

"المساهمة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات"

إعداد الباحثة

لميس خالد محمد الجغبير

رئيس القسم المالي

مجلس الخدمات المشتركة مادبا



المخلص:

يكمن هذا البحث في تعريف التخطيط واتخاذ القرارات عن عملية ربط بين نشاطات الجهاز الإداري، واتخاذ القرارات التي تتصل بسير نشاطات العمل، وتعتمد على وضع خطط منسقة بحسب المشكلات المتوقعة التي ربما تحصل، لذلك فهي تضع خطاً للتعامل مع المشكلات قبل أن تتفاقم.

ومن ضمن واجبات إدارة التخطيط، رصد المعلومات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة، ورصد المعلومات التي تتعلق بالتقلبات، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في بيئة المنظمة، وتقديم البرامج والخطط اللازمة لمواكبتها ومواكبة أي تغير مفاجئ.

المقدمة:

يعتبر فن اتخاذ القرارات قديماً هو البشرية نفسها، فمنذ ان وجد الإنسان واكتسب الوعي بذاته وبيئته، نشأت حاجته إلى اتخاذ القرارات إزاء المواقف المتعددة والقضايا المختلفة التي كانت تعترضه في حياته اليومية، الشخصية والاجتماعية، وكل مفردات حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار اذ يلعب القرار دوراً مهماً جداً في نشاطاتنا وأعمالنا، فقرارتنا تشكل حياتنا اذا كانت هذه القرارات مدروسة أم غير مدروسة، إيجابية بنتائجها او سلبية، القرارات هي الاداة الاساسية التي نستخدمها في مواجهة الفرص والتحديات تتبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الانسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الانساني، فالافراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها، او بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات، أو في تنفيذها أو يكونون هدفاً لها، وتستمر عملية اتخاذ القرارات طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة تعتبر الحياة سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد من أجل ان يتكيف مع البيئة والمواقف التي يمر بها، ولهذا فإن شخصية الفرد والمواقف التي يمر بها تلعب دور كبير في عملية اتخاذ القرار. اتخاذ القرارات وظيفة معرفية معنية بعملية التفكير في العواقب المترتبة على اختيار محدد.

عناصر لها تأثير مباشر على مجرى عملية اتخاذ القرار في الإدارة منها:

أ - الضغوطات الخارجية.

ب - التكاليف المالية.

ح - الخصائص الشخصية.

د - النفوذ الموجود لأصحاب الواجهة خارج المؤسسة، إضافة إلى ظروف وعوامل محيطية أخرى مؤثرة.

الإطار النظري

تعريف القرار

القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

تعريف التخطيط

فهو عبارة عن العملية التي يتم خلالها إعداد الخطط الخاصة بمجال عمل معين أو بشيء معين، لهذا يعد تعريفات، خطيط بأنه هو العمل على صياغة فرضيات حول وضع معين، باستخدام تفكير دقيق، من أجل اتخاذ القرار المناسب حول تطبيق سلوك معين خلال فترة المستقبل.

هناك بعض التعريفات الأخرى للتخطيط، ومنها يتم هو نشاط يتم تطبيقه من كافة الأشخاص في معظم الشؤون العامة، ويعتمد التخطيط على وضع خطة ذهنية أو عقلية قبل أن يتم تحويلها إلى حقيقة ملموسة على أرض الواقع.

اهمية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعه.

مراحل اتخاذ القرار:

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أنت نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير.

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

تشخيص المشكلة من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب

المرحلة الثالثة: تحديد وإقتراح الحلول

تحديد الحلول المتاحة وتقويمها ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

1. تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
2. اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
3. قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.
4. درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.
5. درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
6. مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.

7. القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
8. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
9. كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

المرحلة الخامسة:

متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تتمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

- يساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
 - كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
 - وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
 - كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.
- وتعرف المشاركة بأنها اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها، فالمشاركة هي اسهام المرؤوسين في صنع القرارات بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرار.

اتجاهات الإدارة لعملية المشاركة:

الاتجاه التقليدي:

يري الباحثون هذا الاتجاه أن عملية المشاركة ترتبط بنوعية القرار المراد اتخاذه في المستويات المختلفة للتنظيم، فالقرارات الاستراتيجية تقتصر عملية اتخاذها على القيادات العليا، في حين تترك عملية صنع القرارات الروتينية والعادية على المستويات الأخرى وهذا يعني أن المشاركة في صنع القرارات تعتمد على أهمية القرارات نفسها.

الاتجاه الحديث

يري أصحاب هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في صنع القرارات تستلزم استخدام الأساليب الجماعية في صنعها، ويتطلب ذلك فسح المجال أمام المستويات المختلفة من الموظفين في التنظيم للمشاركة في صنع القرارات بالإضافة إلى مشاركة الجهات التي يعينها القرارات خارج المنظمة، ويقوم أنصار هذا الاتجاه المشاركة على أساس الأساليب الجماعية في الإدارة بحيث يسعى الرئيس إلى إشراك كل من يعينهم أمر القرارات. إلى أن هناك عدة عوامل تتوقف عليها إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية من الناحية العلمية من أهمها: نوعية القرارات المراد صنعها ومدى أهميتها، بالإضافة لعامل الوقت والتكلفة لأن تحقيق المشاركة الفعالة يتطلب مزيد من الوقت والمال والجهد، هذا فضلاً عما يتعرض له صنع القرارات من ضغوطات ومدى ما تحدثه هذه الضغوطات من آثار نفسية سيئة. إلا أنه من الملاحظ أن معظم المديرين يميلون إلى الانفراد في اتخاذ القرارات نظراً لأنهم يحاولون في بعض الأحيان إضفاء الصيغة الجماعية على صنع القرارات.

الخصائص العامة لاتخاذ القرارات الإدارية:

1. يعتبر اتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى إلى تحقيقها، واتخاذ حلول للمشكلات والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف
2. تعتبر عملية عقلية وتفكيرية منتظمة، أي تخضع لنمط وخطوات أسلوب العلمي.
3. تعتبر عملية علمية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقاً لها في مواجهة المشكلات الإدارية التي تعترض المؤسسة، وفنية تحتاج إلى تدريب وخبرة إلى مهارات عملية فنية عالية في الاتصال والاقتناع والتنظيم والتحليل وتقويم المعلومات.

استخلاص النتائج

1. عملية إنسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الأساسية، وتعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافع ورغبات واتجاهات وأفكار وقدرات ومهارات.
2. تعتبر عملية ديناميكية ومستمرة ومتراصة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، ونعني بالمتراصة ارتباط الماضي بالحاضر وكلاهما بالمستقبل.

3. ان عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتأثر بشخصية متخذ القرار وشخصيات ودوافع وميول أو اتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في صنع اتخاذ القرار الإداري سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة.
4. إن القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الادارية متعددة ومتنوعة تشمل جوانب الادارة كافة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقييم.

دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات

تعتبر المعلومات العمود الفقري للعمل الاداري في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات، فإن جودة القرارات وفعالية القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الادارية تتوقف علي مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، ومدى دقتها وسالمتها، ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها. وتعرف المعلومات بأنها هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار، حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار. فإن أنظمة المعلومات الادارية هي الوسيلة التي تعمل علي توفير البيانات وتحليلها وتخزينها وتوصيلها في الادارة المعنية وبدونها يصعب علي المدير متخذ القرار أن يتخذ قرارات سليمة وفعالة، فكلما قصرت قنوات الاتصال قلت نسبة التحريف للمعلومات وبهذا فإن ضيق المسافة بين مركز المعلومات وبين المدير متخذ القرار تعمل علي زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.

خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات

1. الدقة وهي نسبة المعلومات إلي مجموع المنتجة خلال فترة زمنية معينة. وبهذا الشرط يشير إلي درجة الخلو من الخطأ في المعلومات سواء أكان بالنقل أم أخطاء في الحساب.
2. التوقيت السليم فلا قيمة للمعلومات الدقيقة إذا لم تصل في الوقت المناسب لإتخاذ القرارات وعليه فإن سهولة وسرعة الحصول علي المعلومات شرط أساسي من شروط المعلومات الجيدة.
3. الشمول ويعني ذلك احتواء المعلومات المتوفرة للحقائق الاساسية التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات، والمعلومات هنا هي معلومات مختصرة تركز علي مواضع اختلاف النتائج الحقيقية عن الخطط الموضوعية.
4. الملائمة والمطابقة، وهي تلك المعلومات التي توافق أو تطابق احتياجات المدير متخذ القرارات.
5. عدم التحيز، وهذا الشرط يشير إلي غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير علي المستخدم (المدير متخذ القرار) للوصول إلي نتيجة معينة.

الخاتمة:

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة ويعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهمهم للأمور واستيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة وبالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على هذه العملية عملية اتخاذ القرار مراحل متسلسلة لاتخاذ القرار الأنسب وعملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك

بتوفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقاً لمراحل ودراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار.

التوصيات:

على المؤسسة متابعة الانحرافات الناتجة بين الفعلي والمقدر ومحاولة تصحيحها مستقباً.

ضرورة تنقيف كافة مستويات الإدارة أهمية التخطيط المالي.

إنشاء قسم خاص إعداد الموازنات عملية حضريها وتنفيذها.

المصادر والمراجع:

بلحنش، إسماعيل، حداد، & سليم. (2022). مساهمة مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية. المحترف، 9(1)، 112-126.

عمار جعفر مهدي. (2014). مساهمة المرأة العراقية في عملية اتخاذ القرار. AL-Mostansiriyah journal for arab and international studies, (47).

شفيفة، & جناوي. (2013). دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت ACC بالمسيلة (Doctoral dissertation, كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية-جامعة محمد بوضياف المسيلة).

بوزربة، & رشيد. (2018). التخطيط المالي و دوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة-المسيلة (Doctoral dissertation, جامعة المسيلة).

(SANA, B., & HOUDA, H. (2021). دور الموازنة التقديرية النقدية في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام جيكا قالمة-لسنة 2019.

SOUSA, W. H. D., PORTO, M. C., MARCANTONIO, M. I., Issao, P., & YU, A. S. (2015). Planning the decision making process: A multiple case study. Engineering Management Research.

de Sousa, W. H., & Yu, A. S. O. (2014). Decision making planning: the meta-decision approach. Engineering Management Research, 3(1), 41-55.

Sinha, D. K. (1990). The contribution of formal planning to decisions. Strategic Management Journal, 11(6), 479-492.

Abstract:

This research lies in the definition of planning and decision-making about the process of linking the activities of the administrative apparatus, and making decisions related to the progress of work activities, and depends on the development of coordinated plans according to the expected problems that may occur, so it sets plans to deal with problems before they escalate.

Among the duties of the Planning Department, monitoring the statistical information of the organization, monitoring information related to fluctuations, economic, social and cultural changes in the organization's environment, and providing the necessary programs and plans to keep pace with them and any sudden change.