

المحاضرة السابعة: اتخاذ القرارات

الدرس الأول: ماهية اتخاذ القرار

1. مفهوم القرار:

هو البت النهائي لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية.

كما يعرف بأنه "مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الأهداف التي ببغيتها أي فرد لحل المشكلة التي تشغله".

ومن وجهة "لانديرج" يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد الى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

2. مفهوم صنع القرار:

يرى "لانديرج" بأن "صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين فصنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

3. مفهوم اتخاذ القرار:

هو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، من هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

- أن اتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبا منطقيا في الوصول الى حل أمثل.
- إن لأي موقف أو مشكلة حولا بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على أساس قواعد محددة.
- إن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار البديل الأمثل تعتمد على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

4. مراحل عملية اتخاذ القرار:

يرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

أ. اكتشاف المناسبات لصنع القرار

ب. اكتشاف سبل العمل الممكنة.

ج. الاختيار بين سبل العمل.

وقد حددت مراحل عملية اتخاذ القرارات على الرغم من اختلاف الباحثين في النقاط التالية:

- 1- تحديد الهدف (المشكلة) الذي يسعى الفرد الى تحقيقه (حلها).
- 2- البحث عن البدائل مع معرفة عيوبها ومزاياها .
- 3- تحليل عيوب ومزايا كل بديل لتقدير نجاح كل بديل في تحقيق الأهداف.
- 4 حساب قيمة نسبية للبديل المتوقع.
- 5- اختيار البديل الأكبر قيمة نسبية.
- 6- تنفيذ القرار وترجمته الى واقع عمل فعال.

5. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

أ. أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو المجتمع ..فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.

ب. **الثقافة السائدة في المجتمع:** تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا توجد في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

ج. **الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:** لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل عن بديل.

د. **العوامل السلوكية:** يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي: أولاً: يتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

ثانياً: يتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم اتخاذه له.

ثالثاً: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال: تحديد الأهداف، إتاحة الفرصة للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة، مده بالمعلومات والبيانات والبدائل، إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

6. أنواع القرارات:

هناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها يمكن عرض أهمها فيما يلي:

1- **تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:** على طرف هذا التقسيم توجد القرارات الإستراتيجية التي تعنى بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنظمة ومستقبلها، وعلى الطرف الآخر توجد القرارات التكتيكية المحددة الأجل وهي التي تعنى بحل مشاكل قائمة أو رسم سياسات للوصول الى الأهداف التي رسمتها القرارات الإستراتيجية.

2- **تقسيم وفق معيار طبيعتها:** فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية. أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية وهذا النوع عادة لا يفوض فيه.

3- **تقسيم بحسب درجة إمكان جدولتها:** فهناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فهي ليست حارة معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة وبذلك تستلزم النظر لفي كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

4- **تقسيم بحسب الموضوع محل القرار:** فقد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تقضي للإجراءات والأساليب المناسبة لحلول المشاكل المقررة، وقد تكون قرارات تخصصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

5- **تقسيم بحسب محتواها من درجة التأكد:** تتخذ القرارات هنا بحسب ثلاث ظروف هي أ- **التأكد:** تسود حالة التأكد عندما يعرف المدير بوثوق البدائل المتاحة أمامه، والظروف المرتبطة بكل بديل والنتائج أو المكافآت المتوقعة منها.

ب- **المخاطرة:** تسود ظروف المخاطرة بدرجة كبيرة في المواقف الإدارية التي تتخذ فيها القرارات وتتميز حالة المخاطرة بوجود تقديرات أو توزيعات احتمالية لكل من البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة لكل بديل، والتي تتضمن الكلفة والمكافآت المقترنة به.

ج- اللاتأكد: تتخذ معظم القرارات الادارية في ظروف اللاتأكد حيث لا يعرف المدير البدائل , ولا نتائجها ولا توزيع احتمالاتها، وتنشأ حالة اللاتأكد من التعقيد المتزايد والحركية التي تتميز بها البيئة والمنظمة معا.

الدرس الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات ومهارات حل المشكلات

1. المشاركة في اتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة الى الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت نتيجة لعوامل عدة من أهمها:

- أ. نمو المنظمات وتضخم حجمها؛
- ب. الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات فانه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات؛
- ج. ما لمسه الخبراء الإداريين من أهمية الأسلوب الديمقراطي في القيادة الادارية الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بالقرارات التي تؤثر في المشاركين؛
- د. إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي الى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة.

ويكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة الى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة.

2. ما يجب على الإدارة مراعاته لكي تكون المشاركة فعالة:

- **الوقت المتاح:** قد يكون الوقت المتاح لمتخذ القرار محددا أو قصيرا كما في حالة القرارات العاجلة في هذه الحالة فان الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت الى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية.
- **العامل الاقتصادي:** على المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية لا تغطي قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:** ينبغي أل يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

- **سرية القرارات:** كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.

3. التردد في اتخاذ القرارات: ينشأ التردد من عدة حالات:

- **عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار مما يجعل صورة الموقف متأرجحة؛**
- **عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل؛**
- **عدم القدرة على تقييم المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق توتر يصحبه التردد؛**
- **ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار،**
- **قلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثاليا 100 % .**

4. **مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات:** توجد أربع أساليب تتبع في اتخاذ القرارات هي:

- **الخبرة:** بمعنى استخدام الخبرات السابقة على أساس تشابه المشكلات الحالية مع السابقة

- **المشاهدة:** بمعنى تقليد الحلول التي طبقها مدراء آخرون في حل مشاكل متشابهة

- **التجربة والخطأ**

- **الأسلوب العلمي** وهو النسب لتحليل المشكلات حيث تتبع فيه المراحل التالية:

1- **إدراك المشكلة:** بمعنى وجود توتر أو أعراض يلفت النظر الى وجود خلل ما يستوجب التحليل وسرعة الدراسة، وتعرف المشكلة على وجود انحراف عما هو مخطط له. وأهمية هذه الخطوة تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض وبالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي الى تداعيات خطيرة قد لا تستطيع الإدارة التعامل معها.

2- **تعريف المشكلة:** يجب التعرف على سبب الأعراض أي هوية المشكلة ويتم ذلك بتشخيص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكرارها وصولاً الى الأسباب الحقيقية التي أدت الى ظهور العوارض.

3- **جمع المعلومات الضرورية:** يتم جمع جميع البيانات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وتتم هذه المرحلة في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات .

4- **تحليل المعلومات:** يتم وضع المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.

5- **وضع البدائل الممكنة:** وتعرف هذه المرحلة بالمخزون الإبتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد من الأفكار مما يؤدي الى تعظيم احتمالات الوصول الى الحل الأمثل.

6- **تقييم البدائل:** تهدف الى

- اختيار البديل المثل.

- مراجعة الهدف من حل المشكلة.

- وضع معايير للتقييم.

- وضع أولويات وأوزان نسبية للمعايير.

- دراسة كل بديل وفقاً لهذه المعايير.

- التوصل الى البديل الذي يحقق أفضل النتائج.

7- **تطبيق البديل الأنسب:** الطريقة الوحيدة لمعرفة درجة فعالية البديل هي وضعه موضع التنفيذ،

ويشكل التنفيذ كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكل المتغيرات التنفيذية. ويجب أن تشمل الخطة التنفيذية على:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة على التوالي؛

- تحديد زمن تنفيذ الخطوات والمراحل؛

- تحديد من سيراقب التنفيذ.

8- **تقييم النتائج :** تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المستقاة من التنفيذ وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق الأهداف؛

- التقييم الذاتي للأداء؛

- التداعيات غير المتوقعة لتنفيذ البدائل.