

المحور الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

يعتبر التخطيط جوهر عمل المسير، حيث يعد من أهم وأبرز العمليات الإدارية، نظرا لكونه يهتم بوضع الأهداف وتحديد مختلف الأساليب والخطط الكفيلة بتحقيقها وبلوغها. ينصب التخطيط على جميع الأنشطة والعمليات التشغيلية الممارسة بالمؤسسة، حيث يهتم بالتنبؤ بجميع المتغيرات المرتبطة بمجال نشاط المؤسسة، ثم وضع جملة من الخطط المناسبة والكفيلة بتحقيق أعلى معدلات الأداء والنتائج، خصوصا من الناحية التشغيلية.

1.تعريف التخطيط: التخطيط هو أول المراحل المشكلة لأي عملية إدارية، حيث يعرف بأنه نشاط إداري واستشرافي قائم على مبدأ التنبؤ بمختلف المتغيرات المشكلة لجميع الأنشطة والمهام ذات الطابع التشغيلي. يعرف أيضا بأنه نشاط يهدف لتعبئة مختلف الموارد البشرية والمالية والمادية المتوفرة بالمؤسسة، من أجل إحداث معدل محدد من النمو خلال فترات زمنية لاحقة. فهو بذلك تفكير في المستقبل القريب والمتوسط والبعيد، يخص جميع أنشطة المؤسسة، والمتغيرات التشغيلية التي تتضمنها. والتخطيط بذلك عبارة عن نشاط يعنى بمحاولة تشكيل مستقبل المؤسسة وأنشطتها المتنوعة بطريقة تحقق الأهداف المرجوة. تتمثل مخرجات التخطيط في مجموعة كبيرة من الخطط، خطة شاملة للمؤسسة ككل وجملة من الخطط الفرعية والجزئية، التي تشمل جميع مجالات المؤسسة وأنشطتها الوظيفية. (خطط إنتاجية، خطط تسويقية، خطط مالية، خطط في مجال الموارد البشرية، خطط في مجال البحث والتطوير...إلخ). هذه الخطط في مجملها محدد لاتجاه المؤسسة ووجهتها المستقبلية المرغوبة.

يهتم المسير المخطط في البداية بصياغة وتحديد مختلف الأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأمد، والمشتقة من الأهداف الإستراتيجية المحدد من قبل الإدارة العليا للمؤسسة. ليتم بعدها مباشرة تحديد جميع الوسائل والموارد المتوفرة والكفيلة بتحقيق تلك الأهداف وتجسيدها ميدانيا

2.أنواع التخطيط: ينقسم التخطيط لأصناف عديدة، كنتيجة لتنوع مجالات عمل المؤسسة، وعدم استقرار بيئتها الخارجية. الأمر الذي ينعكس مباشرة على نوع الخطط الواجب وضعها من قبل المسيرين، سعيا لتحقيق أهدافهم. يمكن تصنيف التخطيط حسب الكثير من المعايير كالآتي:

1.2. التخطيط حسب معيار الشمولية والتفضيل: ينقسم التخطيط حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع رئيسية: تخطيط

إستراتيجي وتخطيط تكتيكي وتخطيط تشغيلي.

أ. التخطيط الإستراتيجي.

ب. التخطيط التكتيكي.

ج. التخطيط التشغيلي.

2.2. التخطيط حسب المعيار الزمني: ينقسم التخطيط حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي: تخطيط بعيد المدى (أكثر من

03 سنوات)، تخطيط متوسط المدى (من سنة واحدة إلى ثلاثة سنوات)، تخطيط قصير المدى (من يوم واحد إلى سنة واحدة).

أ. التخطيط بعيد المدى.

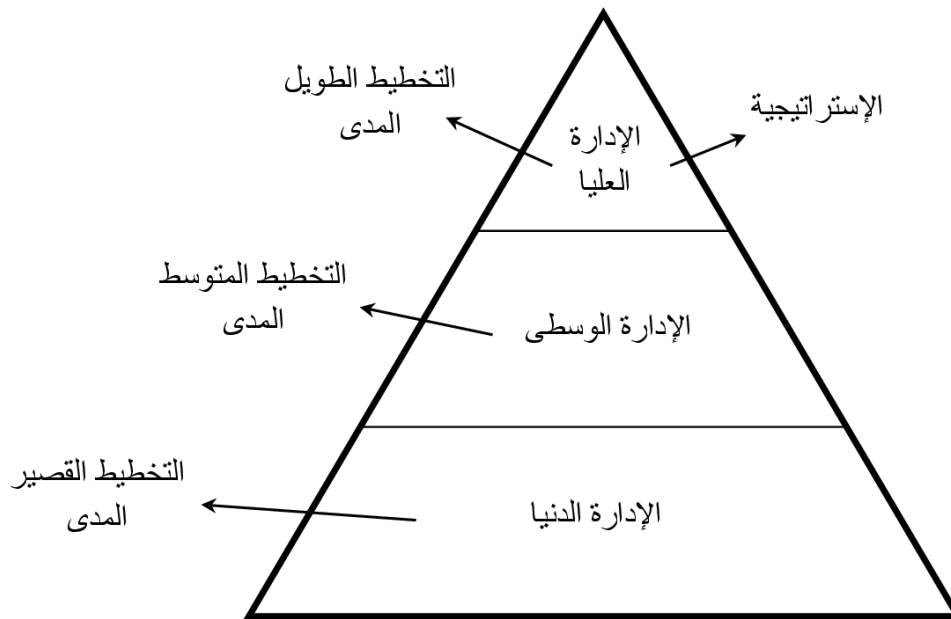
ب. التخطيط متوسط المدى.

ج. التخطيط قصير المدى.

3. مستويات التخطيط: يمارس التخطيط عند ثلاثة مستويات رئيسية بالمؤسسة. فوفقا لذلك، ينقسم التخطيط إلى التخطيط

على مستوى الإدارة العليا والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى والتخطيط على مستوى الإدارة الدنيا. والشكل الموالي يوضح لنا تدرج وطبيعة المستويات الإدارية لعملية التخطيط.

مستويات التخطيط



كما هو مبين في الشكل السابق، وفي ظل تبني المؤسسة للهيكل التنظيمي الوظيفي، نجد أن التخطيط كعملية يمارس عند ثلاثة مستويات رئيسية هي:

1.2. التخطيط عند مستوى الإدارة العليا Top-level Planning: يمارس هذا النوع من التخطيط من قبل رئيس مجلس

إدارة الشركة أو أعضاء مجلس الإدارة أو مدير المؤسسة ونوابه. يتميز التخطيط الممارس من قبل الإدارة العليا بكونه يعنى بتحديد الأهداف البعيدة المدى، والمشتقة من محتوى إستراتيجية المؤسسة.

2.2. التخطيط عند مستوى الإدارة الوسطى Middle-level Planning: يمارس عند مستوى الإدارة الوسطى

التخطيط متوسط المدى، من قبل رؤساء المصالح أو مسؤولي الوظائف، كرئيس مصلحة الإنتاج ورئيس مصلحة الموارد البشرية ورئيس مصلحة التسويق...إلخ. حيث يتميز هذا التخطيط بكونه تجزئة وتفصيل للتخطيط عند مستوى الإدارة العليا، بالإضافة لتميزه ببعده التنفيذي، حيث يتم تجزئته عند مستوى الإدارة الدنيا.

3.2. التخطيط عند مستوى الإدارة الدنيا Lower-level Planning: يمارس عند مستوى الإدارة الدنيا التخطيط قصير

المدى، وذلك من قبل رؤساء الأقسام، كقسم التصنيع وقسم الصيانة وقسم دراسة المستهلك والسوق... إلخ. حيث يتميز التخطيط عند هذا المستوى بكونه ذو طبيعة تشغيلية، ويمارس خلال فترة زمنية قصيرة لا تتعدى سنة واحدة.

4. عملية اتخاذ القرارات:

1.4. تعريف عملية اتخاذ القرار: يعرف اتخاذ القرار بأنه عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر أي بين العديد من الطرق

الممكنة والمقترحة لحل مشكلة تواجهها المؤسسة أو لتحقيق هدف معين يسعى إليه المسير متخذ القرار. إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة أشد الارتباط بوجود بدائل يتم المفاضلة بينها أي إختيار أفضلها، لأن عدم توفر تلك البدائل يجرّد العملية من مضمونها، وهنا نجد أن اتخاذ القرارات قد تنسم بالبساطة لأنها تنطوي على مجرد تطبيق لقواعد وإجراءات معتادة مثل القرارات المبرمجة كاتخاذ قرار بطلب كمية من مادة أولية وقد تكون العملية جد معقدة تحتاج إلى قدرة عالية على التفكير والتحليل والتصور والابتكار كنتيجة لطبيعة التقنيات والمعرفة العلمية المتقدمة التي يجب أن يتوفر عليها متخذ القرار، كالقرارات المتعلقة بنوع المنتجات الواجب إنتاجها والاستثمارات الواجب شراؤها.

تتميز عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الظروف المميزة للسير العام لمراحلها تتمثل في:

أ. **التأكد أو عدم التأكد:** حيث قد تتوفر لدى متخذ القرار معلومات وافية وشاملة وأكيدة تسمح له بالتأكد التام

من المعلومات المتعلقة بطبيعة المشكلة وطبيعة البدائل وأحسن بديل لحلها وهنا نقول أن عملية اتخاذ القرار من خلال إختيار البديل المناسب لحل المشكلة قد تميزت بالتأكد، في حين نجد أن متخذ القرار في الكثير من الحالات قد لا تتوفر لديه المعرفة التامة بمراحل وظروف اتخاذ القرار فنقول أنها تميزت بعدم التأكد.

ب. **المخاطرة:** إن عملية اتخاذ القرار تتوفر على درجة معينة قد ترتفع وقد تنخفض من المخاطرة

والمرتبطة أساسا بالقدرة على توفير معلومات عن نتيجة اتخاذ القرار وهي مرتبطة أساسا بالتخطيط وإمكانية التنبؤ بالمتغيرات التشغيلية في الأساس محور اتخاذ القرار.

2.4. أنواع القرارات: توجد العديد من التصنيفات لمختلف القرارات المتخذة داخل المؤسسة، حيث يمكننا تصنيفها كالآتي:

1.2.4. التصنيف الأول: تصنف القرارات إلى مبرمجة وغير مبرمجة.

أ. القرارات المبرمجة: وهي مجموعة من القرارات المتخذة على مستوى جميع أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة

والتميزة بكونها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، حيث توجد إجراءات مسبقة متعارف عليها لحلها من خلال توفر معلومات كافية بشأنها تسهل تحديد مختلف البدائل الكفيلة بحل المشكلة بفعالية.

ب. القرارات الغير مبرمجة: وهي عبارة عن قرارات تتخذ داخل المؤسسة وتتميز بأنها غير متكررة الحدوث وغير

روتينية وغير محددة جيدا، حيث لا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحل المشكلة المواجهة كنتيجة حتمية لمواجهتها

من طرف إدارة المؤسسة لأول مرة. ففي هذا النوع من القرارات يصعب تجميع معلومات كافية عن المشكلة

المواجهة ومعايير واضحة لتقييم البدائل واختيار أفضلها، لذلك فإن ظروف عدم التأكد هي السائدة عند إتخاذ مثل

هذه القرارات.

2.2.4. التصنيف الثاني: يقوم هذا التصنيف في تمييزه لمختلف القرارات على نوع المشاركين في صنع القرار وذلك

كالآتي:

أ. القرارات الفردية: وهي تلك القرارات التي يقوم بصنعها واتخاذها مسير واحد.

ب. القرارات التنظيمية: وهي تلك التي يساهم في صنعها العديد من المسيرين من خلال مجموعة من الاجتماعات

التي تعقد بهدف جمع البيانات حول المشكلة المصادفة وحصر البدائل المناسبة لحلها ومن ثم إختيار أفضلها.

3.2.4. التصنيف الثالث: يتم تصنيف القرارات وفقا للمستوى التنظيمي الذي يصنع القرار عنده كالآتي:

أ. القرارات الإستراتيجية: وهي مجموعة من القرارات المتخذة عند مستوى الإدارة العليا وترتبط أساسا بنوع

المنتجات التي ستنتجها المؤسسة ونوع الأسواق التي ستبيع فيها إنتاجها وما يرتبط بهما من العديد المشاكل

التشغيلية التي ستواجهها إدارة المؤسسة عند مستوى جميع وظائفها ومستوياتها الإدارية.

ب. القرارات التنفيذية: وهي قرارات تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى، حيث يتم إتخاذ مختلف القرارات المرتبطة

بالتنظيم وتحسين الأداء التشغيلي وهي شديدة الارتباط بالمستوى التشغيلي.

ج. القرارات التشغيلية: وهي تلك القرارات التي تصنع عند مستوى الإدارة الدنيا وترتبط بمختلف العمليات التشغيلية

التي تمارسها المؤسسة، حيث نجدها أقرب إلى اتباع تعليمات المستويات الإدارية الأعلى.

3.4. خطوات ومراحل إتخاذ القرارات: تمر عملية اتخاذ أي قرار بالمراحل المتسلسلة التالية:

أ. تحديد المشكلة.

ب. تحديد البدائل.

ج. تقييم البدائل.

د. اختيار البديل المناسب.

هـ. تنفيذ البديل ومتابعته.