للمقارنة بين ما تم تخطيطه وما تم تنفيذه، وفي حالة وجود انحراف يتم إجراء تعديلات على الخطة أو طريقة تنفيذها.

3- أنواع التخطيط:

1-3- 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 أمثله: إضافة خط إنتاجي 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 واقتراح الجديد منها، حيث يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل، ومن أمثله: 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 أمثله: 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 التموين: يتم فيها وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة في ظل الإمكانيات المتاحة.

ثانياً: اتخاذ القرار:

1- تعريف اتخاذ القرار: اتخاذ القرار هو عملية اختيار بين بدائل متعددة لحل مشكلة معينة أو لتحقيق هدف محدد. يعتبر جوهر الإدارة، حيث يساهم في توجيه الموارد نحو الاستخدام الأمثل.

2- أهمية اتخاذ القرار: يعتبر اتخاذ القرار عنصراً حاسماً في نجاح المنظمات، حيث يؤثر على تحقيق الأهداف والاستدامة. تتجلى أهميته في:

- ✓ تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية.
- ✓ التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة.
- ✓ تقليل المخاطر عبر تقييم البدائل وتحليلها.
- ✓ ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتكنولوجية.

3- أنواع اتخاذ القرار:

✓ القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

* القرارات المبرمجة: قرارات متكررة، تُتخذ بناءً على سياسات وإجراءات مسبقة.

* القرارات غير المبرجة: تتعلق بمواقف جديدة وغير مألوفة، تحتاج إلى تحليل وابتكار في الحلول.

4- مراحل اتخاذ القرار:

- ✓ تحديد المشكلة : تبدأ العملية بتحديد المشكلة أو الفرصة، مع تحليل الأسباب والعوامل المؤثرة.
- ✓ تحليل المشكلة : يتطلب اتخاذ القرار الفعال بيانات دقيقة من مصادر موثوقة، سواء داخلية أو خارجية، ودراسة أسبابها.
- ✓ وضع البدائل المتاحة: يتم فيها وضع أكبر عدد ممكن من الحلول والخيارات لمعالجة المشكلة.
- ✓ تقييم كل بديل على حدى: يتم دراسة مزايا وعيوب كل بديل من البدائل.
- ✓ اختيار البديل المناسب : يتم تحليل البدائل بناءً على معايير مثل الكفاءة، التكلفة، والنتائج المتوقعة.
- ✓ تنفيذ القرار : تُخصص الموارد ويتم تنفيذ القرار وفق خطة واضحة مع توزيع الأدوار.
- ✓ متابعة تنفيذ القرار (برنامج رقابة على القرار) : تتم مراقبة النتائج، وإجراء التعديلات عند الضرورة لضمان تحقيق الأهداف.

التخطيط واتخاذ القرار

دور التخطيط في عملية اتخاذ القرار:

التخطيط هو الإطار الذي يوجه عملية اتخاذ القرار، حيث يساعد على:

- ✓ تحديد الأهداف بوضوح قبل اتخاذ القرار.
- ✓ تقديم خيارات وبدائل مبنية على تحليل علمي.
- ✓ تقليل المخاطر وعدم اليقين عبر التنبؤ بالنتائج.
- ✓ تحسين التنسيق بين الموارد البشرية والمادية.