**المحور الثاني: اتخاذ القرارات التنظيمية**

يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق اهداف المنظمة. وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، سيما وان القرار يعتمد أساسا على توقع المستقبل، في المجالات المختلفة (القصير، والمتوسط، والبعيد)، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة.

1. تعريف اتخاذ القرار:

ورد تعريفه من قبل العديد من الباحثين، ولك على النحو التالي:

أورد **برنارد** في تعريفه للقرار : على انه تكثيف العديد من البدائل، أي انه عبارة عن اختيار بديل من بديلين او اكثر من البدائل المتاحة، وانه يؤشر باستمرار ، قدرات المدير الناجح في مجال اتخاذ القرار.

عرفه عبد الكريم درويش بانه: "الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والاتصالات، والجدل، والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة"

ومنه يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على انها: "اختيار أحد البدائل المتاحة، على أسس علمية، وموضوعية وضمن مبادئ المنظمة، ومعاييرها المتفق عليها لأجل الوصول الى هدف او حل مشكل".

ويجدر الإشارة الى الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار فصنع القرار عبارة عن عملية ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة ويقظة؛ لتفادي وقوع الأمور السلبية، أما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثرات وقد تكون بصورة مفاجئة ببعض الأحيان الا ان المدير الناجح هو من يكون مستعدا لهذا التوقيت المفاجئ، كما ينصح دائما بالتروي وعدم التسرع باتخاذ أي قرار حتى لا يعود بالضرر على المنشاة وعملها. فان عملية صنع القرار هي البداية الأولى او التمهيد لبدء البحث عن عدد من البدائل وتمريرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيرا اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة من البدائل المطروحة، أي ان اتخاذ القرار مرحلة نهائية لعملية صنع القرار. فاتخاذ القرار يمثل احدى مراحل صنع القرار، فهو من نتاج عملية صنع القرار.

1. **أهمية اتخاذ القرار:**

**يرتبط اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد، والجماعات، والمنظمات، حيث تبرز أهمية من ناحيتين، هما:**

* **الناحية العلمية:** تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها وسيلة ناجحة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وأهدافها بشكل موضوعي، كما انها تساهم بشكل فعال في انجاز العمليات الإدارية كلها، من تنظيم، ورقابة، وتخطيط، وما الى ذلك من عمليات، إضافة الى انها تجسد الأهداف، والسياسات، وتفسرها، وتنفذها، وهي تجمع المعلومات الضرورية للوظائف الإدارية باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة.
* **الناحية العملية:** حيث تساعد القرارات على كشف موقف الرؤساء، والكشف عن العوامل التي تضغط على متخذي القرار، سواء كانت عوامل خارجية او داخلية، مما يجعل عملية الرقابة أسهل، إضافة الى ان مواجهة الضغوط في المستقبل تصبح بصورة أفضل، ومن الجدير بالذكر ان اتخاذ القرارات وسيلة تقاس بها مقدرة الرؤساء على اداء وظائفهم ومهامهم الإدارية.
1. **مراحل اتخاذ القرار:**

ان عدد المراحل، وترتيبها يختلف من مفكر الى اخر، وفي هذا الصدد حدد H. Simon ثلاث مراحل لاتخاذ القرار: التحري والتصميم والاختيار، ويمكن اجمال الاتفاق حول هاته المراحل من خلال ما يلي:

* **تحديد المشكلة، وتشخيصها:** وذلك عن طريق معرفة المشكلة، وفهمها، ودراستها، حيث قد تكون مشكلة حيوية، او تقليدية، او طارئة، ومما يجدر ذكره ان سوء التشخيص للمشكلة قد يؤدي الى حدوث الخلل في المراحل التي تليها.
* **جمع المعلومات عن المشكلة:** وذلك بتحليلها تحليلا منهجيا، وإيجاد البدائل، والحلول المتنوعة، وذلك عن طريق الاستقصاء، ودراسة سجلات المنظمة، واستخدام الأجهزة التكنولوجية، ما الى ذلك.
* **تحديد البدائل، وتقييمها:** وذلك بتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف لكل واحد منها، ثم ترتيبها بحسب ملاءمتها، وفعاليتها في حل المشكلة.
* **اختيار البديل، او الحل المناسب:** مع الاخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية، والسياسية، والأخلاقية والتنظيمية، والنفسية، ووفقا لدة معايير، من أبرزها: قابلية تطبيقه. الاخطار المتوقعة جراء تطبيقه. مدى تحقيقه للفوائد، والمكاسب المتوقعة. الاثار الناتجة عن تنفيذه، تكاليف تنفيذه، مدى اتفاقه مع اهداف، ومبادئ، وسياسات المنظمة.
* **تنفيذ القرار، ومتابعته:** وذلك للتعرف على نقاط الضعف، او المعيقات، ومعالجتها، وذلك يساعد على فهم النتائج، مما قد يتطلب تعديل القرار، او اتخاذ المزيد من القرارات لتنفيذه، وغيرها من الإجراءات.
1. **أنواع القرارات:**

يتم تصنيف أنواع القرارات؛ تبعا لعدة أسس، منها:

1. بحسب الهدف، وتصنف على النحو الاتي:
* **القرارات الفعالة:** وهي تعتمد مستوى اعلى من الفهم الفكري؛ أي تهتم بمفاهيم استراتيجية شاملة، ولها تأثير فعال.
* **القرارات غير الفعالة:** وهي مفاهيم جزئية لا تحقق هدفا فعالا.
1. **بحسب الأهمية:** وتقسم الى:
* **القرارات الاستراتيجية:** هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة.
* **القرارات التكتيكية: و**هي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى وتهدف هذه القرارات الى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق اهداف المؤسسة وترجمة الخطط، وبناء الهيكل التنظيمي، او تحديد العلاقات بين العاملين، او توضيح حدود السلطة وتقسيم العمل.
* **القرارات التنفيذية:** هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري للمنظمة.
1. **بحسب ظروف اتخاذها:** وهي على النحو الاتي:
* **القرارات التأكيدية:** وهي القرارات التي تتخذ بعد توافر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار.
* **القرارات غير التأكيدية:** وهي القرارات التي لا تتوافر لمتخذيها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقا فيتخ المدير قرارا غامضا.
* **القرارات تبعا لدرجة المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فان على متخذ القرار ان يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الوقوع في المستقبل وكلك درجة وقوعها.
1. **العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:**

تتمثل العوامل التي تؤثر في هذه العملية، وهي عوامل في متخذ القرار، مما يتسبب في حدوث انحرافات ارادية، ولا ارادية، ومن أبرزها:

1. **عوامل نفسية، وشخصية:** حيث تتعلق بمتخذ القرار، والمدير، وكل من يشارك في عملية اتخاذ القرار، وهي على نوعين:
* عوامل نفسية، تتمثل في المحيط النفسي لمتخذ القرار، ودور المنظمة في تكوينه، ودوافعه النفسية.
* الشخصية الخاصة بمتخذ القرار، حيث لا بد من ان يكون متصفا بصفات القائد الإداري، كالخبرة، والحنكة، والمقدرة على تجاهل الحلول الفاشلة، والاستعانة بالتجارب الجيدة، وما الى ذلك.
1. **التوقيت الخاص باتخاذ القرار:** حيث يعتبر الوقت عنصرا مهما في اتخاذ القرارات، الا ان التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يعد امرا شديد الأهمية، وخاصة إذا كان إعلانها يعني الغاء قرار سابق، كما انه لا بد من اخذ اراء المتأثرين بالقرار فيما يتعلق بشأنه.
2. **التشاركية في عملية اتخاذ القرار:** حيث تساعد هذه التشاركية على ضمان نجاح القرار، الا انها تستمد من نمط المنظمة، وطابعها؛ فعلى سبيل المثال، يعد النمط السائد في المنظمات الأمنية هو النمط الاستبدادي في اتخاذ القرارات.
3. **عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية:** كالعوامل السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، وغيرها.
4. **عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية:** كحجم المنظمة، وقوانينها، ومواردها البشرية، والمالية، والعلاقات بين ادارتها وغيرها.