

- 1- هي مقياس للعلاقة بين المدخلات والمخرجات.
- 2- هي القدرة على تنفيذ خطط المنظمة باستخدام اقل جهد وكلفة وافضل الموارد.
- 3- تعرف الكفاءة التنظيمية هي القدرة على استخدام موارد اقل وبينتاجية اعلى .
- 4- تدور فكرة الكفاءة التنظيمية هي كيف يمكنك ان تكون اكثر فاعلية باستخدام اقل الموارد.

- 5- هي تحقيق اهداف المنظمة باقل جهد واقل وقت واقل كلفة واعلى مرونة وانسجام.
- 6- الكفاءة التنظيمية هي احد اهم الخطوات الرئيسة للميزة التنافسية.

ب- اهمية وانواع كفاءة المنظمة

هنالك مجموعة من النقاط الرئيسة التي تحدد اهمية الكفاءة ومنها:

- 1- الاهمية على مستوى المنظمة وتقسم الى:
 - 2- قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومحاولة تخطي التحديات والازمات المتنوعة.
 - 3- اشباع حاجات زبائن المنظمة وارضائهم من خلال تنوع الخدمات المقدمة اليهم.
 - 4- المرونة والتفاعل وضمان الاستمرارية والبقاء التنظيمي.
 - 5- تحسين التقنيات التدريبية وزيادة المعارف الضمنية لدى الافراد العاملين.
 - 6- التركيز على الذكاء الاجتماعي فيما بين الادارة والعاملين من جهة وبين الادارة والزبائن من جهة اخرى.
 - 7- اهمية الكفاءة على المستوى الفردي. وتقسم الى:
 - 8- تطوير المسار المهني للفرد العامل
 - 9- العمل على اكتشاف المهارات والمعارف غير المكتشفة للفرد العامل.
 - 10- العمل على الحفاظ على مستوى الفرد الانتاجي العالي والقيام بتعزيزه.
 - 11- تشجيع الافراد العاملين من اجل زيادة اسهامهم في تحسين الانتاجية وتحقيق الاهداف
 - 12- التنمية الذاتية للفرد العامل يسهم في ازدهار العمل.
 - 13- المشاركة والاندماج بين العامل وافكار الادارة لتنفيذ خططها.
- ### ج- انواع الكفاءة
1. كفاءة الادارة: كلما كانت الادارة قادرة على وضع الخطط الملائمة والتي من شأنها ان تحقق اهدافها كلما كان هذا مؤشر على كفاءة المنظمة.

2. كفاءة المورد البشري: يعد العنصر البشري من اهم مكونات العملية الانتاجية وكلما كان كفوء انعكس ذلك على الكفاءة التنظيمية.
3. كفاءة التصنيع والانتاج: عند استخدام خطط انتاج متطورة واستخدام تقنيات حديثة وتكنولوجيا متطورة كلما انعكس ذلك على كفاءة المنظمة.
4. كفاءة الاتصال: يعد التواصل الفعال بين الافراد العاملين والادارة العليا كلما ساهم ذلك في رفع كفاءة المنظمة.

د- خصائص الكفاءة

هنالك مجموعة من الخصائص للكفاءة التنظيمية ومنها ك

- 1- استخدام الموارد المتاحة بشكل امثل والاستفادة من هذه الموارد لتحقيق اهداف المنظمة.
 - 2- تحسين الانتاجية تسعى الكفاءة الى تحسين الانتاجية مما ينعكس ذلك حسن استخدام الموارد.
 - 3- تقليل الوقت المتاح للإنتاج .
 - 4- العمل على تخفيض الجهود المبذولة من قبل الافراد العاملين.
- الكفاءة مصدر للتميز والريادة وتحقيق الميزة التنافسية.

اولا: المفهوم العام *

يعد التخطيط الوظيفية الادارية الاولى من وظائف المدير حسب ما جاءت به النظريات الادارية وبتوافق النظريات التقليدية والسلوكية والحديثة والتي اغلبيتها ركزت على الدور الريادي لعملية التخطيط الاداري بكونه الحلقة الاولى ضمن سلسلة الوظائف الادارية وهناك انواع متعددة من التخطيط وطرق التفكير الاداري لها لعلاقة بقدرة المخطط الا وهو المدير الذي يقع على عاتقه التخطيط السليم و مع الاخذ بنظر الاعتبار التنبؤ والاعداد الصحيح لخطوات التخطيط من اجل تفادي الازمات والمخاطر البيئية التي قد تتعرض اليه منظمة الاعمال .

ثانيا : مفهوم التخطيط

يعد التخطيط الوظيفية الاساسية الاولى التي تسبق اي عملية ادارية مهما بلغت اهميتها اذا انه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الادارية الاخرى , مثل التنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها .

وهناك العديد من المفاهيم والتعريفات الخاصة بالتخطيط اذ يرى هنري فايول بان التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل . وقد عرف التخطيط على انه اتخاذ قرار لما سيكون في المستقبل وكيف سيتم ووقت اتمامه ومن سيقوم بعملية التخطيط .

وعرف ايضا بان التخطيط هو خطوات عمل معينة ومحددة ومرتبطة وفق دراسة علمية سليمة مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة .

وعرف ايضا بانه عملية اعداد وتنظيم القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق اهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية .

لذا يمكن النظر الى التخطيط على انه:

1- التدبير المسبق لعمل مستقبلي او هو وضع الخطط المستندة على انسب الاساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن ان تسود مستقبلا بافضل صورة ممكنة .

2- النشاط الذي تقرر فيه الادارة ماذا تريد ان تعمل واين ومتى وكيف وبواسطة من والموارد المطلوبة لذلك .

3- هو عملية ذهنية تختص مقدما بتحديد الهدف او الاهداف المنوي تحقيقها من قبل فرد او جماعة خلال فترة زمنية محددة بالاستعانة بسياسات واجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الادارة العليا في المنظمة.

ومن خلال ما تقدم يتضح بان التخطيط يؤكد على محورين اساسيين وهما :
المحور الاول : التنبؤ بالمستقبل : حيث تعتمد الخطط المختلفة على الافتراضات والتقديرات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل , اعتمادا على المعلومات الدقيقة والموضوعية والشاملة مع الاخذ بعين الاعتبار احتمالية الخطأ والاستعداد لتقليل نسبة واحتمالية الوقوع فيها .

المحور الثاني : الاستعداد للمستقبل وهذا الاستعداد يعتمد على مدى توفر المعلومات والاحصاءات والتقديرات للإمكانات البشرية والمادية والاجهزة وغيرها والتي تساهم في مواجهة الظروف المستقبلية والمحافظة على الاستمرارية في الخطة حتى تحقيق الاهداف .

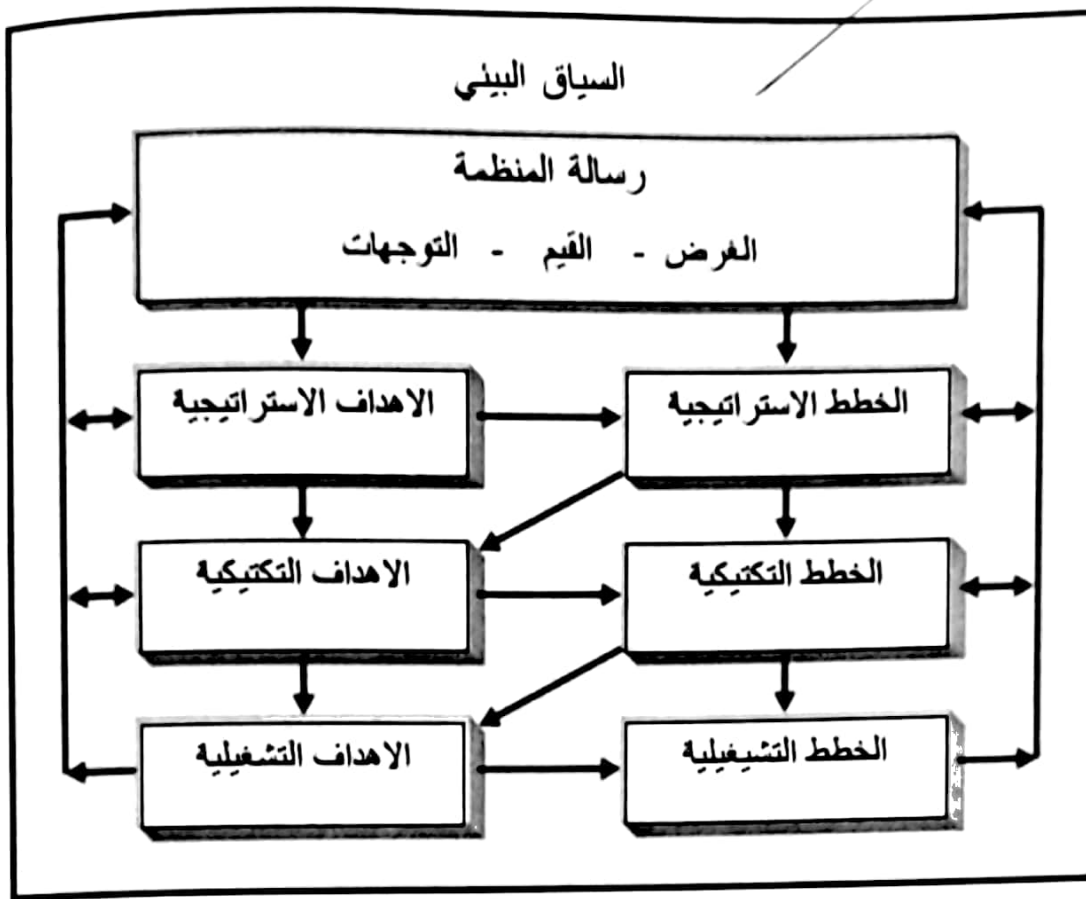
ثالثا : من هو المخطط

التخطيط هي اهم وظيفة يقوم بها المدراء واصبحت لصيقة بالمدير او المخطط وهنا لابد من تنظيم هذه الوظيفة لتتلائم مع الاهداف الادارية وخلق حالة من التفاعل فيما بين المستويات الادارية المختلفة , والتشارك والتعاون في انجاز الاهداف التي تم وضعها ضمن عملية التخطيط.

1- التخطيط وظيفة كل مدير

يجب ان يؤدي كل مدير في المنظمة وظيفة التخطيط باعتبارها واحدة من الوظائف الاساسية وتكون جزء من صلب مهماته , غير ان هنالك تفاوت في درجة الاهتمام بالتخطيط بين مستويات الادارة مثلا الادارة العليا تغلب الدور الرئيسي في اداء وظيفة التخطيط في حيث يقل ذلك الاهتمام لدى الادارة الدنيا , ويقع الاهتمام بين المستويين المذكورين بالنسبة للإدارة الوسطى ويتفاوت نوع الخطط من مدير الى اخر وحسب المستويات الادارية .وهنا يمكن ان نقسم المدراء الى الاتي :

2- المدير الاعلى او الادارة العليا : وهي الادارة التي يقع على عاتقها التخطيط الشامل والتخطيط الاستراتيجي وهي من تقوم بتوزيع الادوار للإدارات الاخرى من اجل تنفيذ الاهداف التي تم وضعها مسبقا :

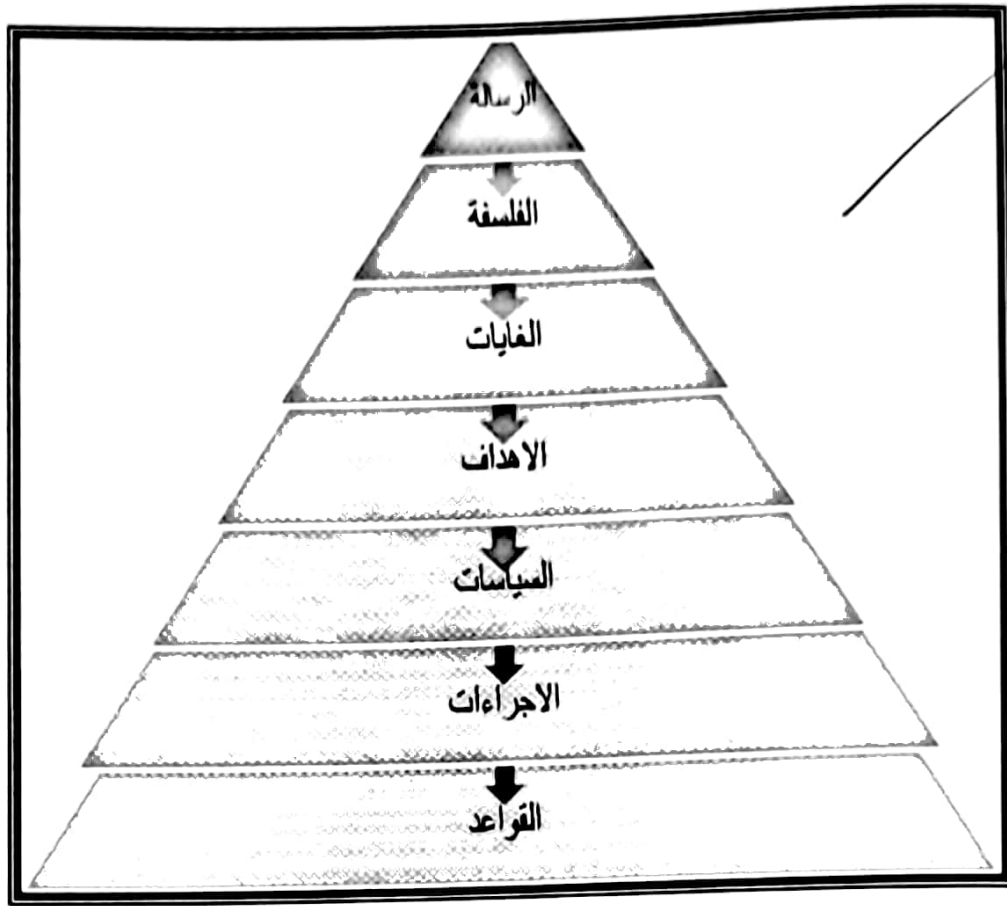


شكل (12) السياق البيئي

Source: Griffin, R. (2021). *Fundamentals of management*. Cengage Learning, p:60.

رابعاً: هرمية التخطيط ^{الهرمي}

هناك أنواع عديدة من التخطيط في معظم المؤسسات ، تشكل هذه الخطط تسلسلاً هرمياً ، حيث تؤثر الخطط في الأعلى على جميع الخطط التالية كما هو موضح في الهرم كما في الشكل الاتي يتسع التسلسل الهرمي عند المستويات الأدنى ، مما يمثل زيادة في عدد مكونات التخطيط بالإضافة إلى ذلك ، تكون مكونات التخطيط في أعلى التسلسل الهرمي أكثر عمومية ، والمكونات السفلية أكثر تحديداً.



شكل (13) هرمية التخطيط

Marquis, B. L., Huston, C. J., & Propst, J. (2017). Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application, p:193.

1- بيان الرؤية والرسالة

تستخدم بيانات الرؤية لوصف الأهداف أو الأهداف المستقبلية للمنظمة ، هي عبارة عن وصف بالكلمات يستحضر صورة لجميع أعضاء المجموعة لما يريدون تحقيقه معًا. من المهم أن يدرك قادة المنظمة أن المنظمة لن تكون أبدًا أكبر من الرؤية التي توجهها. الغرض أو بيان الرسالة هو بيان موجز (عادة لا يزيد عن ثلاث أو أربع جمل) يحدد سبب وجود المنظمة ، يحدد بيان المهمة جمهور المنظمة ويتناول موقفها فيما يتعلق بالأخلاقيات والمبادئ ومعايير الممارسة.