

الفصل الأول

التخطيط جوه الإدارة الفعّالة

أشتمل هذا الفصل على:

- وظائف الإدارة. 
- التخطيط: وظيفة ومهارة. 
- مقومات التخطيط السليم. 
- مقومات نجاح التخطيط. 

الفصل الأول

التخطيط جوهر الإدارة الفعالة

وظائف الإدارة:

اختلف العلماء والباحثون في الاتفاق على تحديد واضح لوظائف الإدارة Management Functions، فمنهم من يرى أن وظائف الإدارة تتمثل في:

- 1- صنع القرار.
- 2- التخطيط.
- 3- القيادة.
- 4- الرقابة.
- 5-

ومنهم من يحدّد وظائف الإدارة في:

- 1- التخطيط.
- 2- التنظيم.
- 3- توظيف الطاقات البشرية.
- 4- التدريب
- 5- التمويل

ورأي ثالث يعرض وظائف الإدارة في:

- 1- التخطيط.
- 2- صنع القرارات.
- 3- التنظيم.
- 4- التوجيه.
- 5- الرقابة

التخطيط: وظيفة ومهارة:

وبالنظر إلى الوظائف الرئيسية للإدارة، يمكن أن نقول أن التخطيط Planning إحدى هذه الوظائف، وأنه جوهر الإدارة الفعّالة. أيضاً يعتبر التخطيط إحدى المهارات الهامة التي يجب على المديرين بل وعلى العاملين أيضاً اكتسابها وممارستها وتحسين مستواها باستمرار.

كذلك، يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية فهو يمثل مرحلة التفكير والتقدير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضلها وأكثرها ملاءمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى. مع الأخذ في الحسبان كافة القيود التي تفرضها طبيعة العمل أو تفرضها البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

فالتخطيط عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.

بمعنى أن التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعداد خطة عمل.

مقومات التخطيط السليم:

ومن مقومات التخطيط السليم نذكر:

- أ - الاعتماد على معلومات كافية وحديثة ودقيقة.
- ب - تحديد ووضوح الأهداف.
- ج - الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والممكنة.

ويشتمل التخطيط على مجموعة من المراحل مثل: وضع الأهداف والمعايير، ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات، وإعداد الميزانيات، ووضع برامج ومشروعات العمل والجداول الزمنية لها.

وتعتبر الخطط التنظيمية بمثابة الإطار الذي يحفز ويحقق التكامل بين الأنشطة الفردية المختلفة داخل المؤسسة، وتحديد الخطط ما يجب أن تؤديه المؤسسة، وأين ومتى وكيف ومن الذي يقوم بالأداء.

ويخطط المدير عادة لعدة أسباب:

- أ - تحديد اتجاه عام لمستقبل المؤسسة؛ ومن ثم تحديد أهداف وتوجهات المؤسسة، مثل: زيادة الأرباح أو توسيع حصتها في السوق، كذلك مسؤوليتها الاجتماعية.
- ب - ربط موارد المؤسسة بإنجاز هذه الأهداف، وضمان توفير تلك الموارد لإنجاز الأهداف.
- ج - تقرير الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.
- د - اتخاذ قرار بشأن المهام الواجب أداؤها للوصول إلى تلك الأهداف.

مقومات نجاح التخطيط:

رغم كل الجهد الذهني والتدبر وتطبيق العقلانية والموضوعية في التخطيط، إلا أننا قد نصاب بخيبة أمل لعدم نجاح العملية في نهاية الأمر. لذا يتوجب مراعاة بعض المقومات الهامة التي تعتبر بمثابة أعمدة تعزز نجاح عملية التخطيط، هي:

- 1- يجب أن تسبق عملية التخطيط كافة العمليات الإدارية الأخرى إذ أنها أساس بناء العملية الإدارية.
- 2- مشاركة كافة مستويات الإدارة في عملية التخطيط من المشرفين ولغاية المدراء بغض النظر عن مكانهم في الهيكل التنظيمي، إلا أنه من المفترض أن يقضى المدراء وقتاً أطول في التخطيط فبينما يقوم المشرفون للمستقبل القريب (المرحلي) يقوم المدراء غالباً بالتخطيط على المدى البعيد (الاستراتيجي).
- 3- يجب أن تكون عملية التخطيط هادفة، فالتخطيط من أجل التخطيط هي عملية عقيمة ومكلفة.
- 4- ضرورة عدم تحيز المخططين لفرد أو فكرة ما.
- 5- بناء عملية التخطيط على أساس وافتراضات واحتمالات واقعية موضوعية وثابتة ووضع دراسة جيدة للتوقعات والتنبؤات خاصة وأن التطورات الحديثة في عالمنا الاقتصادي والاجتماعي والسياسي جعلت عملية التنبؤ عملية صعبة حتى أصبح العلماء يشيرون إلى عصرنا هذا بعصر عدم التأكد.
- 6- التعاون والتنسيق بين المخططين ومنفذي الخطة. ومن الأفضل تشكيل فريق مرتبط بإعداد الخطة للقيام بمهام ومتابعة وإرشاد المنفذين عند الحاجة أو لدى حدوث عقبات في التنفيذ. وللأفراد قيم يتمسكون بها تم تبنيتها من واقعهم الاجتماعي والاقتصادي وتؤثر على سلوكهم وأدوارهم ومواقفهم الإنسانية. لذا توجب معرفة هذه القيم والمبادئ والتعامل معها من أجل تناسق وفعالية فريق العمل.

- 7- عدم الشعور بالإحراج أو الإحباط النفسي عند ظهور عقبات أو أخطاء في الخطة والنظر إلى هذه العقبات. نظرة واقعية. إذ أن من طبيعة الإجراءات الإدارية مهما كان حسن تنظيمها أن تصادف مثل تلك العقبات من فترة إلى أخرى. إن للعامل النفسي أثر كبير على سلوك الفرد لذا فإن الوضع للمخطط يؤثر على أدائه.
- 8- دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط وتبني أسلوب المبادرة الإدارية، حيث أثبتت البحوث العلمية أن بعض أسباب فشل التخطيط يعود إلى عدم اهتمام المستويات الإدارية العليا بالتخطيط.
- 9- إدراك العلاقات التنظيمية القائمة في المنشأة له كبير الأثر على التخطيط ودقة الانجاز المتميز.
- 10- ممارسة عملية التقييم بشكل مستمر للخطة بهدف إجراء التعديلات اللازمة وطرح البدائل المتوفرة يعتبر من أهم مقومات نجاح التخطيط.