

المحور الثالث: نظام التخطيط واتخاذ القرار



أولاً: تعريف التخطيط:

عرف هنري فايول التخطيط قائلاً: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".
وعرف جورج ينري التخطيط على النحو التالي: "التخطيط هو الاختيار المترابط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

ويتبين لنا من خلال التعريفين السابقين إن وظيفة التخطيط تقوم على عنصرين أساسيين هما:

- أ- التنبؤ بالمستقبل: حيث إن الخطة تعتمد على التقديرات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل معتمداً على المعلومات والبيانات الواضحة والدقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية الوقوع في الخطأ والاستعداد لتقليل نسبة ذلك .
- ب- الاستعداد للمستقبل: وهذا يعتمد على مدى توفر الإحصائيات والبيانات والتقديرات للإمكانات البشرية من الخبراء والفنيين، والمادية من موارد وأجهزة تساعد على مواجهة أي طارئ وأي ظرف مستقبلي من أجل أن تحافظ على الاستمرارية وتحقيق الهدف.

ثانياً: أهمية التخطيط:

كما ذكرنا التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدده مشاره وبدون تخطيط تصبح الأمور عشوائية غير هادفة وفيما يلي الشكل يوضح أهمية التخطيط:

أهمية التخطيط



ثالثا: أنواع الخطط Types of Plans :

يترتب على القيام بعملية التخطيط الوصول إلى أنواع عديدة من الخطط التي تتبناها المنشأة، حيث يمكن تصنيف التخطيط إلى نوعين رئيسيين كما يلي:

1/ خطط دائمة الاستعمال (متكررة): وهذه الخطط تحتوي على مجموعة من الخطط الفرعية التالية :

1. السياسات Policies

2. الإجراءات Procedures

3. القوانين والقواعد Rules and Methods

4. الاستراتيجيات Strategies

2/ خطط غير دائمة الاستعمال (غير متكررة) : وتحتوي على :

1. البرنامج : (الزمني، الجزئي، الكلي) .

2. الميزانية التقديرية .

ونسنعرض الخطط السابقة على النحو التالي:

1/ خطط دائمة الاستعمال (متكررة):

1-1- السياسات :

"إن السياسة: هي خطة للعمل توجه عمل الجهاز الإداري للمشروع عند القيام بالمهام اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة" .
ويمكن تقسيم السياسات إلى ثلاثة أقسام:

1. السياسات الأساسية : وهي التي تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة العليا. وتعتمد عليها كل الأنواع الأخرى من السياسات،

ويتصل مباشرة بأهداف للمشروع مثل : سياسات طرق التنظيم، نوع النشاط، توزيع الأرباح، أنواع السلع وكمياتها .

2. السياسات العليا: وهي التي تستخدم بواسطة مديري الإدارات -الإدارة الوسطى- حيث تكون أكثر تفصيلا .

3. السياسات الفرعية، أو السياسات التشغيلية: وتستخدم بواسطة المشرفين والمراقبين أثناء تنفيذ المهام.

1-2- الإجراءات Procedures:

إن تنفيذ السياسات الإدارية بحاجة إلى كثير من الإجراءات التي تحدد الطريقة المناسبة للتنفيذ بكفاءة وفاعلية.

وبعبارة أخرى، فإن الإجراءات عبارة عن وسيلة لتنفيذ الأنشطة تحتوي على تفاصيل دقيقة خاصة بالتنفيذ.

1-3- القواعد:

تعتبر القواعد من أبسط أنواع التخطيط، وقد تكون أو لا تكون جزءا من الإجراءات، فالقاعدة تستلزم القيام بعمل محدود ونهائي وبصورة أمر أو ناهية، وتعتبر مرشدا لاتخاذ القرار.

1-4- الاستراتيجيات (الأهداف):

هي الأهداف طويلة الأمد (الثابتة)، والتي لا تتغير بصورة مستمرة. وهي الغايات المطلوب الوصول إليها وغالبا ما تتعلق بالمستقبل.

وقد عرف آفرد شاندر الاستراتيجية بأنها : تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة، وتبني طريقة العمل، وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف .

2/ خطط غير دائمة الاستخدام :

1-2- البرنامج: يقصد بالبرنامج انه نوع من أنواع التخطيط المستخدم لمرة واحدة فقط. وهو عبارة عن خليط من السياسات والإجراءات والقواعد وغيرها من العناصر الضرورية لتنفيذ الأعمال مدعمة بالمال والميزانيات. وقد تكون البرامج برامج رئيسية أو فرعية .

2-2- الميزانيات التقديرية: الميزانية عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة بشكل أرقام. وتعرف الميزانية بأنها برنامج رقمي. وهذه الأرقام قد تكون عبارة عن مبالغ مالية أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج. ومن الأمثلة عليها: الميزانية التقديرية للمبيعات، والمشتريات، والأرباح، والخسائر.

** وهناك نوع آخر من أنواع التخطيط الذي يعتمد على الفترة الزمنية، ومن الممكن تصنيفه إلى نوعين كمايلي:

1- التخطيط طويل الأجل:

يتم في التخطيط طويل الأجل الإعداد المسبق للأعمال الخاصة لأي مشروع طويل الأجل لا تقل مدته عن سنة واحدة فاكثرا. ويلزم قبل التعامل مع التخطيط طويل الأجل دراسة الظروف البيئية المحيطة بصورة دقيقة وصحيحة، لأنه ربما يسبب طول المدة اللازمة للتنفيذ حدوث انحرافات بين الناتج الفعلي وبين الخطة المرسومة.

2- التخطيط قصير الأجل:

يقتصر هذا النوع من التخطيط على تحديد العمليات الجارية أو التي تجري خلال فترة لا تزيد عن سنة واحدة.

رابعا: مراحل العملية التخطيطية:

تتدرج العملية التخطيطية بمراحل عدة يجب مراعاتها ويمكن ان نجملها بالاتي :

1. تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أن وضوح الهدف ضروري جدا لتحقيقه لذا يجب أن يكون المخطط دقيقا في صياغة الأهداف وتحديدها.

2. تحديد الموقف الحالي للمنظمة قبالة هذه الأهداف بمعنى كتحديد الوضع الحالي نسبة إلى النتائج المرغوبة (الأهداف).

3. تحديد افتراضات لما ستكون عليها الظروف المستقبلية لكل الخيارات التي تم تخصيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ.

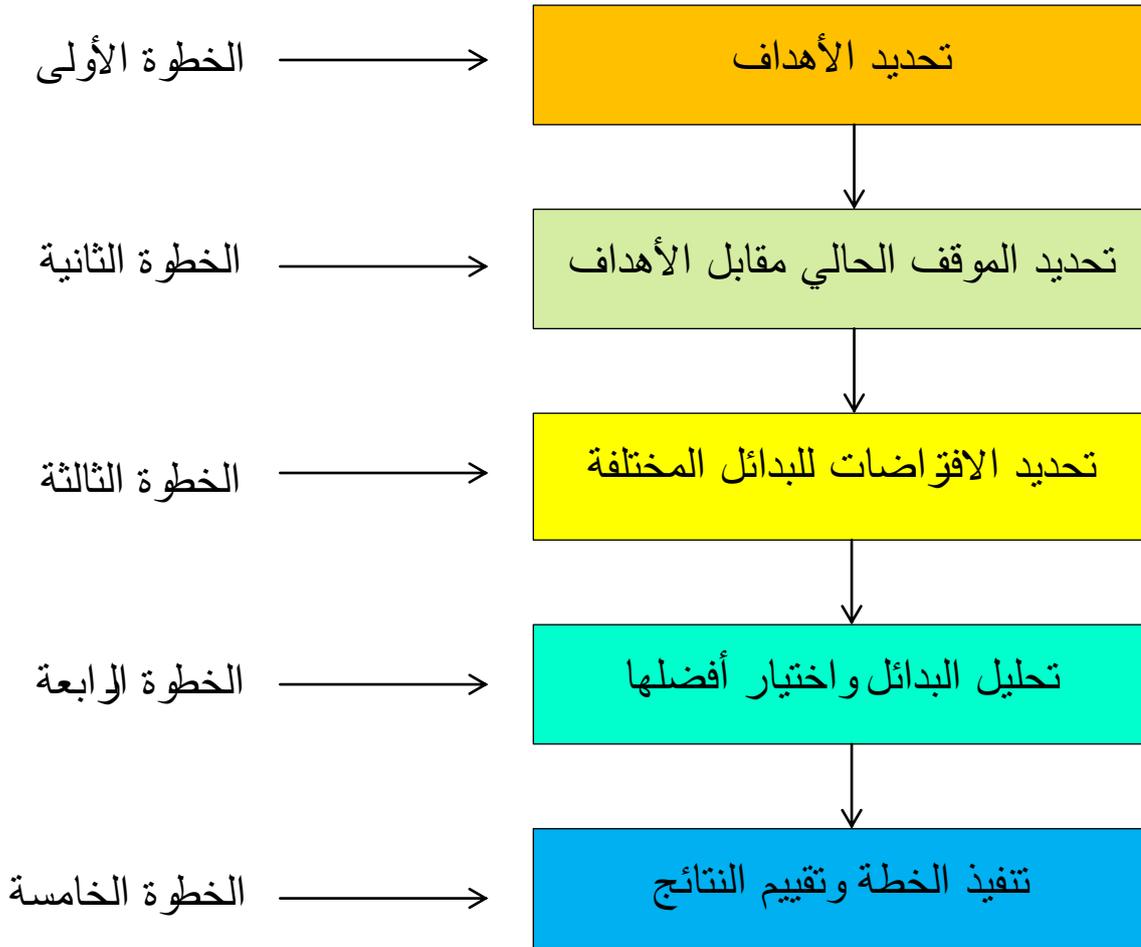
4. تحليل ومن ثم اختيار افضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف.

5. تنفيذ الخطة وتقييم النتائج في هذه المرحلة الأخيرة يتم تنفيذ الخطة ويتم قياس التقدم باتجاه الأهداف وتحديد الانحرافات

واتخاذ إجراءات تصحيحية اذا اقتضى الأمر ذلك.

والشكل التالي يلخص مراحل العملية التخطيطية:

الشكل رقم 02 : مراحل العملية التخطيطية



خامسا: اتخاذ القرارات الإدارية

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار في المنشأة من اختصاص الإدارة العليا والقيادة. وهذه العملية تختلف باختلاف وتنوع الأساليب الإدارية، والمدارس الإدارية المطبقة في المنشآت حيث الإدارة العلمية، السلوكية، الظرفية، الكمية والإدارة بالأهداف. وهذا يعني ان الإدارة العلمية تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية فردية مقتصرة على شخصية المدير في الإدارة العليا فقط والإدارة بالأهداف تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية مشاركة بين الأفراد العاملين والإدارة العليا.

2- تعريف عملية اتخاذ القرار:

✓ لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

✓ ان اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق الاختيار الإنساني.

3-أسس اتخاذ القرار:

أ- المعلومات: وهي البيانات الموجودة والمتوفرة من اجل اتخاذ وضع القرار والتي على ضوءها تتوقع النتائج المستهدفة .

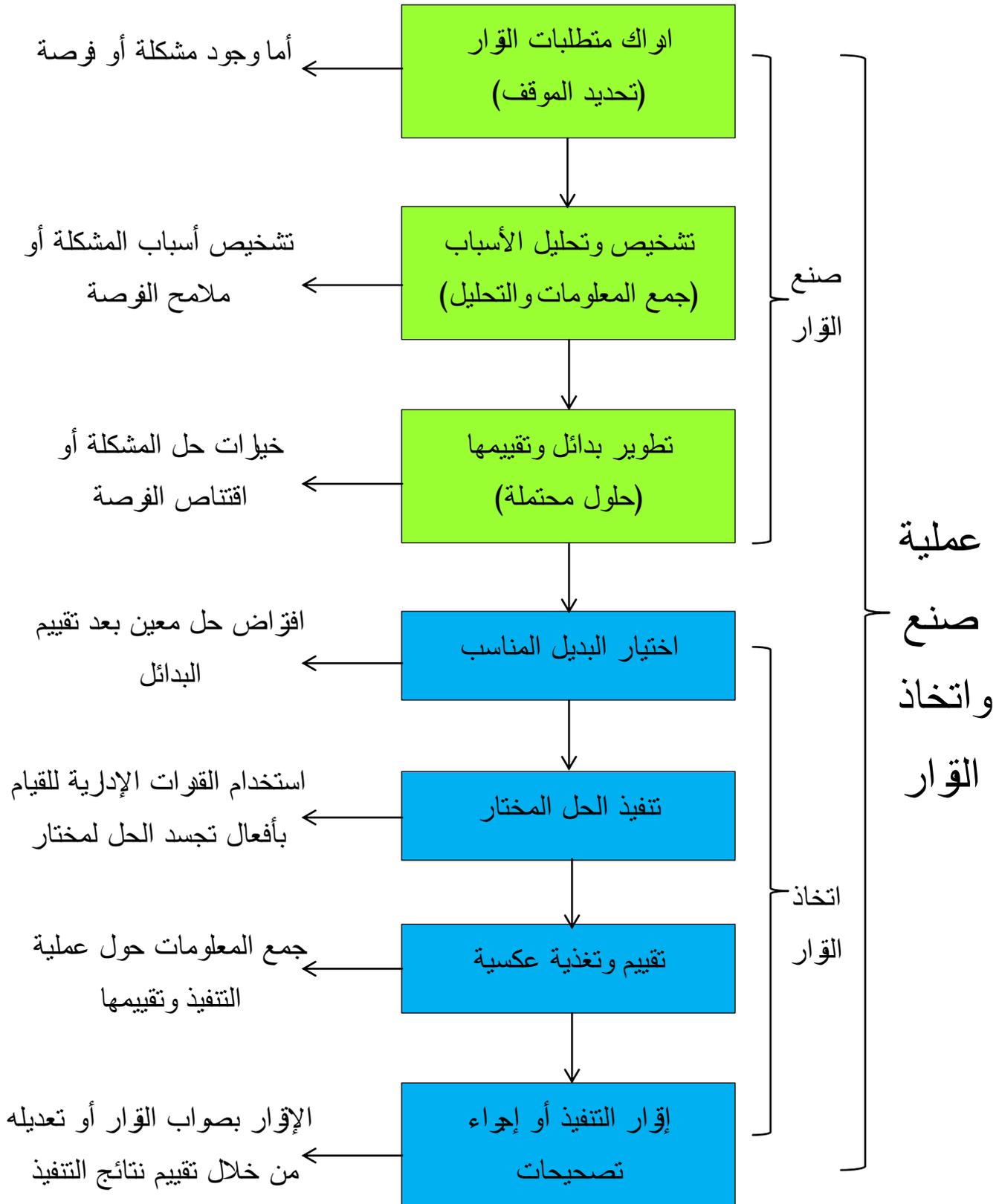
ب- قواعد القرار: وهي الطرق والأساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة التي يجب أن يأخذ بها وذلك وفقا للظروف المحيطة .

ج- المخاطرة: بمعنى اخذ القرار دون الاعتماد على معلومات ودون التأكد من ان النتائج أكيدة بمعنى من الممكن أن ينجح أو يفشل.

د- مساعدة القرار: وهذا يعني استخدام بعض الوسائل في اتخاذ القرار مثل الأدوات الرياضية والإلكترونية.

4-مراحل / خطوات اتخاذ القرارات: يمكن تحديد مراحل اتخاذ القرارات بما يلي:

شكل رقم 05 : عملية صنع واتخاذ القرار



5-أنواع القرارات الإدارية:

تقسم القرارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع رئيسية على النحو التالي:

1- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي تأخذ بشكل روتيني ومتكرر حيث يتم أخذها بسرعة بناء على الخبرة والمعرفة والتجربة السابقة وعلى ضوء المعلومات المتوفرة. حيث أنها لا تحتاج إلى جهد إداري ومن أمثلتها اخذ القرار للموافقة على إجازة، صرف مبلغ بسيط وتقسيم العمل ...

2- **قرارات غير مبرمجة:** وهي القرارات المتعلقة بجوانب متعددة ومختلفة تتطلب الاهتمام والدراسة والتفكير والابتكار وتحتاج إلى وقت طويل لاتخاذها.

ومن الممكن ان تصنف هذه القرارات إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

1. قرارات في حالة التأكد.
2. قرارات في حالة عدم التأكد.
3. قرارات في حالة المخاطرة.